



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA
LINHA DE PESQUISA: MARKETING E CADEIAS PRODUTIVAS

THAMARA CRISTINA MENDES DE OLIVEIRA

**A ESTRATÉGIA MULTICANAL DE DISTRIBUIÇÃO SOB A ÓTICA DA
ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO: um estudo de agroindústrias familiares
do estado do Paraná**

Maringá

2025

THAMARA CRISTINA MENDES DE OLIVEIRA

**A ESTRATÉGIA MULTICANAL DE DISTRIBUIÇÃO SOB A ÓTICA DA
ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO: um estudo de agroindústrias familiares
do estado do Paraná**

Tese apresentada como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA-UEM), na área de concentração: Marketing e Cadeias Produtivas.

Orientadora: Prof. Dra. Sandra Mara de Alencar Schiavi.

Apoio: Capes, Seti e Fundação Araucária
ODSs Contemplados: 02, 04, 08, 09, 12 e 17

Maringá
2025

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

O48e

Oliveira, Thamara Cristina Mendes de

A estratégia multicanal de distribuição sob ótica da economia dos custos de transação : um estudo de agroindústrias familiares do estado do Paraná / Thamara Cristina Mendes de Oliveira. -- Maringá, PR, 2025.

241 f. : il. color., figs., tabs., mapas

Orientadora: Profa. Dra. Sandra Mara de Alencar Schiavi.

Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.

1. Sistema agroalimentar. 2. Economia dos Custos de Transação (ECT). 3. Economia dos Custos de Transação. 4. Agroindústria familiar. 5. Competitividade. I. Schiavi, Sandra Mara de Alencar, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658

Márcia Regina Paiva - CRB-9/1267

ATA DE DEFESA PÚBLICA - DOUTORADO

Aos trinta dias do mês de maio do ano de dois mil e vinte e cinco, às oito horas e trinta minutos, realizou-se a apresentação do Trabalho de Conclusão (Tese de Doutorado), sob o título **A estratégia multicanal de distribuição sob a ótica da economia dos custos de transação: um estudo de agroindústrias familiares do Estado do Paraná**, de autoria de **THAMARA CRISTINA MENDES DE OLIVEIRA**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr^a Sandra Mara de Alencar Schiavi (presidente); Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani (membra examinadora externa – PGAD/UNESP); Dr^a Monique Medeiros (membra examinadora externa – PPGAA/UFPA); Dr. José Paulo de Souza (membro examinador do PPA) e Dr^a Cleiciele Albuquerque Augusto (membra examinadora do PPA).

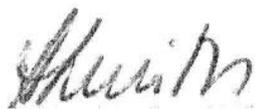
Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a banca examinadora faz constar a(o) candidata(o) a condição de aprovada com correções (Aprovado(a) / Aprovado(a) com correções / Reformulação do trabalho / Reprovado(a) pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de doutor(a) em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica da BCE/UEM, no prazo máximo estabelecido no regimento do Programa, de acordo com a condição de aprovação.

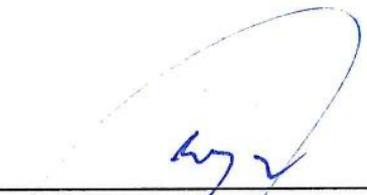
EM TEMPO: Houve alteração no título da tese? Se sim, descrever aqui:

Maringá, 30 de maio de 2025.


Dr^a Sandra Mara de Alencar Schiavi
(Presidente)


Dr^a. Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani
(membra examinadora externa – PGAD/UNESP)


Dr^a Monique Medeiros
(membra examinadora externa – PPGAA/UFPA)


Dr. José Paulo de Souza
(membro examinador do PPA)


Dr^a Cleiciele Albuquerque Augusto
(membra examinadora do PPA)


Dr. José Paulo de Souza
(coordenador do PPA)



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Av. Colombo, 5790 - Zona D7 - 81020-900 - Maringá - PR.
Homepage: www.ppa.uem.br
Facebook: https://www.facebook.com/posgraduacaoadministracaoem/?modal=admin_todo_tour
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/ppa-uem-b1291731/>
Contatos: (44) 3011-5949 - E-mail: sec-ppa@uem.br

TERMO DE AUTORIZAÇÃO P/ ASSINATURA DA ATA DE DISSERTAÇÃO/TESE

Eu, Monique Medeiros, autorizo o(a) Professor(a) _Sandra Schiavi, presidente da banca examinadora do(a) aluno(a) Thamara Cristina Mendes de Oliveira, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, a **assinar em meu nome** a Ata da Banca de qualificação (*qualificação / defesa pública*), em nível de doutorado (*Mestrado / Doutorado*), da qual participei por videoconferência.

28 de maio de 2025.

Documento assinado digitalmente
gov.br MONIQUE MEDEIROS
Data: 28/05/2025 10:22:28-0300
Verifique em <https://validar.itu.gov.br>

Assinatura

Dedicatória

À minha família, minha base, que sempre foi minha fonte de
inspiração, de amor e de fé.

AGRADECIMENTOS

Ao dedicarmos parte tão significativa de nossas vidas ao desenvolvimento de um trabalho tão extenso e complexo como este, notamos que nunca estamos sozinhos. Cada passo dado é sustentado por mãos amigas, gestos de amor e palavras de incentivo. Portanto, trago aqui meus sinceros agradecimentos a todos que estiverem comigo durante essa caminhada.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, que em sua infinita bondade sempre me sustentou, abençoando e protegendo cada etapa do caminho. Obrigada, Senhor, por colocar anjos em forma de pessoas na minha vida, que me deram forças para persistir e continuar. A Ele, toda honra e toda glória!

À minha família, minha base, meu alicerce, agradeço pelo apoio incondicional, incentivo e compreensão nos momentos de ausência. Aos meus pais, Maria e Luiz, obrigada por todo amor, cuidado e por nunca medirem esforços para me apoiar e incentivar. Ao meu noivo, Arthur, obrigada por todo apoio, por me ouvir nos momentos difíceis e por se fazer presente, mesmo com a distância que nos separou durante esses anos de doutorado. Às minhas irmãs, Elaine e Thamiris, por cuidarem de nossa mãezinha com tanto carinho na minha ausência e por me mostrarem que sempre terei com quem contar. Aos meus sobrinhos, Gustavo, João, Neto e Maria e Manuela, por me receberem com tanto amor e alegria a cada retorno para casa. Vocês aquecem meu coração! E para minha sogra, Cidinha, pelo amor e apoio que sempre foram dedicados a mim. Amo vocês com todo meu coração!

À minha orientadora, Sandra Schiavi, deixo um agradecimento mais que especial. Gratidão por toda dedicação, paciência, carinhosos puxões de orelha e incentivo ao longo desta caminhada. Obrigada por acreditar em mim e sempre me mostrar que eu posso ir além. Do alto da minha arquibancada, reconheço e valorizo todo amor e compreensão a mim dedicados. Obrigada, pro!

À banca examinadora, José Paulo, Ana Elisa, Cleiciele e Monique, agradeço pelas contribuições valiosas, sugestões e reflexões que enriqueceram este trabalho.

Aos meus queridos amigos da pesquisa e da extensão, Priscilla, Beatriz, Larissa, Lair, Mariela, Vanessa, Diélen, Luísa, Saimon, Oscar, obrigada pelos momentos e conhecimento compartilhados, pelas risadas, e apoio nos momentos de alegrias e nos desafios desse período de formação. Deixo um agradecimento especial às minhas irmãs acadêmicas, minhas queridas amigas, Priscilla e Beatriz, por serem a minha família em Maringá e tornarem esta trajetória mais leve e significativa. Obrigada por dividirem comigo tantos bons momentos, quero levar nossa amizade pela vida toda.

Agradeço a todos os professores e servidores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM). E, em especial, deixo um muito obrigada ao nosso querido secretário, Bruhmer, por sempre nos receber com alegria e com café quentinho.

Agradeço a CAPES pelo apoio financeiro, que tornou possível minha dedicação integral a este estudo. Estendo esse agradecimento as instituições de fomento, Seti e Fundação Araucária, por investirem em projetos de extensão que aproximam a academia da sociedade.

E por fim, aos produtores e demais participantes desta pesquisa, que gentilmente disponibilizaram seu tempo e compartilharam suas experiências, sem os quais este estudo não seria possível. Sinto-me horada por conhecer tantas trajetórias inspiradoras e por poder contribuir com este estudo.

A todos que contribuíram com esta tese, muito obrigada!

RESUMO

As estratégias de distribuição tornam-se centrais em um cenário globalizado e competitivo, destacando-se pela complexidade de sua formulação e pelo potencial de geração de vantagem competitiva. O uso de multicanais de distribuição pode beneficiar empresas do elo produtivo ao reduzir a dependência do elo varejista, acessar segmentos mais atrativos de clientes e fortalecer o relacionamento com clientes estratégicos. Embora a estratégia multicanal de distribuição seja amplamente explorada na gestão de marketing, há uma necessidade de abordagens mais amplas para análise e compreensão dessa temática. Assim, a Economia dos Custos de Transação (ECT) oferece um arcabouço teórico relevante para entender como as decisões sobre canais de distribuição se relacionam com a forma de governança da cadeia, influenciadas pelos atributos das transações, como especificidade de ativos, frequência e incerteza. Dessa forma, o objetivo geral desta tese foi compreender o que leva os produtores de agroindústrias familiares a adotar uma estratégia multicanal de distribuição, considerando os custos de transação envolvidos. Para tanto, a presente pesquisa, de natureza qualitativa, baseou-se em entrevistas com 25 produtores localizados em diferentes municípios do estado do Paraná. Os resultados teóricos demonstram que a atuação multicanal pode contribuir para a redução de incertezas ambientais e comportamentais, embora possa levar a maiores níveis de especificidade de ativos. Por outro lado, os dados indicam que estar presente em múltiplos canais contribui com a eficiência das transações, sobretudo por melhorar a compreensão do mercado, aumentar poder de negociação, reduzir assimetrias informacionais, aprimoramento da oferta de produtos, compreender hábitos e necessidades dos consumidores, redução de custo logísticos, obter ganhos de escala, possibilitar divulgação e fortalecimento da marca, reduzir de pontos de contato com clientes, ao passo que atende uma maior diversidade de consumidores. A tese também propõe uma nova categorização dos canais de distribuição, sugerindo a inclusão de canais que reduzam assimetrias informacionais, para além da tradicional divisão entre canais diretos, indiretos e institucionais. Do ponto de vista empírico, os achados indicam que a combinação de canais indiretos, com grande volume de vendas, com canais que auxiliem as agroindústrias familiares na redução de assimetrias de informação permite ganhos de escala e redução de custos, ao passo que possibilita o acesso a informações relevantes para melhor conhecimento do mercado de atuação e para o ajuste da oferta de produtos. A análise evidencia ainda a importância de considerar os a diversificação dos canais com a adequação estratégica entre o tipo de produto ofertado, seus atributos intrínsecos e a forma como essas características são comunicadas e percebidas pelo consumidor final em cada canal utilizado. Os resultados também apontam a necessidade de avaliar as exigências específicas de cada canal, a frequência das transações e o volume negociado, para a tomada de decisão sobre a viabilidade dos investimentos específicos. Por fim, observou-se que o uso de múltiplos canais, embora amplie o alcance de mercado e reduza incertezas das transações, também exige maior capacidade de planejamento e organização interna, além de um olhar estratégico para alinhar canais ao perfil da agroindústria e aos objetivos de médio e longo prazo do negócio.

Palavras-chave: Estratégia multicanal de distribuição; Canais de comercialização; Economia dos Custos de Transação; Agroindústria familiar; Competitividade.

ABSTRACT

Distribution strategies are becoming central in a globalized and competitive scenario, distinguished by their complex formulation and potential for generating competitive advantage. The use of multichannel distribution strategies can benefit companies in the production chain by reducing dependence on the retail chain, accessing more attractive customer segments, and strengthening relationships with strategic customers. Although multichannel distribution strategies are widely explored in marketing management, there is a need for broader approaches to analyzing and understanding this topic. Thus, Transaction Cost Economics (TCE) offers a relevant theoretical framework for understanding how decisions about distribution channels relate to the chain's governance structure, influenced by transaction attributes such as asset specificity, frequency, and uncertainty. Therefore, the overall objective of this thesis was to understand what leads family agribusiness producers to adopt a multichannel distribution strategy, considering the transaction costs involved. To this end, this qualitative research was based on interviews with 25 producers located in different municipalities in the state of Paraná. The theoretical results demonstrate that multichannel operations can contribute to reducing environmental and behavioral uncertainties, although they can lead to higher levels of asset specificity. On the other hand, the data indicate that being present in multiple channels contributes to transaction efficiency, particularly by improving market understanding, increasing negotiating power, reducing information asymmetries, enhancing product offerings, understanding consumer habits and needs, reducing logistics costs, achieving economies of scale, enabling brand awareness and strengthening, and reducing customer touchpoints, all while serving a greater diversity of consumers. The thesis also proposes a new categorization of distribution channels, suggesting the inclusion of channels that reduce information asymmetries, beyond the traditional division between direct, indirect, and institutional channels. From an empirical perspective, the findings indicate that combining indirect channels with high sales volumes and channels that help family-owned agribusinesses reduce information asymmetries allows for economies of scale and cost reductions, while also providing access to relevant information for better understanding the target market and adjusting product offerings. The analysis also highlights the importance of considering channel diversification with strategic alignment between the type of product offered, its intrinsic attributes, and how these characteristics are communicated and perceived by the end consumer in each channel. The results also highlight the need to evaluate the specific requirements of each channel, the frequency of transactions, and the volume traded, to make decisions about the viability of specific investments. Finally, it was observed that the use of multiple channels, while expanding market reach and reducing transaction uncertainty, also requires greater planning and internal organization capabilities, as well as a strategic approach to aligning channels with the agribusiness's profile and the business's medium- and long-term objectives.

Keywords: Multichannel distribution strategy; Marketing channels; Transaction Cost Economics; Family agribusiness; Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 - Mapa cognitivo do contrato | 32 |
| Figura 2 - Custos de governança como uma função da especificidade de ativos..... | 37 |
| Figura 3 - Respostas do formulário da organização às mudanças na frequência. | 43 |
| Figura 4 - Fluxos de marketing do canal de distribuição | 48 |
| Figura 5 - Caracterização de um sistema de marketing multicanal. | 54 |
| Figura 6 – Estrutura de distribuição multicanal sob a perspectiva do produtor. | 63 |
| Figura 7 - Modelo conceitual para elaboração e gerenciamento de uma estratégia multicanal. | 64 |
| Figura 8 - Quantidade de artigos publicados por ano. | 72 |
| Figura 9 - Quantidade de publicações por país..... | 75 |
| Figura 10 – Mapa das 85 principais co-ocorrência de palavras-chave dos artigos selecionados nas bases de dados <i>Web of Science</i> , <i>Scopus</i> e <i>Scielo</i> | 78 |
| Figura 11 - Perspectivas <i>multichannel</i> e <i>omnichannel</i> dos artigos selecionados nas bases de dados <i>Web of Science</i> , <i>Scopus</i> e <i>Scielo</i> | 86 |
| Figura 12 - Modelo de análise proposto. | 94 |
| Figura 13 – Percurso metodológico da pesquisa. | 95 |
| Figura 14 – Distribuição geográfica das agroindústrias analisadas..... | 108 |
| Figura 15 - Estruturas de governança dos canais diretos..... | 188 |
| Figura 16 - Estruturas de governança dos canais diretos..... | 190 |
| Figura 17 - As estruturas de governança dos canais institucionais. | 191 |
| Figura 18 - Operacionalização do modelo de análise proposto..... | 198 |
| Figura 19 - Procedimentos metodológicos para realização da análise bibliométrica..... | 225 |
| Figura 20 - Representatividade das fontes de dados..... | 226 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 - Os 10 principais periódicos com publicações de artigos sobre Multicanal e Cadeias. | 73 |
| Tabela 2 - Os 10 artigos mais citados sobre a temática de Multicanal e Cadeias. | 76 |
| Tabela 3 - Grau de instrução dos produtores responsáveis pelas agroindústrias..... | 106 |
| Tabela 4 - Faixa etária dos produtores responsáveis pelas agroindústrias. | 107 |
| Tabela 5 - Situação das agroindústrias em relação ao registro de inspeção sanitária. | 116 |
| Tabela 6 - Estrutura física das agroindústrias analisadas. | 117 |
| Tabela 7 – Procedência da matéria-prima utilizada pelas agroindústrias..... | 118 |
| Tabela 8 – Utilização de marca pelas agroindústrias. | 118 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 - Variações de termos relacionados com a estratégia multicanal de distribuição... | 56 |
| Quadro 2 - Características dos canais de distribuição. | 58 |
| Quadro 3 - Definições constitutivas e operacionais das categorias de análise..... | 104 |
| Quadro 4 - Caracterização das agroindústrias. | 110 |
| Quadro 5 - Canais de distribuição utilizados pelas agroindústrias familiares analisadas. | 123 |
| Quadro 6 – Vantagens e desafios percebidos nos canais de distribuição utilizados pelas agroindústrias familiares..... | 164 |
| Quadro 7 – Equações testadas na base de dados da <i>Web of Science</i> | 220 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

- AMUSEP** - Associação dos Municípios do Setentrião Paranaense
- CAFITUR** - Apoio à comercialização da agricultura familiar de Ituramae e região
- CAPES** - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CBST** - Cesta de Bens e Serviços Territoriais
- ECT** – Economia dos Custos de Transação
- IAPAR** - Instituto Agrônômico do Paraná
- IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
- IDR-PR** - Instituto de Desenvolvimento Rural do Paraná
- LIFE** - Liderança Feminina em Agrossistemas Sustentáveis
- MAPA** – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- NEI** - Nova Economia Institucional
- PAA** - Programa de Aquisição de Alimentos
- PNAE** - Programa Nacional de Alimentação Escolar
- SETI** - Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná
- UEM** – Universidade Estadual de Maringá
- UMDT** - Unidade Mista de Desenvolvimento Territorial
- ADAPAR** - Agência de Defesa Agropecuária do Paraná
- SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

| | | |
|---------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 16 |
| 1.1 | OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS | 24 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA DA PESQUISA | 25 |
| 2 | REVISÃO DE LITERATURA | 29 |
| 2.1 | ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO | 29 |
| 2.1.1 | Pressupostos comportamentais dos agentes e atributos das transações..... | 34 |
| 2.1.1.1 | Especificidade de ativos | 36 |
| 2.1.1.2 | Incerteza..... | 37 |
| 2.1.1.3 | Frequência | 39 |
| 2.1.2 | Estruturas de governança..... | 39 |
| 2.2 | ESTRATÉGIA MULTICANAL DE DISTRIBUIÇÃO..... | 44 |
| 2.2.1 | Os canais de distribuição | 44 |
| 2.2.2 | Desenvolvimento e gerenciamento da estratégia multicanal de distribuição | 54 |
| 2.3 | COMPLEMENTARIDADE ENTRE ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E ESTRATÉGIA MULTICANAL DE DISTRIBUIÇÃO..... | 67 |
| 3 | ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DE MULTICANAL E CADEIAS..... | 71 |
| 3.1 | PANORAMA DAS PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS | 72 |
| 3.2 | ANÁLISE DO MAPA DE PALAVRAS-CHAVE | 77 |
| 3.3 | LACUNA DE PESQUISA: ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO PARA A COORDENAÇÃO DOS MÚLTIPLOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: UMA PERSPECTIVA DO PRODUTOR RURAL DE AGROINDÚSTRIA FAMILIAR..... | 85 |
| 4 | PROPOSIÇÕES TEÓRICAS: A ESTRATÉGIA MULTICANAL DE DISTRIBUIÇÃO COMO MEIO DE ATENUAR PROBLEMAS DECORRENTES DAS TRANSAÇÕES..... | 88 |
| 4.1 | INCERTEZA AMBIENTAL E COMPORTAMENTAL..... | 88 |
| 4.2 | ESPECIFICIDADE DE ATIVOS | 90 |
| 4.3 | FREQUÊNCIA DE TRANSAÇÃO..... | 91 |
| 4.4 | EFICIÊNCIA DAS TRANSAÇÕES | 92 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 5 | METODOLOGIA DA PESQUISA | 95 |
| 5.1 | CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA..... | 95 |
| 5.2 | ETAPA 1: REVISÃO DE LITERATURA | 96 |
| 5.3 | ETAPA 2: EXTENSÃO E PESQUISA | 96 |
| 5.3.1 | O projeto de extensão UMDT | 97 |
| 5.3.2 | O projeto de extensão LIFE..... | 99 |
| 5.3.3 | O projeto de pesquisa Amazônia +10..... | 100 |
| 5.4 | ETAPA 3: COLETA DE DADOS | 101 |
| 5.5 | ETAPA 4: ANÁLISE DOS DADOS | 102 |
| 6 | RESULTADOS E DISCUSSÕES | 106 |
| 6.1 | CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTORES E DAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES | 106 |
| 6.1.1 | Participação em organizações coletivas | 120 |
| 6.2 | CARACTERIZAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO | 122 |
| 6.2.1 | Os canais diretos..... | 126 |
| 6.2.2 | Os canais indiretos..... | 145 |
| 6.2.3 | Os canais institucionais | 162 |
| 6.3 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO E DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA | 169 |
| 6.3.1 | Incerteza..... | 169 |
| 6.3.2 | Especificidade de ativo..... | 175 |
| 6.3.3 | Frequência | 184 |
| 6.3.4 | Análise das estruturas de governança e arranjos contratuais..... | 187 |
| 6.3.4.1 | Os canais diretos..... | 187 |
| 6.3.4.2 | Os canais indiretos..... | 189 |
| 6.3.4.3 | Os canais institucionais | 191 |
| 6.3.5 | Eficiência das transações | 192 |
| 6.3.5.1 | Ganhos de eficiência..... | 192 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 6.3.5.2 | Ganhos de desempenho | 196 |
| 6.4 | OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE PROPOSTO..... | 197 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 202 |
| 8 | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 206 |
| | Apêndice I – Detalhamento metodológico da revisão bibliométrica | 220 |
| | Apêndice II – Roteiro de entrevista com produtores rurais para compreensão da utilização de múltiplos canais de distribuição. | 227 |

1 INTRODUÇÃO

A agricultura familiar possui um papel importante na economia brasileira, pois além de colaborar significativamente com o abastecimento interno de alimentos, contribui com a geração de empregos e promove o desenvolvimento sustentável do país, tendo em vista que utiliza técnicas de manejo de menor impacto ambiental (IBGE, 2020). A agricultura familiar destaca-se ainda pelo vínculo com a terra e o meio ambiente, a inserção na comunidade local, a preservação de uma identidade cultural própria e a diversidade produtiva (IAPAR, 2023).

Com base na Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, considera-se agricultor familiar aquele que pratica atividades no meio rural, possui área de até quatro módulos fiscais, utiliza predominantemente mão de obra da família, tenha percentual mínimo da renda originada de seu estabelecimento familiar e gerencie este com sua própria família (Brasil, 2006). A agricultura familiar é composta por agricultores, povos e comunidades tradicionais, assentados da reforma agrária, além de silvicultores, aquicultores, extrativistas e pescadores (Brasil, 2006).

De acordo com dados do Censo Agropecuário 2017, com cerca de 3,9 milhões de estabelecimentos e ocupando uma área de 80,9 milhões de hectares, a agricultura familiar responde por 77% do número total de estabelecimentos agropecuários brasileiros. Esses estabelecimentos são responsáveis por 23% de toda a produção agropecuária brasileira (R\$ 107 bilhões do valor da produção) e emprega cerca de 10,1 milhões de pessoas (IBGE, 2017). Sendo a principal responsável pela produção dos alimentos para a população brasileira, a agricultura familiar é responsável pela produção nacional de, aproximadamente, 87% da mandioca, 70% do feijão, 60% da produção de leite, 59% do rebanho suíno, 50% das aves, 34% do arroz e 30% dos bovinos (IAPAR, 2023).

No Paraná, a agricultura familiar representa cerca de 90,7% dos estabelecimentos rurais, abrangendo aproximadamente 276,9 mil propriedades e empregando mais de 660 mil pessoas, os quais são responsáveis por 27,39% do valor total da produção do estado (IBGE, 2019; Seab, 2023). Essas famílias agricultoras ocupam uma área de 5,7 milhões de hectares, o que corresponde a 38,76% da área total dos estabelecimentos agropecuários do estado (Seab, 2023). Ainda, segundo dados do Censo Agropecuário de 2017, os dez principais grupos de atividades produtivas do Paraná¹, de acordo com o número de estabelecimentos familiares, são

¹ Os grupos de atividades agrícolas e de agroindústria rural considerados para a definição dos sistemas de produção agropecuários foram Agroindústria, Apicultura, Arroz, Ave corte, Ave postura, Batata, Borracha natural, Bovino corte, Bovino leite, Bubalino, Café, Cana-de-açúcar, Caprinos, Citros, Extração vegetal, Feijão, Fibras, Florestais, Fruticultura, Grãos, Mandioca, Maricultura, Mate cultivado, Mate nativo, Medicinais, Oleaginosas, Olericultura, Olivicultura, Ornamentais, Outros produtos da pecuária, Outros produtos da avicultura, Outros

grãos (representando 30% dos estabelecimentos familiares), bovino leite (13% dos estabelecimentos familiares), bovino corte (10%), tabaco (6%), diversificado² (6%), mandioca (5%), semidiversificado³ (4%), olericultura (4%), feijão (3%) e ave corte (3%) (Laurenti; Soares Júnior; Costa, 2023).

Dentro desse contexto, desde a década de 1990, diversas políticas públicas voltadas para o fortalecimento da agricultura familiar foram criadas, destacando-se, entre essas, aquelas voltadas ao incentivo da agroindustrialização de alimentos, que estimularam inúmeras famílias a processar e comercializar os produtos advindos de seus estabelecimentos rurais (Cruz, 2020). Como resultado, observou-se nas últimas décadas um crescimento expressivo no número de agroindústrias familiares⁴ no meio rural, tanto formais quanto informais. Segundo o Censo Agropecuário 2017, no período analisado, o Brasil contava com 1.527.056 agroindústrias distribuídas entre os 5.073.324 estabelecimentos agropecuários existentes no país, sendo que 85,9 % dessas são agroindústrias familiares (IBGE, 2020). A produção total alcançou 6.294.744 toneladas, das quais 5,3 milhões de toneladas foram comercializadas. O valor gerado com a venda de todos os produtos da agroindústria brasileira em 2017 foi de R\$ 10,8 bilhões. Desse total, as agroindústrias familiares foram responsáveis por 26,5% da produção, 23,1% da quantidade vendida e 37,6% do valor obtido com as vendas (IBGE, 2020).

Esta tese tem como objeto de estudo a agroindústria familiar, a qual, a partir de Zylberztajn (2000), Mior (2010) e IBGE (2020), caracteriza-se por **uma forma de organização produtiva em que a família rural atua na produção, no processamento e/ou transformação de matérias-primas agrícolas e/ou pecuárias, predominantemente originadas de seu estabelecimento rural, com o objetivo principal de agregar valor e comercializar os produtos, sendo a destinação final do produto dada pelo produtor rural**. Essa atividade é marcada pela gestão e predominância da mão de obra familiar, pela localização no meio rural, pela utilização de máquinas, equipamentos e escalas produtivas reduzidas, sendo a matéria-

produtos diversos, Ovinos, Palmáceas, Piscicultura, Sementes e mudas, Sericicultura, Suínos e Tabaco (Laurenti; Soares Júnior; Costa, 2023).

² De acordo com Laurenti, Soares Júnior e Costa (2023), a partir da estimativa do grau de especialização/diversificação da pauta de produção do estabelecimento agropecuário, a pauta de produção “diversificada” compreende vários grupos de atividades com participação individual inferior a 33,3% no total do valor bruto de produção.

³ De acordo com Laurenti, Soares Júnior e Costa (2023), a partir da estimativa do grau de especialização/diversificação da pauta de produção do estabelecimento agropecuário, a pauta de produção “semidiversificada” corresponde a um grupo de atividade com participação entre 33,3% e menos de 50% no total do valor bruto de produção.

⁴ Diferentes termos são utilizados para fazer menção ao processamento de alimentos pela agricultura familiar em agroindústrias, sendo esses: agroindústria familiar, agroindústria familiar rural, agroindústria rural, artesanal, caseira e/ou colonial (Cruz, 2020). Nesta tese utilizar-se-á o termo “agroindústria familiar” para referir-se ao processamento de alimentos advindo da agricultura familiar.

prima, em sua maioria, de procedência própria ou de produtores vizinhos. As agroindústrias familiares distinguem-se das agroindústrias convencionais pelas suas formas de produção, sendo comum o uso de processos artesanais, comercialização e forte vínculo com o território (Zylberztajn, 2000; Mior, 2010). De acordo com Mior (2010), podem assumir caráter individual ou associativo, reunindo uma ou mais famílias, e vêm progressivamente internalizando exigências legais nas áreas sanitária, ambiental e fiscal, em conformidade com os organismos de regulação pública, todavia, a informalidade da atividade ainda é uma forte característica dessas organizações.

Observa-se a importância das agroindústrias familiares dentro do contexto agropecuário, principalmente como uma estratégia para agregar valor à produção primária e diversificar a atividade econômica, possibilitando a permanência das famílias no meio rural (Mior, 2010). Mior (2010) expressa ainda que as agroindústrias familiares enfrentam desafios específicos, entre eles a dificuldade de acesso a mercados e busca por maior valorização de seus produtos.

Relativamente ao desafio de acesso a mercado, faz-se necessário compreender quem são os agentes envolvidos nas trocas, quais as características desses agentes econômicos, de que maneira as transações ocorrem e de que forma são organizadas. A Economia dos Custos de Transação pode ajudar a entender as decisões associadas às trocas entre os agentes econômicos, visto que se pauta na ideia de que as relações entre as empresas são guiadas pela tentativa de reduzir os custos de transação envolvidos (Williamson, 1991a).

A importância em se discutir as transações e as formas de governança, as quais estão associadas às diversas formas de relações bilaterais de fornecimento e contratação entre as firmas, no âmbito da cadeia de valor está na incapacidade dos agentes, por conta de sua racionalidade limitada, em elaborarem contratos completos, acarretando em custos de ajuste e adaptação dos acordos e impactos na captação de valor entre as partes (Williamson, 1985; Trienekens, 2011). A forma como os contratos são estruturados, como é feito o gerenciamento dos riscos e a alocação dos recursos influencia diretamente a competitividade, a eficiência produtiva e a geração de valor em cada elo da cadeia (Williamson, 1985; Trienekens, 2011). Portanto, discutir as transações e as formas de governança no âmbito da cadeia de valor é essencial para compreender como os agentes econômicos se organizam, tomam decisões e coordenam suas atividades de forma eficiente.

Assim, a governança adequada das transações contribui para a redução dos custos de coordenação e de monitoramento, favorecendo relações mais estáveis e cooperativas entre as partes envolvidas na relação de troca (Williamson, 1985). Utilizar a governança adequada para

coordenação das transações possibilita maior valorização da cadeia produtiva, permitem que capturem valor dos mercados para vários atores, culminando em seu *upgrading*⁵ (Trienekens, 2011).

De acordo com Trienekens (2011), o *upgrading* das cadeias de valor está relacionado aos arranjos organizacionais verticais e horizontais que permitem que as cadeias capturem valor dos mercados, sendo que esse não diz respeito somente ao valor adicionado, mas na distribuição do valor entre todos os atores envolvidos. Trienekens (2011) expressa que a distribuição do valor adicionado está bastante relacionada à forma como a cadeia é coordenada, ou seja, as formas de governança adotadas, bem como ao poder de barganha e assimetria de informação entre os elos do sistema.

Quando olhamos para as firmas, no caso desta tese, para as agroindústrias familiares, notamos que a ponte entre a produção e o mercado consumidor é o canal de distribuição. Os canais de distribuição são pautados em transações, pois envolvem uma série de trocas e acordos entre diferentes agentes econômicos ao longo do processo de comercialização de produtos e serviços. Cada agente da cadeia produtiva, como produtores, atacadistas, varejistas e consumidores, estabelece relações contratuais, formais ou informais, que definem responsabilidades, prazos, preços e formas de entrega (Rosenbloom, 2014). Essas transações não se limitam à troca de bens, mas também incluem o compartilhamento de informações, serviços de pós-venda e estratégias de marketing (Coughlan et al., 2002; Rosenbloom, 2014). Assim, compreender a natureza dessas transações e os custos a elas associados é fundamental para definir a estrutura de governança mais eficiente, reduzir riscos e assegurar que o produto chegue ao consumidor final com qualidade, no tempo adequado e de forma eficiente.

Considerando isso, a ECT também tem valor para as teorias de marketing ao fornecer uma estrutura conceitual, com implicações testáveis, para análise da troca contratual, auxiliando no entendimento de diversos aspectos ligados à integração vertical, entrada no mercado externo e gerenciamento de canais de distribuição (Williamsom; Ghani, 2012). De acordo com Saes (2009), a ECT define a competitividade da firma por meio do alinhamento da estrutura de governança aos atributos da transação (especificidades de ativo, frequência e incerteza). Assim, é preciso entender como as decisões relativas aos canais de comercialização depende e influenciam a forma de governança da cadeia de valor.

⁵ O termo *value chain upgrading* faz referência às transformações da cadeia de valor que permitem a agregação de valor das atividades ao longo da cadeia, por meio de melhorias contínuas e inovação em processos, produtos e funções (Trienekens, 2011).

Dessa maneira, a discussão sobre as relações de troca em agroindústrias familiares, sobretudo, em relação aos canais de distribuição, torna-se fundamental, uma vez que o bom gerenciamento da estratégia de distribuição permite que as agroindústrias ampliem seu alcance de mercado, aumentem suas margens de lucro e adequem sua oferta às demandas do mercado. Assim, ao escolher um canal de distribuição, as empresas terão que analisar essa transação, dado que os aspectos comportamentais dos agentes, frequência das transações, a incerteza e a presença de ativos específicos na transação podem acarretar em maiores custos (Williamson, 1985: 2012).

As discussões sobre canais de distribuição ganham importância diante de um contexto globalizado e de aumento da concorrência, onde as organizações passam a competir fora dos limites locais (Wedekin; Neves, 1995; Rosenbloom, 2014). Esse tipo de estratégia ganha relevância tendo em vista sua capacidade de geração de vantagem competitiva, por conta da complexidade de sua formulação e implementação (Neves, 1999; Rosenbloom, 2014).

De acordo com Wedekin e Neves (1995), no agronegócio o debate sobre ganho de competitividade é mais amplo e complexo, pois além da competição com outros sistemas, as firmas de um mesmo sistema competem entre si, trazendo para discussão as relações de conflito e cooperação. “Agentes de dentro do sistema cooperam entre si quando a questão é competir com outros sistemas, mas conflitam quando a competição é interna ao sistema” (Wedekin; Neves, 1995, p. 7).

Vilela e Macedo (2000) expressam que desta disputa por competitividade decorre a importância da distribuição como centro gerador de informações para toda a cadeia, uma vez que é por meio da distribuição que se realiza o contato direto com o consumidor final. Ademais, devido à perecibilidade dos produtos agrícolas, Yan et al. (2022) destacam a importância do transporte em cadeia fria, logística eficiente e cooperação entre fabricantes, fornecedores, varejistas e prestadores de serviços para melhorar o desempenho da cadeia produtiva.

Outro aspecto que coloca as estratégias de canais de distribuição no centro das decisões gerenciais é o papel da tecnologia e seus impactos no contexto atual. Os avanços tecnológicos, principalmente em relação ao acesso à internet e, conseqüentemente, à informação, impulsionaram uma mudança no comportamento dos consumidores, estes agora passam a utilizar diversas plataformas de consumo e tornam-se mais informados e exigentes em relação aos produtos e serviços demandados (Rosenbloom, 2014; Verhoef; Kannan; Inman, 2015). Neste sentido, os consumidores passaram a representar agentes econômicos ativos nos processos de troca.

Dessa forma, torna-se cada vez mais fácil para o consumidor levantar informações sobre produtos e serviços e realizar comparações entre os concorrentes. Priporas, Stylos e Fotiadis (2017) em seu estudo evidenciaram que os consumidores, sobretudo os mais jovens, possuem altas expectativas em relação aos produtos, serviços e experiências de consumo e cada vez menos fidelidade à marca. Verhoef, Kannan e Inman (2015) acrescentam que compradores de canais digitais tendem a possuir um menor nível de fidelidade em relação a seus fornecedores.

Todavia, segundo o estudo de Neslin et al. (2006), apesar da baixa fidelidade, clientes multiplataforma possuem ticket médio mais alto em relação aos clientes de canal único, além de maior frequência e quantidade (itens) de compra. Esse aspecto mostra-se atrativo para empresas atuarem via múltiplos canais, no intuito de atingir segmentos de clientes mais rentáveis.

Os avanços tecnológicos e o surgimento da internet propiciaram também a criação e rápida expansão do comércio eletrônico, sendo a internet um importante recurso para melhoria dos processos operacionais e promoção de novas práticas de negócio (Yu; Cheong; Sun, 2017). Ademais, Neslin et al. (2006), Rosenbloom (2014) e Verhoef, Kannan e Inman (2015) expõem que a tecnologia trouxe novos meios de contato entre consumidor-empresa, ampliando as possibilidades em relação aos canais de distribuição.

É importante ressaltar que a comercialização da internet por meio da tecnologia *World Wide Web*, por volta de 1990, coincide também com o aumento da concentração do varejo de alimentos nas mãos de grandes players, tais como Carrefour, Schwarz Group, Tesco, Edeka, Aldi, Rewe Group, entre outros, aumentando assim o poder dos distribuidores no controle dos canais de distribuição (Beck; Rygl, 2015; Swinnen; Vandeplass, 2010; Knežević; Knego; Delić, 2014). Este fato é visto como mais uma razão que justifica a relevância das discussões sobre canais de distribuição em cadeias agroalimentares (Wedekin; Neves, 1995; Rosenbloom, 2014).

Assim, a partir da década de 1990, percebe-se, principalmente nos Estados Unidos e União Europeia, uma inversão de poder em relação ao controle dos canais de distribuição no setor de alimentos (Swinnen; Vandeplass, 2010; Knežević; Knego; Delić, 2014). De acordo com Wedekin e Neves (1995), Vilela e Macedo (2000) e Peng, Sol e Pang (2022), a agricultura continua sendo o elemento central do agronegócio, visto que é fonte primária das mercadorias deste sistema. Entretanto, o setor de distribuição, mais especificamente o varejo alimentar, passa a exercer maior poder sobre setores de produção e processamento, resultando em maior poder de negociação.

Peng, Sol e Pang (2022) expressam que o desequilíbrio de poder entre agricultor e distribuidor resulta em maiores preocupações dos produtores rurais acerca da perda de

benefícios, resultando em redução de seus investimentos em melhoria de qualidade. Wedekin e Neves (1995) ainda acrescentam que, em uma visão de curto prazo, as relações de troca entre agentes distribuidores e de produção são marcadas por grandes disputas de margem.

Esse fenômeno de concentração do varejo alimentar nas mãos de grandes redes trouxe diversos impactos aos resultados, estratégia e estrutura das empresas a montante da cadeia de suprimentos. Dente eles estão: aumento do poder de barganha dos varejistas, ficando o elo de produção em situação de vulnerabilidade diante de diminuição de preços e aumento de exigências de qualidades; acesso do varejo às informações privilegiadas sobre consumo antes dos demais elos da cadeia, permitindo identificar e mapear tendências de consumo; coordenação dos fluxos das mercadorias, proporcionando ao varejo o gerenciamento para trás, reordenando o *mix* de produtos diante de modificações da demanda; e criação de marcas próprias, margem e imagem, propiciando ao varejo captação de maiores parcelas da renda e estreitamento do relacionamento com o com o consumidor (Wedekin; Neves, 1995; Swinnen; Vandeplas, 2010; Knežević; Knego; Delić, 2014).

Contudo, mesmo diante dessa relação por vezes conflituosa entre produção e distribuição, não é interessante para o setor produtivo abandonar o varejo alimentar, considerando que os supermercados (varejo tradicional) ainda é o principal canal utilizado pela população para aquisição de alimentos (Wedekin; Neves, 1995; Silva et al., 2016). Dessa forma, cabe ao produtor buscar formas alternativas de contato com o consumidor com o intuito de diminuir essa relação de vulnerabilidade, mas sem abandonar os canais já consolidados.

Além disso, crises em âmbito global e nacional podem impactar e restringir a oferta de produtos locais, a exemplo da pandemia de coronavírus. Percebeu-se que, devido a restrições de contato social impostas pela pandemia de COVID-19, a utilização de canais alternativos, principalmente canais digitais, ganhou força no Brasil como forma de manter a oferta de alimentos.

Zanini e Fariña (2021) discutem o caso de produtores locais de alimentos da cidade de Cascavel-PR que utilizaram as redes sociais Instagram e Facebook para comercialização de seus produtos durante o período pandêmico. Esses produtores, além de comercializarem os produtos separadamente, passaram a ofertar assinaturas de cestas de produtos agroalimentares com benefício de brindes e valores especiais, possibilitando ainda uma maior fidelização dos clientes.

Outro exemplo é uma iniciativa coletiva dos produtores rurais da região de Ituramae-MG. Por conta da paralisação de seus principais canais de distribuição durante a pandemia de coronavírus, foi criada a página da CAFITUR (Apoio à comercialização da agricultura familiar

de Ituramae e região), visando a divulgação e comercialização dos produtos da agricultura familiar da região (Sanches; Martins; Conceição, 2022).

Assim, o uso de mais de um canal para disponibilizar os produtos e serviços aos clientes pode ser uma alternativa para empresas do elo produtivo, na tentativa de diminuir a dependência do ele varejista, atingir segmentos mais atrativos, estreitar relacionamento com clientes de alto valor e manter o abastecimento de alimentos. A essa forma de atuação dá-se o nome de estratégia multicanal de distribuição.

A estratégia multicanal de distribuição atrai atenção como um meio de obtenção de vantagem competitiva sustentável, uma vez que, se bem formulada, é difícil de ser replicada pelas firmas rivais, pois seu desenvolvimento é complexo, exige compromissos de longo prazo, expressivos investimentos em infraestruturas e recursos humanos capacitados (Rosenbloom, 2014). O gerenciamento dos diferentes formatos de canais exige uma visão mais holística e completa das cadeias de abastecimento e esforços conjuntos de todos os processos operacionais em toda a cadeia de suprimentos para que o fluxo de informações e mercadorias se torne eficiente, flexível, ágil e com custo acessível (Song et al., 2021).

Existem diversas vantagens e desafios atrelados a implementação e gerenciamento de múltiplos canais de distribuição. Dentre as vantagens, a partir de Rosenbloom (2014), está a maior penetração de mercado, customização das vendas, estreitamento de relacionamento e aumento da satisfação dos clientes e criação de barreiras à entrada de concorrentes. Contudo, para que consiga obter uma vantagem competitiva de forma sustentável é preciso que a empresa encontre o *mix* ideal de multicanais, crie sinergias entre os canais utilizados e busque estratégias a fim de evitar possíveis conflitos entre os canais (Rosenbloom, 2014).

Para Rangaswamy e Van Bruggen (2005), o bom desenvolvimento e gerenciamento da estratégia multicanal permite que as empresas construam relacionamentos mais duradouros, crie resultados superiores de serviços de canal, identifique comportamentos e compreenda o processo de decisão de compra, melhore a retenção de clientes, realize a segmentação de desses de forma a atingir clientes mais valiosos por meio de canais diretos e mercados de menor valor por meio de canais mais massificados. Por outro lado, é bastante custoso e complexo para as empresas controlarem todas as fontes de informação, obter uma visão comum de seus clientes em seus diferentes canais, coordenar adequadamente todo o *mix* de canais, fornecendo incentivos aos membros dos canais e minimizando o potencial conflito.

Nesse sentido, Neslin et al. (2006) identifica desafios de gerenciamento para a atuação multicanal, sendo eles: entender o comportamento do cliente em um ambiente multicanal; coordenar os diferentes canais; elaborar estratégia de marca; integrar sistemas de distribuição e

informação existentes; decidir sobre a correta alocação de recursos entre canais; encontrar profissionais capacitados; e acompanhar, avaliar e definir métricas de desempenho para cada canal utilizado.

Rosenbloom (2014) alerta que não é a quantidade de canais o ponto chave, mas a qualidade do *mix* de canais utilizados, mostrando a relevância de uma boa avaliação e gerenciamento dessa estratégia. Triekenens (2011) acrescenta que a escolha do canal é severamente restringida por restrições de acesso ao mercado, requisitos específicos do mercado, como suporte de infraestrutura para chegar ao mercado, acesso a informações de demanda e preços e produção de acordo com padrões de qualidade existentes (Trienekens, 2011). Ademais, a capacidade das firmas de atuarem, ou não, em determinados mercados está estreitamente relacionada às características do mercado, mas também as capacidades tecnológicas do produtor e ao conhecimento deste sobre as demandas do mercado (Trienekens, 2011; Rosenbloom, 2014).

Dessa forma, percebe-se que, por conta da complexidade dessa estratégia, bem como de todos os desafios relacionados a seu desenvolvimento e implementação, não são todas as organizações que estão aptas a adotá-la. Por outro lado, organizações que decidem atuar via múltiplos canais de distribuição nem sempre possuem o mesmo *mix* de canais. Assim, este estudo propõe-se a responder ao seguinte problema de pesquisa: **o que leva os produtores de agroindústrias familiares a adotar uma estratégia multicanal de distribuição, considerando os custos de transação envolvidos?**

Com o intuito de responder a essa questão, propõe-se, neste trabalho, a tese de que:

“Os atributos da transação (especificidade dos ativos, incerteza e frequência) influenciam a tomada de decisão sobre o uso e o design da estratégia multicanal pelos produtores rurais de agroindústrias, ao mesmo tempo em que são influenciados por essa decisão, sendo essa decisão tomada com o intuito de atenuar incertezas decorrentes das transações”.

1.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Considerando a discussão até aqui apresentada, esta tese tem o objetivo geral de compreender o que leva os produtores de agroindústrias familiares a adotar uma estratégia multicanal de distribuição, considerando os custos de transação envolvidos.

Visando atingir o objetivo geral, pretende-se:

- 1) Mapear os canais de comercialização utilizados por agroindústrias familiares;

- 2) Descrever como os atributos da transação (incerteza, especificidade de ativo e frequência) se relacionam com os canais de comercialização utilizado por agroindústrias familiares;
- 3) Entender qual(is) a(s) estrutura de governança adotada em cada canal de comercialização utilizado por agroindústrias familiares;
- 4) Entender de que forma o uso de multicanais auxilia os produtores rurais de agroindústrias familiares a mitigar problemas inerentes das transações.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Primeiramente, este trabalho justifica-se pela importância do objeto de estudo para a economia brasileira, como apresentado na introdução desta tese. Acrescentado a isso, este trabalho justifica-se também do ponto de vista empírico, pois nota-se que cada vez mais as firmas, inclusive produtores rurais, vêm utilizando mais de um canal de distribuição para disponibilizar seus produtos aos clientes. Por exemplo, Zanini e Fariña (2021) e Soares Sanches, Martins e Fernandes da Conceição (2022) mostram que o acesso à internet e o conhecimento em relação ao funcionamento de redes sociais permitiu que produtores rurais adicionassem um canal digital para escoar sua produção. Inclusive, durante o período de restrições de circulação imposta durante a pandemia do Coronavírus, esse canal digital foi a alternativa para que a firma continuasse operando. Já Peng, Sol e Pang (2022) estudaram um melhor modo de produção e venda para a cadeia de abastecimento de canal duplo de produtos agrícolas, com agricultores que vendem produtos de alta qualidade e de qualidade normal para supermercados e pequenos mercados varejistas, respectivamente.

Além disso, em levantamentos preliminares realizados por meio de atividades de extensão na região de Maringá indicaram que os produtores de agroindústrias familiares enfrentam dificuldades para acessar canais de comercialização adequados e demonstram uma limitada visão estratégica para planejamento da distribuição de seus produtos. Durante o doutorado, a autora desta tese esteve diretamente envolvida em dois projetos de extensão voltados para o apoio a agricultores familiares do Paraná, a saber o projeto UMDT e o projeto LIFE, os quais serão detalhados mais à frente. Nessas iniciativas, a autora teve a oportunidade de acompanhar de perto os desafios enfrentados por esses produtores, especialmente no que diz respeito ao acesso a canais de comercialização e à organização estratégica das agroindústrias.

Por meio de oficinas realizadas com metodologias participativas, observou-se diversos elementos relacionados a temática desta tese. Os produtores das agroindústrias familiares

acompanhados pelos projetos revelaram a utilização de diferentes canais de distribuição, destacando a dificuldade de gerenciamento dos diferentes formatos de comercialização. Notou-se que apesar dos produtores expressarem que não possuem um planejamento estratégico claro, ao longo das atividades, ficou evidente que certo planejamento já existe, mas de forma não estruturada, apontando para a necessidade de aperfeiçoar essa prática (Silva; Schiavi, 2025).

Pensando no problema de pesquisa desta tese, ou seja, o que leva os produtores a adotar uma estratégia multicanal de distribuição e o que influencia na escolha do *mix* de canais, a participação nos projetos trouxe indícios que foram evidenciados nos resultados desta pesquisa. Em uma etapa exploratória, evidenciou-se que a utilização de multicanais de distribuição por agroindústrias familiares atende tanto a objetivos de eficiência quanto de desempenho, promovendo uma melhoria dos resultados e competitividade das empresas. Entre os principais motivos para a utilização dessa estratégia, destacam-se o aumento da lucratividade em canais diretos, oferecer maior comodidade para os clientes, a redução de custos em canais com maior volume de vendas, o acesso a informações de mercado e de consumidores em canais diretos, além da redução da dependência de um único agente ou canal. Outros fatores incluem a expansão das vendas, o aprimoramento do atendimento ao cliente e a ampliação da renda dos produtores.

Observa-se que os canais institucionais, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), são muito valorizados pelos produtores, sendo frequentemente mencionados como mais vantajosos, sobretudo, por oferecerem segurança e constância nas vendas.

Por outro lado, os produtores enfrentam desafios significativos, como a dificuldade de produzir em escala e com regularidade, o que dificulta o alinhamento entre oferta e demanda. Essa falta de planejamento adequado impacta nas atividades das agroindústrias, pois é comum que haja excesso ou falta de produtos, prejudicando o atendimento e a satisfação dos clientes, além de afetar a imagem da empresa.

Durante as atividades do projeto foi possível perceber que os produtores atuavam via multicanais, mas esbarravam em dificuldades de planejamento e organização das diferentes atividades de produção, logística e comercialização, falta de conhecimento sobre outros canais, e dificuldades de adequação a legislação. Assim, apesar dos benefícios da atuação via multicanais de distribuição, sua gestão inadequada limita o potencial de crescimento e sustentabilidade das atividades das agroindústrias familiares.

A partir dessas experiências práticas, surgiu o interesse em aprofundar o estudo sobre os canais de distribuição em agroindústrias familiares, o que deu origem a esta pesquisa,

mostrando que o problema de pesquisa analisado é um problema real, enfrentados por produtores de agroindústrias familiares de diferentes regiões do Paraná.

Do ponto de vista teórico, a partir do levantamento teórico e bibliométrico e da trajetória de pesquisa da autora, evidencia-se a importância da temática aqui estudada. Percebe-se que a ECT é uma abordagem teórica muito utilizada na literatura de canais de distribuição, entretanto, sua aplicação no contexto de multicanais tem sido limitada (Kabadayi, 2011). Ainda assim, existem estudos que se propuseram a compreender o uso de multicanais tendo como base teórica a ECT. Por exemplo, Mols (2000), em seu estudo teórico, usou uma estrutura de custo de transação para entender múltiplos canais de distribuição e ofereceu um conjunto de onze proposições que delimitam quando os multicanais são eficientes. Neste estudo, as principais proposições são explicadas por diferenças nos investimentos específicos da transação, incerteza, frequência da transação e ambiente institucional.

Da mesma forma, Kabadayi (2011) investigou a tomada de decisão relacionada ao projeto de múltiplos canais a partir da abordagem de custo de transação. O autor buscou esclarecer sob quais condições as empresas fabricantes escolhem um tipo específico de sistema de múltiplos canais, e como o *mix* de múltiplos canais utilizado pode auxiliar as firmas a minimizar seus custos de transação e aumentar o desempenho dos canais em termos de contribuição para a lucratividade da empresa.

Já Takata (2019) examinou fatores de custos de transação e de capacidade para a seleção de canais duplos ou indiretos por fabricantes no Japão. Em sua pesquisa, diferentemente dos estudos anteriores, os fatores relacionados aos custos de transação, tais como especificidade de ativos e incerteza comportamental, não foram decisivos na escolha dos canais, visto que o mercado japonês tem maiores características de cooperação e confiança entre os agentes. Nesse caso, capacidades de orientação de mercado e diferenças nas capacidades dos membros do canal foram os fatores que exibiram relacionamentos positivos significativos com a seleção de canais duplos, ou seja, uso de canais diretos e indiretos na distribuição dos produtos.

Estudar o modelo multicanal é fundamental para entender a relação entre as diferentes estruturas de distribuição e os mecanismos de governança envolvidos, sendo essa compreensão fundamental para a implementação eficaz de estratégias multicanais. Contudo, o alinhamento entre a escolha do modelo de governança e a configuração dos canais de distribuição ainda é um campo pouco explorado (Klein; Frazier; Roth, 1990; Hara; Choi, 2023).

Assim, observa-se que já existem contribuições do uso da ECT para o entendimento da estratégia multicanal de distribuição, todavia ainda incipiente em cadeias de base agrícola. Dessa forma, percebe-se então a relevância da ECT tanto para o entendimento de canais de

distribuição e compreensão dos fatores que influenciam a tomada de decisão sobre a escolha do mix de canais mais adequado, quanto para análise das relações de troca entre os agentes de cadeias de base agrícola e para o entendimento sobre a coordenação e governança da cadeia.

Em suma, este trabalho justifica-se pela importância do objetivo de estudo para a economia brasileira, pelo contexto empírico evidenciado por meio da atuação da pesquisadora em atividades de extensão, bem como pelo ponto de vista teórico, tendo uma lacuna teórica evidenciada na literatura.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção serão apresentados os conceitos teóricos que dão embasamento a esta pesquisa. No tópico 2.1 apresentam-se o conceito de Economia dos Custos de Transação, seus pressupostos comportamentais e atributos das transações, bem como os tipos de estruturas de governança. No tópico 2.2 abordam-se os conceitos de canais de distribuição e de Estratégia Multicanal de Distribuição, assim como aspectos relativos ao desenvolvimento e gerenciamento dessa estratégia. Por fim, apresenta-se no tópico 2.3 a complementaridade entre a Economia dos Custos de Transação e a Estratégia Multicanal de Distribuição, a partir do que se identifica na literatura.

2.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Economia dos Custos de Transação (ECT) é uma corrente teórica estudada dentro da Nova Economia Institucional (NEI), que por sua vez tem como tema central o estudo das instituições. De acordo com Zylbersztajn (2005), o aspecto central da NEI é a relevância das instituições, as quais são passíveis de análise, afetam e são afetadas pelas firmas e organizações. No âmbito da NEI, temas explicativos da gênese e evolução das instituições e da origem e evolução das organizações voltam à cena (Zylbersztajn, 2005).

De acordo com North (1991, p. 97), “as instituições são as restrições humanamente concebidas que estruturam a interação política, econômica e social”. Essas restrições podem ser informais, tais como sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta, ou consistirem em regras formais, como por exemplo as constituições, leis e direitos de propriedade (North, 1991).

A NEI surgiu por volta de 1930 com conceitos teóricos que se diferenciavam da Economia Clássica e Neoclássica. Por muito tempo prevaleceu a visão neoclássica da economia, a qual ignorou as instituições legais básicas que apoiam as suposições comportamentais e as estruturas de mercado, tais como direitos de propriedade, contratos executáveis, propriedade privada, mercados de capitais e sistemas de governança corporativa, supondo que as firmas existam e operem sem custo e de forma perfeita, sem externalidades (Joskow, 2004). A abordagem neoclássica percebe as firmas como “caixas-pretas” caracterizadas por funções de produção, em que sua expansão horizontal era explicada por ganhos de economia de escala promovidos por tecnologias (Williamson, 1985; Joskow, 2004).

Segundo Zylbersztajn (2005), a firma do mundo real não possui semelhanças com a firma da teoria neoclássica, mostrando-se impróprias as ferramentas da teoria da firma para discutir estratégias, estruturas internas das organizações ou relações interorganizacionais. Ademais, a teoria da firma enfatiza apenas a produção com o propósito de maximização de lucros, deixando de lado o estudo de outras formas de organização, como as organizações sem fins lucrativos, as firmas políticas e as associações e entidades de representação (Zylbersztajn, 2005). O conceito de firma como função de produção vem sendo substituído pelo entendimento da firma como estrutura de governança, a qual tem o propósito e efeito principal de economizar custos de transação (Williamson, 1985).

A Economia dos Custos de Transação (ECT) é um campo da NEI que percebe as firmas, mercados e as relações contratuais como importantes instituições econômicas (Williamson, 1985). Para Hodgson (2006, p. 8), as organizações são um tipo especial de instituição, as quais envolvem “(a) critérios para estabelecer seus limites e distinguir seus membros de não membros, (b) princípios de soberania sobre quem está no comando e (c) cadeias de comando que delinham responsabilidades dentro da organização”.

As instituições, em conjunto com as restrições padrão da economia, determinarão os custos de transação e de produção, que por sua vez impactarão o desempenho econômico das firmas (North, 1991). Segundo North (1991), visto que há riscos ao se transacionar, a efetividade do cumprimento dos contratos será determinante dos custos de transação.

O estudo da ECT teve sua origem nas discussões de Ronald Coase (1937), por meio do trabalho intitulado “*The Nature of the Firm*”. Nesse artigo, Coase discute o conceito da firma no mundo real, criticando a visão da firma como função de produção, principalmente as razões de sua criação e expansão, pois o que era trabalhado até o momento não era realístico ou gerenciável.

Coase (1937) questionava o motivo da existência das organizações, uma vez que o sistema econômico era coordenado pelo mecanismo de preço. Coase reconheceu que os mercados não funcionavam a custo zero, e que esses por sua vez podem exceder os custos da organização interna (Zylbersztajn, 2005).

De acordo com Coase (1937), as organizações existem pelo fato de que utilizar o mecanismo de preço tem um custo, trazendo assim as primeiras noções sobre custos de transação, mesmo sem utilizar esse conceito. O autor discute a relação entre o mecanismo de preço e a firma, expondo que os custos de negociação e conclusão dos contratos devem ser considerados ao se transacionar. Assim, para Coase (1937), a firma surge com a intencionalidade de minimizar os custos de transação quando contratos de muito curto prazo

são insatisfatórios. Mais tarde, Williamson (1985) trará os principais elementos para discussão e desenvolvimento da Economia dos Custos de Transação.

Nessa perspectiva, a firma é tida como umnexo de contratos e, por conta dessa natureza contratual, abriu-se a possibilidade do estudo das organizações como arranjos institucionais que orientam as transações, por meio de contratos formais, amparados por lei, ou de acordos informais, amparados por salvaguardas reputacionais e outros mecanismos sociais (Zylbersztajn, 2005).

A ECT está dentro de uma vertente microinstitucional proposta pela NEI, representada pela economia das organizações, tendo como foco principal explicar a natureza dos diferentes arranjos institucionais observados (Zylbersztajn, 2005). Essa vertente estuda de maneira mais microanalítica as organizações econômicas, reconhecendo que seus detalhes importam e que servem a propósitos de eficiência (*economizing*) (Williamson, 1985; 2000).

Essa forma de olhar as organizações econômicas adota uma orientação contratual, acreditando que qualquer questão formulada como um problema contratual pode ser investigada em termos de economizar custos de transação (Williamson, 1985; 2000). Dessa forma, a ECT tem a transação como a unidade básica de análise, percebendo os contratos como estrutura de amparo às transações como um esforço de criar ordem, mitigar conflitos e perceber ganhos mútuos, aumentando o valor da transação ou de um conjunto complexo de transações (Williamson, 1985; 2000; Zylbersztajn, 2005).

Para Williamson (1985), a ECT examina como as partes envolvidas em uma transação se protegem contra os riscos dessa. Assim, ao se envolverem em relações de troca, as firmas se protegem por meio de contratos, os quais têm custos (*ex ante*) para serem preparados, negociados e salvaguardados e, da mesma forma, podem haver custos (*ex post*) para ajustar e adaptar um acordo quando sua execução é afetada por erros, omissões e outros imprevistos (Williamson, 1985). A esses custos, *ex ante* e *ex post*, dá-se o nome de custos de transação.

Para Williamson (1985), os custos de transação surgem em decorrência aos atritos de mercado, o que na visão neoclássica não era entendido ou considerado, fazendo com que muitos economistas explicassem as anomalias de mercado por meio de explicações de monopólio. North (1991) acrescenta que os custos de transação serão um determinante crítico da performance econômica da firma em um contexto de comportamento individual de maximização da fortuna e de assimetria de informação.

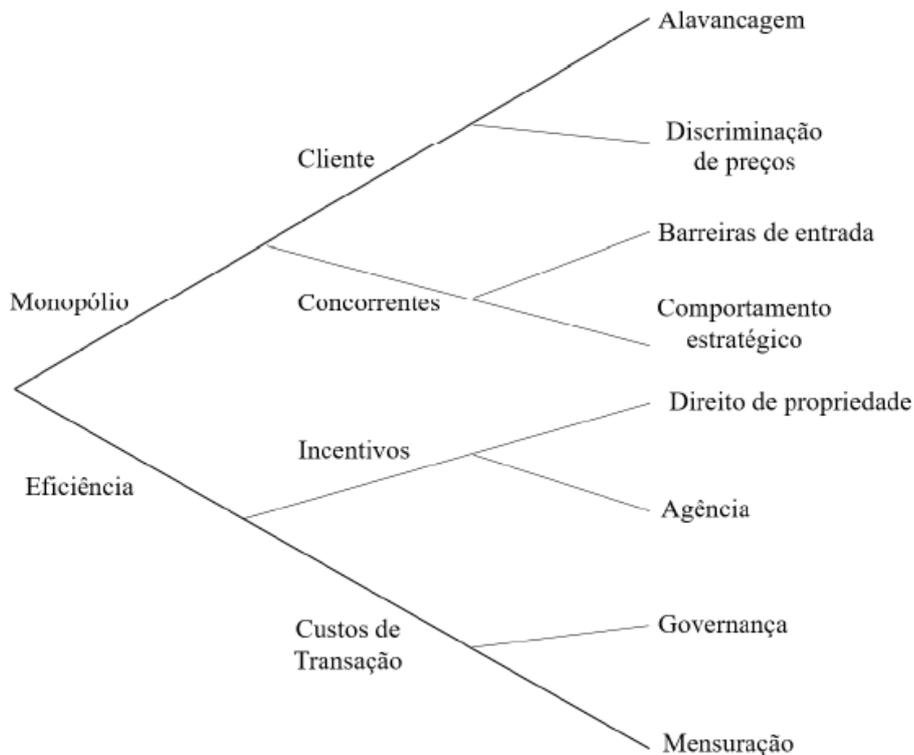
Embora os custos *ex ante* sejam importantes, na ECT dá-se maior atenção aos custos *ex post* dos contratos (Williamson, 1985). Joskow (2004, p. 19, tradução nossa) acrescenta que esses custos são aqueles que aparecem em decorrência de “negociações *ex post*, barganhas,

preços e decisões de produção, especialmente aqueles que surgem porque o relacionamento deve se adaptar às mudanças nas condições de oferta e demanda ao longo do tempo”. Ainda segundo o autor, tais custos apenas existem por conta da limitação dos contratos, ou seja, pelo fato dos contratos não preverem tudo.

Todavia, apesar da maior ênfase nos custos *ex post*, ressalta-se que custos *ex ante* e *ex post* são interdependentes e devem ser analisados simultaneamente. Ademais, devido à dificuldade de quantificar tais custos, esses devem ser avaliados de forma institucional comparativa, comparando as diferentes formas contratuais na mesma transação, dando maior importância à diferença entre os custos de transação e não a magnitude absoluta desses (Williamson, 1985).

A ECT possui relações estreitas com o campo de especialização da organização industrial, a qual examina o contrato em termos dos propósitos para que serve. Para melhor compreensão, os contratos são separados em relação aos objetivos de monopólio e da eficiência, ficando a ECT no ramo da eficiência, conforme apresentado na figura 1 (Williamson, 1985).

Figura 1 - Mapa cognitivo do contrato



Fonte: Williamson (1985, p. 24, tradução nossa).

Ambas abordagens de contrato, monopólio e eficiência, preocupam-se com o propósito pelo qual a clássica negociação de mercado é suplantada por formas mais complexas de contrato. Todavia, no ramo do monopólio as explicações em relação às formas contratuais

partirão da norma clássica do objetivo do monopólio, seja sobre os clientes ou rivais (Williamson, 1985; Zylbersztajn, 2005). De acordo com Williamson (1985), quando se examina as abordagens de monopólio sobre os clientes, visa-se compreender principalmente usos de restrições de consumidores e territórios, preços de revenda, negociação exclusiva, integração vertical e outros pontos em relação aos compradores; já em relação aos rivais, preocupa-se principalmente em entender a ampliação do poder de monopólio das grandes firmas em relação às pequenas ou entrantes potenciais. Vale ressaltar que as primeiras abordagens de monopólios (alavancagem, discriminação de preços e barreiras à entrada) operam dentro do arcabouço neoclássico, entendendo a firma como uma função de produção (Williamson, 1985).

Já o ramo da eficiência abarca a literatura sobre a Nova Economia Institucional, dividindo-se em abordagens que enfatizam os alinhamentos de incentivos e a economia dos custos de transação. A abordagem relacionada à incentivos foca principalmente no lado *ex ante* do contrato, pautando-se no entendimento de novas formas de direito de propriedade e de contratos complexos como esforços para lidar com as deficiências de incentivos presentes em formas mais simples de direito de propriedade e de contratação (Williamson, 1985). Segundo Zylbersztajn (2005), essa abordagem está bastante associada ao pressuposto neoclássico de racionalidade plena, considerando a possibilidade de elaboração de contratos completos.

Já a abordagem relacionada a economia dos custos de transação, baseia-se no pressuposto da racionalidade limitada e, como consequência, nos contratos incompletos, atentando-se sobretudo para o estágio da execução contratual (Williamson, 1985; Zylbersztajn, 2005). Essa abordagem divide-se entre mensuração, a qual aborda principalmente os direitos de propriedade e o desenho de mecanismos dentro da tradição do centralismo legal, e governança (ECT), reconhecendo que a propriedade e os alinhamentos *ex ante* de incentivo são importantes, mas contesta que o ordenamento jurídico seja eficaz. Assim, a ECT reconhece antecipadamente conflitos potenciais e busca desenvolver estruturas de governança que os previnam ou os amenizem. Por isso, apesar de reconhecer os custos *ex ante*, essa abordagem foca principalmente nos custos *ex post* da negociação (Williamson, 1985).

A ECT pauta-se no princípio de que a economia dos custos de transação é fundamental para as organizações econômicas. E, de acordo com Williamson (1991a, p. 77, tradução nossa), “a economia é a melhor estratégia”. Nesse sentido, as estruturas de governança surgem como mecanismos de coordenação utilizados na tentativa de reduzir os custos de transação (Williamson, 1985).

Assim, a partir de Williamson (1985; 1991a), a estrutura de governança escolhida será a que for mais eficiente na economia dos custos de transação, sendo essa escolha influenciada

por dois aspectos, a saber: pressupostos comportamentais dos agentes e os atributos das transações. A seção a seguir tratará de forma mais detalhada tais aspectos.

2.1.1 Pressupostos comportamentais dos agentes e atributos das transações

A abordagem empregada na ECT para o estudo da organização econômica é a do homem contratual, sendo dois pressupostos comportamentais atribuídos à natureza humana, são eles: racionalidade limitada e oportunismo (Williamson, 1985). Considerar e compreender o comportamento humano é importante, uma vez que as instituições humanas herdam os propósitos e problemas da condição geral do homem (Williamson, 1985).

De acordo com Williamson (1985), se não fosse a racionalidade limitada e o oportunismo, muitas das questões tratadas pela ECT desapareceriam, visto que seria possível desenvolver uma estratégia detalhada para prever todos os problemas antecipadamente, bem como criar uma regra geral para adaptar algo não previsto.

Williamson (1985; 1991a) considera que os agentes possuem racionalidade limitada (são limitados em sua capacidade de prever todos os aspectos *ex ante* necessários aos contratos) e são oportunistas (dado que existem assimetrias informacionais, os agentes sempre tentarão obter maior vantagem em uma transação, em busca de interesses próprios). Tais comportamentos tendem a elevar os custos de se negociar, pois as organizações precisam buscar mais informações para a elaboração dos contratos, incluir salvaguardas contratuais, além de ajustar e adaptar os contratos, quando em sua execução ocorrer falhas, quebras contratuais e outras alterações imprevistas.

A racionalidade limitada é entendida como um pressuposto cognitivo, acreditando-se que os agentes são intencionalmente racionais, mas limitadamente assim. Ou seja, os agentes são intencionalmente racionais na busca por “economização” dos custos de transação, mas essa competência cognitiva é limitada (Williamson, 1985).

Por conta dos limites cognitivos, os contratos complexos são inevitavelmente incompletos, o que coloca problemas adicionais quando combinado com a condição de oportunismo, tais como seleção adversa, risco moral, esquiva, busca de subobjetivos e outras formas de comportamento estratégico (Williamson, 2000). Para Williamson (2000) e Zylbersztajn (2005), a impossibilidade de antever todas as contingências futuras dificulta, no momento da contratação, reconhecer os perigos potenciais que afetarão as partes em um contrato, elaborar ramificações contratuais e integrá-las no acordo contratual *ex ante*. Dessa forma, as partes que conseguem prever melhor as contingências futuras, acabam por

desfrutarem de vantagens sobre aqueles que são míopes ou os que se arriscam (Williamson, 2000).

Em consequência disso, estruturas de governança mais eficazes de forma a economizar com a racionalidade limitada devem ser escolhidas, considerando juntamente os custos de planejamento, adaptação e monitoramento das transações (Williamson, 1985). As estruturas de governança podem ser vistas como medidas de precaução para antecipar e mitigar os problemas pós-contratuais (Zylbersztajn, 2005).

O segundo pressuposto comportamental, o oportunismo, pode ser percebido como orientação de autointeresse. O oportunismo é a forma mais forte do autointeresse e está relacionado com a assimetria de informação, pois na revelação incompleta ou distorcida da informação, os agentes tendem a ter esforços calculados de enganar, distorcer ou confundir a outra parte para obter vantagens individuais (Williamson, 1985; Crook et al., 2013). De acordo com Crook et al. (2013), visto que os gestores não sabem a priori quais potenciais parceiros agirão de forma oportunista, deve incorrer custos de transação para identificar os melhores parceiros e negociar acordos que os protegerão desse risco.

Vale ressaltar que, de acordo com Williamson (1985), o grau de oportunismo não é o mesmo para todas as partes de uma transação, os agentes têm uma propensão a se comportarem de forma oportunista quando percebem que há ganhos a serem obtidos por possuírem alguma informação privilegiada que a outra parte não obtém. O autor expõe que nem todos os indivíduos são oportunistas e esse oportunismo não ocorre todo o tempo, todavia é algo difícil de se perceber *ex ante*.

Um mundo sem oportunismo seria um mundo em que todo o comportamento humano seria governado por regras, ao invés disso, a existência de oportunismo é vista como uma fonte de incerteza nas transações, logo, salvaguardas precisam ser elaboradas *ex ante* para beneficiar transações que estão sujeitas ao risco de oportunismo *ex post* (Williamson, 1985). As salvaguardas são importantes em contextos onde exista dependência bilateral, problemas de medição, condições mutáveis ao longo do tempo, direitos de propriedade fracos e fraquezas no ambiente institucional (Ménard, 2004). Dessa forma, devem ser pensadas de acordo com as características da transação a ser protegida, que, por sua vez, influenciarão na escolha da estrutura de governança mais adequada.

Existe três principais características que diferenciam as transações umas das outras, são elas: especificidade dos ativos, incerteza e frequência da transação.

2.1.1.1 Especificidade de ativos

De acordo com Williamson (1985) e Crook et al. (2013), especificidade de ativos diz respeito a realização de investimentos duráveis para que determinada transação ocorra, sendo o custo de oportunidade de tal investimento menor mesmo nos melhores usos alternativos ou por usuários alternativos caso a negociação inicial seja finalizada prematuramente. Essa característica torna importante a identidade das partes, fazendo a continuidade da relação valiosa e, portanto, surge a necessidade de salvaguardas contratuais e organizacionais para dar suporte a transações deste tipo (Williamson, 1985).

Conforme Williamson (1991b), existem seis tipos de especificidade:

- i. especificidade locacional: onde estações sucessivas são localizadas lado a lado umas com as outras, de modo a economizar em despesas de estoque e transporte;
- ii. especificidade de ativos físicos: como matrizes especializadas necessárias para produzir um componente;
- iii. especificidade de ativos humanos: que surge no aprender fazendo;
- iv. especificidade de ativos dedicados: que são investimentos discretos em instalações de uso geral feitos a pedido de um cliente específico;
- v. especificidade temporal: que é semelhante à inseparabilidade tecnológica e pode ser pensada como um tipo de especificidade do local em que a capacidade de resposta oportuna dos recursos humanos no local é vital; e
- vi. capital da marca.

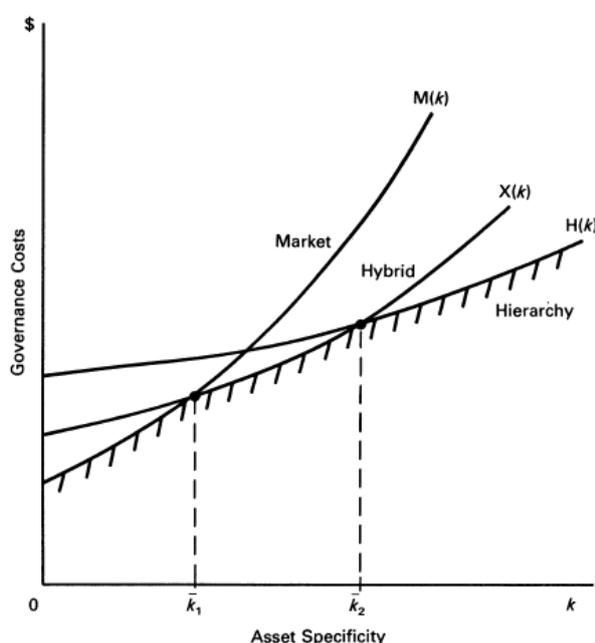
A partir de Williamson (1991b) e Zylbersztajn (2005), percebe-se que a especificidade dos ativos é o atributo que tem a maior importância para examinar a governança das relações contratuais, o qual informa a perda possível para as partes em caso de ruptura pós-contratual, e aconselha que a parte que fez o investimento, cuja realocação implique em perdas significativas de valor, deverá adotar mecanismos que visem reduzir os riscos do valor do ativo específico ser expropriado *ex-post* pela outra parte.

A presença de especificidade de ativos cria dependência bilateral e apresenta riscos adicionais de contratação, assim, quanto maior for a especificidade de um ativo, maior o risco de negociar e maior os custos atrelados a essa transação. Dessa forma, os agentes só investirão em ativos específicos em uma transação se puderem de alguma forma salvaguardá-los, visto

que tal investimento é arriscado caso não consigam replantá-lo sem sacrifício de valor na hipótese de interrupção ou término prematuro do contrato (Williamson, 1985; 1991b).

Assim, de acordo com Williamson (1991b), os custos de governança são uma função da especificidade de ativos, ou seja, quanto maior for o investimento em ativos específicos, maior a necessidade de estruturas de governança mais complexas para proteger do oportunismo a parte que fez o investimento. A figura 2 apresenta o comportamento dos custos de cada forma de governança, em função da especificidade de ativos.

Figura 2 - Custos de governança como uma função da especificidade de ativos.



Fonte: Williamson (1991b, p. 284).

Crook et al. (2013) acrescentam que, por conta da redistribuição de ativos específicos ser dispendiosa, uma das partes em um contrato de mercado pode agir de forma oportunista, renegar um acordo original e procurar melhores condições, sabendo que a outra terá de cumprir ou perderá o valor do ativo específico.

2.1.1.2 Incerteza

O segundo atributo da transação a ser considerado é a incerteza, a qual tem relação com a imprevisibilidade de comportamentos que podem afetar as trocas, causando o aumento dos custos de transação e até rompimento de contratos (Williamson, 1985).

A questão da incerteza recai principalmente sobre transações com ativos específicos, pois em negociações que a continuidade tem pouco valor e os ativos possuem certa padronização, a incerteza torna-se irrelevante. Nesse sentido, de acordo com Williamson (1985), transações que são suportadas por investimentos específicos (idiossincráticos) exigem que as partes elaborem um aparato para lidar com as lacunas contratuais e adaptações sequenciais, tendo em vista o aumento do grau de incerteza atrelado a essa negociação.

Segundo Williamson (1985; 1991b), existem distúrbios de diferentes tipos e as estruturas de governança diferirão em suas capacidades de responder a tais distúrbios. Nesse sentido, há distúrbios em que o sistema de preço é suficiente para que as partes tomem as decisões necessárias, contudo, há outros tipos de distúrbios que necessitam de respostas coordenadas, visto que existe uma relação de dependência bilateral (Williamson, 1991b).

Dois principais tipos de incertezas são avaliados pela ECT, são elas: ambiental e comportamental. A incerteza ambiental está associada a dificuldade em prever certos fatores externos a firma, incluindo mudanças ambientais, regulamentações, hábitos e preferências de consumo, tecnologias emergentes, entre outras, as quais podem afetar a organização e, conseqüentemente, suas transações (Williamson, 1985; Kabadayi, 2011; Crook et al., 2013). De acordo com Mirales e Souza (2023), ambientes complexos e dinâmicos levam a falta de informação que, associado ao pressuposto da racionalidade limitada dos agentes econômicos, aumenta a incerteza ambiental e impacta as estruturas de governança.

Já a incerteza comportamental, refere-se a dificuldade em determinar o cumprimento das obrigações contratuais dos parceiros de troca, o que pode aumentar a probabilidade de uma das partes agir de maneira oportunista (Williamson, 1985; Crook et al., 2013). A incerteza comportamental está intimamente ligada com os pressupostos comportamentais, pois em trocas com ativos específicos, na elaboração de contratos incompletos devido a racionalidade limitada, a assimetria de informação abre margem ao comportamento oportunista, o que acaba por influenciar a escolha de estruturas de governança mais complexas para salvaguardar a transação (Williamson, 1985; Mirales; Souza, 2023).

Vale ressaltar que, apesar de Williamson (1985; 1991b) dar maior ênfase para a especificidade dos ativos como o atributo com maior importância para escolha da estrutura de governança, Crook et al. (2013) acrescentam que a influência da incerteza comportamental é quase duas vezes maior que a especificidade de ativos e frequência, sugerindo que em um ambiente com alto grau de incerteza comportamental os gestores tendem a optar pela integração das atividades para compreender e exercer maior autoridade sobre essa.

Dessa forma, pode-se observar que a interação entre incerteza e especificidade de ativos são relevantes para compreensão da organização econômica, tornando assim a análise das características de custos de transação bastante complexa (Williamson, 1985).

2.1.1.3 Frequência

A última dimensão da transação a ser considerada é a frequência com que ocorre determinada troca. A frequência de uma transação é capaz de reduzir os custos de transação, pois quanto maior a frequência com que ocorre essa transação, maior é a capacidade de diluir os custos da adoção de mecanismos complexos de coordenação (Williamson, 1985).

Williamson (1985) expõe que estruturas de governança especializadas, que suportam transações não convencionais, surgem com alto custo e é preciso analisar se esses custos são justificados, tanto pelo lado dos benefícios quanto pelo grau de utilização. Portanto, é preciso entender se o volume das transações processadas através dessa estrutura especializada de governança é utilizado em sua capacidade, sendo mais fácil de recuperar os custos dessas estruturas em transações de tipo recorrente.

Por outro lado, Crook et al. (2013) mencionam que transações do tipo recorrentes são provavelmente importantes para a firma, assim, os gestores tendem a aumentar o grau de integração e controle adotando estruturas de governança híbrida ou a integração. Ainda, segundo Crook et al. (2013), em transações únicas e ocasionais, os acordos podem ser facilmente elaborados, sem necessidade de antecipar condições futuras de mercado, reduzindo os custos de negociação dos contratos e de resolução de disputas.

Em suma, cada um desses atributos (especificidade de ativo, incerteza e frequência) aumenta os custos de transação, levando os gestores a adotar estruturas de governança mais complexas, indo progressivamente do mercado à hierarquia (Williamson, 1985; Crook et al., 2013).

2.1.2 Estruturas de governança

O conceito de estrutura de governança refere-se a forma como as transações são organizadas dentro de um quadro institucional, determinando de que maneira a integridade da relação contratual será assegurada e como as disputas serão resolvidas (Williamson, 1985; 1991b).

De acordo com Williamson (1991a), o principal objetivo da ECT é alinhar transações, com diferentes atributos, a estruturas de governança, que diferem em seus custos e capacidades adaptativas, visando principalmente a minimização dos custos de transação. Assim, o autor argumenta que a forma como as transações econômicas são organizadas impactam diretamente os custos dessas, constatando que a decisão da estrutura de governança pode afetar de maneira significativa a eficiência e o desempenho da firma.

Existem três alternativas genéricas para organizar as transações: mercado, híbrida e hierarquia.

A governança de mercado é a principal estrutura utilizada em transações onde não há presença de ativos específicos, sendo assim, a identidade das partes torna-se irrelevante, tendo em vista que os ativos podem ser facilmente alocados para usos alternativos sem perda de valor (Williamson, 1985). Essa estrutura de governança suporta tanto transações ocasionais quanto recorrentes, contudo, a renovação dos contratos ocorre pelo fato dos fornecedores atuais estarem atendendo às propostas de mercado e não por conta de algum fator de dependência bilateral (Williamson, 1991b).

Os acordos aqui caracterizam-se por contratos de curto prazo, claros e concisos, realizados entre partes autônomas (Williamson, 1985; 1991b). Deste modo, as partes envolvidas podem alterar os parceiros de troca sem incorrer em grandes custos, mas presume-se que cumpram rigorosamente as obrigações contratuais, tendo pouca margem para adaptação ou renegociação (Williamson, 1991b).

Aplica-se a governança de mercado o direito contratual clássico, sendo interpretado de maneira legalistas, priorizando termos formais aos acordos informais. Portanto, essa estrutura de governança é mais rígida e incentiva a competição em mercados de bens padronizados, sendo a mecânica da oferta e demanda e o papel dos preços vistos como aspectos-chave para a adaptação (Williamson, 1991b; Ménard, 2004). Assim, a partir de Williamson (1991b) e Crook et al. (2013), percebe-se que os mercados são melhores para a adaptação autônoma.

Conforme a dependência bilateral aumenta por conta da utilização de ativos com maior grau de especificidade, a governança de mercado torna-se menos eficiente em proteger os parceiros de troca contra riscos de oportunismo e de má adaptação (Williamson, 1985; Crook et al., 2013). Por esse motivo, estruturas mais complexas são necessárias e os gestores avançarão para formas híbridas, dispostos a renunciar poder de incentivo e a adaptação autônoma por maior autoridade e uma adaptação mais coordenada, uma vez que essa relação possui continuidade (Ménard, 2004; Crook et al., 2013).

A governança híbrida caracteriza-se como um formato intermediário entre mercado e hierarquia, surgindo em contextos de dependência bilateral, em que a adaptação coordenada e investimentos específicos são necessários, tais como franquias, joint ventures, outras formas de contratação fora do padrão (Williamson, 1985; 1991b; Zylbersztajn, 2005).

Ménard (2004) expõe que nas formas híbridas existe uma dualidade entre competição e cooperação, tendo em vista que as partes envolvidas em um acordo cooperarão em algumas atividades, mas em outras irão competir, pois possuem certa autonomia. O autor acrescenta que essa competição aparece principalmente em canais de distribuição.

As formas híbridas de governança combinam diferentes mecanismos contratuais e administrativos para organizar e coordenar as transações entre organizações independentes. Assim, a governança híbrida consegue responder tanto a necessidade de adaptações autônomas, que se referem às mudanças de mercado em que o sistema de preço é suficiente para a tomada de decisão, bem como de adaptações que exigem respostas coordenadas, pelo fato de existir dependência bilateral, onde atitudes de autointeresse podem ser experimentadas (Williamson, 1991b; Ménard 2004).

A governança híbrida envolve contratos de longo prazo em que a identidade das partes importa, uma vez que o término prematuro do contrato ou a má adaptação persistente trariam perdas para uma ou ambas as partes do acordo (Williamson, 1991b).

Tal modo de governança é regido pelo direito contratual neoclássico, o qual é mais flexível que o direito contratual clássico, isentando as partes de uma execução estrita em situações que imprevistos fazem com que o desempenho da organização seja muito dispendioso e impossível, visando assim equilibrar necessidades de adaptações com incentivos e facilitar a continuidade e eficiência organizacional (Williamson, 1985; 1991b). De acordo com Crook et al. (2013), os híbridos possuem maior grau de controle, por meio de monitoramento mútuo ou requisitos de divulgação de informações, e mecanismos de resolução de litígio mais ágeis que o mercado, um exemplo é o uso de mediadores em vez de tribunais.

Ménard (2004) relata que um problema profundamente enraizado no arranjo institucional que caracteriza as organizações híbridas é a partilha da quase-renda. O problema está na dificuldade de especificar *ex-ante* completamente como os créditos residuais serão partilhados e de medir *ex-post* quem contribuiu para a geração de valor e assim realizar a partilha corretamente, abrindo espaço para comportamentos oportunistas. Quando os componentes são observáveis, como aumento nas vendas, é mais fácil deixar regras formais descritas para definir a distribuição do valor. Contudo, quando as contribuições das partes não

são verificáveis, ou quando existe alto custo para verificar, a questão se torna não trivial (Ménard, 2004).

A última forma de governança é a hierarquia, a estrutura mais complexa, caracterizada pela integração vertical, pois, por conta da grande especificidade de ativo, da incerteza, e do comportamento oportunista, a firma opta por centralizar as decisões de produção para se proteger de possíveis problemas (Williamson, 1985). De acordo com Williamson (1985), quanto mais os ativos físicos e humanos tornam-se mais especializado em um uso, a escolha do modo de organização se volta para aquele que possui propriedades adaptativas superiores.

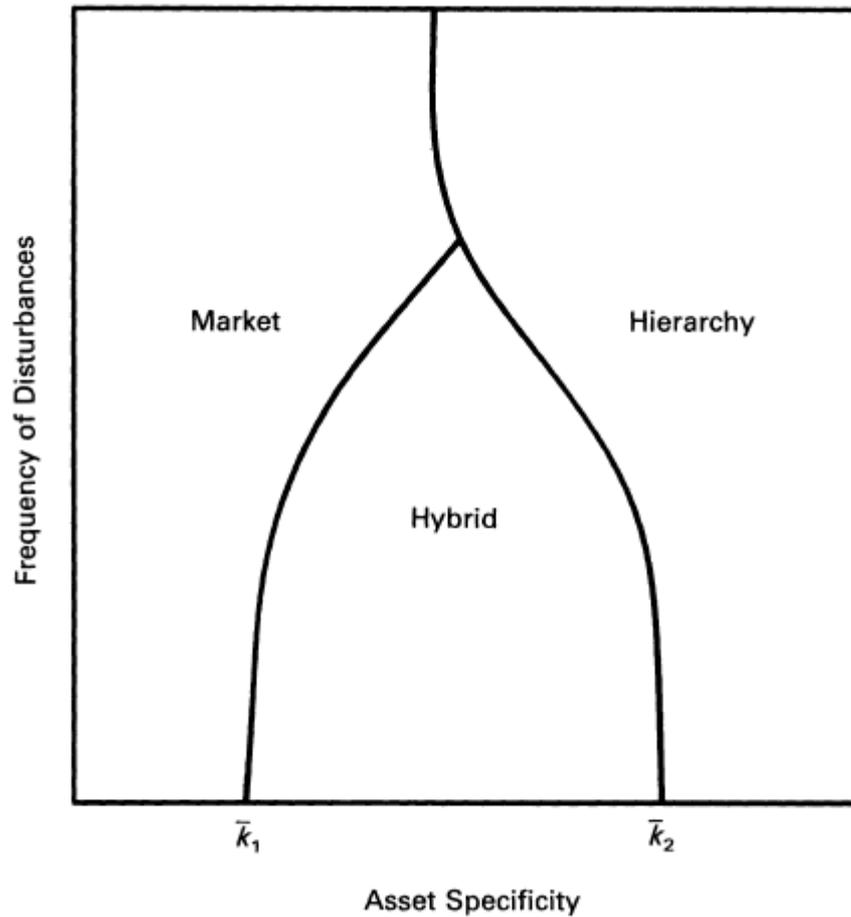
O direito contratual que rege essa forma de governança é a tolerância (*forbearance*), em que a hierarquia é o tribunal de última instância na resolução das disputas. Dentro da firma tem-se o poder de *fiat*, o qual é definido como o poder de tomada de decisão, de dar as ordens e resolver os conflitos (Williamson, 1991b). Assim, quando há necessidade de cooperação, a estrutura de governança mais indicada é a hierárquica, visto que a relação de autoridade tem vantagens sobre as decisões autônomas e os custos burocráticos podem ser mais que compensados pelos ganhos adaptativos bilaterais resultantes (Williamson, 1991b; Crook et al., 2013).

De acordo com Williamson (1985), a vantagem está na adaptação poder ser realizada de maneira sequencial sem necessidade de consultar, completar ou revisar os acordos entre as partes. Assim, por um lado a utilização da hierarquia pode proteger a empresa de possíveis riscos de oportunismo e facilitar a adaptação coordenada, mas por outro aumenta o nível de investimento difícil de reverter (Crook et al., 2013).

Nota-se que cada forma de governança possui pontos fortes e fracos distintos, sendo cada um adequado a determinado ambiente e tipo de transação (Williamson, 2000). E como visto na figura 3, à medida que os investimentos em ativos específicos aumentam, as organizações migram da governança de mercado para hierarquia, na tentativa de minimizar custos e salvaguardar as transações.

De acordo com Crook et al. (2013), os gestores avançam em direção à hierarquia visando reduzir riscos que surgem por conta das falhas de mercado. Nesse sentido, em um ambiente de média incerteza e média especificidade de ativos, a forma híbrida será o mais eficiente. Contudo, conforme figura 3, em ambientes com elevados níveis de incerteza a forma híbrida torna-se ineficiente e então a hierarquia ou mercado responderá melhor na coordenação das transações (Williamson, 1991b).

Figura 3 - Respostas do formulário da organização às mudanças na frequência.



Fonte: Williamson (1991b, p. 292).

As três estruturas de governança se diferenciam principalmente pelo uso da autoridade e pela força dos incentivos disponíveis, sendo a autoridade relativa ao tipo de controle e métodos de solução de disputas disponíveis. As hierarquias são estabelecidas pelas firmas que têm um grande poder discricionário para monitorar e direcionar o comportamento dos agentes, já os mercados possuem menor poder e maiores incentivos (Crook et al., 2013).

Todavia, não é imperativo o uso de apenas uma forma de governança. Nota-se que muitas empresas utilizam distintas formas de governança para coordenar transações semelhantes, como visto nos estudos de Silveira et al. (2014), Ménard (2013) e Schnaider, Saes e Raynaud (2022). Esse fenômeno recebe o nome de formas plurais de governança.

Para Ménard (2013, p. 4, tradução nossa), formas plurais são “arranjos organizacionais nos quais, para uma classe de transações que tratam da mesma atividade e dentro do mesmo ambiente institucional e competitivo, uma parte usa simultaneamente diferentes formas de governança ou depende simultaneamente de tipos substancialmente diferentes de contratos”.

Com base em Ménard (2013) e Silveira et al. (2022), a adoção de formas plurais se dará em contextos que exista: i) ambiguidade em torno da adequação de um modo de organização à transação em questão, dificultando a avaliação do benefício cada estrutura de governança; ii) complexidade de uma transação, ou de um conjunto de transações, trazendo incertezas sobre a forma adequada para monitorar a transação; e, iii) possibilidade de comportamento estratégico (risco de oportunismo), motivada pela dificuldade de acesso à informação e de mensuração do poder relativo das partes no acordo.

O estudo das formas plurais traz uma bagagem da economia dos custos de transação, como a racionalidade limitada e a incompletude contratual, contudo, não são a mesma coisa. Ressalta-se aqui que o foco da presente tese não é o estudo do fenômeno das formas plurais, entretanto, acredita-se que os resultados obtidos podem dar subsídios para estudos futuros. Apesar de existir estudos que trazem o arcabouço teórico das formas plurais para entendimento de canais de distribuição (Ménard, 2013), é importante destacar que é um fenômeno distinto da estratégia de multicanal de distribuição, a qual será abordada na seção a seguir.

2.2 ESTRATÉGIA MULTICANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Neste tópico serão apresentados os conceitos de canais de distribuição, sua importância e função para a gestão estratégica das organizações, bem como o conceito e evolução da estratégia multicanal de distribuição e aspectos relativos ao seu desenvolvimento e gerenciamento.

2.2.1 Os canais de distribuição

Segundo Neves (1999), o tema canal de distribuição é amplamente conhecido e discutido na literatura de marketing, visto que representa um dos elementos dos “4P’s” (mix ou composto) de marketing (Neves, 1999; Kotler; Keller, 2006). O mix de marketing, criado pelo professor Jerome McCarthy e mundialmente difundido por Philip Kotler, é um conjunto de ferramentas que engloba aspectos relativos a produto, preço, promoção e praça, sendo esse último também conhecido como canal de distribuição (Kotler; Keller, 2006).

Para Rosenbloom (2014), na seara competitiva global, está cada vez mais difícil obter vantagem competitiva sustentável⁶ enfatizando estratégias relacionadas aos três primeiros Ps do composto de marketing (produto, preço e promoção), pelo fato de que as inovações em produtos podem ser copiadas, combinadas ou melhoradas por concorrentes em um curto espaço de tempo; já as estratégias focadas em preço baixo são difíceis de se manterem, pois facilmente encontra-se um outro país ou região capaz de produzir o mesmo produto a custos menores. De modo similar, em relação a promoção, devido a grande quantidade de informações que somos expostos a todo tempo, principalmente em relações a anúncios e promoções de vendas, reduziu-se o impacto das mensagens promocionais e, sobretudo, o período de tempo que a mensagem fica em evidência, antes que seja sobreposta por outra mais atrativa (Rosenbloom, 2014).

Entretanto, de acordo com Neves (1999) e Rosenbloom (2014), as estratégias de canais de distribuição possuem maior potencial de obtenção de vantagem competitiva sustentável, uma vez que são difíceis de serem copiadas e para desenvolvê-las eficientemente são exigidos compromissos de longo prazo e investimentos em infraestrutura e competências humanas.

As decisões sobre canais de distribuição afetam diversas outras ações de marketing, tais como definição de preço, grau de treinamento e motivação da força de vendas, prazo de entrega, tipo de transporte utilizado, desenho de produto e embalagem, entre outras (Coughlan et al., 2002; Kotler; Keller, 2006). Nota-se, assim, a importância de se pensar estrategicamente as ações relacionadas aos canais de distribuição, tendo em vista seu impacto direto na presença e sucesso de uma empresa no mercado.

Para o entendimento do conceito de canais de distribuição esta pesquisa baseia-se nos trabalhos de Coughlan et al. (2002), Neslin et al. (2006) e Rosenbloom (2014).

Coughlan et al. (2002, p. 20) definem canal de distribuição (ou canal de marketing) como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”, enfatizando a visão de interdependência dos agentes, em que o desempenho de um membro depende do desempenho dos outros agentes. Ainda segundo os autores, o canal de marketing é percebido como um processo que tem o objetivo de satisfazer os usuários finais no mercado, sejam eles consumidores ou compradores empresariais, colocando o usuário final no cerne do desenvolvimento de uma estratégia de distribuição.

⁶ O autor entende como vantagem competitiva sustentável aquilo “que não pode ser copiado rápido ou facilmente pelos concorrentes” (Rosenbloom, 2014, p. 8).

Neslin et al. (2006, p. 96, tradução nossa) definem canal como “um ponto de contato com o cliente, ou um meio pelo qual a empresa e o cliente interagem”, destacando a interação empresa-cliente e descartando meios de comunicação unidirecionais, tais como publicidade televisiva.

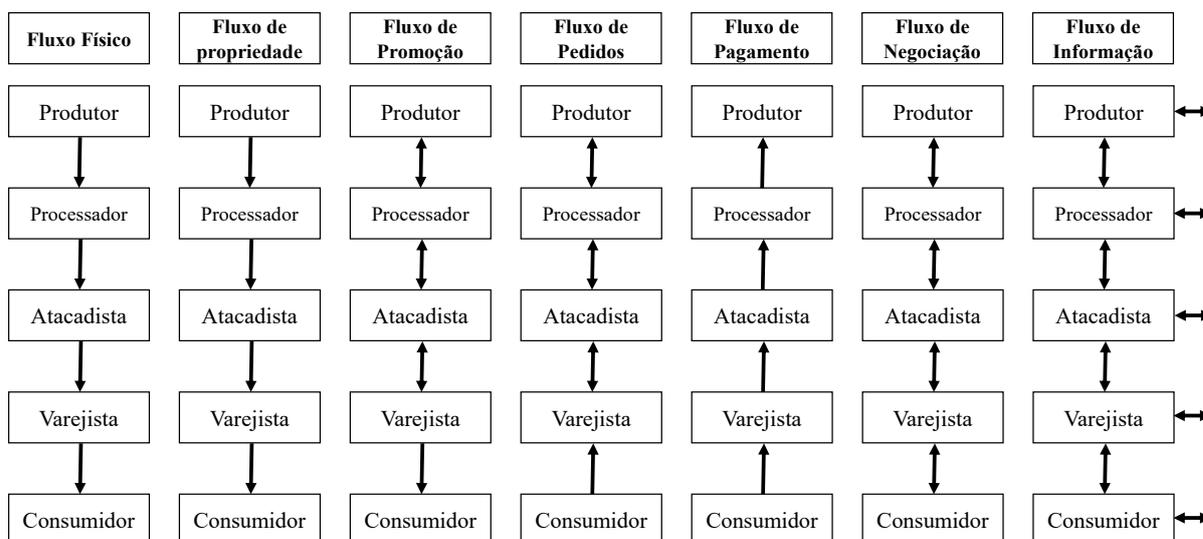
Já Rosenbloom (2014, p. 9) desenvolve o conceito de canal a partir do ponto de vista da tomada de decisão gerencial, definindo-o como “a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”, chamando a atenção para quatro termos importantes dessa definição, são eles: i) **externa**, visto que o canal de marketing se encontra fora da estrutura organizacional interna da empresa, envolvendo uma administração interorganizacional; ii) **organização contatual**, referindo-se às empresas ou partes envolvidas em funções de negociação (compra, venda e transferência dos direitos sobre os produtos) em todo o caminho que o produto ou serviço percorre ao sair do produtor até chegar ao consumidor final, excluindo assim outras empresas que não exercem tais funções (transporte, armazenagem, propaganda, financeiras, seguradoras, entre outras); iii) **opera**, enfatiza-se aqui as decisões e controle (mesmo que não totalmente) sobre as ações realizadas no canal, ou seja, o canal não funciona por contra própria; e iv) **objetivos de distribuição**, que tem relação com as metas de distribuição, sendo as estratégias elaboradas um meio para atingir tais objetivos. Desse modo, a estrutura adotada e a forma de gerenciamento dos canais de distribuição são pensadas em função do alcance dos objetivos de distribuição, sendo as decisões relativas ao canal alteradas de acordo com as mudanças de tais objetivos (Rosenbloom, 2014). Percebe-se aqui uma variável estratégica, visto que as decisões relativas aos assuntos de canais são tomadas visando o atendimento de um objetivo específico a ser alcançado.

Os canais de distribuição são ainda compostos por fluxos de marketing, os quais conectam os membros dos canais e fluem em diferentes direções e períodos de tempo. De acordo com Coughlan et al., (2002) e Rosenbloom (2014), esses fluxos sempre existirão independente de quem os gerenciam, pode-se assim eliminar ou substituir membros do canal desde que os fluxos sejam assumidos por outros que o façam de maneira mais eficiente, sendo os fluxos desviados para frente ou para trás do canal. A partir de Coughlan et al. (2002), Kotler e Keller (2006) e Rosenbloom (2014), os principais fluxos de marketing são:

1. **Fluxo Físico (ou de produto):** refere-se às atividades relativas à armazenagem, incluindo o transporte do produto entre os membros do canal. A movimentação física do produto ocorre em apenas um sentido, indo do fabricante ao consumidor final.

2. **Fluxo de Propriedade:** trata-se do direito de posse sobre o produto conforme essa passa do produtor ao consumidor final. Normalmente empresas de transportes não são incluídas neste fluxo, visto que são encarregadas apenas do transporte físico e não da propriedade do bem. O fluxo de propriedade também ocorre em um único sentido, do produtor para o consumidor final.
3. **Fluxo de Promoção:** refere-se ao movimento de comunicação persuasiva, assumindo formas como propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade. Como pode-se observar na figura 4, o fluxo de promoção é bidirecional entre produtores e intermediários, visto que empresas distribuidoras cada vez mais participam ativamente das estratégias de promoção, decidindo conjuntamente ou até mesmo impondo determinadas promoções aos produtores e indústrias processadoras.
4. **Fluxo de Pedidos:** acontece de forma unilateral do cliente para o produtor. Todavia, por conta dos avanços tecnológicos e maior proximidade entre produtores e distribuidores, nota-se que, por terem acesso direto aos níveis de estoque do intermediário, os produtores e processadores muitas vezes se anteciparam e tiram pedidos diretamente, ficando a cargo do distribuidor controlar e acompanhar este processo.
5. **Fluxo de Pagamentos:** estão relacionados aos custos da compra e pagamento dos produtos, movimentando-se em um único sentido, do consumidor para o produtor.
6. **Fluxo de Negociação:** refere-se à interação das funções de compra e venda associadas à transferência de propriedade. A negociação ocorre em todas as direções, evidenciando a troca mútua entre compradores e vendedores em todos os níveis do canal.
7. **Fluxo de Informação:** conforme figura 4, as setas relativas a esse fluxo são bidirecionais, explicitando que a troca de informações pode ocorrer em todas as direções e envolver todos os membros, sendo esse o principal apoio para o estreitamento de relações entre produtores e distribuidores varejistas.

Figura 4 - Fluxos de marketing do canal de distribuição



Fonte: Elaborada pela autora com base em Coughlan et al. (2002), Kotler e Keller (2006) e Rosenbloom (2014).

Assim, a partir dos conceitos de Coughlan et al. (2002), Neslin et al. (2006) e Rosenbloom (2014) apresentados, entende-se canal de distribuição como **um conjunto de elementos, agentes e organizações envolvidos no processo estratégico de negociação e disponibilização dos produtos e serviços ao consumidor final, englobando o meio de interação com o consumidor final, os fluxos de marketing, os métodos de distribuição, até o formato da loja.**

Conforme figura 4, existem diversos tipos de participantes do canal de distribuição, os quais comporão a estrutura do canal e impactará o desempenho desse. Rosenbloom (2014, p. 19) define estrutura de canal como “o grupo de membros do canal ao qual um conjunto de tarefas de distribuição é alocado”. As decisões de alocação cabem ao gerente do canal que, na busca por alcançar os objetivos de distribuição da firma, definirá a extensão da estrutura, ou seja, a quantidade de participantes do canal de distribuição (Rosenbloom, 2014).

Como principais membros do canal de distribuição têm-se: produtores, indústria de processamento, distribuidores intermediários, tais como atacadistas e varejistas, e consumidores finais.

Produtores são empresas responsáveis pela origem do produto ou serviço, envolvidas na extração, cultivo ou fabricação dos produtos; inclui-se nesta categoria empresas de agricultura, silvicultura e pesca, mineração, construção, indústria e alguns setores de serviço (Coughlan et al., 2002; Rosenbloom, 2014). Empresas pertencentes ao elo produtor são envolvidas em fluxos de posse e propriedade, bem como negociação e promoção (Coughlan et al., 2002). Além disso, de acordo com Zylbersztajn (2000), por estarem distantes do mercado

final, os produtores possuem informações assimétricas, o que torna sua atividade ainda mais complexa e, por vezes, suas relações conflituosas.

Existe uma vasta gama de empresas produtoras, distinguindo-se em termos de diversidade de bens e serviços produzidos, porte e nível de especialização na distribuição (Rosenbloom, 2014). Todavia, há uma característica comum a todas elas: o objetivo de sua existência é satisfazer as necessidades dos consumidores, para tanto é preciso disponibilizar os produtos quando, onde e como os consumidores quiserem (Zylbersztajn, 2000; Rosenbloom, 2014).

Esta tese tem como foco as cadeias agroalimentares, portanto, o produtor agrícola. Segundo Zylbersztajn (2000), a atividade do agricultor é bastante complexa, uma vez que precisa lidar com aspectos técnicos, mercadológicos, de recursos humanos e ambientais, e, por esse fato, em regiões mais tecnificadas e voltadas para o mercado, o agricultor é um agente produtivo que toma decisões e obtém informações tal qual um empresário.

O segundo membro do canal é a indústria de processamento. Rosenbloom (2014) traz o conceito de produtores e fabricantes como pertencentes ao mesmo elo da cadeia produtiva, não distinguindo a produção primária e a atividade de transformação/processamento. Contudo, para esta tese, chamaremos de produtor o agente responsável pela produção primária (leite cru, café verde, etc) e denominaremos de processador (ou agroindústria, visto que trabalhamos com o setor de alimentos) o agente responsável por transformar o produto primário, seguindo a definição trazida por Zylberztajn (2000).

Assim, de acordo com Zylberztajn (2000), agroindústrias são as firmas que trabalham com a transformação do alimento adicionando atributos ao produto sem transformá-lo, sendo conhecidas como de primeira transformação, ou realizando transformações físicas nos produtos de origem primária, sendo conhecidas como de segunda transformação. Ainda segundo o autor, são empresas de variados portes, desde empresas familiares até conglomerados internacionais, que geralmente mantem relações com o agente distribuidor (seu cliente) para colocar seu produto no mercado.

Vale ressaltar que, dentro desse grupo de firmas existe ainda um subgrupo chamado de agroindústrias rurais, as quais possuem singularidades que as diferem das agroindústrias convencionais. De acordo com o IBGE (2020), agroindústria rural são estabelecimentos que beneficiam ou transformam a matéria-prima produzida no próprio estabelecimento agropecuário, ou adquirida de outros produtores, sendo a destinação final do produto dada pelo produtor rural.

Para Mior (2010), as particularidades da agroindústria rural estão no apelo local, natural e/ou ecológico da produção da matéria prima a ser processada, do tipo de produto ou processos de fabricação colonial ou artesanal, bem como no tipo de relacionamento com os diferentes atores presentes ao longo da cadeia, baseado em relações de confiança e reciprocidade, especialmente, a relação direta entre produtor e o consumidor.

As agroindústrias rurais podem ainda ser familiares, com a produção e comercialização administradas pelos próprios(as) agricultores(as) e suas famílias, de forma individual ou coletiva, visando a verticalização e a agregação de valor à produção primária (Mior, 2010; Mello; Schneider, 2013). Mello e Schneider (2013) acrescentam ainda que a constituição da agroindústria familiar possibilita o desenvolvimento de novos mercados, uma vez que se pauta na criação de produtos e serviços associados a produção primária.

Mior (2010) expressa que, além da possibilidade já mencionada de agregação de valor aos produtos, as agroindústrias familiares rurais propiciam a obtenção de maior renda e o envolvimento de jovens e mulheres nas atividades do campo, estimulando novos talentos, habilidades e conhecimentos, em um processo contínuo de aprendizado, que fomentará a permanência da população no campo.

Vale dizer que nem todas as empresas processadoras possuem capacidade de distribuição para que seus produtos e serviços cheguem de forma e nas condições adequadas ao mercado-alvo. Portanto, precisam utilizar intermediários com experiência e economia de escala (e/ou escopo) necessárias para a execução das tarefas de distribuição (Coughlan et al., 2002; Rosenbloom, 2014). De acordo com Coughlan et al. (2002, p. 25), “os intermediários participam do esforço do canal de marketing porque agregam valor e ajudam a reduzir custos”.

Ademais, segundo Neves (1999), Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (2014), os intermediários surgem para:

- **Facilitar as trocas entre produtores/fabricantes e clientes:** os clientes não sabem onde encontrar os produtos, e produtores não sabem exatamente como encontrar os clientes. Assim, os intermediários servem como facilitadores da busca, aumentando a eficiência do processo;
- **Ajudar no ajuste da discrepância de sortimento de produtos:** os produtores produzem em grande escala uma quantidade pequena de sortimento de produtos (poucas variações); já os consumidores buscam uma pequena quantidade de uma grande variedade de bem. Dessa forma, os intermediários auxiliam no ajuste da discrepância entre oferta e demanda, acumulando ofertas de diversas fontes em um mesmo local e/ou em um mesmo lote e fracionando volumes.

- **Criação de rotinas de transações:** as trocas realizadas entre vendedor e comprador compreende acordos sobre quantia, modo e prazos de pagamento, e a rotinização dessas transações auxilia na redução de custos relacionados, bem como ajuda a padronizar os bens e serviços ofertados, levando a uma maior eficiência da negociação.
- **Reduzir o número de contatos dos produtores/fabricantes:** na maioria das vezes, não é eficiente para produtor/fabricante atender os usuários finais individualmente por conta de tempo, custos de negociação e de distribuição. Logo, o produtor realiza a transação com um intermediário, o qual se especializou em distribuir o bem ao maior número de consumidores possível, trazendo maior eficiência ao processo.

Posto isso, pode-se definir intermediários como organizações independentes que auxiliam no desempenho das funções de negociação e distribuição, estão envolvidas nos fluxos de negociação e/ou de propriedade e operam em dois níveis: atacado e varejo (Coughlan et al., 2002; Rosenbloom, 2014).

Intermediários atacadistas são envolvidos na venda de mercadorias para revenda ou uso corporativo para outros intermediários, varejistas ou usuários finais de empresas. Incluem-se nesta categoria empresas como atacadistas comerciais ou distribuidores, representantes, agentes, corretores dos produtores, filiais e escritórios de vendas dos fabricantes (Coughlan et al., 2002; Rosenbloom, 2014). O papel central dos atacadistas é concentrar fisicamente o produto e permitir que empresas varejistas se abasteçam, servindo assim como ponte na distribuição entre produtores e varejistas (Zylbersztajn, 2000).

Já intermediários varejistas são empresas que vendem mercadorias para uso pessoal ou consumo doméstico diretamente ao consumidor final, atuando como agentes de compra do cliente e cada vez mais vêm se integrando verticalmente na cadeia de suprimentos (Coughlan et al., 2002; Rosenbloom, 2014). De acordo com Zylbersztajn (2000), o setor varejista é caracterizado por margens baixas e elevado giro, com potencial de alta rentabilidade, mas com intensa competição.

Segundo Zylbersztajn (2000), Swinnen e Vandeplass (2010) e Knežević, Knego e Delić (2014), a partir da década de 1990, percebe-se a consolidação do setor de varejo de alimentos com empresas transnacionais adquirindo importantes redes de empresas locais, o que possibilitou grande poder de coordenação do sistema agroindustrial, por exercer forte poder de barganha, passar a ter o controle dos canais de distribuição e acesso privilegiado às informações a respeito das preferências dos consumidores.

Nesse contexto, para Wedekin e Neves (1995), Vilela e Macedo (2000) e Peng, Sol e Pang (2022), a agricultura continua sendo o elemento central do agronegócio, visto que é fonte primária das mercadorias deste sistema; entretanto, o setor de distribuição, mais especificamente o varejo alimentar, passa a exercer maior poder sobre setores de produção e processamento, resultando em maior poder de negociação.

Zylbersztajn (2000) ainda acrescenta que, a partir da década de 90, o varejo de alimentos passa a ter grande influência quanto ao aumento dos aspectos de qualidade, induzindo o aumento da importância das marcas, dos selos de qualidade e de aspectos de rastreabilidade dos alimentos. São exemplos de varejistas: lojas de departamento, lojas especializadas, franquias, hipermercados, supermercados, minimercados, lojas de conveniência, clube de compras, padarias, açougue, entre outros agentes especializados.

E por fim, mas não menos importante, o usuário final (ou consumidor). Este membro encontra-se no final do canal de distribuição e é considerado como membro por desempenhar funções de negociação e participarem dos fluxos de posse física, propriedade e financiamento (Coughlan et al., 2002; Rosenbloom, 2014). Zylbersztajn (2000) expressa que o consumidor é o ponto focal para onde converge o fluxo dos produtos de todo o sistema agroindustrial, sendo esses produtos adquiridos de acordo com as necessidades dos consumidores, as quais podem variar de acordo com a renda, preferências, faixa etária, expectativas, entre outros aspectos socioeconômicos. O autor acrescenta ainda que os consumidores estão distantes das etapas de produção e processamento dos alimentos, o que acarreta em assimetrias informacionais entre consumidores e produtores, fato esse que traz implicações para a coordenação de toda a cadeia produtiva, tendo em vista que em algumas transações de mercado apenas informações sobre preços e quantidades são insuficientes para a tomada de decisão.

Apresentados todos os possíveis participantes do canal de distribuição, o próximo ponto a ser discutido é a estrutura do canal. Para Rosenbloom (2014), uma das dimensões mais discutidas diz respeito à extensão, ou seja, a quantidade de níveis de intermediários do canal, a qual dependerá dos objetivos de distribuição da organização, tornando a estrutura do canal mais longa ou mais curta.

O produtor, na maioria das vezes, assume o papel de capitão do canal, entretanto, o poder e influência dos varejistas vem crescendo, dando a esses maior poder e controle sobre os canais de distribuição. Segundo Rosenbloom (2014), essa tendência é reflexo de três fatos importantes: (1) aumento do tamanho e do poder de compra; (2) aplicação de tecnologias avançadas; e (3) uso de modernas estratégias de vendas.

O capitão (ou gerente) do canal é o principal interessado nos esforços realizados para que o produto chegue até o consumidor final, agindo como líder na tomada de decisão, no estabelecimento e manutenção das relações do canal (Coughlan et al., 2002; Rosenbloom, 2014). Esse agente é quem tomará as decisões sobre qual a melhor estrutura a ser adotada para a distribuição do produto ou serviço, sem desconsiderar que cada membro tem uma função e importância para o bom desempenho do canal de distribuição.

Neves (1999) expõe que diversos fatores influenciam a determinação da estrutura do canal, são eles: econômicos, tecnológicos, culturais, físicos, políticos, geográficos, o tamanho do mercado, a localização dos centros de produção e o ambiente legal, com suas restrições. A natureza do produto, características do mercado-alvo e habilidades dos intermediários em criar valor para os clientes também são fatores que impactam a decisão sobre a estrutura de canal (Pigatto, 2005; Telles; Strehlau, 2006). Diante do exposto, a estrutura do canal pode apresentar diversos níveis, sendo composta por produtor e usuário final (distribuição direta), ou englobar um ou mais intermediários no processo de distribuição.

É importante pontuar que as relações contratuais entre os agentes precisam ser bem entendidas e delineadas, pois os agentes possuem intensa relação de cooperação e conflito. Zylbersztajn (2000) expõe que para o produtor rural o conflito distributivo pode ser acentuado pela falta de opções de colocação do produto no mercado ou por exigências de atributos de qualidade muito específicos, dificultando o suprimento pela via tradicional. Contudo, mesmo diante dessa relação por vezes conflituosa entre produção e distribuição, não é interessante para o setor produtivo abandonar o varejo alimentar, considerando que os supermercados (varejo tradicional) ainda é o principal canal utilizado pela população para aquisição de alimentos (Wedekin; Neves, 1995). Dessa forma, cabe ao produtor buscar formas alternativas de contato com o consumidor com o intuito de diminuir essa relação de vulnerabilidade, mas sem abandonar os canais já consolidados.

Assim, todos os participantes do canal terão de cooperar para melhor atender as necessidades dos consumidores, pois dele virá o fluxo monetário que irrigará todo o sistema e será distribuído entre os diferentes agentes que participam da produção e distribuição (Wedekin; Neves, 1995; Zylbersztajn, 2000). Nesse contexto, é cada vez mais comum ver empresas utilizando mais de uma estrutura de canal para distribuir seus produtos aos consumidores. A essa múltipla forma de distribuição dá-se o nome de estratégia multicanal de distribuição, a qual será discutida a seguir.

2.2.2 Desenvolvimento e gerenciamento da estratégia multicanal de distribuição

A partir de Neslin et al. (2006) e Wallace, Johnson e Umesh (2009), entende-se como estratégia multicanal de distribuição todo o processo de disponibilização dos produtos e serviços aos consumidores, em que a mesma linha de produtos é ofertada por mais de um canal ao mesmo mercado-alvo.

Rangaswamy e Bruggen (2005) afirmam que é cada vez mais comum que os clientes utilizem mais de um canal em diferentes estágios do ciclo de decisão e compra, tais como pesquisa de preço, análise do produto, fechamento da compra, o que anteriormente era realizado em um único canal. Assim, ainda segundo os autores, a estratégia multicanal altera o sistema de marketing tradicional, saindo de estruturas e fluxos estáticos para alinhamentos dinâmicos e em tempo real entre várias entidades no sistema de canais, colocando os clientes no centro desse sistema, fornecendo informações e serviços para atender às necessidades desses e facilitando interações com outros canais e áreas da empresa, conforme exposto na figura 5.

Figura 5 - Caracterização de um sistema de marketing multicanal.



Fonte: Rangaswamy e Bruggen (2005, p. 6).

Esse novo contexto redefiniu as funções básicas dos canais de distribuição, passando de um mero elo de conexão entre vendedores e compradores para um ecossistema de parceiros engajados na cocriação de valor para o cliente e para a firma, evoluindo de ofertas orientadas para produtos para ofertas orientadas ao mercado e para experiências (Rangaswamy; Bruggen; 2005; Neslin et al., 2006; Rosenbloom, 2014; Dimitrova; Smith; Andras, 2020).

De acordo com, Beck e Rygl (2015), Verhoef, Kannan e Inman (2015) e Galipoglu et al. (2018), as organizações têm evoluído rapidamente suas operações de canal único para múltiplos canais, e com isso buscam cada vez mais o gerenciamento conjunto desses diferentes pontos de contato com o cliente, de forma a entregar uma experiência otimizada e integrada. Com isso a pesquisa sobre esse fenômeno contemporâneo desenvolveu um corpo significativo de conhecimento, trazendo novas perspectivas para o gerenciamento dos múltiplos canais, tais como as estratégias cross-channel e omnichannel.

Segundo Beck e Rygl (2015) e Galipoglu et al. (2018), os termos multichannel, cross-channel e omnichannel são usados de forma intercambiável na literatura, apesar de terem escopos diferentes, sobretudo no que diz respeito a forma como os canais interagem e são geridos e na maneira como as empresas interagem com os consumidores. Vale dizer que a literatura sobre múltiplos canais de distribuição é muito mais explorada a partir do ponto de vista do varejo, tendo poucos trabalhos que tragam a análise dessa estratégia de distribuição a partir da perspectiva do produtor e, menos ainda, do produtor rural – conforme discutido na seção 3.

De acordo com Beck e Rygl (2015) e Galipoglu et al. (2018), o termo *multichannel* refere-se à utilização de múltiplos canais de venda (online e/ou offline) geridos de forma independente, com pouca ou nenhuma interação entre os mesmos, tendo cada um a sua operação e objetivos distintos. Dessa maneira, o foco é atingir diferentes segmentos de clientes através de diferentes canais, sem proporcionar uma experiência unificada e, conseqüentemente, gerindo separadamente os sistemas de inventário, separação e preparação de pedidos, dados e tecnologia da informação. Para Song e Song (2021), na atuação multicanal os departamentos que cuidam dos canais online e offline são independente e podem ter uma relação de competição, não fomentando a integração da cadeia de suprimentos⁷.

O termo *cross-channel*, por sua vez, é muito utilizado para se referir a interação entre os canais que não estão totalmente integrados, permitindo maior coordenação e integração entre eles (Beck; Rygl, 2015; Galipoglu et al., 2018). A estratégia *cross-channel* permite que ao cliente desencadear uma interação parcial entre diferentes canais, com o objetivo de proporcionar uma experiência de compra mais fluida. Por exemplo, um produto comprado

⁷ Song e Song (2021) expressam que as questões mais importantes na integração da cadeia de suprimentos referem-se a informações, processos e organização. A integração de informações é fundamental para a troca de informações em tempo real entre departamentos e integrantes da cadeia de suprimentos; a integração de processos é central para a criação conjunta, tomada de decisões, armazenamento e outras tarefas; já a integração organizacional torna-se importante pelo fato das práticas da cadeia de suprimentos serem realizadas por pessoas (Song; Song, 2021).

online pode ser devolvido numa loja física. Da mesma maneira, por parte do vendedor, existe uma integração e controle parcial dos canais, por exemplo tendo acesso a dados do cliente (como uma lista de desejos) em mais do que um canal, mas não em todos (Beck; Rygl, 2015).

Existe ainda um termo bastante usado na literatura de canais, o *dual channel*, o qual se refere a uma estratégia multicanal em que um produtor vende diretamente aos consumidores através de um canal online, para além do canal de varejo tradicional (Yan et al., 2011; Chun; Park, 2019). Canais duais envolvem, geralmente, a operação de um canal offline e indireto e um canal online e direto do fabricante, com o intuito de aumentar os lucros da empresa a partir da venda direta; contudo, pode exigir maior coordenação, visto que pode gerar conflitos com os canais de varejo tradicionais (canais indiretos) (Yan et al., 2011; Chun; Park, 2019).

Por fim, a estratégia *omnichannel*, a qual tem grande influência dos avanços tecnológicos e do advento dos canais online, refere-se a oferta de produtos por meio de uma experiência integrada, fluida e centrada no cliente, através de diferentes canais (Beck; Rygl, 2015; Verhoef; Kannan; Inman, 2015; Galipoglu et al., 2018). A perspectiva *omnichannel* visa otimizar a experiência do cliente, tendo interação de forma contínua e toda informação de estoque, base de clientes, atendimento logístico de pedidos, custo, entre outras, são compartilhadas entre todos os canais da firma, assim, um cliente pode comprar um produto em um canal online e retirar ou devolver na loja mais próxima em algumas horas, iniciar a compra pela plataforma web e finalizar pelo aplicativo, além de se beneficiar de preços e promoções consistentes (Beck; Rygl, 2015; Verhoef; Kannan; Inman, 2015). E como o foco do *omnichannel* é o cliente, e não o canal, existe um grande interesse de pesquisa relacionada ao entendimento do comportamento do consumidor omnicanal, suas necessidades, satisfação, experiência, lealdade, entre outros (Murfield et al., 2017; Daugherty; Bolumole; Grawe, 2019; Karim; Qi, 2021; Hosseinzadeh; Esmaili; Soltani, 2021; Rahman et al., 2022; Rahman; Carlson; Chowdhury, 2022; Alonso-Garcia et al., 2023).

O quadro 1 sintetiza a discussão sobre as variações de termos relacionados com a estratégia multicanal de distribuição e suas características mais importantes.

Quadro 1 - Variações de termos relacionados com a estratégia multicanal de distribuição.

| Características | Multichannel | Cross-Channel | Dual-Channel | Omnichannel |
|---|------------------------|----------------------|-------------------------------------|--------------------|
| Integração | Nenhuma ou muito pouca | Parcial | Depende da coordenação entre canais | Total |
| Interação do cliente com os diferentes canais | Nenhuma ou muito pouca | Parcial | Pode existir, mas não completamente | Total |

| | | | | |
|-----------------------------|---|---|--|----------------------------------|
| Gerenciamento dos canais | Separados, com pouca ou nenhuma ligação | Existe interação, mas não são totalmente integrados | Varejo tradicional (geralmente, offline) e canal direto do produtor (geralmente, online) | Integrados e interconectados |
| Foco da estratégia de canal | Canais individuais | Interação entre canais | Competição e coordenação entre canais | Experiência integrada do cliente |

Fonte: Elaborada pela autora.

É importante ressaltar que alguns estudos usam os termos *multichannel*, *cross-channel*, *dual-channel* e *omnichannel* de forma indistinta, mas é preciso ter consciência que existem variações entre as diferentes estratégias de distribuição, sobretudo em relação aos níveis de integração e gerenciamento dos canais e interação dos clientes com os diferentes canais. Além disso, faz-se necessário compreender que a sociedade, os clientes e as firmas e suas operações estão em constante evolução, assim como a literatura sobre canais de distribuição.

Como visto anteriormente, a tecnologia teve, e ainda tem, papel fundamental na ampliação dos meios de contato entre cliente-empresa, o que incentivou o comportamento multiplataforma dos clientes e possibilitou a popularização da estratégia multicanal (Neslin et al., 2006, Rosenbloom, 2014; Verhoef, Kannan e Inman, 2015). O advento da internet e os avanços tecnológicos foram fenômenos que impactaram diretamente os modelos de negócios, o comportamento do consumidor e abriram um novo mundo de possibilidades em relação aos canais de distribuição (Rosenbloom, 2014; Verhoef; Kannan; Inman, 2015).

A proliferação de canais baseados em tecnologias pelos quais os consumidores podem interagir com as firmas foi uma das grandes mudanças no ambiente de compra, trazendo diversos novos meios de consumo, além dos formatos de canais tradicionais de varejo (Neslin et al., 2006; Heitz-Spahn, 2013; Verhoef; Kannan; Inman, 2015). Para exemplificar essa diversidade de canais de distribuição, apresentamos no quadro 2 diferentes tipos de canais utilizados pelas empresas de alimento para a oferta de seus produtos e suas características.

Quadro 2 - Características dos canais de distribuição.

| Canal de distribuição | Descrição | Tipo de canal | Principais Características | Autores |
|---|--|------------------------------|---|---|
| Feira livre | Mercado público ao ar livre, composto por barracas onde se expõe as mercadorias para venda | Offline / Direto ou indireto | <ul style="list-style-type: none"> - Interação direta com o consumidor; - Geralmente, tem periodicidade semanal; <li style="padding-left: 20px;">- Acesso simplificado; - Demanda de baixo nível tecnológico; - Não há demanda por embalagens elaboradas; - Preço pode oscilar entre início e fim da feira para que feirantes voltem com produtos para a propriedade; | Mello e Schneider (2013)* Verano, Medina e Neto (2023)* FIDA (2018)* |
| Web Store (loja online) | Plataforma virtual própria para a de produtos diretamente aos clientes finais | Online / Direto | <ul style="list-style-type: none"> - Interação direta com o consumidor; - Plataforma é de propriedade e de responsabilidade do vendedor; | Alaei, Taleizadeh e Rabbani (2022) Sage e Goldberger (2012)* |
| Marketplace (Ex. Amazon, Magalu, Mercado Livre) | Plataformas virtuais de varejistas por onde os produtores vendem seus produtos diretamente aos clientes, compartilhando parte da receita com o proprietário da plataforma. | Online / Direto | <ul style="list-style-type: none"> - Interação direta com o consumidor; - Decisões sobre preço é tomada pelo vendedor; <li style="padding-left: 20px;">- Cooperação entre vendedor e varejista; <li style="padding-left: 20px;">- Possibilita interação entre consumidores (boca a boca virtual); | Alaei, Taleizadeh e Rabbani (2022) Yan, Zhao e Liu (2018) Dimitrova, Smith e Andras (2020)* |
| Revendedor | Agentes para quem os produtores distribuem seus produtos, os quais comercializarão esses produtos aos consumidores finais | Online ou Offline / Indireto | <ul style="list-style-type: none"> - Decisões sobre os preços de varejo e as vendas aos consumidores tomadas pelo revendedor. | Alaei, Taleizadeh e Rabbani (2022) Yan, Zhao e Liu (2018) Dimitrova, Smith e Andras (2020)* |
| Venda porta a porta | Comercialização de produtos de porta em porta no meio urbano ou rural | Offline / Direto | <ul style="list-style-type: none"> - Interação direta com o consumidor; | Mello e Schneider (2013)* Verano, Medina e Neto (2023)* |
| Catálogo | Método de comercialização por catálogo impresso ou digital, o qual permite que a empresa divulgue sua linha de produtos e o cliente realize a compra por encomenda. | Offline / Direto | <ul style="list-style-type: none"> - Interação direta com o consumidor; - Produção a partir da demanda; | Sage e Goldberger (2012)* Neslin et al. (2006) |

| | | | | |
|--|--|--------------------|---|---|
| Loja / Barraca à beira da estrada | Espaço reservado a exposição e venda de produtos à margem de estradas e rodovias | Offline / Direto | - Interação direta com o consumidor; - Movimento constante de turistas; - Baixa previsibilidade de demanda; | Sage e Goldberger (2012)* |
| Sistemas de Cestas / Venda por Assinatura | Canal direcionado para venda de kits de produtos com periodicidade definida entre produtores e consumidores | Direto | - Interação direta com o consumidor; - Previsibilidade de demanda; | Sage e Goldberger (2012)* Verano, Medina e Neto (2023)* |
| Loja física | Estabelecimento próprio, que pode estar localizado na propriedade rural ou fora dela | Offline / Direto | - Estrutura física de propriedade e de responsabilidade do vendedor; - Necessidade de funcionário para atendimento ao público; - Interação direta com o consumidor; | Sage e Goldberger (2012)* Lima (2018)* |
| <i>Food Service</i> | Segmento de refeições fora do lar ou de serviços de alimentação, referindo-se a empresas como bares, restaurantes, padarias, lanchonetes, <i>fast foods</i> , delivery, lojas de conveniência, <i>catering</i> (fornecimento de comida e bebidas para um grande número de pessoas em festas, casamentos etc.) e cozinhas industriais | Offline / Indireto | | Silva et al. (2016)* Verano, Medina e Neto (2023)* |
| Mercado institucional (Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)) | Programas governamentais que realizam compra de alimentos e os direcionam para merenda escolar, restaurantes populares, hospitais e outras instituições públicas. | Offline | - Venda para órgãos do governo; - Necessidade de formalização; - Baixa inadimplência; | Silva et al. (2016)* Bánkuti et al. (2017)* FIDA (2018)* |
| Atacadistas | Agentes que vendem mercadorias para a revenda, uso comercial ou industrial (mercado <i>business to business</i>) | Offline / Indireto | - Não vende para usuários finais individuais; - Compra de grandes lotes de produtos; | Coughlan et al. (2002) Rosenbloom (2014) Silva et al. (2016)* |
| Redes sociais | Plataformas virtuais para divulgação e venda de produtos diretamente ao consumidor final. | Online / Direto | - Interação direta com o consumidor; - Necessidade de acesso à internet; | Verano, Medina e Neto (2023)* Sanches, Martins, Conceição (2022) |

| | | | | |
|---|--|--------------------|---|---|
| Aplicativos de delivery | Plataformas virtuais para venda de produtos diretamente ao consumidor final, podendo ser a entrega de responsabilidade do vendedor ou da própria plataforma de venda | Online / Direto | <ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento de renda com o fornecedor da plataforma; - Necessidade de acesso à internet; | Verano, Medina e Neto (2023)* |
| Festivais e Eventos Especiais | Eventos específicos, geralmente com periodicidade anual, para divulgação e venda de produtos | Offline / Direto | <ul style="list-style-type: none"> - Interação direta com o consumidor; | Sage e Goldberger (2012)* |
| Lojas especializadas | Estabelecimento destinado ao atendimento de determinado nicho de mercado, por meio da oferta de produtos e serviços específicos | Offline / Indireto | <ul style="list-style-type: none"> - Acesso ao mercado-alvo; - Mercado de maior valor agregado; | Verano, Medina e Neto (2023)* |
| Supermercados e Hipermercados (Grande Varejo) | Estabelecimento de grande porte destinado a venda de uma grande variedade de produtos | Offline / Indireto | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de absorver grande volume de vendas; - Distribuição para um grande número de consumidores; - Grande visibilidade para as marcas; - Menor custo de distribuição em relação a canais diretos; - Alto poder de barganha do varejista; | Silva et al. (2016)* Rosenbloom (2014) |
| Minimercados e mercearias (Pequeno Varejo) | Estabelecimento de pequeno porte destinado a venda de uma grande variedade de produtos | Offline / Indireto | <ul style="list-style-type: none"> - Menor poder de barganha do varejista; - Distribuição para um grande número de consumidores; - Menor custo de distribuição em relação a canais diretos; - Negociação de baixos volumes de venda; - Menor acesso a informações dos clientes; | Silva et al. (2016)* Rosenbloom (2014) |

Fonte: Elaborado pela autora.

* Exemplo de canais no setor de alimento

Segundo Rosenbloom (2014) e Dimitrova, Smith e Andras (2020), os consumidores procuram cada vez mais por conveniência, personalização de produtos e serviços de acordo com suas necessidades, desejos e preferências e esperam ter mais e melhores opções de canais que lhes dê acesso à uma vasta gama de produtos e serviços de diferentes lugares do planeta, permitindo que realizem suas compras como, onde e quando quiserem. Heitz-Spahn (2013) expõe que os consumidores vêm adotando um comportamento multiplataformas em suas práticas de consumo, buscando por melhores benefícios e satisfação de suas necessidades, o que lhes proporciona maior autonomia e empoderamento, visto que possuem maior poder sobre a tomada de decisão, selecionando o fornecedor, o produto e o canal que melhor se adapta às suas necessidades.

Verhoef, Kannan e Inman (2015) trazem a introdução dos canais online e toda a mudança que esses geraram nas firmas como um desenvolvimento disruptivo. Contudo, na indústria de alimentos, mais especificamente no varejo de alimentos, o impacto dos canais online tem sido menos intenso, mas ainda assim geram impactos no mix comercializado e no comportamento dos consumidores dessa indústria (Verhoef; Kannan; Inman, 2015).

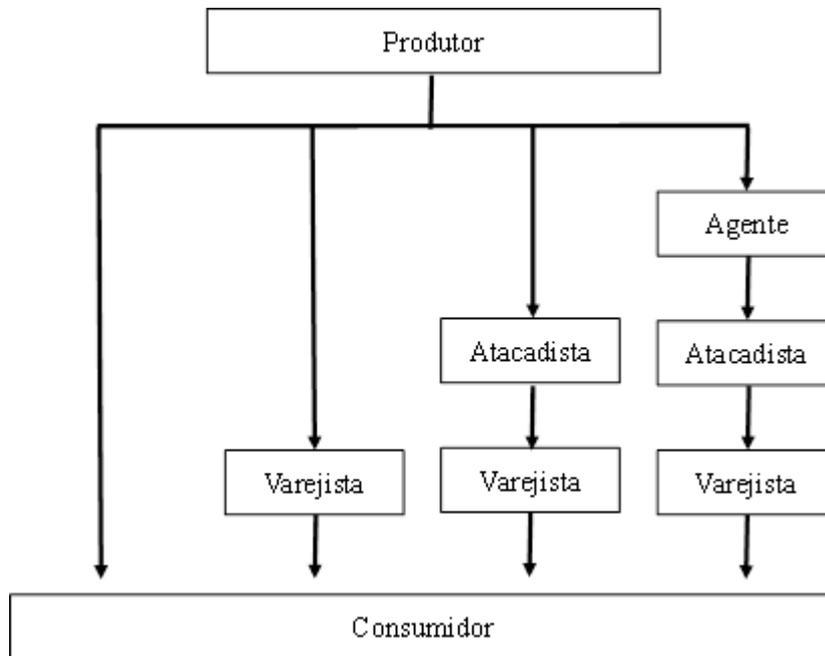
Além disso, como mencionado anteriormente, as relações contratuais entre os agentes dentro de um sistema agroindustrial, por vezes conflituosas, também impulsionaram a busca por meios alternativos para acesso a novos mercados (Wedekin; Neves, 1995; Zylbersztajn, 2000). Ademais, quando olhamos para o sistema agroindustrial, percebemos que crises em âmbito global e nacional, a exemplo da pandemia de Covid-19, podem impactar e restringir a oferta de produtos locais, impedindo a utilização das vias tradicionais de distribuição e forçando produtores e processadores a usarem canais alternativos para manter a oferta de alimentos (Zanini; Fariña, 2021; Sanches; Martins; Conceição, 2022).

Verhoef, Kannan e Inman, (2015) acrescentam que as discussões sobre estratégia multicanal abordam principalmente decisão sobre a adição de novos canais aos canais existentes, servindo tanto para empresas com lojas físicas que pensam em atuar via canais online, bem como player online que cogitam atuar também por canais físicos. Nesse sentido, para atuar via múltiplos canais não basta apenas adicionar canais aos já utilizados, é preciso gerenciá-los corretamente e coordená-los de maneira que se harmonizem e se complementem, a fim de minimizar possíveis conflitos entre os diferentes canais (Neslin et al., 2006; Rosenbloom, 2014).

Assim, pensando a estrutura do canal de distribuição sob a perspectiva do produtor, pode-se dizer que, adotando uma distribuição multicanal, este atuará em canais de diversos níveis, podendo comercializar seus produtos diretamente ao consumidor e abranger canais com

um ou mais intermediários. A figura 6 apresenta a estrutura de distribuição multicanal para um produtor.

Figura 6 – Estrutura de distribuição multicanal sob a perspectiva do produtor.

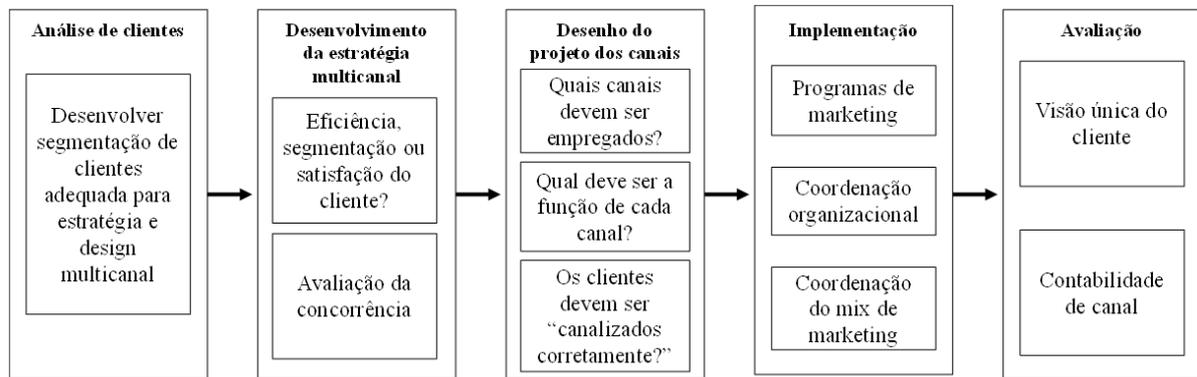


Fonte: Elaborada pela autora.

A decisão sobre a utilização de múltiplos canais parte do entendimento do processo de compra do consumidor. É preciso compreender quais canais os consumidores utilizam, ou preferem utilizar, para realizar pesquisas, compras e receber atendimento pós-venda, para então desenhar a estratégia da firma (NESLIN et al., 2006).

Neslin e Shankar (2009) apresentam um modelo conceitual para o gerenciamento dos clientes multicanal, estruturando o processo pelo qual a empresa desenvolve e implementa uma estratégia multicanal – conforme figura 7.

Figura 7 - Modelo conceitual para elaboração e gerenciamento de uma estratégia multicanal.



Fonte: Neslin e Shankar (2009, p. 71).

Segundo os autores uma das questões cruciais para o desenvolvimento de uma estratégia multicanal é a compreensão dos clientes. Os clientes que utilizam canais diferentes provavelmente possuem características distintas em relação às preferências intrínsecas, respostas às ações de marketing, bem como a aspectos relativos a compras, prazos, devolução e margem de lucro. Portanto, é preciso compreender esses aspectos para melhor desenhar as ações de marketing de cada um dos canais utilizados pela empresa. Neslin e Shankar (2009) ressaltam ainda que os usuários de um canal podem responder de maneira diferente a determinada ação de marketing desenhada para outro canal.

Neslin et al. (2006) apontam que é um grande compreender como o cliente seleciona os canais e qual o impacto dessa escolha para a firma. Entretanto, esse conhecimento é fundamental para entender os determinantes da escolha dos canais e quais atributos de canal são importantes, se os mesmos canais são utilizados por diferentes segmentos de clientes, se o cliente faz a compra a partir do canal ou pela escolha da firma, qual o impacto do ambiente multicanal na lealdade do cliente, e se a utilização de diversos canais aumenta as vendas da empresa.

Assim, a partir dessas informações a nível de cliente, os gestores podem avaliar quais canais utilizar e para quais propósitos, quais são mais rentáveis, como desenhar cada canal, como alocar recursos entre os diferentes canais, e como desenhar os planos de marketing de cada canal (preço, sortimento e níveis de serviços) (Neslin et al., 2006).

Relativamente ao desenvolvimento da estratégia multicanal, Neslin e Shankar (2009) expõe que existem três perspectivas - eficiência, segmentação e satisfação do cliente - que podem direcionar essa estratégia, a qual irá governar as ações da firma.

Do ponto de vista da eficiência, os esforços empregados no multicanal são vistos como uma tentativa de redução de custos (Neslin; Shankar, 2009), podendo justificar aqui o uso de intermediários para comercialização dos produtos e serviços, visto que esses são especializados em varejo, acarretando na redução de custos por meio de economia de escala (e/ou escopo) (Coughlan et al., 2002; Rosenbloom, 2014).

Já a perspectiva da segmentação percebe o multicanal como um dispositivo para segmentar o mercado, adotando canais adequados para cada segmento, visando ainda o atendimento dos clientes atuais e o alcance de novos (Neslin; Shankar, 2009). Essa pode ser a motivação, por exemplo, de empresas produtoras que adotam canais alternativos com o intuito de melhor se posicionarem frente ao crescente poder detido pelas redes varejistas no controle dos canais de distribuição (Rosenbloom, 2014; Silva et al.; 2016). Esses canais alternativos podem focar em segmentos de clientes mais rentáveis ou em áreas ainda não contempladas pelo varejo tradicional.

A abordagem da satisfação do cliente foca no uso dos múltiplos canais como meio de aumentar a satisfação do cliente, disponibilizando opções de canais para que escolham o que melhor atenda suas necessidades (Neslin; Shankar, 2009).

Ainda na fase de desenvolvimento da estratégia multicanal, Neslin e Shankar (2009) apontam que é preciso avaliar a concorrência para compreender se a atuação multicanal será fonte de vantagem competitiva ou se a firma apenas está adicionando determinado canal pelo fato da concorrente atuar no mesmo. Esse fato muda a forma como a atuação via múltiplos canais é percebida, tanto pela empresa quanto pelos clientes.

A terceira fase está relacionada ao desenho do projeto dos canais. Nesta etapa a empresa deve considerar quais canais utilizar e como alocar recursos entre eles. Neslin e Shankar (2009) expõem que é preciso compreender as características de cada canal para analisar a influência da adição do novo canal nos preços dos produtos, nos lucros e até avaliar se pode haver canibalização⁸ ou sinergia entre diferentes meios de comercialização.

Ademais, por conta de suas características específicas, os canais respondem de maneira diferente aos esforços de marketing, portanto é preciso usar esse conhecimento para alocar de forma mais eficiente os recursos existentes. Não existe um modelo de apoio a decisão da adição de novos canais, as firmas precisam buscar informações e avaliar sua escolha sobre quais canais empregar (Neslin; Shankar, 2009).

⁸ Em relação a canibalização, essa questão deve ser avaliada cuidadosamente, pois um canal pode corroer as vendas e lucros de outro canal, trazendo conflitos até sua eliminação.

Neslin et al. (2006) expõe ainda que o gestor deve compreender qual é a combinação ótima de canais, o impacto para a firma ao remover ou terceirizar a operação em determinado canal, como os recursos são alocados entre os canais, relativamente aos gastos para desenho, desenvolvimento e atividades de promoção; bem como se todas as empresas oferecem a mesma estrutura de canal aos consumidores, ou seja, quais os determinantes para diferenciar as estratégias de canais das firmas.

Outro ponto a ser pensado é a correta canalização dos clientes, referindo-se à intencionalidade da empresa, por meio dos esforços de marketing, de direcionar os clientes para o canal mais adequado, considerando questões relacionadas a custo, bem como o impacto na satisfação e fidelidade dos clientes (Neslin; Shankar, 2009).

Já na fase de implementação da estratégia multicanal, decisões relativas à forma de gerenciamento e funcionamento dos programas de marketing, coordenação organizacional e coordenação do mix de marketing devem ser pensadas. A questão é que diferentes canais requerem diferentes habilidades, para tanto as empresas precisam analisar se haverá uma marca única para todos os canais ou haverá uma estratégia de *branding* diferenciada dependendo do canal utilizado; se a mesma equipe gerenciará todos os canais ou haverá unidades de negócios independentes; se a qualificação e incentivos de funcionários são os mesmos para todos os canais; e se os canais compartilharão as mesmas estratégias de promoção, vendas, serviços ofertados, mix de produtos, preço e políticas de descontos (Neslin; Shankar, 2009; Zhang et al., 2010).

Neste ponto, vale ressaltar que ao implementar a estratégia multicanal é preciso que as firmas se atentem ao possível conflito com entre os canais. O conflito entre os canais de distribuição ocorre quando uma das partes se sente prejudicada, pois o comportamento do outro agente está afetando no alcance de suas metas e seu desempenho (Coughlan et al., 2002; Rosenbloom, 2014). Para os autores, o conflito é uma força negativa que culmina na redução de lucros para todos os agentes envolvidos na transação.

De acordo com Yan et al. (2011) é fundamental que o produtor busque melhorar a coordenação do canal, a fim de diminuir o conflito e, para tanto, pode utilizar alguns mecanismos, tais como: estratégia de diferenciação de marca para vender diferentes marcas em diferentes canais; desconto por quantidade, recompensando o varejista; e diferenciação do produto para diferentes canais.

Neslin et al. (2006) acrescentam que o desafio para a coordenação das estratégias de canal é gerir os objetivos, desenho e desenvolvimento dos canais para criar sinergias. O gestor deve avaliar se os diferentes canais devem ser integrados e em que nível (preço, sortimento de

produtos, equipe de gerenciamento), como gerar sinergia entre as estratégias de cada canal, o desenho do canal se pautará nas funções do canal ou nos segmentos de clientes, como gerenciar o relacionamento com os parceiros do canal enquanto aplica uma estratégia multicanal, na tentativa de não gerar conflitos.

Por fim, a última etapa refere-se à avaliação. Neste ponto, Neslin e Shankar (2009) discorrem acerca da necessidade de obtenção de dados sobre como cada cliente utiliza cada canal, por meio do desenvolvimento de uma visão única do cliente. A partir dessas informações deve-se avaliar se os clientes estão utilizando os canais corretos, tanto para pesquisa quanto para compra, e se os esforços de marketing empregados estão surtindo efeito desejado.

O ideal seria que as firmas tivessem a completa integração de dados dos clientes, ou uma visão singular e integrada de cada cliente entre os diferentes canais e em cada estágio do processo de compra (Neslin et al., 2006). Todavia os gestores precisam avaliar quais dados devem ser integrados, quais são os benefícios dessa integração, qual o nível de integração aceitável e se o investimento realizado para ter uma visão única do cliente é compensatória (Neslin et al., 2006; Neslin; Shankar, 2009).

Outro ponto é quanto da receita da empresa será investido em cada canal. Neslin e Shankar (2009) expressam que essa é uma questão difícil de se avaliar, visto que alguns canais podem servir de canal de pesquisa para que a compra seja realizada em outro canal, sendo ainda o primeiro fundamental para o bom desempenho do segundo. Portanto, é preciso analisar a performance de cada canal e ter conhecimento do papel da pesquisa, das vendas e do pós-venda na geração de receita (Neslin et al., 2006; Neslin; Shankar, 2009).

Neslin et al. (2006) expressam ainda que se deve compreender qual a contribuição dos canais utilizados e adicionais nas vendas e lucro da firma, bem como quais combinações de canais apresentam a melhor sinergia.

Em suma, atuar em múltiplos canais traz diversas vantagens e pode ser fonte de vantagem competitiva para as empresas, mas para que isso ocorra é preciso coordená-los adequadamente para que a adição de um novo canal melhore a performance da empresa e não gere conflitos e problemas de gerenciamento. Portanto, torna-se importante compreender como o campo científico atual tem contribuído para a coordenação dos múltiplos canais de distribuição.

2.3 COMPLEMENTARIDADE ENTRE ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E ESTRATÉGIA MULTICANAL DE DISTRIBUIÇÃO

A Economia dos Custos de Transação é uma teoria muito utilizada na literatura de canais, contudo, a utilização dessa abordagem teórica para entendimento de múltiplos canais de distribuição ainda é limitada. Como expresso por Hara e Choi (2023), compreender a relação entre estruturas multicanal e mecanismos de governança é de grande importância para as estratégias multicanal, todavia, o alinhamento entre essas permanece inexplorado.

O benefício de utilizar a ECT na análise da estratégia multicanal está no respaldo de uma base teórica sólida para a compreensão e otimização de sistemas de distribuição. Enquanto a estratégia multicanal foca em ampliar o alcance de mercado e diversificar os pontos de contato com os clientes (Neslin et al., 2006; Beck; Rygl, 2015; Verhoef; Kannan; Inman, 2015), a ECT fornece uma base analítica para entender e minimizar os custos de transações, especialmente em contextos de elevados riscos contratuais (Williamson, 1991b; Kabadayi, 2011). Essa combinação possibilita melhor tomada de decisão para a estruturação dos canais de distribuição, garantindo eficiência e desempenho.

Diferentes estudos trazem insights sobre pontos de complementaridade entre estratégia multicanal e economia dos custos de transação. Por exemplo, Kabadayi (2011) sugere que as empresas podem adotar uma abordagem de custos de transação para orientar suas decisões ao desenhar os sistemas multicanais. O foco do autor está em diferenciar sistemas de canal duplo e sistemas de múltiplos canais independentes, argumentando que especificidade de ativos de transação e incerteza comportamental e ambiental levam os fabricantes a adotar um ou outro tipo de sistema de canais. Em seus achados, o autor expressa que ao passo que a especificidade dos ativos aumenta, as empresas tendem a optar por canais duais em vez de múltiplos canais independentes. Ademais, altos índices de incerteza comportamental e ambiental tem relação positiva com a adoção de canais duplos.

De acordo com Hara e Choi (2023), o foco dos estudos sobre multicanais de distribuição tem sido na variedade ou dualidade de canais. Embora a implementação de múltiplos tipos de canais, resultando em uma maior variedade de opções de distribuição, traga diversos benefícios, como maior alcance de mercado, redução da dependência de um único canal e a possibilidade de estratégias de marketing mais personalizadas para diferentes segmentos de clientes, também apresenta desvantagens, pois oferecer aos clientes várias opções de compra pode gerar conflitos entre os canais, intensificando a concorrência entre eles e criando problemas de agência, relacionados à gestão e controle (Hara; Choi, 2023).

Em seu estudo Hara e Choi (2023) examinam como a variedade e dualidade de canais influenciam a governança de relacionamento vertical e horizontal em sistemas multicanais. Eles argumentam que mecanismos de governança apropriados, tanto em relações verticais

(compartilhamento de informações) quanto horizontais (coordenação dos canais), são críticos para melhorar o desempenho em sistemas multicanais. A dualidade de canais (uso simultâneo de canais diretos e indiretos) pode ser vista como uma forma de governança que ajuda a reduzir os custos de transação e promover a cooperação vertical (ao longo da cadeia produtiva).

Já Klein, Frazier e Roth (1990) trazem contribuições para compreensão da integração de canais. Os autores buscaram compreender, por meio de um modelo baseado na análise de custos de transação, quais as razões relativas as decisões de integração de canais das empresas em mercados internacionais. Os autores afirmam em seu estudo que a alta especificidade de ativo leva as empresas a adotarem canais mais integrados (direto), entretanto, tonam-se mais lentas para reagirem as mudanças de mercado.

Heide (1994) analisa o gerenciamento de relacionamento em canais de marketing, trazendo as teorias da Dependência de Recursos, dos Custos de Transação e teoria da Contratação Relacional para compreender as formas de governança interfirmas dentro de canais de marketing. Neves (1999) buscou desenvolver um modelo para revisão e planejamento de canais de distribuições, trazendo contribuições da Economia dos Custos de Transação. Já Chen et al. (2006) desenvolveu uma função de demanda linear para investigar estrutura da tomada de decisão sobre coordenação de canal do distribuidor quando existem custos de transação.

Além de auxiliar explicar as decisões em relação ao desenho do multicanal, a ECT também fornece *insights* valiosos para a gestão dos múltiplos canais, tais como redução do oportunismo, redução de assimetrias informacionais, ganhos de eficiência e desempenho dos canais, maior equilíbrio entre adaptação e flexibilidade na resposta às mudanças.

Em relação a redução do oportunismo, Kabadayi (2011) afirma as empresas buscam minimizar investimentos específicos em canais independentes, pois a possibilidade de comportamento oportunista por parte dos membros do canal gera problemas de salvaguarda e aumenta custos de monitoramento. No entanto, ao adicionar canais alternativos, os produtores reduzem sua vulnerabilidade nas relações de troca, pois a ameaça de ficar preso a canais independentes é reduzida.

De acordo com Mols (2000) e Takata (2019), a adoção de canais duplos (diretos e indiretos) auxilia a reduzir a probabilidade dos membros do canal independente se comportarem de forma oportunista, uma vez que o fabricante possui alternativas para escoamento da produção, aumentando a força de salvaguardas de rescisão contratual. Ainda, segundo os autores, esta ameaça de rescisão contratual funciona como um dispositivo disciplinar que desencoraja o potencial oportunismo por parte dos membros dos canais independentes.

Atuar via múltiplos canais auxilia na obtenção de informações de mercado por parte do produtor, reduzindo assim assimetrias informacionais. Agentes a jusante da cadeia produtiva, como distribuidores e varejistas, tendem a obter mais informações de mercado por estarem localizados mais próximos dos consumidores, dando a eles uma vantagem de informações sobre os fabricantes (Zylbersztajn, 2000; Swinnen; Vandeplass, 2010; Knežević; Knego; Delić, 2014).

O acesso a informações de mercado pode ter um impacto significativo no desempenho e eficiência do canal, uma vez que atuar via múltiplos canais de comercialização possibilita que o produtor obtenha informações de um determinado parceiro de canal, que podem ser aproveitadas para monitorar o comportamento de outros membros do canal, reduzindo assim custos de medição e monitoramento de desempenho (Kabadayi, 2011; Hara; Choi, 2023).

Mols (2000) e Sorensen et al. (2022) acrescentam que essas informações servirão como benchmarking para avaliar o desempenho dos canais, ajudando também a proteger a firma contra o comportamento oportunista que pode surgir da incerteza comportamental e assimetria de informação, servindo assim como mecanismos de gerenciamento de riscos contratuais. Ademais, ter melhor informação também permite uma resposta mais adaptada a problemas de desempenho ou mudanças no mercado.

Assim, nota-se que estar presente em múltiplos canais também influencia na capacidade de adaptação da firma, bem como de se manter flexível para responder as mudanças nas condições do mercado. Klein, Frazier e Roth (1990) expressam que mudanças rápidas no ambiente externo podem exigir um processo de decisão adaptativo e sequencial, sendo esse mais fácil de ser implementado em canais integrados (diretos). Assim, atuar com canais diretos, combinados com canais independentes, permite que o produtor estar mais perto do mercado, reagir e se adaptar aos distúrbios ambientais de forma mais eficaz, auxiliando na redução de custos de transação resultantes da incerteza ambiental.

Além disso, de acordo com Mols (2000), utilizar sistemas de canais duplos auxiliam a gerir contrações ou expansões de demanda mais rapidamente do que estrutura unificadas de canal, implicando em maior flexibilidade operacional para ampliar ou reduzir as operações do canal conforme necessário.

3 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DE MULTICANAL E CADEIAS

Esta análise bibliométrica objetivou entender como a estratégia multicanal de distribuição vem sendo trabalhada dentro da abordagem de cadeias, em virtude de observar que cada vez mais as firmas utilizam múltiplos de distribuição para disponibilizar seus produtos ao consumidor (Neslin et al., 2006; Verhoef; Kannan; Inman, 2015; Beck; Rygl, 2015; Silva et al., 2016), bem como a relevância em se considerar que a coordenação da cadeia envolve a busca por eficiência nas transações, respaldada pela teoria que sustenta esta pesquisa, a Economia dos Custos de Transação (ECT).

Este levantamento foi realizado nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*, tendo como base o método utilizado por Malanski, Dedieu e Schiavi (2021). O apêndice I apresenta de forma detalhada os passos metodológicos para elaboração deste estudo.

A equação utilizada nas bases de dados combinou termos relacionados a estratégia multicanal de distribuição e a cadeias ou sistemas alimentares. Apesar desta tese ter a ECT como base para a análise da estratégia multicanal, para a busca dos artigos priorizou-se o elemento mais complexo e objeto deste estudo, o multicanal. Os termos utilizados foram fundamentados na literatura de multicanal desta pesquisa, a partir dos autores Neslin et al. (2006), Zhang et al. (2010), Yan et al. (2011), Verhoef, Kannan e Inman (2015), e Beck e Rygl (2015). A equação utilizada foi:

("multichannel" OR "multi-channel*" OR "multi channel*" OR "omni-channel*" OR "omnichannel*" OR "omni channel*" OR "cross-channel*" OR "cross channel*") AND ("chain*" OR "food system*" OR "agr*food system*" OR "agr* food system*" OR "agr*-food system*")*

A equação foi estruturada de forma a buscar os termos em suas diversas variações de grafia, bem como no plural e singular. Essa foi inserida nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*, retornando 3.624 artigos. Em seguida, após filtros de ano, idioma e exclusão de categorias não relacionadas com a área de estudo e de artigos duplicados, restaram 879 artigos para a leitura de título, resumo e palavras-chave⁹. Desses, foram selecionados 404 artigos, os quais compõe a análise deste levantamento.

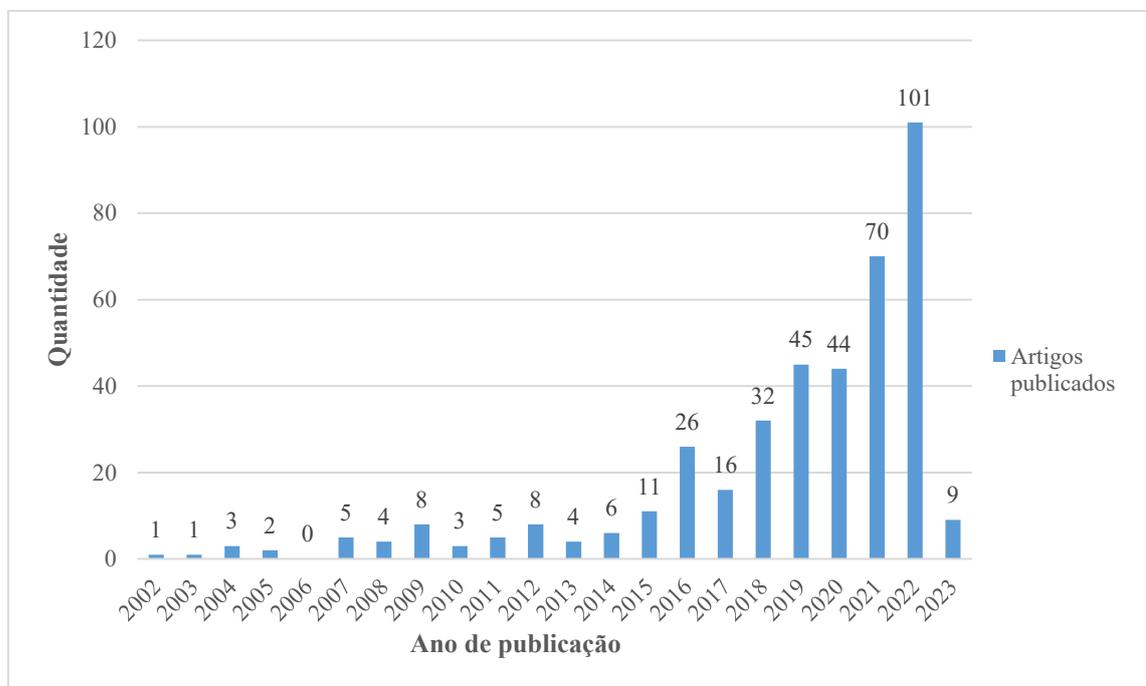
⁹ Em uma nova busca nas bases *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*, para os anos de 2023 e 2024, foram encontradas 383 novas publicações, mas estes não foram incluídos na análise, dado que o levantamento bibliométrico aqui

3.1 PANORAMA DAS PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS

O primeiro artigo que combina os termos multicanal e cadeias foi publicado em 2002 e aborda a evolução organizacional e espacial do varejo multicanal, focando na análise de uma loja virtual. Entre 2007 e 2015, o interesse sobre a temática começa a ganhar força, sobretudo, com estudos focados no gerenciamento e coordenação da cadeia de suprimentos, demanda, marca, preços, gerenciamento de conflitos, atendimento dos canais online e offline e gerenciamento dos estoques dos diferentes canais. Destaca-se que até 2011, os estudos apresentavam um olhar mais de gerenciamento dos canais, pensando na coordenação da cadeia. Em 2012, a atenção dos pesquisadores começa a se voltar para preocupações com o consumidor, trazendo estudos sobre experiência de compra, lealdade, satisfação de expectativas e comportamento do consumidor.

A partir de 2016 há um aumento expressivo de interesse pela temática, chegando em 2022 com 101 publicações – conforme observado na figura 8. Vale ressaltar que os últimos cinco anos concentram 66,58% (269 artigos) do total de publicações encontradas.

Figura 8 - Quantidade de artigos publicados por ano.



Fonte: Elaborada pela autora.

apresentado refere-se aos artigos identificados até junho de 2024. Contudo, é importante destacar que o tema continua a ser explorado na literatura.

Os 404 artigos selecionados foram publicados em 159 periódicos, sendo os 10 principais periódicos responsáveis por 35,89% das publicações. A tabela 1 apresenta os 10 principais periódicos com publicações de artigos sobre Multicanal e Cadeias.

Tabela 1 - Os 10 principais periódicos com publicações de artigos sobre Multicanal e Cadeias.

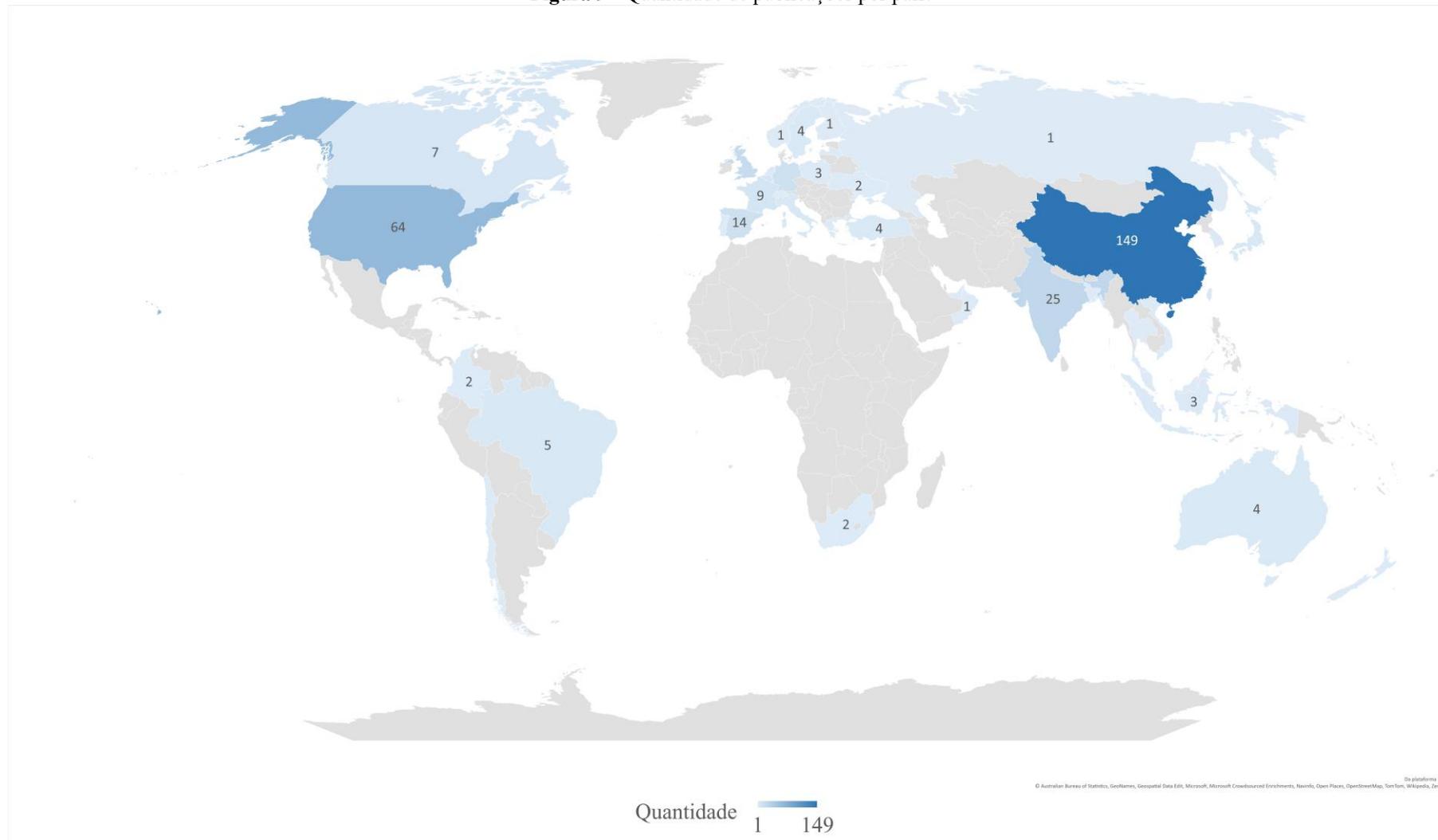
| Ordem | Periódico | Área de pesquisa | Journal Impact Factor (JIF) 2023* | Quantidade de artigos publicados |
|-------|---|--|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1 | European Journal of Operational Research | Operational Research and Decision Making | 6.0 | 23 |
| 2 | International Journal of Production Economics | Manufacturing, Process industries and Production | 9.8 | 22 |
| 3 | Computers & Industrial Engineering | Industrial Engineering | 6.7 | 17 |
| 4 | International Journal of Physical Distribution & Logistics Management | Logistics, Physical Distribution, Purchasing, Operations and Supply Chain Management | 5.9 | 14 |
| 5 | Sustainability | Sustainability and Sustainable Development | 3.3 | 14 |
| 6 | International Journal of Retail & Distribution Management | Retailing and Distribution | 5.5 | 12 |
| 7 | Journal of Retailing and Consumer Services | Retailing and Services Studies | 11.0 | 10 |
| 8 | Ieee Transactions on Engineering Management | Engineering, Technology and Innovation Management | 4.6 | 9 |
| 9 | International Journal of Production Research | Manufacturing, Industrial Engineering, Operations Research and Management Science | 7.0 | 8 |
| 10 | Journal of Retailing | Retailing | 8.0 | 8 |
| | Mathematical Problems in Engineering | Engineering | 1.430 | 8 |

Fonte: Elaborada pela autora.

* Dados extraídos do *Journal Citation Reports*™.

Os principais periódicos concentram-se em áreas de pesquisa relacionadas a pesquisa operacional, tomada de decisão, engenharias, manufatura e varejo. Apesar de grande parte dos estudos focarem na operacionalização dos múltiplos canais e no gerenciamento do fluxo de mercadorias, pensando no bom funcionamento da cadeia, nota-se uma grande diversidade de áreas de pesquisa, mostrando assim a necessidade de um olhar multidisciplinar para compreender a complexidade desse tipo de estratégia. Observa-se que os principais periódicos que publicam sobre o tema de estudo possuem alto fator de impacto, sendo esses importantes periódicos das áreas em questão.

Em relação aos países que mais publicam, temos China, Estados Unidos e Índia, com 149, 64 e 25 publicações, respectivamente. A figura 9, mostra a quantidade de artigos publicados por país.

Figura 9 - Quantidade de publicações por país.

Fonte: Elaborado pela autora.

A parte superior do mapa concentra grande parte das publicações encontradas neste levantamento, principalmente, China, Estados Unidos, Índia e diversos países do continente Europeu. Entretanto, percebe-se que, apesar de terem sido encontrados poucos estudos sobre a temática, países da América Latina, tais como Brasil, Colômbia e Chile publicaram sobre o tema, mostrando assim espaço e necessidade de fomento para pesquisas desse tipo, tendo em vista a crescente relevância da temática e a necessidade de entender a atuação de empresas multicanais em um ambiente econômico diferente dos já estudos.

A tabela 2 apresenta os 10 artigos mais citados. Apesar da China ser o país que mais publica sobre a temática, as instituições dos autores que elaboraram os estudos mais citados encontram-se em países do continente Europeu e Estados Unidos.

Tabela 2 - Os 10 artigos mais citados sobre a temática de Multicanal e Cadeias.

| Nº de citações | Autores | Título | Ano | Periódico | Afiliação | País |
|----------------|--|---|------|---|--|----------------|
| 466 | Piotrowicz W.; Cuthbertson R. | Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing | 2014 | International Journal of Electronic Commerce | University of Oxford | Reino Unido |
| 328 | Gao, F; Su, XM | Omnichannel Retail Operations with Buy-Online-and-Pick-up-in-Store | 2017 | Management Science | University of Pennsylvania | Estados Unidos |
| 313 | Agatz, NAH; Fleischmann, M; Van Nunen, JAEE | E-fulfillment and multi-channel distribution - A review | 2008 | European Journal of Operational Research | Erasmus University Rotterdam | Países Baixos |
| 217 | Ganesan, S; George, M; Jap, S; Palmatier, RW; Weitz, B | Supply Chain Management and Retailer Performance: Emerging Trends, Issues, and Implications for Research and Practice | 2009 | Journal of Retailing | University of Arizona | Estados Unidos |
| 210 | Hubner, A; Kuhn, H; Wollenburg, J | Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing A strategic planning framework | 2016 | International Journal of Retail & Distribution Management | Catholic University Eichstätt-Ingolstadt | Alemanha |
| 185 | Saghiri, S; Wilding, R; Mena, C; Bourlakis, M | Toward a three-dimensional framework for omni-channel | 2017 | Journal of Business Research | Cranfield University | Reino Unido |
| 178 | Kurata, H; Yao, DQ; Liu, JJ | Pricing policies under direct vs. indirect channel competition and national vs. store brand competition | 2007 | European Journal of Operational Research | University of Wisconsin System | Estados Unidos |
| 178 | Boyer, KK; Prud'homme, AM; Chung, WM | The last mile challenge: evaluating the effects of customer density and delivery window patterns | 2009 | Journal of Business Logistics | University System of Ohio | Estados Unidos |

| | | | | | | |
|-----|---|---|------|----------------------|--|----------|
| 177 | Hübner A.; Holzapfel A.; Kuhn H. | Distribution systems in omni-channel retailing | 2016 | Business Research | Catholic University Eichstätt-Ingolstadt | Alemanha |
| 167 | Melis, K; Campo, K; Breugelmans , E; Lamey, L | The Impact of the Multi-channel Retail Mix on Online Store Choice: Does Online Experience Matter? | 2015 | Journal of Retailing | KU Leuven | Bélgica |

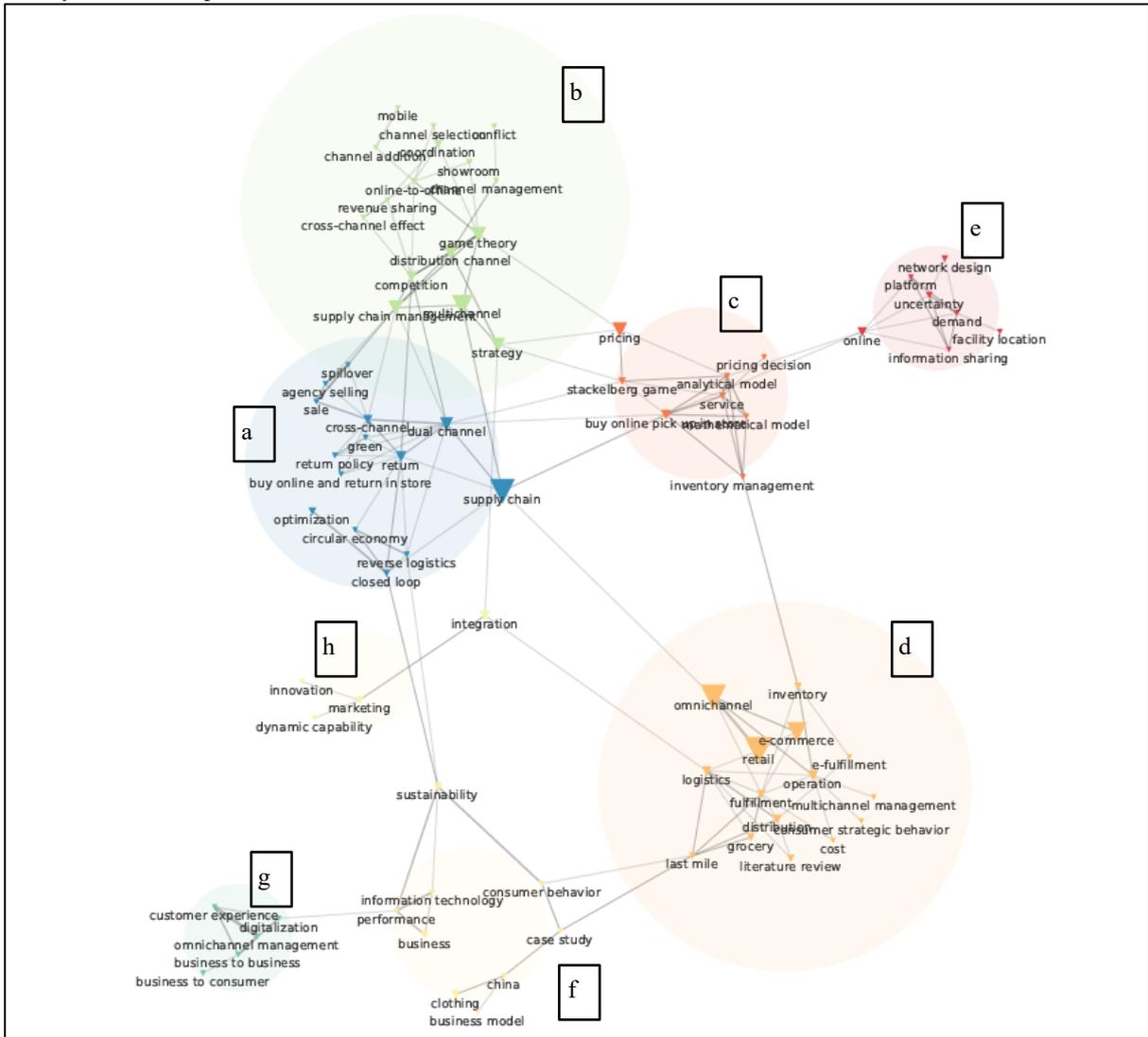
Fonte: Elaborada pela autora.

A seção a seguir, trata a análise do mapa de palavras-chave construído a partir dos artigos selecionados nesse levantamento.

3.2 ANÁLISE DO MAPA DE PALAVRAS-CHAVE

A figura 10 apresenta as 85 principais co-ocorrência de palavras-chave dos artigos selecionados nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*. No mapa existe 08 cluster (círculos coloridos), que agrupam discussões relativas a cadeias *dual channel* e *cross-channel* e devolução (“a”), gestão da cadeia de suprimentos e dos multicanais (“b”), preço (“c”), varejo, *omnichannel* e operações (“d”), canais online (“e”), sustentabilidade e comportamento do consumidor (“f”), digitalização (“g”) e integração (“h”).

Figura 10 – Mapa das 85 principais co-ocorrência de palavras-chave dos artigos selecionados nas bases de dados *Web of Science, Scopus e Scielo*.



Fonte: elaborado pela autora por meio da plataforma CorTexT.

O termo que aparece com maior frequência é *supply chain*, localizado no centro do mapa, ligando-se com importantes termos relacionados com diferentes abordagens da estratégia de múltiplos canais de distribuição, tais como *omnichannel*, *multichannel*, *dual channel* e *buy online pick up in store*. Cada um desses termos aparece em um cluster diferente, mostrando elementos de estudo ligados a cada abordagem e trazendo diferentes tipos de discussões.

Vale ressaltar que o termo *supply chain* está mais próximo de *multichannel* e *dual channel* e a linha que os liga é mais espessa, mostrando assim maior relação entre os termos. Deste modo, percebe-se que em estudos sobre a cadeia de suprimentos é mais comum utilizar as abordagens *multichannel* e *dual channel* para as análises.

O cluster “a” abarca principalmente estudos sobre cadeias *dual channel* (canal duplo) e *cross-channel*, perspectivas da estratégia multicanal que se referem a canais que interagem, mas não são totalmente integrados. Esse cluster divide-se ainda em duas principais discussões: aspectos relacionados a vendas e aspectos relacionados a devolução.

Em relação a discussão sobre vendas, os trabalhos que trazem os termos *sale*, *agency selling* e *spillover* analisam os efeitos de transbordamento (*spillover*) entre os canais, ou seja, os efeitos positivos ou negativos que ações realizadas em determinado canal tem em outro canal da empresa. Por exemplo, Yan, Zhao e Liu (2018) estudaram diferentes efeitos colaterais das vendas de canais online para canais offline, focando suas análises na introdução do canal de marketplace (canal online). Já Chen et al. (2023) investigaram a escolha da estratégia de venda online de um fabricante entre venda no atacado e por agência, discutindo seu impacto na presença de transbordamentos de vendas online para offline.

Destaca-se que o termo *cross-channel* aparece mais fortemente relacionado com venda (*sale*), o que faz sentido, pois essa abordagem da estratégia multicanal de distribuição é utilizada para tratar especificamente da interação entre os diferentes canais (Beck; Rygl, 2015). Do mesmo modo, esse termo ainda possui ligação com *return*, *return policy* e *buy online and return in store*, mostrando também a preocupação de entender as interações entre canais quando se trata de devoluções de bens.

Neste sentido, a discussão relacionada a devolução abarca questões sobre estratégia de comprar online e devolver itens em lojas físicas (*buy online and return in store*), sob uma perspectiva competitiva, e sua influência em políticas de devolução (*return policy*), decisões de preço e desenho de estratégia de devolução ideal, muitas vezes desenvolvendo modelos teóricos e utilizando teoria dos jogos (Huang; Jin; 2020; Jin et al. 2020; Yan; Xu; Bian, 2020; Yan et al., 2022).

Outros estudos exploram o impacto que oferecer uma política de devolução (*return policy*) tem sobre lucros dos fabricantes em cada canal (Alaei; Taleizadeh; Rabbani, 2022), estratégias de precificação e ecologização para os participantes da cadeia de suprimentos nos casos de fornecimento, ou não, de serviço de devolução entre canais (Zhang; Xu; Pu, 2020), e a relação entre a estrutura de processamento de devoluções de produtos de um varejista e o desempenho do sistema de inventário sob políticas de devolução de produtos (Muir; Griffis; Whipple, 2019).

Este cluster ainda traz uma forte discussão sobre as devoluções dos produtos (*return*, *return policy* e *buy online and return to store*) e o desenho e otimização das redes de distribuição

para melhoria dos processos logísticos (*optimization*) (Hu et al., 2020; Yan; Xu; Bian, 2020; Zhang; Xu; Pu, 2020; Yan et al., 2022; Liu et al., 2020).

Quanto utilizam mais de um canal de distribuição, as firmas devem se atentar ao meio pelo qual os produtos serão devolvidos e ao alinhamento das políticas de devolução, pensando na eficiência e sustentabilidade desses negócios. E é por esse motivo que esse cluster ainda versa sobre logística reversa (*reverse logistics*) e economia circular (*circular economy*), discutindo tais temas sobretudo em cadeias verdes (*green*) e de circuito fechado (*closed loop*) (Bernon; Cullen; Gorst, 2016; Niranjana et al., 2019; Zhang; Xu; Pu, 2020; Frei; Jack; Krzyzaniak, 2020; De Borba et al., 2021; De Giovanni, 2022; Tombido; Baihaqi, 2022).

As discussões do cluster “b” versam sobre a abordagem multicanal para o estudo das cadeias de suprimentos. Neste cluster, os artigos encontrados trazem um olhar mais gerencial do *multichannel*, visando compreender aspectos estratégicos (*strategy*) da utilização de multicanais para a distribuição de produtos. Por exemplo, para o gerenciamento de conflitos (*conflict*) algumas das discussões presentes trazem a estratégia de preço como uma estratégia para o gerenciamento (*channel management*) e coordenação (*coordination*) dos canais e a redução da canibalização de um canal existente por um canal novo (Zhang; Wang, 2018; Chun; Park, 2019). Há também estudos que buscam compreender conflitos inerentes de canais online e offline (*online-to-offline*), bem como quais variáveis podem ter efeitos decrescentes nos conflitos entre canais, tendo em vista que a coordenação do ecossistema da cadeia de suprimentos multicanal é bastante desafiadora (Enders; Jelassi, 2009; Rusko, 2016).

O cluster “b” ainda engloba artigos sobre seleção (*channel selection*) e adição de canais (*channel addition*), principalmente canais online e *mobile*, desenvolvendo modelos para analisar a decisão de seleção de canal, prever efeitos de transbordamento de canais *online-to-offline*, e investigar o impacto da adoção de canais no comportamento de compra dos clientes e canibalização de canais já existentes (Wang; Li; Cheng, 2016; Zhang; Hezarkhani, 2021; Zhen et al., 2022; Lim; Xie; Haruvy, 2022).

Em relação aos aspectos sobre competição (*competition*), grande parte dos trabalhos encontrados desenvolveram modelos de jogos para analisar a competição entre os canais adotados pela firma, levando em conta o efeito carona, estratégias de preços, canais online e offline, decisões de alocação de capacidade de produção e assimetria de informação, visando assim auxiliar na tomada de decisão sobre seleção e configuração da estrutura de canais, bem como na melhor gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management*) (Bernstein; Song; Zheng, 2009; Xie et al., 2014; Matsui, 2018; Ma; Zhang; Bao, 2019; Zhang; Hezarkhani, 2021; Zhang; Li; Ma, 2021; Liu et al, 2021; Yuan; Zhu, 2022).

O cluster “b” também agrega trabalhos que discutem a coordenação (*coordination*) e gerenciamento do canal (*channel management*) de firmas que atuam via e-commerce e canais físicos (*online-to-offline*), observando-se que essas discussões estão muito mais voltadas para coordenação do canal em si (*distribution channel*) e não entre agentes da cadeia. Nota-se que os mecanismos utilizados para a coordenação dos canais de distribuição passam por estratégia de marca (Yan, 2011), publicidade cooperativa (Yan; Pei, 2015), preocupações com justiça (*fairness concern*) e estratégia de preço (Zhang; Wang, 2018; Lan; Li; Papier, 2018), e contrato de compartilhamento de receita (*revenue sharing*) (Shen; Yang; Dai, 2019; Chen; Fang; Su, 2021; Chen et al., 2022; Li, 2022). Observa-se assim que há poucos trabalhos que abordem a coordenação dos múltiplos canais a partir da coordenação dos agentes da cadeia, mostrando nos estudos que a coordenação está muito mais ligada ao gerenciamento dos diferentes canais de distribuição, do que da estrutura de governança utilizada pelas firmas para coordenação das transações.

Como já citado anteriormente, há grande ligação do cluster “b” com o cluster “c” por meio do nó precificação (*pricing*), o qual está voltado para o estudo de competição utilizando modelagem matemática (*mathematical model* e *analytical model*) e teoria dos jogos (*stackelberg game*) para a tomada de decisão sobre preços (*pricing decision*), gerenciamento de estoque (*inventory management*), e entendimento da estratégia intitulada *buy online pick up in store*, que é quando os clientes compram por meio do e-commerce (site da loja, canais mobile, marketplace) e retiram os produtos na loja física. A preocupação relacionada ao melhor gerenciamento e criação de modelos de estoque está em a firma assegurar que o produto já vendido ao consumidor por meio de canais online, esteja disponível para retirada nas lojas físicas (Liu; Lei; Liu, 2014; Wang; Song; Wang, 2017; Radhi; Zhang, 2019; Liu; Xu, 2020; Zhang et al., 2021; Shin; Woo; Moon, 2022; Jain et al., 2022; Wang et al., 2022; Bian et al., 2022).

O cluster “c”, por sua vez, se liga aos clusters “d”, por meio do nó *inventory*, e “e”, por meio do nó *online*. Em relação ao cluster “e”, nota-se estudos que utilizam modelos analíticos (*analytical model*) para compreender questões sobre os canais online, tais como projetar redes (*network design*) de distribuição flexíveis de forma mais eficaz para enfrentar a concorrência global (Yadav; Tripathi; Singh, 2019), elucidar como o compartilhamento de informações (*information sharing*) da plataforma online (*platform*) altera o gerenciamento multicanal do fornecedor e ajuda na redução da incerteza de demanda (*demand, uncertainty*) com previsões mais precisas por conta do uso dos ricos dados de vendas (Tsunoda; Zenny, 2021), investigar como as avaliações de consumidores online afetam a estratégia de canal e a

escolha do modelo de negócios de varejistas tradicionais (lojas físicas) (Ye; Liang; Tong, 2022), e a elaborar modelo de localização (*facility location*) que atribui demandas online aos armazéns regionais que atendem às demandas na loja física (Liu; Zhou; Zhang, 2010).

Já em relação ao cluster “d”, o termo que aparece com maior frequência é “*omnichannel*”, o qual refere-se à evolução da estratégia multicanal que tem uma visão totalmente integrada dos canais de distribuição, sendo discutido principalmente no elo varejista (*retail*) e apresentando grande interesse na compreensão de aspectos do *e-commerce*. A título de exemplo, tem-se trabalhos de revisão de literatura (*literature review*) que buscaram compreender aspectos da distribuição, operação e logística, bem como fatores que impactam o atendimento ao cliente (Agatz; Fleischmann; Van Nunen, 2008; Galipoglu et al., 2018; Melacini et al., 2018; Kembro; Norrman; Eriksson, 2018; Daugherty; Bolumole; Grawe, 2019; Tahirov; Glock, 2022; Risberg, 2023; Dhaigude; Mohan, 2023); trabalhos que apresentam preocupações com devoluções e a sustentabilidade da cadeia, considerando aspectos econômicos e ambientais (Ang; Tan, 2018; Frei; Krzyzaniak; Jack, 2019), ligando-se assim ao cluster “a”, que discute elementos relacionados a *return* e *reverse logistics*; e trabalhos que enfocam o entendimento do comportamento do consumidor (*consumer strategic behavior*) no ambiente omicanal que proporciona ao cliente maior conveniência para escolha do canal e maior facilidade na obtenção de informações sobre preços de produtos (Sharma; Gupta; Joshi, 2020; Wu et al., 2020).

Em relação a esse último ponto, pelo fato da abordagem *omnichannel* ter foco em proporcionar experiência de compra ao consumidor, muitos trabalhos fazem menção a termos ligados a aspectos sobre comportamento do consumidor, tais como *customer satisfaction*, *customer experience*, *customer loyalty*, *customer service* e *business to consumer* (Murfield et al., 2017; Daugherty; Bolumole; Grawe, 2019; Karim; Qi, 2021; Hosseinzadeh; Esmaili; Soltani, 2021; Rahman et al., 2022; Rahman; Carlson; Chowdhury, 2022; Alonso-Garcia et al., 2023). Ressalta-se que, apesar de tais termos não aparecerem no mapa, esses estão presentes na base de dados analisada.

O cluster “d” ainda versa sobre duas fortes discussões dentro de cadeia *omnicanal*: operação (*operation*) e atendimento (*fulfillment*) dos diversos canais. Relativamente ao termo *operation*, esse se liga diretamente com *omnichannel*, que por sua vez se liga com *supply chain*, expondo preocupações com o funcionamento da cadeia e continuidade de seus processos. Por exemplo, Yang e Zhang (2020) investigaram o impacto do “*ship-to-store*” (método de atendimento *omnichannel* que permite que os consumidores façam pedidos online e tenham suas encomendas entregues em lojas selecionadas para retirada) nas operações de varejistas de

moda (*clothing*), percebendo o impacto negativo nos lucros das firmas quando há falhas na divulgação de informações de estoque. Do mesmo modo, Li, Wang e Liu (2022) desenvolveram um modelo analítico para explorar a implementação de algumas estratégias operacionais, tais como *ship from online logistics centers*, *ship-from-store* e *ship-to-store*, para varejistas omnicanal, mostrando a eficiência dessas estratégias em relação ao custo logístico e custo operacional das lojas. Outro exemplo é o artigo de Li, Yang e Chen (2021), no qual estudaram as estratégias de estoque e preços de uma empresa omnicanal que adota a política em que os clientes podem comprar online e realizar suas devoluções na loja física, analisando o efeito dessa política de devolução na lucratividade de empresa e em que condições pode reduzir o preço e o estoque das firmas e melhorar sua operação.

No que tange ao atendimento de pedidos, seja o atendimento de pedidos físicos (*fulfillment*) ou de pedidos online (*e-fulfillment*), existe uma discussão mais operacional e com forte relação com a logística. Nesse sentido, a preocupação dos trabalhos está muito relacionada a como se dá o processo de atendimento dos pedidos online por meio dos estoques das lojas físicas, tanto em relação aos estoques (e por isso esse termo se liga com o nó *inventory*) quanto em relação a competição de preço, estratégia de distribuição, gerenciamento e localização dos armazéns para atendimento dos pedidos do *e-commerce*, complexidade do atendimento logístico desses pedidos (*logistics*) e custos (*cost*) (Cao; Zhao, 2004; Ishfaq et al., 2016; Melacini et al., 2018; Alawneh; Zhang, 2018; Alawneh; Zhang, 2018; Gupta; Ting; Tiwari, 2019; Xu; Qiu, 2020; Guo; Keskin, 2022; Li; Wang; Liu, 2022).

Ainda sobre o atendimento de pedidos físicos (*fulfillment*) e aspectos logísticos (*logistics*), o mapa apresenta ligação desses com um termo relacionado ao varejo de alimentos (*grocery*), que se liga também com *last mile*, exibindo que as discussões sobre multicanalidade e cadeia de alimentos visam compreender as vantagens e os desafios do atendimento dos pedidos direto ao consumidor e do gerenciamento dos aspectos logísticos da última milha para o bom funcionamento desta estratégia para o elo varejista, como percebido nos artigos de Hubner, Kuhn e Wollenburg (2016), Weber e Badenhorst-Weiss (2018) e Eriksson, Norrman e Kembro (2022).

Essa discussão sobre logística da última milha (*last mile*) relaciona-se com discussões sobre sustentabilidade (*sustainability*), presentes no cluster “f”, tendo em vista que ao utilizar diferentes canais existem uma malha maior de transporte e conseqüentemente maior emissão de poluentes. O cluster “f” discute sustentabilidade sob vieses ambientais, ligando-se com o cluster “a” (*reverse logistics*), bem como sob vieses econômicos (*performance e business*) e sociais (*consumer behavior*), mostrando um olhar para a sustentabilidade da cadeia como um

todo (Bernon; Cullen; Gorst, 2016; Rai; Verlinde; Macharis, 2019; Rai et al., 2019; Frei; Jack; Krzyzaniak, 2020; Izmirlı; Ekren; Kumar, 2020; Izmirlı et al., 2021; De Sousa et al., 2021; Khorshidvand et al., 2021; De Borba et al., 2021; Xu; Choi, 2021; De Giovanni, 2022).

O cluster “f” abarca também artigos sobre as dificuldades que foram impostas pela pandemia do coronavírus e as estratégias que as empresas precisam adotar, sobretudo no setor de moda (*clothing*), para sobreviverem em um contexto pós-pandemia (Rao; Vihari; Jabeen, 2021). Além disso, traz trabalhos que discutem a transformação dos modelos de negócios por conta da adoção de uma estratégia de múltiplos canais de distribuição, tendo a China como loco de muitos desses estudos (Cao, 2014; Ye; Lau; Teo, 2018; Yang et al. 2022).

O termo *performance* relaciona-se ainda com o *digitalization*, o qual encontra-se no cluster “g”, exibindo debates sobre *customer experience* dentro de uma perspectiva de gerenciamento de omnicanais (*omnichannel management*). Assim, pode-se dizer que o cluster “g” está preocupado com a digitalização, tanto em modelos de negócio B2B (*business to business*) quanto em modelos B2C (*business to consumer*), com o intuito de oferecer maior experiência de consumo aos clientes (Jocevski et al., 2019; Reinartz; Wiegand; Imschloss, 2019; Seyedghorban et al., 2020; Trabucco; De Giovanni, 2021; Hanninen; Kwan; Mitronen, 2021; Song et al., 2021; Ishfaq; Davis-Sramek; Gibson, 2022; Alonso-Garcia et al., 2023).

Finalmente, o cluster “h” apresenta discussões sobre integração dos canais (*integration*), principalmente relacionadas com *marketing*, *innovation* e *dynamic capability*, evidenciando estudos sobre recursos e capacidades organizacionais para realizar a integração dos canais de distribuição e inovar. Por exemplo, Song et al. (2021) e Song e Song (2021) investigaram o papel do capital humano na digitalização e integração das cadeias de suprimentos, com base na visão de capacidade dinâmica. Solem, Fredriksen e Sorebo, (2023) exploraram as ações e as capacidades dinâmicas necessárias de varejistas para criar, estender e modificar a base de recursos organizacionais para concretizar o varejo omnicanal. Já Akgun e Polat (2022) analisaram as capacidades de marketing de uma perspectiva adaptativa para gestão de marca, gestão de relacionamento com o cliente, gestão de preço e gestão multicanal.

Em suma, a partir deste levantamento, pode-se notar que não há muitos trabalhos sobre multicanal em cadeias agroalimentares, pois a maioria dos artigos foca em cadeias de bens duráveis, como eletrônico, vestuário, livros e outros.

Existem trabalhos que trazem referência a cadeia de alimentos, além de *grocery*, a base de dados apresenta outros termos como *fresh food*, *agricultural product* e *organic agricultural*, apesar de não aparecerem no mapa. Esses trabalhos apresentam uma diversidade de discussões, especificamente sobre melhoria da operação da cadeia de suprimentos, efeitos da colaboração

entre os agentes, melhoria da qualidade dos serviços de cadeias de produtos agrícolas (Yang et al., 2022); eficácia da operação omnicanal considerando as perdas de produtos frescos e tipos de clientes (tradicionais e online), análise de diferentes estratégias de canal: loja física (*store channel*), compre online e entregue em casa (*buy online deliver to home*) e compre online e retire na loja (*buy online pick up in store*) (Song et al., 2021); exploram a estratégia de seleção de canal ideal e níveis de cooperação considerando os esforços de manutenção de produtos frescos (Zheng; Wang; Yang, 2021); avaliam a competição entre canais tradicionais e online e o impacto no preço dos alimentos frescos (Liu et al., 2021); e desenvolvimento de modelos analíticos e de programação e utilização de teoria de jogos para refletir sobre o relacionamento interdependente entre varejo omnicanal e clientes, sob incerteza de demanda e estrição de capital, para tomada de decisões estratégicas e operacionais da firma de varejo omnicanal, contratos de cooperação entre os membros da cadeia (Zhang; He; Yang, 2022; Guan; Mou; Sun, 2022; Hu; Xu, 2019; Juan; Tao, 2021)

Destaca-se que grande parte dos trabalhos encontrados estão a jusante da cadeia, como supermercados e restaurantes. Ademais, apesar de existir um esforço de compreensão de aspectos da estratégia multicanal para a coordenação da cadeia de produtos agrícolas, não foram encontrados trabalhos que tenham como base a ECT.

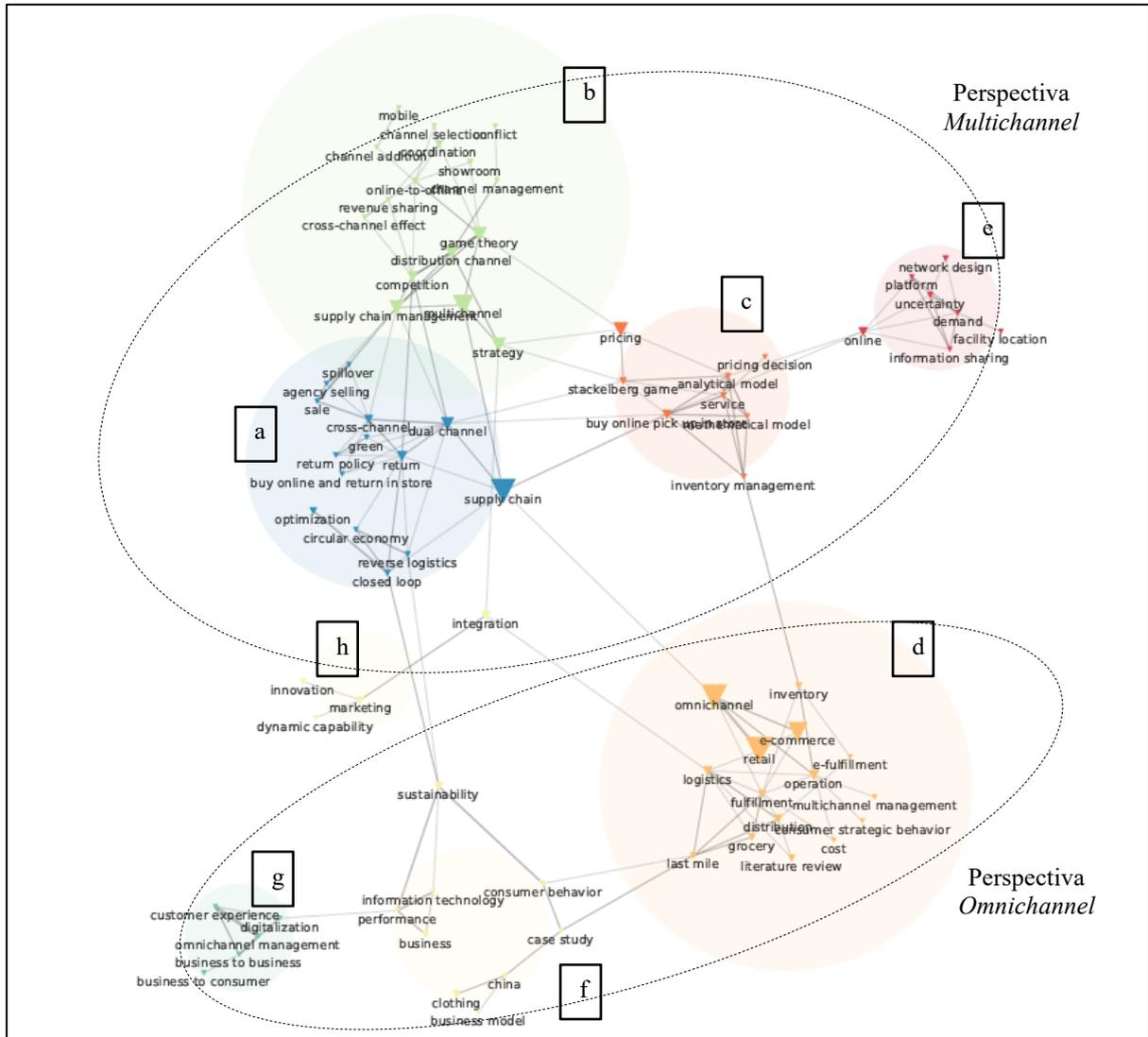
Além disso, percebe-se que os trabalhos possuem uma visão mais operacional da cadeia, focando no gerenciamento do fluxo de mercadoria e na organização de todos os setores e processos da cadeia que afetam o fluxo de mercadoria e a entrega dessas ao cliente e pouco discutem a complexidade do multicanal nessas cadeias de base agrícola. Dessa forma, nota-se principal interesse na organização dos processos para que a cadeia funcione, do que na organização dos agentes.

Isto posto, a subseção seguinte apresenta a lacuna de pesquisa a ser preenchida por essa tese.

3.3 LACUNA DE PESQUISA: ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO PARA A COORDENAÇÃO DOS MÚLTIPLOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: UMA PERSPECTIVA DO PRODUTOR RURAL DE AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

De maneira geral, os estudos encontrados neste levantamento podem ser agrupados em duas grandes frentes: a perspectiva *multichannel* e a perspectiva *omnichannel* para estudos de cadeias produtivas – conforme figura 11.

Figura 11 - Perspectivas *multichannel* e *omnichannel* dos artigos selecionados nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*.



Fonte: Elaborado pela autora.

A perspectiva *multichannel* volta-se para preocupações relativas ao gerenciamento dos diferentes canais. Para tanto, foca no estudo de estratégias que minimizem os conflitos e auxiliem na coordenação dos canais, tais como estratégias precificação, gerenciamento de estoques e devoluções, desenho da estrutura de canal, nível de integração dos canais, modelos teóricos para seleção de canais, compreensão da demanda e redução da incerteza. Os estudos que se agrupam na perspectiva *multichannel* não possuem a visão de integração total dos canais de distribuição e, por este fato, temas relacionados a competição, estoques e devoluções, compartilhamento de informação, coordenação, nível de integração e otimização das redes são tão importantes, e já bastante explorados na literatura de multicanais de distribuição.

Já a perspectiva *omnichannel* está muito mais ligada com questões sobre o comportamento de consumidor e a introdução de canais online aos já existentes. Estudos de canais sob a abordagem omnicanal trazem a visão de integração total dos canais e, portanto, preocupam-se muito mais com a operação desses para entregar uma experiência única de compra ao cliente. Desde modo, os estudos que se agrupam nessa perspectiva visam o entendimento de aspectos logísticos, desenho de estoques para atendimentos dos canais online e offline, introdução de tecnologias de informação para melhorar a *performance* da firma.

A estratégia multicanal é um tema de pesquisa bastante popular de gestão de marketing (Rusko, 2016), mas percebe-se a necessidade de entender os multicanais para além desse olhar mercadológico, mas sem abandoná-lo. Foram encontrados muitos estudos que se baseiam em teorias econômicas para análise de cadeias multicanal, tais como teorias de jogo, jogo de Stackelberg, equilíbrio de Nash.

Ademais, tendo como base a análise do mapa de palavras-chave, foram encontrados termos como *coordination*, *cooperation*, *information sharing*, *uncertainty*, *contract*, *transaction*, *blockchain*, *performance*, os quais se relacionam com a Economia dos Custos de Transação (ECT), teoria essa que é amplamente utilizada para compreender o gerenciamento e coordenação de cadeias de base agrícola. Diante do exposto, faz sentido analisar a estratégia multicanal de distribuição a partir da ótica da ECT, pois ajudará a preencher a lacuna de pesquisa no mapa conceitual, em que a coordenação do multicanal não seja pautada apenas em estratégias isoladas de preço, estoque, integração, tecnologia e comportamento do consumidor. Ao invés disso, traga um olhar mais amplo considerando esses diferentes fatores para desenhar assertivamente a estratégia multicanal de distribuição, tendo como base teórica a Economia dos Custos de Transação.

Com base nessa colocação, a seção a seguir apresentará a tese a ser defendida nesta pesquisa, bem como as proposições teóricas e o modelo de análise proposto, o qual auxiliará a preencher a lacuna conceitual identificada.

4 PROPOSIÇÕES TEÓRICAS: A ESTRATÉGIA MULTICANAL DE DISTRIBUIÇÃO COMO MEIO DE ATENUAR PROBLEMAS DECORRENTES DAS TRANSAÇÕES

Uma estratégia multicanal de distribuição bem elaborada pode ser fonte de vantagem competitiva para as firmas, tendo em vista sua complexidade de formulação e implementação, caracterizando-se como uma barreira contra novos entrantes (Neves, 1999; Kabadayi, 2011; Rosenbloom, 2014). A estratégia multicanal de distribuição pode assumir diversas formas, por exemplo: canais integrados verticalmente (canais diretos) e canais independentes (canais indiretos) sendo utilizados simultaneamente, ou adoção de diferentes canais independentes para a atendimento do cliente (Mols, 2000; Kabadayi, 2011; Takata; 2019). Kabadayi (2011) e Rosenbloom (2014) expressam ainda que não é a quantidade de canais, mas a qualidade do *mix* de canais utilizados que determina o sucesso das estratégias multicanais.

Dessa forma, com base na discussão até aqui apresentada e visando responder ao problema de pesquisa posto – a saber, *“o que leva os produtores de agroindústrias familiares a adotar uma estratégia multicanal de distribuição, considerando os custos de transação envolvidos?”*, a proposição desta tese é que **os atributos da transação (especificidade dos ativos, incerteza e frequência) influenciam a tomada de decisão sobre o uso e o design da estratégia multicanal pelos produtores rurais de agroindústrias, ao mesmo tempo em que são influenciados por essa decisão, sendo essa decisão tomada com o intuito de atenuar incertezas decorrentes das transações.**

4.1 INCERTEZA AMBIENTAL E COMPORTAMENTAL

A incerteza está relacionada com a complexidade dos eventos, podendo ser entendida como uma variável que torna evidente a racionalidade limitada dos agentes. Neste sentido, Williamson (1985) expressa que a capacidade de responder aos distúrbios é o que irá diferenciar as estruturas de governança.

Existem três tipos de incerteza: i) primária, a qual relaciona-se às contingências ambientais que emergem de ações aleatórias da natureza e de mudanças imprevisíveis no comportamento e nas preferências dos consumidores; ii) secundária, que surge da falta de informação de um tomador de decisão em relação às decisões e planos feitos pelos concorrentes; e iii) comportamental, relacionada ao oportunismo, refere-se a não revelação, dissimulação ou distorção estratégica da informação (Williamson, 1985). Esta tese concentra-se principalmente na incerteza do tipo ambiental e comportamental.

Relativamente a incerteza ambiental, a firma sentirá incerteza quando não possuir informações relevantes ou quando os eventos contingentes são muito numerosos e difíceis de serem especificados (Kabadayi, 2011). Quando a empresa está inserida em um mercado dinâmico, que muda rapidamente, é fundamental que a firma conheça essa dinâmica de mercado e que tenha acesso rápido à informação, para que assim possa adaptar seus produtos e serviços e melhor atender os consumidores. Entretanto, o elo produtor pode ter dificuldade em obter tais informações, que normalmente são detidas pelo elo distribuidor, de maneira ágil e responder às mudanças de mercado.

Isto posto, Mols (2000) e Kabadayi (2011) apontam que, da perspectiva do produtor, as principais vantagens competitivas da distribuição direta é a melhoria na inteligência tecnológica e de marketing, auxiliando as firmas nas adaptações de maneira ágil. Nesses mercados é vantajoso para a empresa estar integrada verticalmente, por meio de canais diretos, mas nem sempre é necessário estar totalmente integrada. A firma pode ter uma parte de sua distribuição integrada, para se manter informada sobre os clientes finais, e pode ofertar parte de seus produtos por meio de canais indiretos independentes, obtendo benefícios de escala e escopo por utilizar um canal especializado em distribuição (Mols, 2000).

De acordo com Williamson (1985), a incerteza tem grande efeito sobre os mecanismos de governança adequados para determinada transação, visto que mudanças imprevistas dificultam a definição de todas as contingências possíveis *ex ante*. Essa dificuldade de previsão sobre o estado real do meio, cria problemas de redação e adaptação dos contratos, aumentando os custos de transação, incluindo os custos diretos de comunicação de novas informações, renegociação de contratos ou atividades de coordenação para refletir novas circunstâncias (Williamson, 1985; Kabadayi, 2011).

Assim, entende-se que a atuação em canais diretos permite que a empresa tenha maiores informações sobre demandas e necessidades dos clientes (Neslin; Shankar, 2009; Meşjasz-Lech, 2015), e sobre como ocorre a transação com o consumidor final. Dessa forma, a obtenção de tais informações pode auxiliar a empresa a reduzir a assimetria de informações em outros canais que são mais expressivos em volume de vendas, servindo assim como um mecanismo de proteção contra o oportunismo (Mols, 2000).

Não obstante, em mercados com baixo grau de incerteza as preocupações com resultados futuros e ajuste dos acordos são menores, portanto, o problema da adaptação não é tão relevante. Sob essas condições, é mais provável que os produtores expandam seus canais adicionando canais independentes sem incidir grandes custos adicionais de transação (Kabadayi, 2011).

Mercados com alto grau de incerteza desenvolvem uma condição em que as informações sobre o ambiente são distribuídas assimetricamente entre os agentes, permitindo que o detentor da informação se comporte de maneira oportunista ao lidar com as outras partes envolvidas na troca (Mols, 2000; Kabadayi, 2011). De acordo com Williamson (1985), tal condição se refere à incerteza comportamental.

Kabadayi (2011) pontua que a incerteza do tipo comportamental é problemática porque canais independentes podem explorar a assimetria de informação a seu favor e agir de forma oportunista. O autor expressa que muitas vezes um produtor pode nem mesmo possuir o conhecimento necessário para julgar se os comportamentos de seus canais independentes são adequados ou não, culminando em uma maior dificuldade de monitoramento do desempenho contratual dos parceiros de troca. Nesse sentido, Takata (2019) expressa que mesmo que o desempenho dos membros do canal possa ser medido, coletar e processar essas informações incorrerá em custos substanciais para a firma produtora.

Esse problema pode ser mitigado com a adição de canais diretos aos indiretos, sendo que o canal direto servirá como fonte de informações detalhadas sobre serviços de distribuição e *benchmarking*, permitindo que as firmas aprimorem os acordos de troca em outros canais (Mols, 2000; Kabadayi, 2011; Takata, 2019). Portanto, o uso de canais integrados pode aumentar a capacidade do produtor de avaliar o desempenho de seus canais independentes.

Por outro lado, em mercados com baixa incerteza ambiental e que exista maior simetria de informações entre os agentes, é mais provável que o produtor adote um sistema de múltiplos canais indiretos, pois a redação do contrato será mais assertiva e a avaliação de desempenho dos membros do canal será facilitada. Assim, propõe-se:

Proposição 01: Na presença de incerteza ambiental e comportamental, os produtores tendem a ampliar seus canais de distribuição, sobretudo adicionando canais que possibilitem reduzir assimetrias de informação e, do mesmo modo, a diversificação de canais também pode contribuir para reduzir as incertezas das transações.

4.2 ESPECIFICIDADE DE ATIVOS

Os ativos específicos referem-se a investimentos em ativos, físicos ou humanos, que são dedicados a uma transação específica e cuja realocação acarreta custos de mudança consideráveis (Williamson, 1985; Kabadayi, 2011).

Assim, a partir de Kabadayi (2011) e Takata (2019), quando os ativos necessários para distribuir produtos são inespecíficos, o uso de canais indiretos é eficiente devido aos benefícios

de um especialista em distribuição, tais como economias de escala e escopo. Todavia, se investimentos específicos são necessários em um membro do canal, o produtor pode enfrentar dificuldades em seu uso subsequente e assim ficar “preso” a esse membro do canal, tendo em vista que esse investimento possui valor único para essa transação. Essa condição de bloqueio criada por ativos específicos da transação é perigosa, uma vez que os membros do canal podem explorar tal situação e agir de maneira oportunista, colocando o produtor em uma situação de vulnerabilidade.

Por exemplo, se para a distribuição do produto for necessário conhecimento específico da empresa e do produto ou conhecimento específico do cliente, a firma pode optar por canais diretos (integrados verticalmente), tendo em vista que o investimento em treinamento da equipe do distribuidor possa se configurar em um ativo específico (Takata; Parry, 2022). Assim, de acordo com a teoria dos custos de transação, a forma eficiente de proteger esse ativo é pela internalização do relacionamento, pois caso não haja continuidade na transação, o investimento nesse ativo específico, no caso ativo humano, não poderia ser aplicado em outra transação (Williamson, 1985; Mols, 2000; Takata; Parry, 2022). Por outro lado, quando os produtos ofertados aos clientes não demandam customização ou níveis de serviços específicos, estes podem ser distribuídos com eficiência por canais independentes (Mols, 2000; Takata; Parry, 2022).

Dessa forma, propõe-se:

Proposição 02: Quanto maior for a necessidade investimento em ativos específicos a ser realizada pelo produtor, maior é a tendência de adicionar canais direto ao seu *mix* de canais utilizados e, da mesma forma, a escolha e o uso de determinados canais podem influenciar o nível e o tipo de ativos específicos demandados.

A proposição vai ao encontro da literatura sobre canais de distribuição, a qual aponta a necessidade de diferentes canais atendendo a diferentes segmentos de clientes, considerando suas necessidades por serviços e variações de produtos.

4.3 FREQUÊNCIA DE TRANSAÇÃO

A frequência com que uma transação ocorre gera confiança e reputação aos agentes de troca, pois quando há repetição e continuidade na relação, as partes tendem a cooperar e menor é o risco de oportunismo (Williamson, 1985). A frequência da transação tem o poder de diluir

os custos da adoção de mecanismos complexos de coordenação. Estruturas de governança especializada surgem com alto custo, os quais só são justificados se o volume das transações processadas através dessa estrutura é utilizado em sua capacidade (Williamson, 1985).

De acordo com Mols (2000), as firmas determinam quais tipos de canais adotar avaliando a frequência e o volume de transações de cada canal. Um canal direto só é justificado se a participação do produtor em determinado mercado for expressiva, ou seja, em mercados em que a firma tem grande volume de vendas, é provável que ela use pontos de venda próprios, enquanto distribuidores independentes serão mais eficientes em áreas onde a firma tem baixo volume de vendas. Mols (2000) ainda acrescenta que mercados que possuem uma demanda flutuante o uso de canais independentes será mais vantajoso; em contrapartida, mercados com alta probabilidade da demanda o uso de canais diretos pode ser mais eficiente.

Dessa forma, propõe-se:

Proposição 03: Quanto maior a frequência da transação maior é a tendência de adicionar canais integrados ao *mix* de canais utilizados.

4.4 EFICIÊNCIA DAS TRANSAÇÕES

A estratégia multicanal tem o consumidor final no cerne de todo seu desenvolvimento. Rangaswamy e Bruggen (2005) expressam que o contato com o consumidor permite que a firma obtenha informações para adaptar sua oferta e melhor atender às necessidades desses clientes. Neslin et al. (2006) acrescentam que compreender o comportamento do consumidor é fundamental para direcionar decisões importantes da firma, tais como determinar em quais canais atuar, quais produtos e serviços serão ofertados em cada canal, quais segmentos de cliente cada canal atenderá e de que forma esses canais contribuirão para o aumento da fidelidade dos clientes.

Essas informações também auxiliarão o gestor a definir como os recursos da firma serão alocados entre os canais, bem como de forma os planos de marketing dos canais poderão auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos (Neslin et al., 2006). Vale dizer que a implementação da estratégia multicanal não é estática, ou seja, permite que a empresa ajuste os planos de marketing (preço, sortimento e níveis de serviços) a medida em que opera nos diferentes canais e ganha experiência de mercado.

Quando olhamos a estratégia multicanal de distribuição pelo lado da ECT, notamos seu potencial de adaptação aos distúrbios de mercado, pois ao atuar em múltiplos canais,

sobretudo em canais diretos, as firmas conseguem reagir as mudanças no ambiente externo rapidamente (Klein; Frazier; Roth, 1990). Ademais, o acesso a informações de diferentes parceiros de troca permite que a firma obtenha parâmetros de comportamento, culminando em melhor monitoramento e avaliação de desempenho desses agentes (Kabadayi, 2011; Hara; Choi, 2023). Essas informações ainda serão úteis para melhor elaborar os acordos de troca, reduzindo riscos contratuais (Mols, 2000; Sorensen et al., 2022).

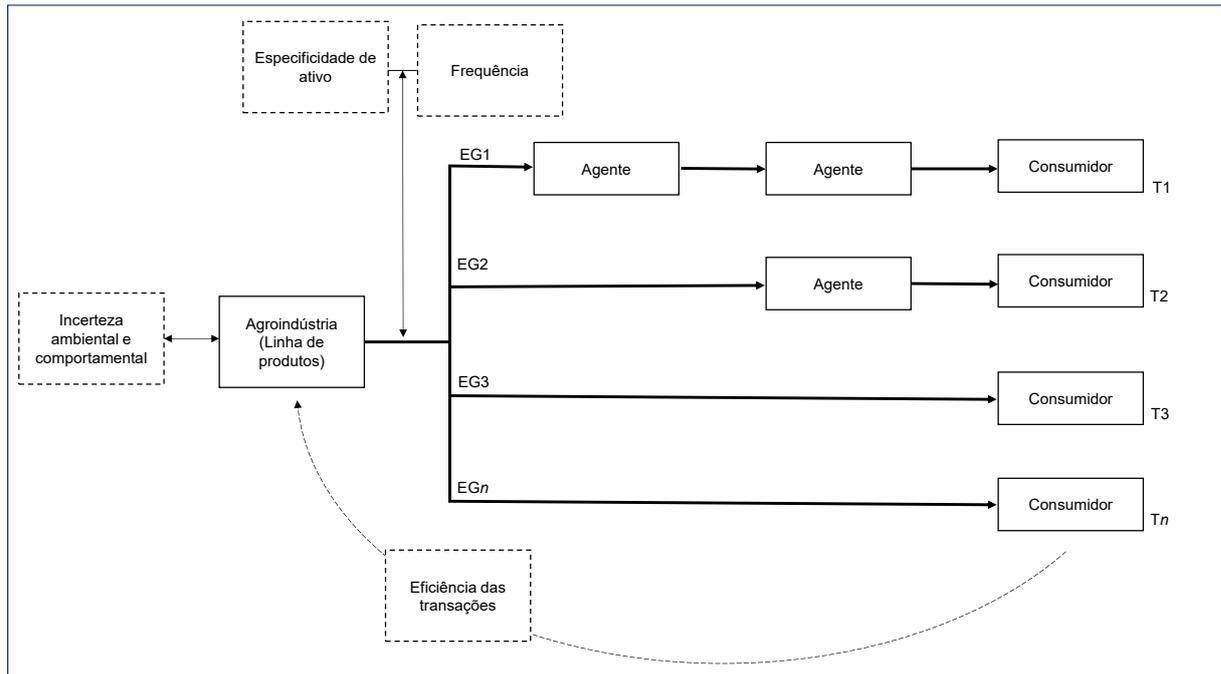
Kabadayi (2011) pontua que o conhecimento de mercado e o acesso as informações de intermediários e varejistas são fundamentais para os produtores para inovação de produtos e posicionamento estratégico da empresa, mas nem sempre são fáceis de serem obtidas. Portanto, ao estar presente em diferentes canais de distribuição, sobretudo em canais diretos, permite que o produtor obtenha maior informação de mercado e conhecimento de hábitos e necessidades dos consumidores, o que pode gerar impactos positivos no planejamento estratégico da firma.

Dessa forma, propõe-se:

Proposição 04: Ao atuar em múltiplos canais de distribuição os produtores conseguem mitigar problemas decorrentes das transações e melhor ajustar sua oferta às necessidades de seu público-alvo.

A figura 12 sintetiza a discussão até aqui apresentada. Neste modelo de análise, buscou-se demonstrar que a decisão sobre atuação via múltiplos canais de distribuição é influenciada por incertezas ambientais e comportamentais e que a escolha do mix de canal a ser utilizado é afetada pela necessidade de ativos específicos e pela frequência das transações. Além disso, o modelo expressa que atuar em múltiplos canais de distribuição traz melhorias das relações de troca, seja por maior eficiência, seja por melhor desempenho do canal.

Figura 12 - Modelo de análise proposto.



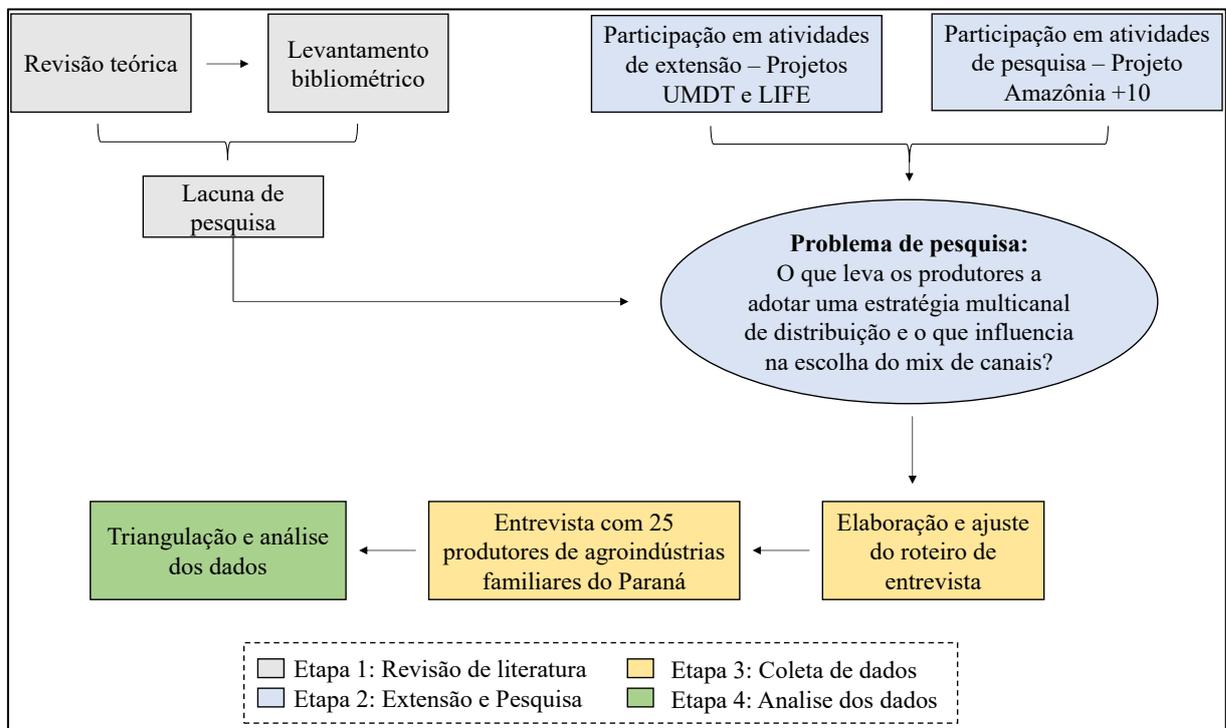
Fonte: Elaborada pela autora.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção dedica-se a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados para na realização deste trabalho. O desenvolvimento desta tese envolveu diferentes etapas de pesquisa, as quais serão explicadas a frente. Destaca-se que algumas etapas aconteceram de forma simultânea, permitindo tanto o ajuste das proposições teóricas e da ferramenta de coleta de dados, quanto uma análise mais aprofundada dos dados coletados.

A figura 13 apresenta o percurso metodológico para a elaboração desta pesquisa.

Figura 13 – Percurso metodológico da pesquisa.



Fonte: elaborada pela autora.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa possui natureza aplicada, uma vez que objetivou gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos (Marconi; Lakatos, 2003). No caso desta tese, buscou-se compreender como os aspectos relacionados aos custos de transação estão associados à atuação dos produtores de agroindústrias familiares via múltiplos canais de distribuição.

Relativamente à abordagem, esta pesquisa classifica-se como qualitativa, pois tem o intuito de aprofundar a compreensão sobre a adoção de múltiplos canais de distribuição, à luz

da economia dos custos de transação, a fim de descrever, compreender e explicar a relação entre aspectos do multicanal e da ECT (Marconi; Lakatos, 2003).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa apresenta-se como exploratória e descritiva. Segundo Cervo e Bervian (2002), o estudo exploratório é bastante flexível e engloba levantamento bibliográfico, análise de exemplos e entrevistas com pessoas que tiveram experiência com o assunto pesquisado e tem por objetivo tornar o assunto mais familiar e aproximar o pesquisador do tema. Segundo Lambert e Lambert (2012) e Bhattacharjee (2012), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição de eventos específicos (um fenômeno e suas características) vivenciados por indivíduos ou grupos de indivíduos, ocorrendo por meio da observação, registro, análise e correlação dos fatos e variáveis, sem manipulá-los.

5.2 ETAPA 1: REVISÃO DE LITERATURA

A etapa 1 desta pesquisa refere-se a compreensão da literatura. Primeiramente, elaborou-se uma revisão teórica, por meio de artigos científicos, livros e meio eletrônico, sobre a economia dos custos de transação, canais de distribuição e estratégias multicanais, a qual foi apresentada no capítulo 2. A revisão teórica permitiu maior compreensão das teorias abordadas nesta tese, dando base para a elaboração da equação utilizada no levantamento bibliométrico.

Assim, para trazer maior robustez a revisão teórica, entender como a estratégia multicanal de distribuição vem sendo abordada no meio acadêmico e identificar lacunas no conhecimento, foi realizado um levantamento bibliométrico sobre estratégia multicanal e cadeias de base agrícola, uma vez que esta tese tem como objeto de estudo as agroindústrias familiares.

Este levantamento foi realizado nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*, tendo como base o método utilizado por Malanski, Dedieu e Schiavi (2021). A seção 3 apresenta os resultados deste estudo, e no apêndice I encontra-se de forma detalhada os passos metodológicos para elaboração do levantamento bibliométrico. Com isso, foi possível identificar uma lacuna na literatura, a qual está alinhada com desafios reais enfrentados pelos produtores rurais de agroindústrias familiares do Paraná.

5.3 ETAPA 2: EXTENSÃO E PESQUISA

A etapa 2 compreende a participação da autora em atividades de pesquisa e de extensão desenvolvidas pela Universidade Estadual de Maringá (UEM), as quais possibilitaram o contato da pesquisadora com o campo e deram subsídios para o desenvolvimento desta pesquisa.

Este trabalho tem seu contexto empírico relacionado às discussões trazidas pelos projetos de extensão “O processo de construção territorial: coordenação entre agentes locais e valorização de recursos e experiências existentes”, também denominado de UMDT (Unidade Mista de Desenvolvimento Territorial); o projeto de extensão “Liderança Feminina em Agrossistemas Sustentáveis: reconhecendo o papel das mulheres para sustentabilidade em cadeias de valor no Paraná”, também denominado como LIFE; e o projeto de pesquisa “Inovação e transição sustentável: cesta de bens e serviços em territórios amazônicos”, também denominado como Amazônia +10.

5.3.1 O projeto de extensão UMDT

Em relação ao projeto UMDT, a pesquisadora da presente tese participou como bolsista e voluntária do projeto entre maio de 2022 a junho de 2024. O projeto UMDT foi financiado pela SETI/ UGF (TC 110/2021), proc. 1663/2022 SGPEX UEM, e teve como foco o desenvolvimento territorial sustentável, por meio da articulação de esforços de três entidades, UEM, IDR-PR e Amusep¹⁰, e proposta metodológica inovadora (Damasceno; Schiavi, 2020).

No âmbito do projeto foi discutido que, nas últimas décadas, diversas mudanças estruturais estão impactando o desempenho e competitividade dos territórios paranaenses, tais como emergência dos mercados globais, necessidade de desenvolvimento de mecanismos de acesso ao mercado externo, mudanças tecnológicas aplicadas aos diferentes setores, transformações dos padrões de consumo e incentivos para qualidade e aspectos ligados a questões sociais e ambientais (Damasceno; Schiavi, 2020).

Especialmente quando se trata de sistemas agrícolas, evidências da região da AMUSEP apontam para a persistência de problemas significativos. Dentre eles pode-se citar: baixa sucessão familiar no campo, êxodo rural e concentração urbana em grandes centros,

¹⁰ A Amusep (Associação dos Municípios do Setentrão Paranaense) foi criada em 1972 com o intuito de promover o fortalecimento administrativo, econômico e social dos municípios associados por meio de cooperação, assessoria técnica, intercâmbio de informações e integração regional. Atualmente, 30 municípios compõem a Amusep, são eles: Ângulo, Astorga, Atalaia, Colorado, Doutor Camargo, Florai, Floresta, Florida, Iguaraçu, Itaguaje, Itambe, Ivatuba, Lobato, Mandaguaçu, Mandaguari, Marialva, Maringá, Munhoz de Mello, Nossa Senhora Das Gracas, Nova Esperança, Ourizona, Paicandu, Paranacity, Presidente Castelo Branco, Santa Fe, Santa Inês, Santo Inácio, São Jorge do Ivaí, Sarandi, Uniflor. (AMUSEP, 2022).

dificuldades de adequação do aparato legal às novas realidades de mercado, pouco acesso a tecnologias e inovações para melhoria da qualidade e produtividade, deslocamento da produção agropecuária e suas conseqüentes falhas de suprimento na cadeia produtiva, necessidade de acesso a mercado de alto valor agregado, domínio da monocultura e seu impacto na agricultura familiar, e outros (Michellon; Serrato; Serrato, 2012; Damasceno; Schiavi, 2020). Vale ressaltar que esses problemas perduram há mais de 20 anos, sendo discutidos em iniciativas anteriores para o desenvolvimento da região, a saber o Pró-Amusep¹¹.

Esse trabalho não versa sobre desenvolvimento territorial, mas seu escopo permeia e afeta o desenvolvimento, visto que o desenvolvimento da agroindústria familiar tem importantes desdobramentos no território ao promover mudanças na organização interna das unidades familiares, fortalecer a agricultura familiar, diversificar a economia regional e apoiar sistemas agroecológicos de produção (Mior, 2010).

No âmbito do projeto UMDT, a autora esteve envolvida em atividades como:

- Treinamentos: participação em encontros voltados à capacitação da equipe, com foco no desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para a execução das ações do projeto.
- Reuniões de equipe: encontros para alinhamento, planejamento, desenvolvimento de materiais, acompanhamento de projetos pilotos (como o Rally das Agroindústrias) e monitoramento geral das atividades.
- Entrevistas: realizadas com atores-chave, possibilitando a coleta de percepções, experiências e contribuições relevantes ao projeto.
- Desenvolvimento de oficinas: espaços de construção coletiva sobre temáticas relacionadas ao projeto, promovendo integração e aprendizado entre diferentes atores.
- Oficinas internas: para compreensão da metodologia e reflexão da equipe sobre aprendizados, competências e ações desenvolvidas.
- Seminários: participação e organização de seminários sobre Desenvolvimento Territorial Sustentável e Agroindústria, Inovação e Mercados.

¹¹ O Programa de Desenvolvimento da Região da Amusep (Pró-Amusep), desenvolvido a partir dos esforços de diversas entidades, tais como a Amusep, a UEM, o Cesumar, o Instituto Emater, o Sebrae e o IDR, durou aproximadamente 10 anos e tinha como objetivo principal promover a transformação econômica e social, buscar a inclusão de todos, estimular a participação da comunidade, para melhorar os indicadores de qualidade de vida (Michellon; Serrato; Serrato, 2012).

- Reuniões com parceiros: participação em encontros com instituições parceiras (IDR e prefeituras da AMUSEP), voltados à discussão, planejamento e acompanhamento de ações conjuntas.
- Eventos externos: participação em encontros, seminários, webinars e apresentações em feiras e congressos, possibilitando a disseminação dos resultados do projeto e a troca de experiências.
- Rally das Agroindústrias: participação em Projeto Piloto voltado à capacitação de produtores de agroindústrias familiares da região da Amusep sobre temáticas relacionadas a gestão, adequação sanitária e desenvolvimento de visão estratégica de mercado.

5.3.2 O projeto de extensão LIFE

Em relação ao projeto LIFE, a autora participou como voluntária do projeto entre 2023 e abril de 2025. O projeto LIFE é financiado pela Fundação Araucária (TC 598/2022) - proc. 09/2023 SGPEX-UEM, e tem como objetivo promover a formação de mulheres para assumirem papéis de liderança na produção, comercialização e coordenação de cadeias de valor sustentáveis, fortalecendo em agricultoras paranaenses o reconhecimento de seu papel na promoção da sustentabilidade. Para tanto, o projeto adota metodologias participativas para a realização de oficinas, rodas de conversa, dias de campo e outras atividades coletivas ou integrativas. Essas ações visam estimular o empoderamento coletivo de lideranças femininas e ampliar a consciência das participantes sobre o seu papel para sustentabilidade nas cadeias de valor em que atuam.

Embora o foco da pesquisa não seja o estudo de gênero, destaca-se que a agroindústria familiar transforma o papel das mulheres agricultoras, que deixam de atuar apenas no ambiente doméstico e passam a gerar renda, contribuindo significativamente para o sucesso da produção familiar. Além disso, a participação da família em grupos produtivos, com ou sem atividades de agregação de valor, permite compartilhar a carga de tarefas ligadas ao cuidado da casa e dos filhos, ampliando o apoio mútuo e oferecendo novas oportunidades de empoderamento feminino, como capacitações e contato direto com consumidores (Mior, 2010).

No âmbito do projeto LIFE, a autora esteve envolvida em atividades como:

- Reuniões de equipe: encontros para alinhamento, planejamento, desenvolvimento de materiais, acompanhamento geral das atividades.

- Desenvolvimento de oficinas: espaços de construção coletiva sobre temáticas relacionadas ao projeto, promovendo integração e aprendizado entre diferentes atores.

5.3.3 O projeto de pesquisa Amazônia +10

Este trabalho também tem seu escopo relacionado ao projeto de pesquisa intitulado “Inovação e transição sustentável: cesta de bens e serviços em territórios amazônicos”, financiado pela Fundação Araucária (AMA2022171000002) - proc. 1111/2023- SPG UEM, também denominado como Amazônia +10. Este projeto tem como objetivo desenvolver, de forma colaborativa entre atores públicos, privados e associativos, um arcabouço teórico-metodológico para analisar o desenvolvimento territorial, com base na abordagem da Cesta de Bens e Serviços Territoriais (CBST). A iniciativa busca propor ações que promovam transições sustentáveis nas regiões do Marajó, no Pará, e Campos e Lagos, no Maranhão. A abordagem da CBST permite identificar recursos e ativos que possam ser integrados em uma oferta sinérgica de produtos e serviços territoriais (Medeiros et al.; 2022).

O projeto Amazônia +10 reforça uma rede de cooperação entre pesquisadores, estudantes e atores territoriais do Pará, do Maranhão, de Santa Catarina e do Paraná e parceria internacional na França. Por meio dessa rede, os conhecimentos acumulados em experiências bem-sucedidas de desenvolvimento sustentável em Santa Catarina e Paraná serão aplicados e adaptados ao contexto amazônico, contribuindo para a co-construção de soluções locais, demonstrando, inclusive, o papel dos governos locais nas estratégias de desenvolvimento sustentável (Medeiros et al.; 2022).

A contribuição da UEM para o projeto, além da grande experiência de pesquisa sobre as cadeias de valor no setor agropecuário de base familiar, está alinhada aos resultados obtidos com a Unidade Mista de Desenvolvimento Territorial (UMDT), especialmente as ações para a valorização da **agricultura familiar** e dos produtos territoriais, **o fortalecimento da agroindústria familiar como estratégia de agregação de valor** (por exemplo, na produção e comercialização de queijos artesanais), o desenvolvimento do turismo rural como meio de promover produtos e territórios, além da **superação de gargalos legais relacionados à produção e comercialização de produtos processados de origem animal na região**.

Pela atuação nos projetos UMDT, LIFE e Amazônia +10, a autora pôde participar de diversas atividades que permitiram maior contato com o objeto de estudo e compreensão do campo de pesquisa, possibilitando a geração de dados consistentes para a pesquisa e combinando investigação científica e intervenção prática. Destaca-se, dentro desse percurso

metodológico, as oficinas do Rally das Agroindústrias e de Localidades, que proporcionaram maior proximidade com a realidade local e com o objeto de estudo deste estudo, permitindo compreender de forma mais ampla as dinâmicas das agroindústrias familiares locais.

Essas múltiplas ações articuladas entre pesquisa e extensão, configuraram a base empírica desta tese, contribuindo de maneira significativa para a análise e reflexão crítica dos dados coletados. A partir da revisão de literatura, bem como a participação em atividades de pesquisa e extensão foi possível identificar o problema de pesquisa e proceder com a elaboração do roteiro de entrevista, o qual será detalhado na seção a seguir.

5.4 ETAPA 3: COLETA DE DADOS

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, utilizou-se de entrevistas e observação direta de 25 produtores rurais de agroindústrias familiares do estado do Paraná, os quais foram selecionados com base na experiência da autora e envolvimento direto com agroindústrias familiares por meio dos projetos de extensão e pesquisa, garantindo uma diversidade de perspectivas relevantes para o estudo. Optou-se também por entrevistar produtores de diferentes segmentos alimentares, tendo em vista o melhor entendimento sobre as variáveis de estudo. Ademais, por se tratar de um estudo exploratório as empresas foram selecionadas por conveniência, de forma intencional e não probabilística.

Relativamente às entrevistas, de acordo com Gil (2002), essas são ferramentas utilizadas para levantar informações contidas na fala dos objetos de estudo. Dessa maneira, buscando compreender empiricamente o problema desta tese elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturado (apêndice II), o qual abordou questões relativas à: **i.** Caracterização do estabelecimento rural, detalhando tempo de atividade e estrutura de pessoal, tipo de estrutura de processamento, matéria-prima utilizada, capacidade produtiva e de armazenamento, participação em organizações coletivas, e utilização de marca e selos de qualidade; **ii.** Identificação canais de distribuição e fluxos de marketing, levantando informações sobre motivação para atuação nos diferentes canais, como ocorre o processo de negociação, entrega dos produtos e comunicação com cada comprador dentro dos diferentes canais, benefícios e desafios de comercialização, aspectos relacionados a incerteza comportamental e ambiental e especificidade do ativo; **iii.** Caracterização do ambiente externo, abordando aspectos sobre perfil do público atendido, previsibilidade de demanda e mudanças em leis, regulamentos e regras do mercado de atuação; **iv.** Autoavaliação da atuação multicanal; e **v.** Registro sanitário e de inspeção.

As entrevistas foram conduzidas de forma presencial e remota entre fevereiro e março de 2025, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, e seguiram o roteiro pré-estabelecido, mas com flexibilidade para que os participantes pudessem explorar livremente suas opiniões e experiências. Cada entrevista durou em média de 40 a 120 minutos, as quais foram gravadas e transcritas com autorização dos participantes, totalizando aproximadamente 37 horas de gravação.

Já em relação a observação direta, optou-se por utilizar esse método de coleta, pois, segundo Yin (2005), ao realizar as visitas de campo, a observação permite identificar comportamentos ou condições ambientais relevantes, que serão confrontados com as outras fontes de dados. A observação foi realizada *in loco* durante o desenvolvimento das atividades de extensão e pesquisa, incluindo oficinas, treinamentos, reuniões, eventos e as entrevistas, tendo como foco compreender as interações, percepções, processos de tomada de decisão e dinâmicas entre os diversos atores envolvidos. Todos os dados foram coletados e registrados pela pesquisadora, incluindo descrições detalhadas das práticas, reflexões analíticas e insights sobre o estudo, os quais constituíram a base para a análise qualitativa dos resultados.

Ressalta-se que após as entrevistas, a pesquisadora manteve conversas com os produtores para melhor compreensão de questões abordadas na pesquisa, bem como conversas com agentes-chave envolvidos no acompanhamento dos produtores rurais envolvidos nesse estudo. Esse processo permitiu identificar padrões, convergências e divergências nas respostas dos participantes, oferecendo uma compreensão mais detalhada e fundamentada sobre os canais de distribuição adotados e os desafios enfrentados pelas agroindústrias familiares.

Em suma, a coleta de dados pautou-se em entrevistas, observação direta, por meio registro das atividades de extensão e pesquisa, e conversas com agentes-chave, possibilitando uma maior compreensão do fenômeno estudado e trazendo maior robustez ao estudo. Assim, de acordo com Yin (2005), utilizar várias fontes de obtenção de evidências permite que o pesquisador entre em contato com uma diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes, convergindo em um processo de triangulação de dados, o qual possibilita a elaboração de conclusões e descobertas mais consistentes e acurada, pois o pesquisador consegue confrontar e validar as evidências coletadas de diferentes fontes.

Após a aplicação das entrevistas, procedeu-se com a análise dos dados obtidos, a qual será detalhada a seguir.

5.5 ETAPA 4: ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos nas entrevistas foram submetidos a uma análise de conteúdo, conforme proposta de Bardin (2016), o que possibilitou a categorização e interpretação sistemática das informações. De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo divide-se em três principais fases: **i. a pré-análise**, sendo a fase de organização, trata-se de um momento ainda marcado por intuições, mas que tem como objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, conduzindo à elaboração de um plano de análise com um esquema claro e preciso para o desenvolvimento das etapas seguintes; **ii. a exploração do material**, a fase de análise propriamente dita, sendo composta principalmente por operações de codificação e categorização, realizadas conforme as categorias de análise previamente estabelecidas. Nesta tese, as categorias de análise foram: o canal de distribuição, os elementos da estratégia multicanal, os atributos da transação (incerteza, especificidade de ativo e frequência), a estrutura de governança e a eficiência das transações, conforme apresentadas no Quadro 3; e **iii. o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação**: é a fase onde os resultados são processados de forma a tornarem-se significativos, compreensíveis e válidos, permitindo que o pesquisador formule inferências e proponha interpretações relacionadas aos objetivos previamente estabelecidos, bem como explore descobertas inesperadas que emergirem da análise.

Quadro 3 - Definições constitutivas e operacionais das categorias de análise.

| Categorias de análise | Definições constitutivas | Definições operacionais |
|------------------------------------|--|--|
| Canal de distribuição | Estrutura composta por um conjunto de elementos, agentes e organizações que atuam de forma integrada no processo estratégico de negociação, movimentação e disponibilização de bens e serviços ao consumidor final, abrangendo desde a escolha dos meios de interação com o mercado até os fluxos de marketing e formatos de comercialização (Coughlan et al., 2002; Neslin et al., 2006; Rosenbloom, 2014). | Os canais de distribuição podem ser observados a partir de como os produtos circulam entre produtores e consumidores, considerando aspectos como a escolha do ponto de venda, a utilização de intermediários, estrutura física ou digital (canais offline ou online), organização dos fluxos logísticos e de informação, bem como as estratégias adotadas para maior proximidade com o consumidor final. |
| Elementos da estratégia multicanal | Processo pelo qual uma mesma linha de produtos é disponibilizada a um mesmo mercado-alvo por meio de dois ou mais canais distintos, combinando alternativas de comercialização que ampliam a cobertura de mercado e a conveniência ao consumidor (Neslin et al., 2006; Wallace; Johnson; Umesh, 2009). | A estratégia multicanal de distribuição manifesta-se na diversificação de pontos de venda adotados pelos produtores, como a combinação de feiras livres, grandes redes de supermercados, canais institucionais (PNAE e PAA), canais digitais e outros. |
| Incerteza | Imprevisibilidade de comportamentos que podem afetar as trocas, causando o aumento dos custos de transação, assimetrias informacionais e até rompimento de contratos (Williamson, 1985). | Dentro dos diferentes canais de distribuição a incerteza pode se apresentar de diferentes formas, como variação de demanda em relação ao clima, dificuldade de previsão do volume de vendas, dependência de um único cliente, falta de conhecimento de mercado e oportunismo dos agentes. |
| Especificidade de ativo | Investimentos duráveis para que determinada transação ocorra, sendo o custo de oportunidade de tal investimento menor mesmo nos melhores usos alternativos ou por usuários alternativos caso a negociação inicial seja finalizada prematuramente (Williamson, 1985; Crook et al. 2013). | Atuação em alguns canais de distribuição pode exigir investimentos específicos por parte dos produtores das agroindústrias familiares, tais como alterações em rótulo e embalagem do produto, ampliação da variedade de produtos, mudanças no produto, investimento em equipamento e em estrutura física e alteração de embalagem de entrega. |
| Frequência | Regularidade com que ocorre determinada troca. Quanto maior a frequência com que ocorre essa transação, maior é a capacidade de diluir os custos da adoção de mecanismos complexos de coordenação (Williamson, 1985). | Nas transações com os compradores dentro dos canais de distribuição, a frequência pode ser observada a partir da recorrência das entregas e pagamentos. |
| Estrutura de governança | Forma como as transações são organizadas dentro de um quadro institucional, determinando de que maneira a integridade da relação contratual será assegurada e como as disputas serão resolvidas (Williamson, 1985; 1991b). | Maneira pela qual as transações são coordenar dentro de cada canal de distribuição. Destaca-se que dentro de um mesmo canal pode haver estruturas de governança distintas, bem como uma única estrutura de governança, mas com diferentes arranjos contratuais. |
| Eficiência na transação | Capacidade de alinhar estruturas de governança aos atributos das transações de forma a minimizar os custos associados às trocas, promovendo a melhor alocação dos recursos e reduzindo riscos de falhas contratuais (Williamson, 1991b; Neslin; Shankar, 2009; Kabadayi, 2011). | Ganhos relacionados a redução de custos de transação e de assimetria de informação, compreensão de mercado, redução de dependência de um único cliente, valorização da marca da agroindústria, maior conhecimento e experiência de negociação, obtenção de maiores margens de venda. |

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dessas categorias de análise, será possível atender ao objetivo desta tese e analisar e interpretar os dados coletados com base no modelo de análise proposto (figura 12), o qual foi apresentado na seção 4. Assim será possível compreender como os aspectos relacionados aos custos de transação (incerteza, especificidade de ativo e frequência, estrutura de governança e eficiência na transação) estão associados a atuação dos produtores de agroindústrias familiares via múltiplos canais de distribuição.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, visando atender aos objetivos desta pesquisa, serão apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com 25 produtores rurais de agroindústrias familiares do Paraná. Primeiramente, procede-se com a caracterização das agroindústrias familiares, seguido dos tipos de canais utilizados para distribuição dos produtos. Em seguida, apresenta-se as características (atributos) das transações nos diferentes canais de comercialização, bem como a estrutura de governança adotada para coordenar tais transações. Por fim, expõe-se de que maneira os atributos das transações relacionam-se com os elementos da estratégia multicanal de distribuição, assim como de que forma o uso de multicanais auxilia os produtores rurais de agroindústrias familiares a mitigar problemas inerentes das transações.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTORES E DAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES

De acordo com os dados coletados, observou-se que 56% das agroindústrias analisadas são gerenciadas por produtores (sexo masculino) e 44% são gerenciadas por produtoras (sexo feminino). Em relação ao grau de instrução, notou-se que grande parte dos produtores possui ensino médio completo (40%), seguido por ensino superior completo (24%) e pós-graduação (16%). Um número menor de participantes declarou possuir ensino básico até o quarto ano (12%) e ensino fundamental incompleto (8%), conforme tabela 3.

Tabela 3 - Grau de instrução dos produtores responsáveis pelas agroindústrias.

| Grau de instrução | Freq. | Percentual |
|----------------------------------|--------------|-------------------|
| Ensino básico (até o quarto ano) | 3 | 12% |
| Ensino fundamental incompleto | 2 | 8% |
| Ensino médio completo | 10 | 40% |
| Ensino superior completo | 6 | 24% |
| Pós-Graduação | 4 | 16% |

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com o Censo Agropecuário 2017 (IBGE, 2017), em relação ao nível de instrução dos produtores agropecuários, 15% declararam nunca ter frequentado a escola, 14% cursaram até o nível de alfabetização e 43% chegaram ao ensino fundamental, assim, 73% dos produtores possuem, no máximo, o ensino fundamental. Comparativamente com os dados coletados, nota-se que os produtores das agroindústrias analisadas apresentam maior nível de

instrução, o que pode ser explicado pelo tipo de atividade, a qual exige conhecimentos técnicos mais especializados.

De acordo com a tabela 4, a faixa etária dos produtores responsáveis pelas agroindústrias é predominantemente entre 41 e 50 anos (28%), seguidos por faixas etárias de 30 a 40 anos, de 51 a 60 anos e de 61 a 70 anos, cada uma representando 20% da amostra. Participantes com idade entre 71 e 80 anos corresponderam a 12% do total. Esses dados revelam uma diversidade tanto em termos de idade quanto de formação educacional, o que contribui para uma análise mais abrangente sobre o gerenciamento dos canais de comercialização investigados.

Tabela 4 - Faixa etária dos produtores responsáveis pelas agroindústrias.

| Faixa etária | Freq. | Percentual |
|---------------------|--------------|-------------------|
| De 30 a 40 | 5 | 20% |
| De 41 a 50 | 7 | 28% |
| De 51 a 60 | 5 | 20% |
| De 61 a 70 | 5 | 20% |
| De 71 a 80 | 3 | 12% |

Fonte: Elaborada pela autora.

Nota-se que, no grupo estudado, 80% dos produtores que estão à frente das agroindústrias familiares possuem mais de 40 anos de idade, mostrando maior maturidade no gerenciamento desses negócios e indo ao encontro dos dados dos Censos Agropecuários de 2006 e 2017 (IBGE, 2017), o qual observa um aumento na participação de produtores mais idade, reforçando a necessidade de estratégias que incentivem a integração de jovens nas atividades agropecuárias. Nesse contexto, a agroindústria se apresenta como uma oportunidade de fomentar a permanência do jovem no campo, ao oferecer atividades que demandam maior capacitação técnica e possibilidades de inovação, tornando o meio rural mais atraente e sustentável (Mior, 2010). Todavia, são precisas políticas públicas que fomentem o desenvolvimento desse tipo de atividade.

A seguir, procede-se com a caracterização das agroindústrias participantes deste estudo. Para esta pesquisa, foram analisadas 25 agroindústrias de diferentes municípios do Paraná, sendo Apucarana (4), Arapongas (1), Cambira (1), Cianorte (1), Doutor Camargo (2), Floresta (1), Ibiporã (1), Itaguajé (1), Mandaguaçu (1), Mandaguari (2), Maringá (3), Nova Esperança (1), Nova Laranjeiras (1), Ourizona (2), Paranavaí (1) e Tomazina (2). A Figura 14 apresenta a distribuição geográfica das agroindústrias analisadas.

Figura 14 – Distribuição geográfica das agroindústrias analisadas.



Fonte: elaborada pela autora.

O quadro 4 sintetiza as informações relativas ao tempo da família na atividade rural, fontes de renda da família, se a agroindústria é a principal fonte de renda, segmento de atuação, principais produtos, tempo produzindo produtos agroindustrializados e quantidade de trabalhadores na agroindústria. Esta descrição é importante para a compreensão das decisões relativas à estratégia multicanal de distribuição, uma vez que os resultados obtidos por uma agroindústria podem não ser percebidos em outra, e essas diferenças podem estar relacionada ao perfil da firma.

No que se refere ao tempo na atividade rural, os dados mostram que 18 (72%) das famílias estão na atividade rural há 30 anos ou mais. Vale ressaltar que 16 (60%) dessas famílias estão há mais de uma geração na atividade rural, indicando a existência de uma tradição agrícola transmitida entre gerações.

Em relação as fontes de renda, pode-se perceber que mais da metade (56%) das famílias possuem outras fontes de renda para além da atividade rural, sendo elas aluguel, aposentadoria, prestação de assistência técnica, docência, trabalho autônomo e renda extra não especificada. Foi relatado por apenas 32% dos entrevistados que a agroindústria é a principal fonte de renda da família, refletindo na forma como a agroindústria é gerenciada e na busca de maior acesso a mercado, como será apresentado a frente. Esses dados mostram que a agroindústria pode ter dificuldade de manter-se sozinha, tendo em vista que grande parte das agroindústrias aqui estudadas possuem menos de 10 anos de operação, o que pode dificultar a

participação de pessoas mais jovens na atividade, visto que não possuem fonte secundária de renda como aposentadorias e outros tipos de trabalhos autônomo.

No que tange ao segmento de atuação, nota-se que Café, Queijo e Geleias, doces e conservas são os que apresentam maior incidência de agroindústrias, representando 36%, 20% e 12% respectivamente. Todavia, são mencionados outros segmentos, tais como Cachaça, Desidratados, Óleos essenciais e hidrolatos, Doces de leite, Embutidos, Massas frescas, Panificados e Mel. A diversidade de segmentos alimentícios possibilita uma análise mais ampla, reduzindo vieses relacionados ao segmento de atuação.

Destaca-se que dentro do mesmo segmento de atuação existem diferenças entre as agroindústrias por conta dos produtos ofertados. Por exemplo, a amostra possui agroindústrias de queijo que produzem tanto queijos comuns, como muçarela, minas frescal, ricota e requeijão, quanto queijos com certo grau de diferenciação, como queijos maturados e coloniais. As agroindústrias de café dividem-se em produção de café tradicional e especial (produto com maior grau de diferenciação). Em relação ao segmento de desidratados, a amostra possui uma agroindústria de produtos orgânicos e a outra de produção convencional. Na produção de geleias, doces e conservas, temos uma agroindústria de produção orgânica e duas de produção convencional, todas com grande variedade de produtos. Já em relação ao segmento de mel, temos uma agroindústria focada na produção de mel florada silvestre, a qual processa apenas o mel produzido na própria propriedade rural, e uma agroindústria que oferta mel de diferentes floradas, a qual faz parte de uma associação de apicultores e processa principalmente matéria-prima de terceiros (produtores associados).

Quadro 4 - Caracterização das agroindústrias.

| Unid. de Pesq. | Tempo da família na ativ. rural (em anos) | Fontes de renda da família | Agroindústria como principal fonte de renda | Segmento | Principais produtos | Tempo produzindo produtos agro industrializados (em anos) | Quantidade de trabalhadores na agroindústria | | | |
|----------------|---|--|---|---|--|---|--|--------------|-------|-------|
| | | | | | | | Total | Família | Perm. | Temp. |
| AG01 | 64 | Aluguel Aposentadoria Atividade rural | Sim | Queijo | Queijos minas frescal, minas meia-cura, ricota, requeijão cremoso, doce de leite e manteiga. Linha com e sem lactose, exceto a manteiga | 31 | 7 | 4 | 3 | 0 |
| AG02 | 48 | Docência Atividade rural | Sim | Queijo | Queijo minas frescal, requeijão, queijo coalho, muçarela, nozinho, purunguinha e manteiga. | 13 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| AG03 | 45 | Assistência técnica Docência Atividade rural | Não | Embutidos | Linguiça comercial de pernil e toucinho Linguiça gourmet de pernil e toucinho com queijo coalho, marguerita, alho e mel e clássica. | 1 | 3 | 3 Sócios* | 0 | 0 |
| AG04 | 7 | Aluguel Atividade rural | Não | Geleias, doces e conservas | Doces de banana, goiaba, mamão, abobora, doce de leite, figo e ambrosia Geleias de pimenta, abacaxi com pimenta Conserva de pimenta, e de jurubeba | 4 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| AG05 | 80 | Trabalho autônomo Atividade rural | Não | Geleias, doces e conservas Massas frescas Panificados orgânicos | Passata de tomate, tomate seco, geleias de morango, abacaxi e goiaba, molho pesto, antepasto de abobrinha e de beringela, creme e conserva de pimenta, massas frescas e pão de fermentação natural | 9 | 4 | 4 | 0 | 0 |
| AG06 | 30 | Trabalho autônomo Atividade rural | Não | Café | Café especial torrado e moído, e torrado em grãos Café premium torrado e moído | 8 | 3 | 3 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | |
|------|----|--|-----|----------------------------------|--|----|---|---|---|---|
| AG07 | 85 | Aposentadoria Trabalho autônomo Atividade rural | Não | Cachaça | Cachaça artesanal envelhecida, sabor: carvalho, pêssego, hortelã, prata, café, cana, flor de clitória e amburana. Licores de doce de leite, figo, maracujá, café | 4 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| AG08 | 73 | Atividade rural | Não | Café | Café especial torrado e moído Café especial torrado em grãos | 7 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| AG09 | 25 | Atividade rural | Sim | Geleias, doces e conservas | Conservas de alho, gengibre, batata, pepino e pequi Doces de abobora, mamão, figo, goiaba e banana Geleia de gengibre, abacaxi com pimenta, abacaxi com gengibre, morango, pimenta, maracujá Molhos de pimenta comari vermelha, malagueta, jalapeno e biquinho | 20 | 5 | 3 | 1 | 1 |
| AG10 | 18 | Atividade rural | Não | Café | Café especial torrado e moído, e torrado em grão Café superior torrado e moído | 8 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| AG11 | 72 | Atividade rural | Não | Café | Café especial torrado e moído Café tradicional torrado e moído | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| AG12 | 84 | Atividade rural | Não | Café | Café tradicional torrado e moído | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| AG13 | 61 | Aposentadoria Atividade rural | Não | Café | Café especial torrado e moído | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| AG14 | 66 | Aposentadoria Trabalho autônomo Atividade rural | Não | Café | Café tradicional torrado e moído | 15 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| AG15 | 55 | Trabalho autônomo Atividade rural | Não | Café | Café tradicional torrado e moído | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | |
|------|----|----------------------------------|-----|---|--|----|---|---|---|---|
| AG16 | 97 | Atividade rural Renda extra | Não | Café | Café especial torrado e moído Café especial em grãos Café tradicional torrado e moído Café gourmet torrado e moído Café expresso | 36 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| AG17 | 9 | Aposentadoria Atividade rural | Não | Desidratados Óleos essenciais e Hidrolatos | Desidratados de flores de clitória, açafraão da terra, limão tahiti, laranja pera, colorau de urucum, folha de louro, erva baleeira e alecrim do campo. Óleos essenciais e hidrolatos de eucalipto glóbulos, tea tree, eucalipto duni, hortelã pimenta, capim cidreira, alecrim, eucalipto citriodora, alecrim do campo, lavanda dentata, citronela do ceilão, pitanga folhas e pimenta rosa | 7 | 3 | 1 | 2 | 0 |
| AG18 | 30 | Atividade rural | Sim | Doces de leite | Doces de leite Doce de leite com morango, com maracujá e com ameixa Doces de banana, de abóbora, ambrosia, coalhada | 30 | 4 | 1 | 3 | 0 |
| AG19 | 62 | Atividade rural | Não | Mel | Mel florada silvestre | 19 | 4 | 3 | 0 | 1 |
| AG20 | 22 | Aluguel Atividade rural | Não | Mel | Mel floradas eucalipto, melato de cana, cipó uva, silvestre e laranjeira, cera e própolis | 19 | 3 | 1 | 2 | 0 |
| AG21 | 47 | Atividade rural | Sim | Desidratados orgânicos | Frutas desidratadas, como morango, abacaxi, laranja, limão e banana passa Ervas desidratadas para chás brisa verde, luz serena, boldo, capim cidreira, erva baleeira, hibisco, hortelã menta, hortelã pimenta, melissa e ora-pro-nóbis | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | |
|------|----|---|-----|-------------|--|-----|---|---|---|---|
| | | | | | Especiarias desidratadas, colorau de urucum e açafão da terra | | | | | |
| AG22 | 8 | Atividade rural | Sim | Queijo | Queijos colonial, maturado, meia cura, coalho e queijos temperados | 5 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| AG23 | 39 | Atividade rural | Sim | Panificados | Pão caseiro, bolachas, rosca doce, bolo de milho, bolo de mandioca, bolo de massa puba, pão de torresmo e panetone | 1,5 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| AG24 | 13 | Atividade rural | Não | Queijo | Queijos minas frescal, meia cura, requeijão, doce de leite, iogurte e bebidas lácteas | 1,5 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| AG25 | 30 | Aposentadoria Trabalho autônomo Atividade rural | Sim | Queijo | Queijos minas frescal, meia cura, maturado | 4,5 | 6 | 3 | 3 | 0 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao tempo produzindo agroindustrializados, observa-se que grande parte do grupo (68%) é composto de empresas jovens, que estão em operação há menos de 10 anos. Foi relatado por esses produtores que apesar da agroindústria ainda não ser a principal fonte de renda, pois está no início da atividade, existe expectativas para crescimento e, com esse intuito, ainda estão buscando ampliar de mercado.

Então, como eu falei para você, a gente começou a vender para os amigos, parentes. Então, a gente está prospectando os clientes. Então, alguns produtos eu vendo bastante, outros tem mais dificuldade de comercialização. Mas a gente tá abrindo, né? Então, uma empresa, uma agroindústria, quando ela vai dar sequência, demora uns três a cinco anos. Porque tem vários tipos [de produto], né? O chá que eu posso vender, como na merenda escolar, posso vender como consumidor final. Mas aí o pessoal tem que conhecer a marca, né? Então a gente tá fazendo essa prospecção. A gente vai em feiras, estamos montando o site. Tudo é um processo. Mas assim, eu acredito que de três anos a gente vende até super bem, graças a Deus, nossos produtos (Produtora da AG21).

Faz dez meses que a gente está colocando a agroindústria para funcionar, estruturando, para a gente abrir mercado. Então... a gente já tem alguns clientes, mas a gente não busca mais clientes. Porque, primeiro, nós estamos clandestinos, não temos o SIM [Selo de inspeção sanitária municipal], estou correndo atrás disso agora. [...] A gente só faz [a produção] sob pedido, né? [...] Sob encomenda. E aí, aquilo que da produção, da encomenda, agora que a gente vai começar a buscar vender. Porque agora a gente consegue atender uma demanda. Antes a gente não conseguia atender (Produtor da AG03).

Hoje, não operamos na capacidade máxima. [...] Porque tem trabalho junto, né? Como ele [o marido - quem processa os produtos] trabalha fora, né? A gente faz de acordo com o tempo disponível. Por enquanto, ainda precisa trabalhar. Não dá para ficar só na agroindústria. Futuramente, a nossa intenção é aumentar, ampliar (Produtora da AG05).

Está muito no início. Ainda não [estamos utilizando a estrutura da agroindústria], ela está sendo certificada, né? Então faltam alguns detalhes, mas a gente está usando aqui a estrutura da casa, por enquanto. Mas em breve nós estaremos usando. [...] Hoje não temos revenda justamente por não ter certificação ainda. Ainda só vendemos por boca a boca, para amigos e família, por enquanto. Só até pegar o SIM [Selo de inspeção sanitária municipal]. Aí dá para caminhar mais (Produtora da AG24).

Os produtores da AG24 relataram que iniciaram a produção de queijos e produtos lácteos na tentativa de reduzir a incerteza em relação ao preço do leite, pois segundo os produtores o leite é um produto com alto grau de perecibilidade e os laticínios aproveitam dessa característica do produto para agir de maneira oportunista, colocando o produtor em situação vulnerável.

A baixa remuneração, o baixo valor pago pelo Laticínio pelo leite. Lembrando que acho que talvez seja interessante você frisar isso, que o leite é a única mercadoria que você vende sem saber o valor que vai receber. Não existe nenhuma outra mercadoria no agro que você vende, sem saber o valor que você vai receber.

O leite você entrega durante o mês todo e ele [o laticínio] só te paga no mês seguinte. E ele paga, de acordo com o mercado. Então, o leite tem essa característica, que é um absurdo, mas infelizmente é assim há anos, talvez até desde o início da cadeia de produção, mas ele é o único produto que você vende sem saber por quanto. Você entrega para o comprador sem ele te dizer quanto vai pagar. [Eu entrego] por ser um produto perecível, né? Então, você não tem como armazenar. Então, baseado nisso e por essa característica, é que os laticínios aproveitam, né? Tanto da ignorância do meio produtor, como da necessidade, em função de ser um produto altamente perecível (Produtor da AG24).

Os produtores da AG24 ainda enxergam na atividade agroindustrial uma possibilidade de ampliação de renda, pois os produtos processados tem maior valor agregado, indo ao encontro de Mior (2010), o qual expressa que a agroindustrialização propicia aos produtores rurais agregação de valor a produção primária e a obtenção de maior renda.

Por outro lado, existem produtores que percebem na agroindústria uma fonte de renda extra mensal, que auxilia no pagamento das despesas mensais da família, e por conta de diferentes motivos, seja pela idade avançada do produtor, estilo e objetivos de vida, não possuem interesse em ter a agroindústria como um “negócio” e, portanto, não buscam formalização da atividade, o que os impede de acessar novos canais de comercialização. Assim, tem-se que o perfil e os objetivos pessoais do produtor rural têm impacto direto no gerenciamento da agroindústria e na busca por maior acesso a mercados e, conseqüentemente, ampliação dos canais de comercialização.

Sobre a quantidade de trabalhadores, observa-se que as agroindústrias analisadas possuem poucos funcionários, sendo a estrutura de pessoal composta principalmente por membros da família. A dificuldade de encontrar pessoas fora do círculo familiar para trabalhar nas agroindústrias foi apontada por diversos produtores entrevistados (a exemplo: AG01, AG04 e AG24), o que reflete uma tendência identificada pelo Censo Agropecuário 2017. Segundo o Censo, do total de pessoas ocupadas nos estabelecimentos rurais, 74% eram produtores ou trabalhadores com laços de parentesco, enquanto apenas 26% correspondiam a pessoal contratado sem vínculo familiar (IBGE, 2017). Deste modo, nota-se assim a importância de estratégias e políticas que facilitem o acesso a mão de obra fora do círculo familiar, tendo em vista tal dificuldade dos produtores em atrair trabalhadores externos, o que também tem limitado o desenvolvimento e crescimento desses negócios.

De acordo com o Anuário do trabalho nos Pequenos Negócios (Sebrae, 2020), essas agroindústrias podem ser consideradas de porte micro, pois possuem estrutura de pessoal de até 9 pessoas ocupadas. Nota-se ainda que oito das agroindústrias analisadas possuem funcionários contratados, sejam eles permanentes ou temporários, envolvidos principalmente em atividades de produção ou comercialização. Destaca-se que todas as empresas que possuem pessoal

contratado estão formalizadas, indicando que a formalização das agroindústrias possibilita a geração de emprego no meio rural e a consolidação da atividade econômica.

Em relação a formalização da atividade produtiva, conforme tabela 5, 16 (64%) das agroindústrias possuem registro de inspeção sanitária, duas (08%) estão em processo de regularização e sete (28%) não possuem registro. O serviço de inspeção sanitária é obrigatório e regulariza a atividade de agroindustrialização, indicando que o estabelecimento atende aos critérios de produção, manipulação e armazenamento, além de assegurar a qualidade sanitária dos produtos que chegam à mesa do consumidor, verificando se o que é produzido mantém padrões adequados de higiene e segurança (ADAPAR, 2024).

Salienta-se que para os produtos de origem animal existem níveis federal, estadual e municipal de serviços de inspeção que afetam diretamente a atuação comercial, pois, dependendo do âmbito do serviço de inspeção, pode ampliar ou restringir os tipos de canais utilizados. A este exemplo tem-se a fala dos produtores: *“Eu sei, eu que estou dentro, eu sei da importância da regularização sanitária. O [grande] leque que abriu para eu vender com a regularização sanitária (Produtora AG01)”*.

A intenção é a gente vender a linguiça comercial pro mercado. [...] Por semana, já está certo para o mercado 200 quilos. Em um mercado. E eu tenho possibilidade de estar em seis, que é da mesma rede. [...] na conversa [a negociação] já está certo: “a hora que você conseguir o SIM [Selo de inspeção sanitária municipal] me fala que a gente pega [seu produto]” (Produtor AG03).

Benefício [do Selo de inspeção sanitária municipal] é que você pode vender tanto para prefeitura, para o estado, né? Essa parte de comercialização para esses órgãos públicos (Produtora AG23).

Observa-se que as agroindústrias que não possuem o registro de inspeção usam predominantemente canais diretos para comercialização de seus produtos, sendo sobretudo via redes sociais (Instagram e WhatsApp) e vendas na propriedade rural.

Tabela 5 - Situação das agroindústrias em relação ao registro de inspeção sanitária.

| Registro de inspeção sanitária | Freq. | Percentual |
|---------------------------------------|--------------|-------------------|
| Possui registro | 16 | 64% |
| Em processo de regularização | 2 | 08% |
| Não possui registro | 7 | 28% |

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação a estrutura física, 60% possuem construção própria para a agroindústria localizada dentro da propriedade rural, 16% utilizam áreas comuns da residência para processamento dos produtos, tais como cozinha ou garagem, e 12% utilizam instalações de

terceiros, sendo agroindústrias de café na etapa de torrefação. O grupo analisado ainda apresenta uma agroindústria que processa os produtos em barracão multiuso dentro da propriedade rural, uma agroindústria com construção própria fora da propriedade rural (localizada no meio urbano), e uma agroindústria que processa seus produtos em uma instalação coletiva, a qual pertence para a associação de qual a produtora faz parte.

A tabela 6 sintetiza as informações apresentadas.

Tabela 6 - Estrutura física das agroindústrias analisadas.

| Estrutura física | Freq. | Percentual |
|---|--------------|-------------------|
| Área comum da residência (cozinha e garagem) | 04 | 16% |
| Barracão na propriedade (área multiuso) | 01 | 04% |
| Construção própria para a agroindústria dentro da propriedade | 15 | 60% |
| Construção própria para a agroindústria fora da propriedade | 01 | 04% |
| Instalação em organização coletiva | 01 | 04% |
| Instalação terceirizada | 03 | 12% |

Fonte: Elaborada pela autora.

Sobre a produção de matéria-prima, nota-se que 14 (56%) agroindústrias utilizam exclusivamente matéria-prima própria, produzida dentro do estabelecimento rural, sendo essas de segmentos de café, queijo e desidratados. Algumas dessas agroindústrias relatam ter dificuldades de ampliar a produção primária, principalmente a produção de leite, o que inviabiliza a ampliação da produção dos produtos agroindustrializados e, conseqüentemente, o acesso a canais de maior volume e frequência, até pelo fato de que os canais atuais já absorvem toda a produção.

Observa-se ainda que grande parte dessas agroindústrias que utilizam exclusivamente matéria-prima própria produzem produtos com algum diferencial de qualidade, sendo queijos maturados, queijos coloniais, cafés especiais e desidratados orgânicos. Assim, ao utilizar apenas a matéria-prima produzida na propriedade reduzem a incerteza em relação a qualidade dessa, mas limitam-se em relação a quantidade produzida. Contudo, ainda preferem ter uma produção menor, visando evitar principalmente custos de transação relacionados ao monitoramento da qualidade da matéria-prima.

Esporadicamente, eu pego fora [o leite] pra suprir a produção nossa. Às vezes aumenta a demanda, a quantidade que eu produzo [de leite] hoje não é o suficiente. Mas geralmente a gente produz tudo na propriedade. [...] Mas, para aumentar muito a minha produção, para colocar em empórios, supermercados, coisas assim, eu não consigo ser artesanal. Eu não consigo, porque produzindo o meu leite, eu sei o que estou colocando no meu queijo. [...] Eu teria que pegar de pequenos em volta, até por causa de custo de produção, custo de buscar, de transporte. Quando eu pego [o leite]

de pessoas diferentes, eu perco o controle de qualidade. Porque o pequeno, ele não quer investir em condição sanitária. Para ele não é viável (Produtora da AG01).

Quatro (16%) agroindústrias ainda utilizam matéria-prima própria e terceiros, com predominância da produção própria, sendo elas de mel, geleias, doces e conservas, panificados e cachaça. Quatro (16%) agroindústrias utilizam matéria-prima própria e terceiros, com predominância da produção de terceiros, sendo elas desidratados, geleias, doces e conservas, Mel e Panificados. Há ainda três agroindústrias que compram toda a matéria-prima de terceiros, entre esses um produtor relata ter a intenção de voltar a produzir sua principal matéria-prima, mas enfrenta o desafio de gerar recursos para esse investimento:

A intenção é voltar com [a produção do] o porco, principalmente o porco moura. [...] A intenção é a gente vender a linguiça comercial pro mercado. Pra, daí, no mercado a gente fazer fluxo e depois partir pra essas [linguiças gourmet] e partir pros produtos de porco moura. A gente vai fazer um capital em cima disso, pra depois a gente começar a criar o porco moura, cultivar ele lá dentro do sítio, levar pro batedouro e processar a carne lá (Produtor da AG03).

Tabela 7 – Procedência da matéria-prima utilizada pelas agroindústrias.

| Procedência das principais matérias-primas | Freq. | Percentual |
|---|--------------|-------------------|
| Exclusivamente própria | 14 | 56% |
| Predominantemente própria | 04 | 16% |
| Predominantemente de terceiros | 04 | 16% |
| Exclusivamente de terceiros | 03 | 12% |

Fonte: Elaborada pela autora.

A tabela 8 apresenta a utilização de marca pelas agroindústrias. No grupo analisado, 18 (72%) das agroindústrias utilizam marca própria para comercializar seus produtos, uma (04%) agroindústria utiliza apenas a marca coletiva da associação que participa, por ser uma marca conhecida no mercado em que atua e possuir apelo de gênero. Uma (04%) agroindústria iniciou a comercialização dos produtos com a marca coletiva da associação que participa, mas com a consolidação da atividade criou sua marca própria. Atualmente, essa produtora vende seus produtos tanto com a marca coletiva, com apelo associativo e de gênero, quanto sua própria marca, visando maior visibilidade da qualidade de seus produtos.

Tabela 8 – Utilização de marca pelas agroindústrias.

| Utilização de marca | Freq. | Percentual |
|----------------------------|--------------|-------------------|
| Marca própria | 18 | 72% |
| Marca própria e coletiva | 01 | 04% |
| Marca coletiva | 01 | 04% |

| | | |
|-------------------|----|-----|
| Não utiliza marca | 05 | 20% |
|-------------------|----|-----|

Fonte: Elaborada pela autora.

Há cinco (20%) agroindústrias que optam por comercializar seus produtos sem marca como elemento de identificação comercial, sendo empresas que estão informais e que utilizam principalmente canais direto para atendimento.

A marca tem um papel estratégico no processo de comercialização, pois auxilia na identificação da empresa e fidelização do cliente, pode influenciar a compra quanto a aspectos de qualidade, além de servir como mecanismos para coordenação do canal e gerenciamento de conflitos (Zylbersztajn, 2000; Neslin; Shankar, 2009; Zhang et al., 2010; Yan et al., 2011).

De acordo com a literatura de multicanal, a partir de Neslin e Shankar (2009), Zhang et al. (2010) e Yan et al. (2011), a marca é muito utilizada como uma estratégia para evitar a competição entre canais, principalmente canais mais massificados e canais especializados. Contudo, para as empresas analisadas tal situação não foi evidenciada, uma vez que grande parte dos produtores utilizam a mesma marca em todos os canais.

Foi observado que para os produtores a marca é percebida como sinal de reconhecimento do trabalho desenvolvido na propriedade rural, o que pode influenciar na preferência de compra do consumidor e tornar-se um elemento estratégico para fortalecer a presença da agroindústria nos diferentes canais de venda.

É meu nome que tá sendo exposto como produtora daquele café. E o café torrado, mesma coisa. Então, vai com o meu pacote, [...] com a nossa marca. E é gostoso também, porque saber que o teu produto, o teu nome, está sendo conhecido em vários lugares (Produtora da AG06).

As principais vantagens, além de agregação de valor, o reconhecimento do seu trabalho, de estar levando o seu café nos lugares que eles estão. Então, o cliente que tá lá é um cliente diferente (Produtor da AG08).

Além disso, ao estabelecer uma identidade visual e um nome reconhecível, a marca pode facilitar a criação de vínculos com os consumidores, gerar confiança e diferenciar os produtos no mercado.

Nos dois [cafeterias] eles têm lá no cardápio que é o queijo [da minha marca]. Então, é também uma forma de divulgação da marca, né? (Produtora da AG25).

Então as lojas especializadas, não tem qualquer tipo de produto. Se o seu produto está lá é porque seu produto tem qualidade, né? Então, já é um diferencial se seu produto está lá. Então, para a sua marca estando lá já é uma divulgação muito grande para o seu produto e para sua agroindústria (Produtor da AG08).

Observou-se também que duas das agroindústrias utilizam marcas coletivas para melhor se posicionar em determinados canais, tendo em vista que a marca utilizada é bem reconhecida e leva um apelo de coletividade e gênero, dando maior poder de negociação e melhores margens de lucro a essas produtoras, indo ao encontro do exposto por Neslin et al. (2006) e Zhang et al. (2010).

Eu até tenho a minha marca própria, eu criei tudo, comecei, mas não dei continuidade, porque eu preferi continuar com a marca coletiva [...] que a gente já é um grupo bem conhecido, é um nome muito conhecido já, principalmente lá fora, no exterior (Produtora da AG10).

Tem meu nome conhecido lá pra fora do Brasil como produtor de café aqui no Paraná, né? Então, pra mim, é muito importante isso (Produtora da AG06).

6.1.1 Participação em organizações coletivas

As organizações coletivas possuem diferentes papéis dentro da atividade dos produtores deste estudo. Entre eles estão: assistência técnica para produção primária, utilização de implementos agrícolas, serviço de armazenamento, utilização de estrutura de produção coletiva, acesso a conhecimentos técnicos e informações de mercado, acesso a mercado institucional, e articulação de ações conjuntas para viabilizar a comercialização.

As cooperativas dão suporte aos produtores principalmente com assistência técnica para produção primária, utilização de implementos agrícolas, disponibilização de espaço para armazenamento de grãos e estrutura de produção coletiva. Ademais, observou-se que as cooperativas também têm um importante papel no acesso a canais de compras públicas, tendo em vista que no Paraná a entrada em mercados institucionais, em programas como PNAE e PAA, só pode ser realizada através de cooperativas, fato que é evidenciado nas falas dos produtores das AG21, AG23 e AG09.

Então, assim, agora a gente está na cooperativa de Cianorte, né? A gente está tentando, pelo jeito vai dar certo, da gente entregar dois tipos de ervas para a escola. Então, eu esqueci o nome da cooperativa de Cianorte, mas é da agricultura familiar, ali (Produtora da AG21).

[o papel da cooperativa] é para a questão dos projetos do estado, municipal, que quando pega [a licitação] a gente vende o pão, vende bolacha. Então, é para acessar o PNAE e o PAA (Produtora da AG23).

Ah, tem outra cooperativa que eu faço, a Apoflora também, mas essa eu só entrego doce [para merenda escolar / PNAE]. [a participação em organizações coletivas] Todas elas são para comercialização. A gente acaba usando também para assistência

técnica, mas geralmente assistência técnica para gente que é pequeno vem através de alguns programas governamentais, né? Como o IDR-PR [Instituto de Desenvolvimento Rural] (Produtora da AG09).

Em relação as associações, essas possuem papel estratégico na viabilização da comercialização, tendo em vista que muitas dessas associações de produtores foram criadas com o intuito de capacitar os associados, buscar informação de mercado e apoiar projetos coletivos para acesso a canais que seriam inviáveis de serem acessados individualmente por serem custosos ou demasiadamente burocráticos, tais como feiras de exposição ou grandes redes de varejo.

Não tem como, por exemplo, você querer comercializar... Se você não buscar os canais de comercialização, a gente formou a AREA [Associação Regional das Agroindústrias] exclusivamente para comercialização, que era [para comercializar] através de feiras, eventos. E o governo abriu para o pequeno, no passado, um programa chamado Fábrica do Agricultor. E, ao mesmo tempo, que ajudava a comercialização, que abriu gôndolas dentro do supermercado [grandes redes de varejo] para dar suporte aos pequenos. Entrar numa grande rede não é fácil, tem toda uma demanda e, até hoje, se manter lá dentro não está fácil (Produtora da AG09).

E eu faço [comercializo em] parque de exposição. Por exemplo, todo ano, todo ano a gente vende lá dentro do pavilhão da Expoingá. E aí esse é organizado pela AREA [Associação Regional Sa Agroindústria]. Aí, as gôndolas do agricultor [dentro de uma grande rede de varejo], aqui na região noroeste, é a AREA que organiza. Na região, lá de Curitiba, é a CIPAR [cooperativa] (Produtora da AG09).

A gente está tentando se organizar para conseguir recurso, né? Porque como particular, a gente não consegue nenhum recurso [...] por exemplo, esses tempos agora, recente, teve uma licitação. Não é uma licitação, é... Assim, eles analisam os projetos de associação para mandar recurso. um recurso para os próprios produtores da Itaipu. Então só poderia participar se fosse associação. Então, a gente como associação pode, com a ajuda do IDR, fazer um projeto, encaminhar lá e ganhar esse recurso, é um valor grande, sabe? E a gente, enquanto produtor rural, não teria chance alguma sem ser por via de uma associação. Também com relação a conseguir patrocínio, conseguir treinamento, porque a gente como individual não tem condição de chamar um técnico e fazer um treinamento. Agora, como associação já dá para a gente se organizar, dividir o valor e organizar um treinamento, até o próprio fornecedor tem mais interesse em nos fornecer um treinamento, por exemplo. Então assim, é os principais quesitos. Com relação também à legislação, né? Se você vai fazer uma petição, alguma coisa, tudo estando organizado é diferente, né? Não é fácil participar de uma associação. É muito desafiador para fazer o negócio funcionar, cada um pensa de um jeito, mas quando dá certo, vale a pena (Produtora da AG22).

Assim, observa-se que a presença em organizações coletivas fortalece o pequeno produtor e contribui para a obtenção de conhecimento, recursos e continuidade da atividade produtiva. Dessa forma, as organizações coletivas tornam-se um elemento-chave na atuação das agroindústrias familiares.

6.2 CARACTERIZAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A distribuição dos produtos das agroindústrias analisadas ocorre por meio de diferentes canais, os quais refletem os objetivos estratégicos da agroindústria, bem como o perfil e objetivos pessoais do produtor rural. O quadro 5 apresenta os canais de distribuição utilizados pelas 25 agroindústrias familiares participantes desse estudo.

Os canais utilizados podem ser classificados em: a) canais diretos, que tem como principal característica o contato com o consumidor final; b) canais indiretos, que utilizam um ou mais agentes intermediários para que o produto chegue ao público-alvo; e c) canais institucionais, os quais tem como cliente órgãos governamentais e são acessados por meios licitatório ou de chamada pública.

Em relação aos canais diretos, os principais meios de comercialização utilizados são Barraca de auto atendimento, Empresas (business-to-business), Feira do Produtor, Feira livre, Feiras de exposição, Feiras de vendas (eventuais), Loja de Fábrica, venda direto na propriedade com e sem Turismo Rural, Porta a Porta, Redes sociais (Instagram, Whatsapp, Facebook), Site de venda direta do produtor rural (Marketplace) e Site próprio.

Já como canais indiretos são utilizados Açougue, Armazém Natural, Atacado, Cafeteria, Conveniências na beira da estrada, Distribuidor, Empório, Floricultura, Farmácia Food Service (estabelecimentos de alimentação que utilizam o produto como matéria-prima/subproduto), Frutaria, Loja / Barraca a beira da estrada, Loja colaborativa, Loja de cafés especiais, Loja de Conveniência, Loja de produtos naturais, Loja de produtos orgânicos, Mercado de Bairro, Mercearia Gourmet, Padaria, Quitanda, Revendedor, Sacoleiros (Representante de venda) e Supermercados e Hipermercados (Grande Varejo).

Os canais institucionais aqui são acessados por programas governamentais de compras públicas, tais como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), responsável por garantir a alimentação escolar para estudantes da educação básica pública, este programa destina recursos financeiros para estados e municípios realizarem a compra de alimentos para as escolas, e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que tem como objetivo garantir o acesso a alimentos de qualidade para pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional e fortalecer a agricultura familiar, realizando a compra direta de alimentos a preços compatíveis com os praticados pelo mercado (Secretaria de Comunicação Social, 2024).

Quadro 5 - Canais de distribuição utilizados pelas agroindústrias familiares analisadas.

| Unidade de Pesquisa | Quantidade de canais | Canais diretos | Canais indiretos | Institucional |
|----------------------------|-----------------------------|--|---|----------------------|
| AG01 | 5 | Feira livre Whatsapp (Rede Social) | Cafeteria (Food Service) Buffet (Food Service) Restaurante (Food Service) | (-) |
| AG02 | 6 | Feira de exposição Na propriedade | Mercado de Bairro (Pequeno Varejo) Pesqueiro (Food Service) Restaurante (Food Service) Revendedor | (-) |
| AG03 | 2 | Na propriedade | Restaurante (Food Service) | (-) |
| AG04 | 2 | Na propriedade com Turismo Rural Barraca de auto atendimento | (-) | (-) |
| AG05 | 5 | Feira do Produtor Loja de Fábrica Instagram (Rede Social) | Loja de produtos orgânicos (Loja Especializada) Frutaria (Pequeno Varejo) | (-) |
| AG06 | 6 | Feira de exposição Na propriedade (com Turismo Rural ou visitas na propriedade) WhatsApp e Instagram (Rede Social) | Empórios (Loja Especializada) Cafeteria Mercado de bairro (Pequeno Varejo) | (-) |
| AG07 | 3 | Empresas (business-to-business) WhatsApp e Instagram (Rede Social) Na propriedade | (-) | (-) |
| AG08 | 5 | WhatsApp e Instagram (Rede Social) Site de venda direta do produtor rural (Marketplace) | Loja de cafês especiais (Loja Especializada) Padaria (Food Service) Cafeteria (Food Service) | (-) |
| AG09 | 9 | Feira de Exposição | Supermercados (Grande Varejo) Mercado de Bairro (Pequeno Varejo) Empório das Agroindústrias (Loja especializada) Loja de produtos naturais (Loja Especializada) Distribuidor (c/ outra marca) Distribuidor (marca própria) Mercearia Gourmet (Pequeno Varejo) | PNAE |

| | | | | |
|------|---|--|--|-----------------|
| AG10 | 8 | Na propriedade WhatsApp (Rede Social) | Revendedores Hotel Fazenda (Revenda e Food Service) Empórios (Loja Especializada) Loja de Conveniência (Pequeno Varejo) Frutaria (Pequeno Varejo) Cafeteria | (-) |
| AG11 | 1 | Telefone / WhatsApp (Rede Social) | (-) | (-) |
| AG12 | 1 | Porta a Porta | (-) | (-) |
| AG13 | 2 | WhatsApp (Rede Social) Na propriedade | (-) | (-) |
| AG14 | 2 | Na Propriedade Telefone / WhatsApp (Rede Social) | (-) | (-) |
| AG15 | 3 | WhatsApp (Rede Social) | Revendedores (Parentes/Amigos) Chácara de Turismo Rural (Food Service) | (-) |
| AG16 | 6 | Feira Livre WhatsApp (Rede Social) Feira de exposição Site de venda direta do produtor rural (Marketplace) | Cafeteria (Revenda e Food Service) Loja de produtos naturais (Loja Especializada) | (-) |
| AG17 | 7 | Site próprio Feiras de exposição Feiras de vendas (sazonais/eventuais) | Floricultura (Pequeno Varejo) Revendedores (parceiros de revenda em feira livre) Cafeteria (Revenda) Lanchonete (Food Service) | (-) |
| AG18 | 8 | Loja de fábrica Feiras de exposição | Supermercados (Grande Varejo) Distribuidora Revendedores Sacoleiros (Representante de venda) Padaria (Revenda) Loja / Barraca a beira da estrada | Já atendeu PNAE |
| AG19 | 7 | Feiras de exposição WhatsApp e Instagram (Rede Social) | Farmácia Restaurante Mercados de Bairro (Pequeno Varejo) Empório (Loja Especializada) Cafeteria | (-) |

| | | | | |
|------|----|---|--|---|
| AG20 | 10 | Redes sociais Feiras de vendas (sazonais/eventuais) Loja de fábrica | Supermercados (Grande Varejo) Loja de produtos naturais (Loja Especializada) Cafeteria Distribuidor Farmácia Atacado (vende o mel mais escuro) | PNAE |
| AG21 | 6 | Site de venda direta do produtor rural (Marketplace) Feiras de exposição WhatsApp e Instagram (Rede Social) | Empórios Loja colaborativa | PNAE |
| AG22 | 8 | Na propriedade WhatsApp (Rede Social) | Empórios (Loja Especializada) Conveniências na beira da estrada Supermercados (Grande Varejo) Revendedores Mercados de bairro (Pequeno Varejo) Açougue | (-) |
| AG23 | 3 | Feira Livre Feira do produtor WhatsApp e Facebook (Rede Social) | (-) | Já atendeu PNAE e PAA, mas neste ano a cooperativa não fez o projeto. Porém, tem expectativa de voltar a vender no próximo ano. |
| AG24 | 2 | Instagram e WhatsApp (Rede Social) Na propriedade | (-) | (-) |
| AG25 | 7 | Na propriedade | Supermercados (Grande Varejo) Padarias Empórios (Loja especializada) Cafeterias (Food Service) Hamburguerias (Food Service) Loja de conveniência (Food Service) | (-) |

Fonte: elaborado pela autora.

No quadro 5, pode-se observar que apenas duas (08%) agroindústrias utilizam um único canal de distribuição, sendo elas AG11 e AG12 com vendas por meio de Telefone / WhatsApp (Rede Social) e porta a porta, respectivamente. As agroindústrias AG03, AG04, AG13, AG14 e AG24 utilizam apenas dois meios de comercialização, focando suas vendas principalmente nos canais “Na propriedade” e “Redes sociais”. Neslin et al. (2006) e Beck & Rygl (2015) apontam que empresas que atuam em múltiplos canais conseguem expandir o alcance de mercado e mitigar riscos relativos à dependência de um canal, variação de demandas, fechamento/restrição de um canal. Essas empresas ficam mais vulneráveis aos riscos de oportunismo e incertezas de demanda (Williamson, 1985), uma vez que dependem de uma única via de escoamento da produção.

Em relação ao restante dos estabelecimentos analisados, 72% atuam em três ou mais tipos canais. A AG20 é a agroindústria que mais diversifica seus canais de comercialização, utilizando dez diferentes tipos de canais, seguida das AG09, com nove diferentes meios de distribuição. Pode-se afirmar que as agroindústrias AG09 e AG20, ao diversificarem seus canais para equilibrar vendas diretas, via intermediários e institucionais, conseguem mitigar riscos e ter um maior alcance de mercado, estando alinhadas ao exposto por Neslin et al. (2006) e Beck & Rygl (2015).

Durante a análise das entrevistas, observou-se que a escolha dos canais de distribuição está relacionada a fatores como tipo de produto, perfil do público atendido, relações pessoais de amizade e parentesco, escala de produção, nível de formalização e capacidade de cumprimento das exigências do canal. A seguir serão descritas as principais características dos canais identificados, bem como a motivação do uso do canal.

6.2.1 Os canais diretos

- **Barraca de autoatendimento:** Esse canal é utilizado por apenas uma agroindústria, a qual criou a barraca de autoatendimento para direcionar os produtos do sítio. No início a produtora pensou em outros canais para a venda dos produtos, como feiras livre e venda para vizinhos e amigos do meio urbano, mas seria inviável por questões de custo e tempo para atendimento, assim surge a ideia de colocar os produtos à venda na barraca de autoatendimento.

Aí pensamos, vamos montar uma barraquinha na frente do sítio e vamos vender. Mas daí, quem que vai cuidar? Não dá tempo. Se a gente ficar lá o dia inteiro, tipo, ainda para ver se o cliente vai vir, ninguém conhece [a propriedade]. Vamos fazer de autoatendimento (Produtora da AG04).

Inicialmente havia tanto produtos *in natura* quanto processados, mas, por conta da perecibilidade, optou-se pela venda apenas dos produtos processados. A barraca de autoatendimento está localizada na porteira do sítio, funciona aos finais de semana e aceita pagamentos em dinheiro, pix ou cartão. É um canal pautado na confiança, pois o cliente faz todo o processo sozinho.

A gente deixa lá a caixinha de sugestão, né? Deixamos um quadro lá pra o pessoal grudar as sugestões. E tem muitos, muitos recados que falam assim: “nossa, que prazer de ter vindo aqui”, “nossa, quando eu fui a primeira vez na barraquinha, eu conferi o troco dez vezes, porque estava na minha responsabilidade, sabe? Tipo, será que eu estou fazendo certo mesmo? Porque não tem ninguém pra dizer, ó, você errou” (Produtora da AG04).

Que nem no começo, nossa, faltou 20 reais, nossa, será que alguém pegou um doce? Aí, no meio da semana, eu recebi um pix e falava assim, olha, eu peguei um doce final de semana e não estava pegando internet no meu celular lá, e hoje que eu lembrei de fazer [o pagamento]. Pede desculpa e chega lá no meio da semana [o pagamento] (Produtora da AG04).

As avaliações de desempenho do canal são realizadas mais pelo volume de venda, como expresso na fala da produtora:

Acho que mais de verificar mesmo, né? Nossa, está vendendo pouco esse mês. Será que março vendeu bem menos que fevereiro, né? Pelas entradas mesmo. A gente já tem esse controle, assim, mais ou menos, igual eu falei. Já produzimos de acordo com a nossa venda mensal. Já tem uma média de quanto, mais ou menos, entra e sai (Produtora da AG04).

Nota-se que houve melhoras no canal por conta de sugestões dos próprios clientes, permitindo uma melhora na transação, evidenciando que em canais diretos o contato com o consumidor permite colher informações e melhorar a atuação da empresa.

A gente mudou, pois, antigamente, quando começou, eu imprimia umas etiquetinhas e colocava lá “mamão”. Aí, a gente foi fazer uma logo[marca], colocar o nome do sítio. Depois, ah, vamos mudar um pouco, vamos colocar o nosso telefone, porque as pessoas [falavam], ah, Sítio [AG04], de onde é isso? Aí hoje tem o telefone, de onde é, que é do doutor Camargo, sim, teve esses investimentos. Além disso, [teve] a infraestrutura que a gente mudou. Antes, a primeira barraquinha, [o esposo da produtora] fez um negócio assim de bambu, né, [...] colocava os docinhos ali, colocava uma caixinha de troco. Depois daí, veio o PIX. Aí depois veio, ah, coloca uma maquininha de cartão. Aí adquirimos maquininha de cartão (Produtora da AG04).

- **Empresas (business-to-business):** Esse é um canal de maior volume de venda, pois os clientes corporativos compram os produtos para distribuir para funcionários ou parceiros em épocas comemorativas, contudo, o produto ainda leva o nome da agroindústria.

Às vezes eu faço algumas garrafas, tipo assim, os caras querem fazer personalizada pra empresa, entendeu? Aí a gente faz. [...] é que, assim, eu faço a logo do cara, mas embaixo está especificado que a cachaça é produzida e envasada por nós. Normalmente, elas vão dar de brinde. É sem fins lucrativos [não é para revenda], na verdade, né? Eles pegam para dar de brinde (Produtor da AG07).

Os pedidos precisam ser realizados antecipadamente, tanto por conta da confecção dos rótulos personalizados quando pela embalagem, pois como essas embalagens não são utilizadas para a linha padrão dos produtos, o produtor faz os pedidos de embalagem à medida que recebe as encomendas.

Como é uma quantidade maior, normalmente eles precisam pedir com prazo. Eu peço para o pessoal pelo menos 15 dias, porque o menino tem que criar o rótulo e colocar para produzir. Então, é mais ou menos uma semana para fazer isso aí. Apesar que, enquanto ele está produzindo o rótulo, eu já posso estar engarrafando aqui, não tem problema, né? [...] Aí, às vezes, se pega uma quantidade muito grande, talvez demore um pouco mais por causa de garrafa. Talvez eu não tenha a quantidade de garrafa em estoque, né? E a gente não trabalha com estoque muito grande garrafa, porque é muito caro. Então, geralmente, a gente compra garrafa aos poucos. Conforme vai acabando as garrafas, vai comprando. Geralmente gastam 10 a 15 dias para entregar, né? (Produtor da AG07).

Apesar do tempo dedicado para a confecção do rótulo personalizado, aprovação da arte pelo cliente, compra de embalagem específica, o produtor não cobra pelo serviço de personalização, repassando apenas o custo de embalagem e produto (cachaça).

Isso aí quem faz [arte do produto para as empresas] é um amigo meu. [mas aí você não cobra pelo serviço?] Ele também não cobra, então também não cobro. Entendeu? Se ele me cobrasse, eu ia cobrar, né? Mas como ele não cobra, também não repasso. A única coisa que a gente exige é uma quantidade mínima de garrafa, tipo assim, 20 garrafas, quantidade mínima, né? E ele não vai criar uma arte dessa aqui para vender uma garrafa, só. Aí não compensa. Porque, como ele cria a arte e trabalha na gráfica, então já me vende o rótulo (Produtor da AG07).

É, a gente manda para aprovar. E ele [gráfica] monta tipo uma garrafinha dessa aqui, com essa arte aqui. Aí ele me manda, eu mando para o cliente, né? Falo, está bom assim, quer alguma alteração? Aí se o cara fala: está aprovado, a gente manda rodar os rótulos, já rotula e entrega (Produtor da AG07).

Observa-se que as embalagens utilizadas para esse tipo de comprador são específicas, caracterizando-se como um ativo específico. Todavia, o produtor diz que não há a necessidade de contrato por ser pouca quantidade, apoiando a transação em um acordo verbal. Contudo, para a realidade do produtor são quantidades expressivas, uma vez que em outra fala ele diz que a vantagem desse canal é o volume de venda. Ademais, não é pedido um sinal financeiro para a produção, abrindo margem para risco do pedido ser cancelado e o produtor ter que arcar com o prejuízo.

Geralmente, a pessoa vê, pede para passar orçamento, né? Aí, eu passo um custo, a pessoa diz que pode fazer. Aí, faz aqui, mas é bem acordo verbal, mesmo. É que, geralmente, é pouca coisa, então não compensa fazer com o contrato também, né? [...] O pagamento geralmente mediante entrega (Produtor da AG07).

[Para as empresas, tem um preço diferenciado?] Dificilmente, porque geralmente eles pegam a garrafa menor, então eu não trabalho com garrafa menor no meu produto. Só trabalho com as garrafas de meio litro e 700ml. Aí a gente usa a garrafinha pequenininha que o custo sai metade do preço praticamente. Mas assim, eu não tenho diferença de custo para fazer para mim e fazer para empresa. O custo meu é o mesmo, que é a embalagem, né? Embalagem e produto. Então, eu não altero o valor nem para cima, nem para baixo, a não ser que o cara quer comprar muito (Produtor da AG07).

Embora exista uma dedicação maior para que tal transação aconteça, a vantagem deste canal é o volume de produto vendido, a divulgação da agroindústria, bem como a angariação de novos clientes que conhecem, provam e gostam do produto.

Ah esse [canal] é bom, né? Porque acho que divulga. Veja bem, ó, esse cara aqui mesmo, ele me fez 100 garrafas. Quer dizer que foi 100 pessoas diferentes que conheceu o meu produto, né? E a maioria do pessoal toma, prova, gosta e fala assim “de onde você comprou, onde você faz?”. Aí, está aqui ó [nome e telefone da agroindústria]. Aí, o cara já vai pesquisar na internet, querendo ou não, você acaba arrumando mais um ou dois clientes (Produtor da AG07).

- **Feira livre:** As feiras livres tem uma periodicidade semanal e, geralmente, os produtores atuam nesse tipo de canal como uma continuidade da atividade dos pais. Ou seja, os pais já comercializavam na feira livre e, ao assumir a propriedade, dão continuidade, como expresso pelos produtores da AG16 e da AG23, a atuação da feira livre vem de uma tradição familiar.

Para o consumidor final vindo desde a época dos meus pais, desde 1990. Eles já vendiam na feira, né? Aí, depois que eu assumi a propriedade, eu já comecei. [...] Para mim, essa feira livre é, tipo assim, é uma coisa de herança (Produtor da AG16).

Como o pai e a mãe já fazem feira há muitos anos, lá, aí eu fui junto com eles (Produtora da AG23).

As principais vantagens mencionadas pelos produtores estão em ter um contato direto com os consumidores, dinheiro em caixa e uma maior margem de lucro na venda direta do produto. O contato direto com o consumidor possibilita maior compreensão do mercado, informações sobre hábitos e necessidades de clientes e criação e/ou melhoramento de produtos.

Dinheiro rápido, né? Giro rápido. Vender na rua, a maioria é pra receber final de mês, né? Quando o pessoal recebe pagamento. Na feira, não tem essa. É dinheiro. Não tem, fiado (Produtora da AG23).

Às vezes, eles chegam e falam, ó, hoje, [o pão] ficou um pouco salgado, ó, hoje ficou bom. Meu bolo de puba, eu aprendi com as velhinhas [clientes da feira]. Eu levava e elas falavam, ó, tá faltando isso, tem que deixar mais assim. As vezes meu bolo ficava muito fofo. “Não, não pode ficar fofo, o bolo tem que ficar embatumado”. Até eu acertar o ponto do bolo (Produtora da AG23).

E os clientes que a gente tem são clientes da época do meu pai, né? E agora tem aumentado, né? Devido a essa crise do café e muita gente... Jovens estão começando a experimentar o Café gourmet, o especial. E já estão limitando o consumo do café tradicional, que é o Extra forte, e o açúcar do café. Para tomar café sem açúcar, é só café gourmet ou especial (Produtor da AG16).

O desafio mencionado relaciona-se com a imprevisibilidade da demanda e condições climáticas que afetam o fluxo de cliente e, conseqüentemente, as vendas por ser em um local ao ar livre.

Desafio [da venda na feira livre], como a gente mexe com pão, se você não vende, acaba perdendo muita coisa, às vezes. Tem dia que você vai lá, quando é nove horas, não tem nenhum pão. Tem dia que você volta com dez pra casa. [oscila muito, assim, a quantidade que vende] porque, tem vezes que as pessoas saem para viajar. Ou acontece alguma coisa e não vai na pera, né? (Produtora da AG23).

- **Feira do Produtor:** é um canal com o apelo de compra direto do produtor, o que fortalece o vínculo com o meio rural e atinge um perfil de público que valoriza esse relacionamento. É o caso da empresa AG01 e da AG05, que participam da feira do produtor de Maringá, a qual acontece três vezes na semana, bem como da AG23, que comercializa seus produtos semanalmente na feira do produtor de Itaguajé. A AG01 atua na feira do produtor desde 1994, a AG05 comercializa na feira há três anos e a AG23 está na feira do produtor há dois anos.

A AG01 e AG23 passaram a atuar na feira dando continuidade a atividade dos pais, já a AG05 buscou esse canal de distribuição por ser uma feira bem consolidada e ser uma tradição na cidade de Maringá e do grande fluxo de pessoas que frequentam a feira. Contudo, a produtora mencionou que na feira em questão, que é a feira do produtor de Maringá, existe uma dificuldade para a entrada pela grande demanda de produtores rurais. É um canal que tem um grande fluxo de pessoas, é bastante conhecida, e que tem uma periodicidade maior que feiras do produtor em outras cidades, como o exemplo da AG23 de Itaguajé.

E aqui [na feira do produtor] eu fiz pedido, né? Desde que eu comecei [a agroindústria], eu fiz pedido aqui para entrar. Foi difícil entrar aqui. Você faz o cadastro na Emater e aí espera uma vaga. Mas, assim, eu só entrei quando teve uma vaga, porque eles queriam feijão. Saiu um produtor de feijão, daí para eles me chamaram. Mas demorei cinco anos para entrar aqui. Eu fazia cadastro e eles não chamavam (Produtora da AG05).

É bem movimentada. É muito tradicional, tem 40 anos. Já é um patrimônio histórico do Maringá. Então, todo mundo que vem de fora da cidade, hoje tem dia de férias, dá uma passadinha. Nem que seja para comer alguma coisinha. Ou sair do trabalho. Então ela é interessante (Produtora da AG05).

Similar à feira livre, os produtores relatam que uma das principais vantagens da feira do produtor é a maior margem de lucro na venda direta do produto.

A venda direta é onde você ganha mais em cima do produto. Você não tem um terceiro. E é uma feira grande, tem um giro de gente muito grande. [...] Você ganha muito. E também não tem aluguel. Então, toda aquela despesa com loja não tem. Apesar de ser difícil, é cansativo, mas tem muitos benefícios. Principalmente na feira do produtor, que é uma feira grande, ela tem uma estrutura, né? Ela tem toda a

prefeitura [apoando], depois tem segurança, tem banheiro, tem vigia o tempo todo, né? Você vê que é um monte de gente, né? [...] E assim, você é produtor, você tem o lugar, você paga para estar aqui, mas é pouco, né? (Produtora da AG05).

[a principal vantagem é] o financeiro. A parte financeira compensa, porque você não tem o atravessador. A indústria, ela produz, ela compra produto, ela produz, ela vende para outro que revende, [...] ali não, ali eu faço o meu produto e vendo para o consumidor final (Produtora da AG01).

A produtora da AG01 relata ainda ter interrompido a comercialização em outros canais devido a alta rentabilidade na feira do produtor e na capacidade limitada de produção dos queijos, por conta da matéria-prima, como já relatado na seção 6.1.

Meu pai começou mesmo a entregar no açougue [...]. Era o canal de venda que a gente tinha. Mesmo depois que a gente começou com a feira do produtor, ainda durante um período, meu pai entregou queijo para eles. Mas aí foi aumentando as vendas, aumentando as vendas, aí para nós não compensava, porque a gente ganhava quase o dobro, ele pagava para a gente o valor bem abaixo do que a gente vendia na feira. Então não tinha lógica eu continuar entregando para eles, se eu tinha meu canal de venda direto com o consumidor. E aí nós paramos de vender queijo para ele revender (Produtora da AG01).

Em contrapartida, como na feira livre, o desafio mencionado relaciona-se com condições climáticas que afetam o fluxo de cliente, as vendas e, algumas vezes, causa prejuízos as estruturas das barracas. A produtora da AG05 relata que “[estar na feira] é uma grande vantagem. Apesar de todos os desafios, que é calor, chuva, às vezes, vento, regaça e quebra tudo. Mas, na maioria das vezes, é tranquilo”.

Vende tudo [os produtos que levamos]. Tem dia que falta. Tem aquele dia, como o dia de hoje assim [com chuva], a gente volta com produto embora. Não tem como. A feira é livre, se fosse um ambiente fechado, a gente não voltaria, mas isso acontece pelas intempéries do clima. Tirando isso, vende tudo (Produtora da AG01).

O contato direto com os consumidores é outra vantagem mencionada, que permite maior compreensão do mercado, fidelização dos clientes, obtenção de informações sobre hábitos e necessidades de consumidores, criação e/ou melhoramento de produtos para que sejam mais adequados as necessidades desses.

Na feira, normalmente, os seus consumidores, eles são assim, recorrentes, é sempre os mesmos. Então, nós temos clientes ali de 30 anos, que a gente conheceu. Eu estou na feira do produtor com meu pai há 15 anos. [...] E lá a gente vê, assim, pessoas que eram jovens, que casaram, que tiveram filhos, que hoje em dia os filhos são moços ou já casaram, e estão tendo outros filhos e continuam comprando o nosso produto (Produtora da AG01).

Quando nós desenvolvermos [os produtos sem lactose], nós percebemos que as pessoas passavam na feira e falavam assim, ah, então, [...] eu não estou comprando mais seu queijo porque eu estou com intolerância. Ah, meu filho está com intolerância e eu não compro, porque, coitado, a gente tem dó de comer e ele não comer... Então,

a gente diminuiu, mas a amizade é a mesma. E era aquela conversa (Produtora da AG01).

Como exposto na fala anterior, esse canal permitiu que a produtora da AG01 observasse a oscilação da sua demanda e colhesse informações sobre mudanças nos hábitos alimentares dos clientes. A produtora percebeu que existia uma restrição alimentar, no caso, a intolerância à lactose, que impactava no consumo do produto comercializado, que são os queijos, surgindo assim a ideia de lançar uma linha de produtos Zero Lactose para conseguir atender esses clientes.

Essa proximidade com o consumidor também possibilita reduzir assimetrias informacionais entre produtor e consumidor, fazendo com que o cliente reconheça a qualidade e o valor do produto, além de gerar um “boca a boca” positivo e indicações de novos clientes.

E não é só a qualidade do produto, é atendimento também, é atenção com o cliente. Às vezes a pessoa chega lá [e pergunta], você faz sem lactose, como você faz? Eu perco um tempo, eu explico para a pessoa como funciona, que a gente usa uma enzima natural [...], que é extraída do próprio leite. Você tem esse zelo com o teu cliente, esse cuidado em explicar como funciona o processo, para ele poder entender. [...] Então, essas pessoas, esses nossos clientes, eles privam pela qualidade do produto. Eles não olham o preço do produto, eles querem a qualidade e não valor (Produtora da AG01).

A pessoa tem uma visita na tua casa. Você põe meu queijo. “Nossa, que queijo gostoso”. Eu compro lá na feira do produtor. Semana passada mesmo. Foi um médico lá [e disse]: “Eu queria provar um pedaço do seu queijo”. Qual queijo o senhor queria, o branco ou o meia cura? “Eu tive muito boa recomendação do queijo branco”. Aí depois eu descobri que é um cliente meu, que é de Porecatu, que os filhos estudam aqui, que todo final de semana ele vem para Maringá e todo sábado, ele vai lá na feira pegar queijo e ricota minha. Ele indicou. E ele [o novo cliente] foi e gostou. Essa já é a terceira semana que ele vai e pega. Agora ele já está pegando outros produtos. Então é assim, é no boca a boca. E não é só o boca a boca nosso. É dos próprios clientes que consomem, gostam do atendimento, gostam do produto (Produtora da AG01).

Para participar da feira do produtor existem regras a serem seguidas, um estatuto com regras formais relacionadas a forma de comercialização e os produtos que cada um pode vender. Sem contar que, por ser um canal formal, os produtores precisam ser formalizados e possuir selo de registro sanitário.

Porque são cento e cinco associados ali. Vai passando de geração em geração. Já tem terceira geração. [...] Então, tudo ali é acordado. Existe uma associação, existe um estatuto, tem regras que você tem que seguir (Produtora da AG01).

Usamos a Kombi [veículo] com freezer, pois esse produto tem que ser mantido refrigerado. [...] E foi uma exigência da saúde. Antigamente, a gente transportava em caixa térmica, mas é para você manter a temperatura uma caixa térmica é complicado. Então, aí eles falaram que a gente ia precisar de um freezer e nós coçamos a cabeça. O que nós vamos fazer com um freezer, onde vamos carregar isso? aí nós trocamos o veículo[...] adaptamos e encaixamos o freezer (Produtora da AG01).

O investimento que a gente fez foi no refrigerador, para manter os produtos mais fresco, né? Não tinha como deixar só no balcão. [...] pra garantir uma qualidade melhor, né? Então a gente mantém refrigerado (Produtora da AG05).

- **Feiras de exposição:** os produtores acessam esse canal com o objetivo de fazer contato direto com o consumidor, divulgar seus produtos e angariar novos clientes, sendo evidenciados em falas como:

[Objetivo de participar das feiras de exposição] é a divulgação, para que depois esses produtos sejam comprados, é o reconhecimento do produto. Você fala direto com o cliente. E você, às vezes, acaba pegando a mídia da feira, dando algumas entrevistas, mostrando seu produto, tanto direto para o consumidor, como também para a mídia do próprio evento. Pegando carona com a mídia do evento (Produtora da AG09).

Eu comecei a vender [em feiras de exposição] mais pelo contato que o pessoal faz. A gente vai na feira e distribuo o cartão. [...] A vantagem é continuar tendo visibilidade. As pessoas falam, pelo menos ele está lá. E, muitas vezes, você vai lá e o pessoal que já compra uma ou duas vezes, vão lá, especificamente, para pegar o produto. Aí é a minha insistência, né? Sempre estar dando meu cartãozinho, né? Uma hora ele vai guardar meu telefone, meu WhatsApp (Produtor da AG16).

As feiras é que você encontra todos os tipos de clientes lá. Mas com o passar do tempo, só no olhar você já conhece quem é seu cliente e quem não é. Aí você consegue dar um feedback. Por exemplo, você quer lançar um produto, você põe lá. Aí, como passa muitas pessoas, você já tem um parâmetro, uma média se elas gostam ou não, o que você precisa melhorar. E também você consegue novas oportunidades, bastante oportunidades, é um diferencial [...] aí, que nem eu estava pensando em lançar um blend de chás. Aí, nessas últimas feiras... Eu lancei dois blends de chá, mas eu não lancei, fiz uma receita lá e daí soltei. Aí o pessoal gostou muito, entendeu? Aí eles ficavam, você tem que fazer o blend pronto. Então, agora, na próxima feira, já vou lançar o Blend pronto (Produtora da AG21).

As feiras de exposições têm esse papel de fazer a conexão entre os produtores e novos canais de comercialização. A exemplo disso, a produtora da AG09 diz que conseguiu obter vários clientes por intermédio da feira: “*Mas o principal sempre foi a feira. A feira faz essa conexão com a gente*”, inclusive um dos distribuidores que ela comercializa veio por meio de um contato inicial em uma feira. Do mesmo modo, o produtor da AG16 expressa que nesses eventos distribui cartão e depois direciona esses clientes para o whatsapp, para manter um relacionamento com esses e vender por meio desse canal online.

Os [clientes] que eu tenho contato através do telefone, foi tudo por eventos que eu faço e distribuição cartão, né? Ainda para mim, funciona o cartão (Produtor da AG16).

Geralmente, as feiras de exposições ocorrem anualmente e são acessadas por intermédio de instituições, como o IDR-PR, Secretarias Municipais ou Associações de Produtores. Embora cada feira uma ocorra anualmente, como são eventos distintos, os produtores estão envolvidos em feiras diversos meses ao longo do ano.

As primeiras foram através da antiga Emater, que hoje é IDR, né? Me chamavam, porque eu tinha participado de alguns concursos e tive um resultado bom. E aí eles começaram a me chamar (Produtor da AG16).

As promovidas pelo IDR são duas, três por ano. A cada quatro meses, né? E as normais que a gente aluga o estande, se quiser tem todo mês, né? Mas, algumas que eu participava já estou eliminando, que o custo é muito elevado. E não vale a pena (Produtor da AG16).

As feiras geralmente são anuais. [...] é pelo IDR, né? É pelo governo, o governo que organiza através do IDR (Produtora da AG09).

Eu também faço pela SETU. Que é pela Secretaria de Turismo, porque eu estou querendo cadastrar a minha chácara aqui no turismo rural. Só que pela SETU é mais diferente. Ela dá menos retorno financeiro, mas de vez em quando, eu faço. [...] Porque você pode comercializar, mas você tem que falar mais sobre o turismo, né? Que você vai abrir aqui e tal, mas você pode comercializar também (Produtora da AG21).

Hoje [principal canal de comercialização] são as feiras, mas eu quero mudar isso. [...] Tipo, as feiras de Curitiba, Londrina, de Maringá pra cima, que o meu público é mais de cidade maior. Mas eu pretendo mudar, porque é muito cansativo (Produtora da AG21).

Apesar dos benefícios mencionados, foi relatado que o grande desafio de participar desse canal é o desgaste envolvido, que consome tempo e reduz a dedicação à propriedade e à produção dos agroindustrializados. A produtora da AG21 expressa ainda que, mesmo tendo a feira de exposição como o principal meio de comercialização, está buscando novos canais para distribuição dos produtos para reduzir essa importância.

A gente vai agora na Expo Londrina. São dez dias. A gente vende bem, a gente vende super bem lá. O que a gente leva, a gente vende. Só que aí, eu deixo. Daí, aí, eu e meu esposo, sozinhos a gente não consegue, que é muita coisa. Você tem que vender, tem que repor mercadoria, tem que fazer um monte de coisa. E é cansativo, né? Aí, eu vou e eu deixo a minha propriedade sozinha, vem um caseiro aqui agora, né? Mas aí fica tudo muito acumulado, entendeu? Então, assim, a gente tá prospectando cliente. É bom a feira, né? Não é que eu tô reclamando da feira, mas é muito cansativo, entendeu? É bem cansativo (Produtora da AG21).

Mas também eu não fico procurando feiras e eventos, entende? Porque tem uma outra dificuldade, uma outra não, uma dificuldade importante. Como eu sou sozinho aqui na parte da gestão, da produção, apesar de eu ter auxiliar, a agroindústria depende muito de mim, da minha presença aqui. Então eu fico com pouco tempo de mobilidade para poder ficar andando por aí, correndo atrás dessas coisas, que me absorvem muito (Produtor da AG17).

A participação em feiras geralmente possui um contrato, assegurando o local onde o produtor vai expor, o valor do estande e período de tempo da exposição. Vale ressaltar que em feiras que a participação é individual sempre há um custo de locar o estande, mas quando a participação é intermediada por instituições, como IDR-PR, não existe pagamento do estande, somente uma taxa de inscrição.

Tem alguns estandes pagos, sim. Aí os estandes que o pessoal do IDR, né? Tem um contratinho, mas não é um pagamento, né? Às vezes é só uma taxinha para você fazer [a exposição], uma taxa irrisória lá. Agora, as exposições que a gente aluga o estande, já é pago e tem contrato (Produtor da AG16).

Geralmente, eles [IDR-PR] cobram uma taxa de inscrição (Produtora da AG09).

Atuar em eventos como esses permite que o produtor tenha acesso a diferentes perfis de clientes, o que ajudou a produtora da AG21 a melhorar a forma como faz as negociações com os outros canais, pois ganhou experiência e conhece vários tipos de clientes.

Ah, porque daí você encontra vários tipos de cliente e daí você tem que ter a artimanha, você vai pegando experiência (Produtora da AG21).

- Feiras de vendas (eventuais): As feiras de vendas (eventuais) são eventos realizados por associações e outros coletivos organizados ao longo do ano, mas sem uma periodicidade ou regularidade estabelecida. Esse canal caracteriza-se por concentrar um grande volume de visitantes locais em um curto espaço de tempo, promovendo, além de volume de vendas, visibilidade para os produtos e a marca da agroindústria. De acordo com os produtores da AG09, AG17 e AG20, esses eventos são oportunidades de angariar novos clientes e obter feedback imediato sobre os produtos, por conta do contato direto com o consumidor final.

A gente fazia uma feira semestral pela AREA [Associação Regional das Agroindústrias]. Então, muitos dos meus compradores vieram através das divulgações da feira. As pessoas compravam o produto na feira ou já ia lá e já falava: “Olha, tenho um empório, quero ter o produto lá”. Então começava assim, muitos dos meus clientes começaram em feiras, ou no Parque de Exposição, ou na feira que a gente fazia bimestral no Centro de Maringá [também realizada pela AREA]. [...] Era uma feira de três dias, de três a quatro dias [...]. A gente tinha toda uma dinâmica, era como um evento. Você fazia um evento a cada 60 dias. Porque era aquelas tendas de 10 por 10 (Produtora da AG09).

Eu vejo duas [vantagens]. Uma é sempre canal de comercialização, eu vejo aquilo como oportunidade de comercializar. [...] E a outra é relação com consumidores. Porque a feira é um espaço onde você pode, mesmo que eu não fique ali o tempo todo, o tempo que você fica na feira é um tempo que você conversa com as pessoas sobre vários assuntos, mas sobre o seu produto. Porque elas querem saber coisas do seu produto, como é que é feito, se você mesmo que produz, se você não produz, como é que é isso, como é que é aquilo e tal. Enfim, uma relação direta com o produtor-consumidor. A feira é muito propícia para isso (Produtor da AG17).

A cada dois meses tem em Maringá. É feira para vendas, focada em vendas.[...] No centro de Maringá, tinha um local lá e a cada dois meses tinha a feira para comercializar. Voltado para comercialização, mesmo (Produtor da AG20).

Durante as feiras, as vendas são realizadas de forma direta ao consumidor, com pagamento no ato, o que contribui positivamente para o caixa da agroindústria. E, por se tratar de eventos distintos, cada feira tem suas próprias regras, podendo haver ou não cobrança de taxas, dependendo do evento e da organização responsável.

Cada feira tem um mecanismo [...]. O feirão era um percentual do que você vende. Então, eu disse que era, porque esse feirão acabou, mas ele vai voltar. Era uma feira mensal, promovida pelo próprio MST. E que você ia lá, você vendeu X, você deixava 10% do que você vendeu como taxa de participação. E tem feiras que têm um valor fixo. Olha, você quer participar da feira lá, no shopping, não sei aonde e tal, é R\$50, é R\$100. Então, essas são as modalidades. E tem feira gratuita também (Produtor da AG17).

Assim como nas feiras de exposição, a desvantagem citada é que a participação exige considerável esforço logístico, com deslocamento, montagem de estrutura e dedicação intensa durante os dias do evento.

- **Loja de Fábrica:** A loja de fábrica é um canal de venda direta localizado dentro da propriedade, permitindo ao produtor comercializar seus produtos sem a necessidade de intermediários. A loja de fábrica funciona como um ponto fixo de comercialização, oferecendo conveniência e regularidade tanto para consumidores locais quanto para visitantes interessados nos produtos. Esse canal possibilita a fidelização de clientes, já que permite o atendimento personalizado, a apresentação do local e das etapas de produção e a construção de um relacionamento mais próximo.

Eu queria aumentar um pouco mais a venda. Alguns [clientes] procuravam [...]. E para ter um pouco mais de facilidade, porque não tem delivery. Antes eu fazia, na época da pandemia. Eu tinha um menino que pegava alguns produtos e parou. E eu queria para aumentar a venda, né? [...] Alguém que puder entrar na rede social, né? Fizesse o pedido e fosse buscar lá retirar lá. mas preciso me organizar um pouco melhor, ver quem vai ficar em casa para fazer isso, né? (Produtora da AG05).

[A vantagem] é mais divulgação e o valor agregado. Você vende um pouquinho mais caro o produto, né? O valor agregado e divulgação também. A pessoa vê que, assim, a estrutura é bacana e aí o pessoal vem conhecer, fala para um, fala para o outro. Então é mais a divulgação e o valor agregado. Só que atrapalha um pouco, né? Estou fazendo alguma coisa, alguém vem comprar um potinho de mel, tenho que parar para atender (Produtor da AG20).

Contudo, nota-se que o tempo para atendimento desse canal é um fator limitante, além de ter um alcance geográfico mais limitado, exigindo que o produtor invista em estratégias de divulgação para atrair fluxo constante de clientes até o local.

O canal loja de fábrica se difere da venda na propriedade, pois no primeiro existe toda uma estrutura física para exposição dos produtos e atendimento do cliente, já o segundo, caracteriza-se por uma venda mais informal e sem uma estrutura pensada para isso.

- **Na propriedade:** As vendas aqui listadas como “na propriedade” se caracterizam por uma venda mais informal, onde o cliente aparece e solicita o produto direto ao produtor. Nesse meio

de comercialização não existe uma estrutura, como uma loja física, para a exposição e venda dos produtos. Esse canal é acessado, principalmente, por produtores que não possuem o selo de inspeção sanitária como uma alternativa para escoamento de sua produção.

De acordo com o produtor da AG07, existe uma forte relação entre as redes sociais e as vendas na propriedade, pois após a divulgação do produto e do processo nas mídias sociais, os consumidores pedem para visitar a propriedade para ver a produção e efetuar a compra.

A internet mesmo mais é para divulgação e venda também, né? E, geralmente, o pessoal aproveita e vem na propriedade. É que a maioria gosta [de ver o processo de fabricação], porque é um negócio diferente, que não é todo mundo que produz isso. Então, o pessoal gosta de vir pra ver como é que é o processo, como é que faz. Quando a gente está produzindo cachaça mesmo, quase toda semana, desce gente aqui pra... Oh, tá fazendo cachaça? Tá, nós vamos aí pra ver vocês fazerem, então. E é bom que os caras vêm e já acabam levando uma, duas, três garrafas. Nunca voltam de mão vazia, né? (Produtor da AG07).

A venda da propriedade, ela é importante que o pessoal conhece como que é a produção, né? Consegue provar, consegue degustar, ele consegue... É o jeitinho brasileiro mesmo, diz que brasileiro vê com a mão, né? Consegue tocar. A internet, não. Internet é mais por foto, a informação, o pessoal pergunta, a gente responde (Produtor da AG07).

Outro ponto importante é que a venda na propriedade ajuda o produtor a mostrar o valor do produto e a reforçar aspectos de qualidade, o que desencoraja pedidos de desconto ou barganhas.

Difícilmente alguém chega aqui para dar uma chorada. Difícilmente. A maioria do pessoal chega... O pessoal que gosta do produto artesanal sabe que é um produto de qualidade boa, bem feito. e a produção é um negócio, um processo mais demorado, mais complicado, principalmente cachaça, que é mais longo, né? Então, os caras não reclamam de preço, não. tem muita gente que chega ali mesmo, vai catando as garrafas e coloca em cima daquela piazinha que tem lá. E já pergunta quanto deu e deu tanto, já faz o pix na hora ou paga em dinheiro (Produtor da AG07).

Ademais, interação com o consumidor permite que surjam ideias para melhor atender as demandas de mercado.

Nós vamos desenvolver um licor sem álcool. Um monte de gente pediu já, então vamos desenvolver esse negócio aí. Muita gente que não toma [álcool], gostou, mas devido ao álcool [não toma muito]. O licor dá pra fazer, a cachaça não dá, mas o licor dá pra fazer sem álcool (Produtor da AG07).

- Na propriedade com Turismo Rural: As vendas com o turismo rural, parte da mesma premissa que as vendas “na propriedade”, contudo, existe uma estrutura para recepção e acomodação dos turistas. Além disso, a intencionalidade do cliente no local é focada na experiência de consumo e na vivência do meio rural e, como uma consequência, acabam comprando os produtos agroindustrializados.

Ah, eu acho que é a venda direta. Já para o consumidor, né? Daí o valor é diferenciado do que você repassar esses doces. E pela experiência que o cliente tem de estar indo lá e trazendo produtos da própria propriedade, né? Assim, aquele vínculo até emocional, né? Nossa, foi produzido aqui, o sabor, Vamos dizer assim, coisa diferente de estar na loja (Produtor da AG04).

Os clientes que participam do turismo rural acabam levando doces, tanto após o passeio, comprando diretamente com a produtora, quanto na barraca de auto atendimento para compra dos produtos. A produtora também afirma que após conhecer os produtos, a barraca de autoatendimento é muito visitada pelos turistas, pois esses lembram que lá podem comprar um doce de maneira rápida e direto do produtor.

Sim, acho que teve uma ajuda dos dois. Mais do turismo para as vendas do que do autoatendimento. Porque, vamos dizer assim, mais de 50 clientes ali da barraquinha acabam não chegando a entrar no sítio. Porque, às vezes é um propósito diferente, né? Nem sempre aquele que vem ali na barraquinha é um campista e tal, mas o campista compra doce. Então, assim, é mais o turismo pra vender os doces do que da barraquinha para o outro [turismo] (Produtor da AG04).

O contato direto com o consumidor permite mostrar como funciona o processo no sítio ajuda a mostrar o valor que o produto tem, reduzindo assimetrias de informação e auxiliando na valorização do produto e do trabalho realizado. Esse fato permite reduzir custos de transação, pois a produtora não tem problemas em negociar o produto, o que talvez aconteceria em outros canais indiretos.

Acho que seria esse problema [de barganha de preço] se tivesse o revendedor, aquele revendedor que quer ali buscar, aí ele quer ganhar em cima. Aí eu já vi isso, assim, que até o que já nos ofereceram, ah, quanto vocês fazem? Aí, pelas contas que a gente tem feito, não tem como. [...] Mas, assim, pro turista, normalmente, eles não veem muito [preço], eles veem mais o valor de estar ali comprando aquele produto, né? Não o preço (Produtor da AG04).

O exposto está em consonância com Rangaswamy e Van Bruggen (2005), em que afirmam que o bom desenvolvimento e gerenciamento da estratégia multicanal permite que as empresas construam relacionamentos mais duradouros com os clientes, crie resultados superiores de serviços de canal, identifique comportamentos e compreenda o processo de decisão dos clientes, melhore a retenção de clientes, realize a segmentação de clientes de forma a atingir clientes mais valiosos por meio de canais diretos e consumidores menores por meio de canais mais massificados.

- **Porta a Porta:** a venda porta a porta é realizada por apenas um produtor, que concilia as vendas dos agroindustrializados com outra atividade profissional. De acordo com o produtor da

AG12, ainda não é possível dedicar-se totalmente a atividade produtiva, mas está se organizando para isso. Assim, as vendas porta a porta são realizadas como um meio de tornar seu produto conhecido e criar uma base de clientes.

- Redes sociais (Instagram, Whatsapp, Facebook): A venda por redes sociais é um canal em expansão, utilizado por muitas das agroindústrias, que permite ao produtor alcançar um público amplo e geograficamente diverso, superando as limitações físicas dos pontos de venda tradicionais. Esse canal também é percebido como um canal de comodidade para o cliente, além de ser muito utilizado como meio de divulgação dos produtos e da marca, o que permite maior nível de interação com os consumidores.

A gente posta toda vez que está produzindo no Facebook e Instagram. E aí o pessoal vê, “ah posso ir aí?”. E eu falo, pode vir. Então, geralmente é assim. Aí começa a esparramar também, né? Um começa a falar para Fulano, vai passando pro outro, um boca a boca (Produtor da AG07).

Ah hoje é o melhor canal que tem para você vender é a internet, né? Tudo o que você posta o povo vê. [...] Eu sempre tenho um negócio comigo, que o que não é visto não é lembrado. Então você está postando todo dia alguém está vendo e alguém está lembrando, né? (Produtor da AG07).

É como se fosse um mimo para o cliente. Porque, acontece que, às vezes, ele não pode ir naquele horário e ele chega ali [na feira] e não tem mais o produto. Então, quando você consegue atender ele pelo WhatsApp, você deixa reservado, mostra uma atenção especial com aquele cliente. [...] Então, é esse tipo de coisa que eu acho bacana na relação que você cria com o cliente no WhatsApp (Produtora da AG01).

Ah, muitas vantagens. Porque daí eu não preciso sair para vender. Eu só pego o produto, coloco lá, despacho e o cliente recebe na casa dele. O cliente não precisa sair também. Então, assim, se eu conseguir vender só pela internet, eu acho que seria muito bom. Eu vou ter mais tempo para me dedicar aqui na chácara, na minha vida particular também, nos produtos e assim por diante.

Importante dizer que durante a pandemia diversas agroindústrias utilizaram esse canal online para atendimento de seus clientes como um meio alternativo para driblar impedimentos de canais tradicionais. Entretanto, pela falta de tempo, de familiaridade com ferramentas digitais, mão de obra e escala de produção, após esse período de fechamento dos comércios físicos as produtoras voltam a comercializar na feira e reduzem o uso desse canal online.

[começamos a vender pelo WhatsApp] a partir da pandemia, em 2020. Um dos períodos mais difícil para gente foi a época da pandemia, porque eu que enfrentei. O meu irmão falava, você vai matar todo mundo. Eu falava, olha, se eu vou matar de alguma maneira, eu não sei. Eu só sei que as contas batem na porta. Você tem como sobreviver sem vender? Nós vamos fazer o que com o leite? Nós vamos jogar fora? [...]. A feira ficou 40 dias fechada. Não tinha feira. Então, quando começou os rumores da pandemia [...] deu em um [estalo] em mim. E muitos clientes eu já conhecia. Já tinha até o nosso contato. Mas aí eu comecei a pegar o contato dos clientes mais

chegados, falei, olha, eu preciso do telefone de vocês. Ah, mas pra que você quer? Porque, se chegar a fechar, vai ser o nosso canal de comunicação, nós não vamos poder parar. Então, a gente vai atender. [...] então o que eu fiz? Quando fechou, através do WhatsApp, eu passei mensagem pra esses clientes falando que a gente ia atender pelo delivery no horário da feira e eu ia estar fazendo entrega. A gente ia ter os dias de produção e os dias de entrega (Produtora da AG01).

Então, o WhatsApp, deu um boom no WhatsApp na época da pandemia. A gente usava pouca coisa, mas para comunicar com os amigos, as redes de amigos, mas para a venda mesmo foi a partir da pandemia. [continuo vendendo por WhasApp] só não com a entrega no delivery. Porque eu usava o tempo que era o tempo da feira, para fazer a entrega. A partir do momento que eu vou para a feira, não tem como disponibilizar funcionário para fazer entrega. E a gente nem tem produção para isso. Mas foi uma maneira da gente sobreviver à pandemia. Foi uma ótima estratégia.[...] é, foi difícil, mas também ajudou muita gente a trabalhar de maneira diferente (Produtora da AG01).

[começamos] foi pela pandemia mesmo. A gente fez uma associação de produtores, até na época que eu trabalhava na feira de orgânicos. Então tinha o delivery da feira. Então, todo mundo colocava os produtos e pagava um entregador. Era um negócio legal, mas não deu continuidade. Muitos continua até hoje, né? E aí ficaram independentes e fazem esse delivery até hoje. Mas eu não me adaptei muito. Não tinha muito tempo e precisa de mais gente para trabalhar, né? (Produtora da AG05).

Uma também que a minha produção também é limitada, né? Não adianta eu querer abrir muito leque, daí eu não consigo atender, né? Eu tenho a limitação de mão de obra, né? Não de infraestrutura. Infraestrutura você pode fazer, né? É fácil. Agora, a questão de mão de obra, a questão de tempo para você ficar em uma mídia respondendo e tentando vender, né? E a produção também dos especiais, que é o que mais vende, né? Que se for para mim ampliar muito, vou ter que começar a correr atrás de produção externa, né (Produtor da AG16).

Baixo custo para operar nesse canal, grande alcance de mercado e divulgação espontânea por meio do boca a boca orgânico também são vantagens citadas sobre o uso desse canal. Esse canal também serve para dar continuidade em relações estabelecidas em outros canais, como feiras de exposição, eventos e feiras sazonais.

Nós montamos um Instagram, né? É realmente impressionante o resultado disso, nos dias atuais [...] é realmente impressionante a penetração que tem. E ajudou a trazer mais cliente (Produtor da AG24).

principal vantagem de vender pelo Instagram, por exemplo, Custo zero de propaganda, né? Não gera nenhum custo mensal, que qualquer outro tipo de mídia pudesse ter um custo mensal. Então, na verdade, é uma forma da gente começar. Nada impede que amanhã ou depois eu utilize alguma outra coisa. Mas, nesse momento, acho que ele tem sido mais adequado para a gente. Frisando a questão de custo. Custo zero, a gente faz o produto, posta lá, faz alguns comentários [...]. Então, tem sido dessa maneira (Produtor da AG24).

E a própria postagem dos clientes satisfeitos com o produto [torna-se outra vantagem], que acabam postando na rede social deles (Produtor da AG24).

Eu acho que é um canal, assim, eu não domino muito bem, né? Mas ele tem muito a crescer, né? Eu acho que precisa trabalhar bastante. Eu acho que é um canal que a gente ainda não desfruta muito dele, né? Mas que merece bastante cuidado em cima e que eu acho que dá um retorno bom. [...] tem muitas parcerias, Parceria entre aspás, né? Porque tem muito nutricionista que acaba comprando. E elas divulgam por conta

própria, né? Ah, comprei isso aqui, eu faço assim, assado, né? Elas mesmas mostram as receitas, né? [...] E aí, assim, essa venda é legal, porque veio muito cliente dela [para a feira] (Produtora da AG05).

Embora, não haja custo para operar o canal, alguns produtores fizeram investimento em recursos humanos para gerenciamento das redes e em embalagens mais elaboradas para valorizar os produtos vendidos.

Ah, no Instagram, eu tive que contratar uma pessoa pra fazer as fotos mais bonitas, porque eu coloco o story do dia a dia aqui da chácara, mas eu não tenho tempo pra sentar, ir lá no canva, desenhar, pegar aquelas fotos, né? Tudo demanda tempo, né? Então, como aqui a gente produz e ainda vende, então é duas coisas que você tem que pensar. Aí eu tive que pagar uma pessoa, daí a pessoa coloca lá nos Reels as coisas. Por exemplo, às vezes a gente vai lançar um produto, daí ela faz um chamado e essas coisas (Produtora da AG21).

Nas redes sociais vendíamos mais caro, mas era um pouquinho mais, né? [...] É que tem uma embalagem de papel, uma coisa assim, a gente colocava uma embalagem um pouquinho melhor. Então tinha um pouquinho mais [de custo], mas é pouca coisa (Produtora da AG05).

Tempo para dedicação as redes sociais e a pouca familiaridade com ferramentas digitais são os principais desafios a serem superados pelos produtores.

Ah, tem que melhorar bastante coisa. Tem que melhorar um pouco mais divulgação, tem que melhorar, às vezes, a resposta, né? Porque às vezes a pessoa manda mensagem cedo. Eu respondo ou na hora do almoço ou à tarde, que durante o dia, como a gente não trabalha só aqui, a gente trabalha fora... e eu não fico com o celular o dia inteiro na mão, né? Então, às vezes a gente demora a responder. Mas assim eu não deixo passar do dia para o outro sem responder. Sempre respondo no mesmo dia, né? (Produtor da AG07).

Eles falam Instagram, alguma coisa assim, mas aí eu não tenho tempo de ficar vendo essas coisas aí. Eu já passo o telefone, eu mando pelo WhatsApp, que é mais fácil, né? (Produtor da AG16).

Principal desafio? Diz que existe como a gente, eu vou usar o termo turbinar esse Instagram, vamos dizer assim, de modo a atingir mais pessoas. Nós, basicamente, nem sabemos como fazer isso. Talvez, num momento próximo, a gente tenha que contratar algum profissional que faça isso pra gente. Hoje, nós já temos quase mil seguidores sem ter feito nada, sem nem saber mexer, na verdade. A [minha esposa] que aprendeu sozinha e foi postando e foi tirando umas fotos com o próprio celular. De modo que pode ser que amanhã ou depois a gente contrate um profissional que faça essa parte aí, de disparo, como dizem, né? Essa nova era da comunicação está sendo para nós [desafiador], pela própria idade nossa, também. A gente não está acostumado com isso. Eu sou do tempo do jornal, que ia na banca comprar [...] então, as coisas mudaram muito e muito rapidamente (Produtor da AG24).

As vendas por Instagram, Whatsapp, Facebook têm um processo bastante simplificado, ficando os custos de frete por conta do produtor quando as entregas são na região, e por conta do cliente quando as entregas são realizadas via correio.

[O cliente] manda mensagem. Aí eu só confirmo o pedido e faço as embalagens e despacho pelo correio. Assim que despacho pelo correio, já mando o valor do frete e eles fazem o depósito. Depósito normalmente é em forma de pix, hoje é tudo pix (Produtor da AG16).

Pelo Instagram e pelo WhatsApp, desde que eu comecei. [...] É, tipo assim, eu entrego mais aqui em Cianorte e Campo Mourão. Aí Cianorte e Campo Mourão, eu vou uma vez por semana. Aí sempre tem gente pedindo, aí manda pelo WhatsApp e aqui em São Lourenço também, né? Eles pedem, daí, se eu não vou hoje, amanhã eu já vou e faço a entrega, né? (Produtora da AG21).

- Marketplace de venda direta do produtor rural: esse é um canal digital que tem como objetivo conectar produtores e consumidores, eliminando intermediários e ampliando o alcance geográfico das vendas. Além de facilitar a comercialização por estar disponível 24 horas por dia, o marketplace oferece segurança nas transações, suporte técnico e visibilidade compartilhada com outros produtores, o que pode atrair um público maior. Por meio dessa plataforma, os produtores podem apresentar a propriedade rural e a agroindústria, expor seus produtos de forma mais estruturada, com informações e fotos.

[Vendo pelo] arte do campo [...]. A gente já vende lá e aí o consumidor final vai, acessa o site, faz a compra. É igual, um site normal, aí tem vários produtores lá. Aí, por exemplo, uma pessoa lá se interessa pelo meu produto, ele compra, aí já cai aqui no meu sistema, eu despacho. Tem uma porcentagem [paga ao gerenciador do site], porque tem que pagar questão bancária, né? E também pra manter o site, né? Mas é melhor do que o mercado livre e a Shopee. [...] É, bem legal, é que eles fazem apoio para a agricultura familiar, então, é só para pequenos produtores (Produtora da AG21).

E aí, como um site, ele pode atingir lugares diferentes. Então, achei interessante participar lá, apesar da venda não ser expressiva, pode ser que surja. Então isso apresenta seu café para outras regiões, para outros compradores que não conhecem o seu produto (Produtor da AG08).

Os produtores da AG08, AG16 e AG21 mencionaram que tiveram acesso ao site por intermédio do IDR-PR e Sebrae, sendo mais um canal de comercialização com baixo custo para operação. É uma alternativa estratégica para pequenos e médios produtores inserirem-se no comércio eletrônico de forma acessível e estruturada.

Na verdade, eles procuraram a gente lá pelo IDR, né? [...] Aí, como já tinha outros produtores que estavam fazendo [vendas pelo site], a gente ficou mais tranquilo, né? Porque já tem outros produtores. A gente conversou e está dando super certo. E o teve o respaldo do IDR, então foi bem tranquilo (Produtora da AG21).

Ah, eu acho assim que é uma grande vantagem. Uma que você não precisa [investir muito], você paga a taxa, mas se você for pôr na ponta do lápis, é irrisória. E você está mais em um canal de venda. Então quem não é visto não é lembrado (Produtora da AG21).

Então, foi iniciativa deles, eles procuraram a gente para entrar, fazer parte da plataforma [...]. A gente obteve o interesse, mas não tem contrato, é bem verbal, bem

simples. Eu conheci eles em um evento do Sebrae. A gente pegou uma certa amizade e eles acabaram convidando a gente a participar. Então, foi bem simples. A porcentagem deles é 10% da venda destinada tanto para a despesa do site, quanto para o lucro deles, também. Então, é dessa forma que a gente trabalha com eles (Produtor da AG08).

Os produtores da também relataram que não existe um contrato formal com a plataforma de vendas, há apenas uma taxa sobre a venda dos produtos e o processo é bastante simplificado.

E funciona da seguinte forma. Ele tem um site e tem a plataforma. E eu tenho produto. Então ele faz a venda pela plataforma e eu preparo o produto aqui e envio direto para o consumidor. Ele só tem uma margem, uma pequena porcentagem da venda e aí facilita para o comprador. Então, o computador já entra em contato direto pelo site ali e já cai diretamente para mim aqui. Então, eu só repasso uma pequena porcentagem para ele, da porcentagem do site, do pagamento do site. Então, é bem simples, bem comunicativo, bem fácil esse trabalho (Produtor da AG08).

- Site próprio: esse canal é utilizado pela agroindústria AG17 e está sendo implementado pela AG21. Para o produtor da AG17 a iniciativa criar um site da sua marca foi por perceber que seu tipo de produto é muito consumido por esse meio, além de oferecer comodidade e agilidade ao consumidor e ter um maior alcance geográfico.

Foi intuitivamente, eu não fiz nenhuma pesquisa de mercado, não fiz nada disso, [...] mas como era um produto que eu sabia que venda online dele era muito importante, porque eu mesmo já tinha comprado, minha filha já tinha comprado [...]. Então é muito fácil você entrar num site, que você confia nos produtos, vai lá e escolhe seus produtos e compra, né? E recebe confortavelmente em casa. Então, intuitivamente, eu achei que o meu canal principal para óleos seria o site (Produtor da AG17).

Então, tem compras que são compras do Brasil inteiro. Compras pequenas, mas compras do Brasil inteiro. [...] por exemplo, essa semana mandei produto para Belém, mandei produto para Vinhedo, em São Paulo, mandei produto para Curitiba. Tudo vendas pequenas, mas as pessoas me acham pelo Google, conheceram minha marca fazendo busca. Então, para mim é assim, eu não preciso investir em propaganda (Produtor da AG17).

O produtor da AG17 menciona possuem maior conhecimento e facilidade com ferramentas digitais, o que possibilitou sua inserção nesse canal.

Aí registrei um domínio, né? A parte de informática eu já dominava um pouco, eu mesmo montei meu primeiro site, depois eu contratei uma pessoa para fazer uma roupagem um pouquinho mais profissional nele. Contratei uma plataforma, eu pago uma mensalidade numa plataforma, que é a Trey. Então, eu tenho hoje um site, digamos, profissional. Ele é pequenininho, é modestinho e tal, mas ele está numa plataforma profissional, ele tem meios de pagamento. Não é uma vendazinha por WhatsApp ou pelo Instagram. Nem vendo pelo Instagram. O Instagram, para mim, é vitrine (Produtor da AG17).

Esse canal também facilita o fluxo de pagamento, de produto e de informação, uma vez que o pagamento é realizado no ato da compra, o produto é separado e enviado com o frete

e prazo de acordo com a preferência do cliente, o qual recebe também informações para acompanhamento do pedido.

no site é normalmente o pessoal vai faz a compra faz o pagamento via site e o envio é por correio. [...] Então, ou é via transportadora ou é via correio. Aí eu tenho um contrato com a Melhor Envio, que é uma taxa mais barata de correio, aí você escolhe lá, Sedex, PAC, Sedex e PAC, ou transportadora, que é a Total Express. Aí chega o pedido para mim já com a indicação de qual foi o frete que ele escolheu. Aí eu mesmo faço a separação dos produtos, embalo e tal, e levo no correio ou levo na transportadora (Produtor da AG17).

E os clientes têm nesse sistema meu também uma experiência muito boa de rastreamento. porque quando você faz o seu pedido, você cadastra o seu e-mail e o seu WhatsApp no seu cadastrinho da loja virtual. E aqui fica disponível de comunicação no próprio sistema. Então, por exemplo, eu emitir a nota, você vai receber no seu e-mail já uma cópia da nota. Então, para o cliente, é muito bom, se coloca no lugar do comprador, né? Eu acabei de comprar, daqui três horas já está uma nota fiscal no meu e-mail, aí daqui a pouco já vem, foi gerada a etiqueta, a emissão de etiqueta para despacho. depois daqui, no dia seguinte, você já tem o código de rastreamento e tal, tudo isso está automatizado, né? (Produtor da AG17).

Atualmente, o produtor implantou um sistema de informação, com um custo mensal, para auxiliá-lo no gerenciamento das transações pelo site, o qual trouxe maior agilidade e controle dos pedidos recebidos pelo site, além de concentrar toda a informação em um único local.

Eu uso um sisteminha que chama Bling. [...] tem um custo de R\$100 por mês, mas é uma plataforma que [...] já está integrada com a loja virtual, está aqui no meu notebook, a minha conta está integrada, integrada com a transportadora, integrada com o correio, tudo integradinho. Então, chegou o pedido na loja, você acabou de finalizar o pedido na loja, cai aqui no Bling, já com todas essas amarrações. Você escolheu o Sedex, ele já vai me gerar a etiqueta para correio, para Sedex. Então, eu consigo receber o produto, receber o pedido e em algumas horas, eu estando com o estoque aqui, eu normalmente só tenho no site o que eu tenho estoque pronto, eu consigo em algumas horas fechar aquele pedido, emitir nota fiscal, emitir etiqueta, embalar, e se for do meu interesse, já subo para a cidade e despacho (Produtor da AG17).

O produtor também acredita que essa é uma estratégia de longo prazo, pois gera uma boa experiência para o cliente, que volta a comprar depois, ganhando assim sua fidelidade. Além disso, o site é utilizado como uma referência de preço ao consumidor, sendo utilizado pelo produtor nas negociações com outros canais, onde apresenta sua tabela de valores e ajusta as margens para viabilizar a revenda aos intermediários.

minha referência é o site se você quiser conhecer meus preços. você vai lá no site e aí, no caso essas pessoas que revendem, elas colocam uma margem aí eu dou desconto pra elas. por exemplo, eu tenho uma tabelinha pra revenda que é o seguinte: óleo essencial 30% de desconto, se você vai lá no site, o óleo está R\$50,00, eu vou vender para ele por R\$35,00. Pressupondo que ele vai vender também por R\$50,00. Se ele quiser vender por R\$60,00, por R\$70,00, por R\$40,00, é problema dele. Mas para ele saber, quando a pessoa me consulta, olha, eu queria revender seu produto. Eu digo, olha, para óleos essenciais, a minha tabela é 30% de desconto para você fazer a

revenda. E hidrolato eu dou 40%, porque o hidrolato tem um custo de produção mais confortável, né? Então eu dou 40% do preço que está no site. Mas consumidor final é o preço do site (Produtor da AG17).

De acordo com o produtor, nunca houve conflitos em relação ao preço que ele e os intermediários comercializam. Inclusive, já aconteceu de o intermediário colocar um preço maior e o consumidor passou a comprar diretamente com ele, via site da agroindústria, contudo, são raros os casos desse tipo.

Em relação aos canais online (Redes sociais, Marketplace e Site próprio) nota-se que grande parte das empresas analisadas utilizam algum tipo de canal digital, sendo seu uso justificado pela praticidade e comodidade ofertada ao consumidor, além do baixo custo para adoção e gerenciamento.

O aumento do uso de canais online por agroindústrias familiares rurais também pode ser explicado pelo aumento da oferta de serviços de internet e telefonia no meio rural. De acordo com o Censo Agropecuário 2017 (IBGE, 2017), houve um crescimento significativo no uso de telefones e internet entre 2006 e 2017. Nesse período, o número de propriedades com telefone passou de 1,2 milhão para 3,1 milhões, enquanto o acesso à internet saltou de 75 mil para mais de 1,4 milhão de produtores, evidenciando uma grande expansão da conectividade no campo.

Em suma, os canais diretos proporcionam maior contato com o consumidor, permite reduzir assimetrias informacionais, fortalece o vínculo entre consumidor e produtor, além fornecer conhecimento de mercado, o que auxilia o produtor nas negociações com canais indiretos, pois traz subsídios para argumentação de preço, qualidade e aceitação do produto por parte do cliente.

6.2.2 Os canais indiretos

- **Atacado:** Esse canal caracteriza-se pela venda em grande escala a um intermediário que compra o mel sem processamento, o que permite escoar grandes quantidades de mercadoria de forma mais rápida e com menor custo unitário. O produtor da AG20 utiliza esse canal principalmente para direcionar o mel comprado dos apicultores associados e que não chegam no padrão de cor utilizado para envase.

Atacado é assim, o mel vem dos produtores, em tambor mesmo. [...] Chega para mim tambor e passo para os clientes em São Paulo em tambor mesmo, sem processamento nenhum, sabe. Isso aí corresponde também a uns 15% da minha venda. É até uma maneira de agregar um pouquinho de qualidade, por que, às vezes, chega o mel escuro para mim e para envasar não serve, porque eu trabalho com um padrão de mel bem claro. E esses clientes de São Paulo preferem um mel mais escuro (Produtor da AG17).

Nota-se que esse canal também tem relevância no controle de qualidade do mel processado, pois o produtor consegue destinar tanto o mel escuro quanto o mel com tempo de estocagem mais elevado. Além disso, o valor praticado é vantajoso e o volume comercializado ajuda a compensar as margens reduzidas.

- **Cafeteria:** esse canal é utilizado principalmente pelas agroindústrias de cafés especiais para a revenda dos cafés, tanto em grão quanto moídos. Trata-se de um canal que combina aspectos do food service e de revenda, permitindo negociações de volumes maiores e com maior regularidade.

As produtoras da AG06 e AG10 informaram que o acesso aos principais clientes se deu por meio de concursos de cafés especiais, os quais trouxeram maior visibilidade e reconhecimento da marca. Já o produtor da AG16 diz que, a cafeteria pertence a um familiar, o que reforça o vínculo de confiança e justifica o arranjo contratual definido.

Essa cafeteria é de parente. [...] [Eles realizam] um [pedido] por mês, a cada 45 dias, no máximo. [...] O pagamento é sempre assim, é uma consignação. Eu faço a entrega hoje e eles pagam o anterior. [...] porque, eles têm que ter o fluxo de caixa para receber, né? Muitos comércios fazem isso. [...] com eles [sempre foi dessa forma], sim. Com os outros... Quer dizer, quem pede um volume maior, quando eu não conheço, aí já é pagamento antecipado. Depois eu envio, né? É porque já levei muito calote (Produtor da AG16).

Nesse caso citado, apesar de não haver um contrato formal, as vendas ocorrem por consignação, justificadas pela relação de longa duração — há mais de dez anos — com pedidos mensais ou a cada 45 dias. Nota-se que as relações de parentesco influenciam a estrutura de governança estabelecida para a transação, pois remete a um maior nível de confiança. Contudo, em casos de novos clientes ou pedidos maiores, o pagamento é solicitado antecipadamente como medida de segurança, dado o histórico de inadimplência com outros compradores.

Todos os produtores relataram que o processo de venda ocorre de forma informal, geralmente por meio de pedidos via WhatsApp. As principais vantagens percebidas pelos produtores são a vazão de uma quantidade já prevista de café ao longo do ano, permitindo planejamento do estoque, e o reconhecimento do trabalho enquanto produtora de café especial.

Para mim, é tipo assim, eu dou Vazão para um volume X de café que eu tenho armazenado, né? Que esse eu deixo reservado, porque eu sei que eles vão consumir essa quantidade durante o ano, né? Essa é a vantagem, né? (Produtor da AG16).

Então, hoje, lá nas cafeterias, é vendido o meu pacotinho de café lá, produtora [da AG06], de Tomazina, de São Luís. Então, eu fiquei muito conhecida na região aqui por causa disso. Então, isso é importante. Hoje, eu sou conhecida como produtora de café (Produtor da AG06).

Além disso, foi mencionado que os clientes desse canal são flexíveis para eventuais reajustes de preço, entretanto, faz-se necessário comunicação prévia para não causar impacto negativo ao cliente. Em geral, os aumentos são aplicados de forma gradual — por exemplo, em etapas de 10% ou 20% — visando facilitar a adaptação do parceiro comercial.

Inclusive, teve o reajuste do café, né? É tipo assim, você tem que avisar com antecedência, né? Não pode chegar e falar, já subiu. Então, em algumas situações, eu faço um reajuste gradual. Se é trinta por cento, esse mês fica dez por cento, no outro mês vinte por cento. Aí, para fazer as pessoas se adequarem, é meio chocante isso, né? Acho que eu também não gostaria de ter essa surpresa, né? (Produtor da AG16).

- **Conveniências na beira da estrada:** esse canal é acessado por duas agroindústrias, sendo elas AG18 e AG22. Geralmente, esses estabelecimentos estão estrategicamente localizados às margens de rodovias com grande fluxo de veículos e possuem um apelo para produtos locais e artesanais.

A produtora da AG22 menciona que esse foi um dos primeiros comércios a receber os produtos após a formalização da agroindústria, sendo esse escolhido por conta da proximidade com o consumidor e o renome do estabelecimento. Esse canal se mostra vantajoso para a produtora principalmente pela proximidade com os consumidores em trânsito e pela localização do sítio ser de difícil acesso, assim muitos consumidores optam por buscar os produtos nesses pontos à beira da rodovia por conta da praticidade, mesmo pagando um preço mais alto.

[A vantagem] é a proximidade do consumidor, porque o pessoal que está passando na BR não vai subir aqui no sítio, estrada de chão, estrada rural, uma serra muito forte. Então, ir lá na beira da BR, vários clientes me passam mensagem nas redes sociais, às vezes até no WhatsApp, perguntando onde que acham meu produto? Se eu falar só aqui no sítio, uns 95% não vai querer subir aqui para [comprar]. Então, eu falo que atendo aqui no sítio, mas tem também na margem da BR 277. Ah, lá no tal lugar? Mesmo que seja o dobro do preço ou quase isso, mas fica prático, né? (Produtor da AG22).

Da mesma forma, o produtor da AG18 diz que ainda atende algumas conveniências à beira da estrada por serem clientes antigos. Ele realiza visitas a cada três meses para reposição dos produtos e acerto do que foi vendido, uma vez que a comercialização ocorre em regime consignação.

Muitos desses estabelecimentos combinam características de empório e conveniência, já que, além de venderem itens típicos de parada rápida, também produzem e comercializam alimentos. Essa mistura de formatos é comum em comércios localizados às margens de rodovias, tornando o canal ainda mais diversificado e atrativo para produtores e consumidores.

A importância desse canal é tão alta para a produtora da AG22, que essa investiu na compra de uma geladeira exclusiva para um desses pontos de venda, para expor seus produtos de maneira mais adequada e ter maior visibilidade de sua marca nesse local. Assim, percebe-se que na busca por melhores canais de distribuição, os produtores das agroindústrias podem esbarrar em situações que geram ativos específicos para determinadas transações, não como uma exigência do cliente, mas como uma necessidade do canal para a oferta mais adequada do produto.

Então eu entrego lá pra eles, tenho uma geladeira lá que eu coloco meus produtos e ele revende. [...] Tem essa questão da geladeira, que era um desafio, porque eu queria fornecer para ele. Como eu estou te falando, era um lugar muito bacana, que trabalha com os produtos legais, só não tinha um lugar para expor o meu produto. Então foi onde eu vi essa saída... falei, mas eu quero fornecer para eles. Já fazia tempo que eu queria... que eu tinha a ideia de colocar o produto lá. E daí o desafio foi que eu tinha que arrumar um lugar para expor meu produto lá adequadamente, para o cliente achar lá com qualidade. [...] [não foi uma exigência do cliente] por ele, ele ia colocar no que ele tinha lá. Eu que quis melhorar para não desistir de vender para ele, porque eu achei que o ponto era muito interessante (Produtor da AG22).

- **Distribuidor:** esse canal tem como principal característica a intermediação entre os produtores e os comércios varejistas, atuando na logística, armazenagem e comercialização dos produtos em maior escala. Para a amostra analisada, o acesso a esse canal se deu de diferentes maneiras para os produtores das agroindústrias. Os produtores da AG09 e da AG18 foram procurados pelos distribuidores que hoje atendem, já o produtor da AG20 relata que a negociação com os distribuidores foi intermediada por um conhecido, representante de vendas, que já possuía experiências e contatos com essas grandes redes.

Ele me procurou. Todos os distribuidores são eles que me procuram. Que, graças a Deus, que nem você me perguntou, a minha demanda vendo toda. Então, eu não gosto de deixar um freguês sem atendimento, não gosto. Se você me procura, eu gosto de atender, mas eu não estou procurando ainda, porque graças a Deus, tudo que eu fabrico está vendendo, né (Produtora da AG09).

As outras redes, foi mais assim, pessoalmente mesmo. ia lá, apresentava o produto e tal. Essa rede Plus foi um representante, [...] que começou a atender nessas redes maiores e me ajudava. [...] A gente tinha bastante contato. Então, assim, a rede Plus foi Ele que conseguiu. A gente estava tentando entrar no Muffato também, Ele estava me orientando. Ele tinha bastante conhecimento na área, dessas redes maiores, sabe? Muffato, Amigão, então ele conhecia. Ele era representante da Nestlé, então ele tinha bastante influência (Produtor da AG20).

Os distribuidores compram em grandes volumes e ampliam significativamente o alcance de mercado dos produtores, uma vez que possuem redes consolidadas de clientes e expertise na distribuição de produtos. Os produtores afirmam que a possibilidade de

comercializar grandes volumes de produto é uma das principais vantagens desse canal, pois facilita a operação ao poupá-los de fazer entregas individualizadas loja a loja.

O produtor da AG18 expressa ainda que o acúmulo de funções, de produção primária, produção e comercialização, dificultam a atividade do pequeno produtor, assim, atuar via distribuidor permite que atinjam mercados menores, que não teriam tempo nem estrutura para atender diretamente. As falas a seguir evidenciam o exposto.

Ah, ele atende os mercadinhos pequenos, coisa que eu não tinha tempo para fazer, né? E eu não tinha estrutura para ter uma equipe de venda, sabe? Hoje em dia, não compensa. Por exemplo, no começo, eu tive até vaca de leite, depois eu parei. Porque ter vaca de leite, ter a fábrica e ter a venda complica muito. É muito complicado para quem é pequeno. É bom para quem é grande (Produtor da AG18).

Ele revende para os mercados, igual o Camilo, ele tem oito lojas, oito supermercados. Aí eu atendo os oito supermercados e ele tem a distribuição para 300 cidades. Mas as compras é tudo uma só. Assim, ele compra, [...] tem uma parte vai para as lojas e outra parte vai para a distribuição. Então, é bem tranquilo, até. Não tem questão de eu fazer entrega, mercado a mercado, e está aqui do lado ainda, né? Só pegar a caminhonete, vai lá e entrega. Só que assim, aí eu trabalho com preço [menor], a margem um pouquinho menor. Pra conseguir atender, né? Porque eles revendem pros outros mercados (Produtor da AG20).

Assim, como expresso na literatura, a partir de Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (2014), nota-se que esse canal auxilia a reduzir o número de contatos dos produtores, uma vez que transaciona com um distribuidor, que se encarregará de negociar com diversos outros clientes, trazendo maior eficiência a comercialização. Além de ajudar no ajuste da discrepância de sortimento de produtos, tendo em vista que a agroindústria produz um número limitado de itens e em grande escala e os comércios varejistas buscam variedade de produtos, mas em pequena escala. A informação fica clara na fala do produtor da AG18:

Começa a vender [para comércios menores], depois para, e outro começa, depois para, depois um me liga e já falo que agora eu nem estou atendendo mais. A pessoa me liga e eu passo para o distribuidor. Eu mando para o distribuidor e ele começa a atender. Porque muitas vezes a pessoa fala, eu quero uns 10 vidros. Como que eu vou daqui em Maringá para deixar 10 vidros? E a distribuidora não, ele vai lá com um leque de produtos. [...] a ideia é passar tudo para esse distribuidor, porque eu não tenho muito tempo para isso, sabe? (Produtor da AG18).

Em contrapartida, os produtores trabalham com margens de lucro menores, justamente para viabilizar essa revenda em grande escala, além de garantir regularidade no fornecimento e o cumprimento rigoroso de prazos e condições comerciais, como exposto na fala dos produtores da AG18 e AG20.

O distribuidor já tem um preço bem menor, porque eles têm que botar em cima, vender, receber. E com o distribuidor não tenho troca (Produtor da AG18).

Eles são meio inflexíveis. Tem a maneira deles trabalharem, é aquele jeito e não tem como. E pagamento também, [...] pagamento é 30 dias e tal, não existe muita negociação. [...]A distribuidora tem o prazo de entrega, são bem rígidos. Tirou pedido, tem que entregar no prazo tal (Produtor da AG20).

Em todos os casos aqui analisados, o processo de pedido e pagamento é feito diretamente com o produtor, sem intermediação de representantes comerciais. Contudo, no caso da AG20, há contratos formais estabelecidos com os distribuidores, já para a AG09 e AG18 as negociações são apoiadas em um acordo verbal. Ademais, todos os produtores afirmaram que o desempenho do canal é medido por meio da regularidade e quantidade das vendas, porém o produtor da AG20 ainda acompanha o preço de revenda utilizado.

- Floricultura: esse é um canal de pequeno varejo utilizado por uma agroindústria de produtos desidratados e óleos essenciais. De acordo com o produtor, esse estabelecimento oferta diferentes tipos de produtos, para além das flores, e com essa parceria o produtor tem ali como um ponto fixo de vendas, indicando-o quando não consegue atender diretamente os consumidores finais.

As vendas nesse canal ocorrem em regime de consignação, com um acordo verbal firmado entre as partes. O produtor é responsável pela reposição semanal dos produtos, enquanto o acerto financeiro é realizado mensalmente, conforme o volume de produtos comercializado pelo cliente. Além disso, o acesso a esse canal deu-se por meio de relacionamento pessoais do produtor pessoal.

[é um acordo] verbal. É uma relação de confiança entre nós antiga. Então, a gente já se conhecia antes de eles assumirem a floricultura. Então, funciona assim. Eu disponibilizo os meus produtos de forma consignada. Ela não compra meus produtos. Eu digo para ela, olha, a tabelinha de preço é essa aqui, a lista dos produtos, qual é o custo que eu estou repassando para eles, indico qual é o preço sugerido que eu pratico no site, mas ela tem liberdade de praticar outro preço, se ela bem entender. E mensalmente, nós fazemos no dia 10 de cada mês, faz o balanço de tudo que vendeu e aí eu sou remunerado por aquilo que foi vendido (Produtor da AG17).

Esse canal permite ao produtor atender os consumidores de forma direta, dando assim maior autonomia a esse para escolher o canal que é mais adequado no momento de sua necessidade de compra.

Ela conheceu o meu produto e vários outros que chegam a mim [...] porque, ou viram lá na Floricultura, compraram lá, gostaram, ou uma falou para a outra. Tem essa muito de boca a boca, né? Você compra, gosta e depois comenta com uma amiga sua. Ela fala, ah, eu também quero e tal. E os meus rótulos levam sempre ali o meu WhatsApp. Eu recebo muita comunicação sobre meus produtos pelo WhatsApp (Produtor da AG17).

O produtor destaca ainda que, além de ser uma empresa menor porte, por ter uma relação pessoal com os proprietários desse estabelecimento a comunicação e a troca de informações é mais fácil e direta.

Porque todos esses canais que estou falando para você têm uma relação muito pessoal. É eu que vou lá, entrego. É para mim que fazem o pedido, eu não tenho uma rede ou uma logística que tem que falar com o meu representante comercial, eu sou muito pequenininho, então é muito artesanal e doméstico, isso repercute nas relações. Então, se eu estou lá toda semana, conversando, levando produto, e fazendo essas conversas, então, não tenho nenhuma dificuldade de comunicação com as pessoas que trabalham com o meu produto (Produtor da AG17).

- **Farmácia:** esse canal é utilizado agroindústrias que produzem alimentos com apelo ao cuidado à saúde, como mel e própolis. As vendas ocorrem em pequenas quantidades, mas de forma constante, e não existe acordos formais firmados com os clientes representantes desse canal. De acordo com os produtores, pelo fato de seu produto muitas vezes ser visto como um remédio, estar presente nesse canal também contribui para a valorização do produto, uma vez que o consumidor associa a farmácia a um espaço de confiança e de cuidado com a saúde.

Ressalta-se que esse é um canal bastante atrativo e tem grande potencial de crescimento, assim, o produtor da AG20 está desenvolvendo novos produtos para melhor atender as necessidades dos clientes desse canal, e assim ter uma maior rentabilidade com as vendas.

Tem poucas farmácias que eu estou atendendo, mas é um nicho que eu quero atender. [...] então, vou investir nisso aí. Vou trabalhar com aquele “sprayzinho” bucal, sabe? Estou até com a máquina ali. Então, spray bucal, extrato de própolis. Aí é um nicho que vou começar a trabalhar. Com o tanto de farmácias que tem, né? Cada esquina tem uma. [...] Eu comprei, a máquina, tá aí. É só falta entrar com um pedido na vigilância lá pra liberar e trabalhar com esse produto (Produtor da AG20).

O produtor destaca que essa é uma estratégia para introduzir outros produtos no canal, utilizando o spray bucal como um item de entrada, que chama a atenção do comprador e facilita a oferta do restante da linha de produtos.

- **Food Service:** o canal food service engloba diferentes tipos de estabelecimentos de refeições fora do lar ou de serviços de alimentação, tais como cafeterias, buffet, restaurantes, chácara de turismo rural, hamburguerias, hotel fazenda, lanchonete, padaria, pesqueiro. Esses estabelecimentos possuem uma característica em comum, sendo essa o uso dos produtos das agroindústrias como matéria-prima no preparo de alimentos, por meio do qual eles chegam ao consumidor final incorporados em pratos ou receitas.

Esse canal é acessado por diferentes agroindústrias, as quais citam como vantagens a quantidade negociada, flexibilidade para negociação, valorização de produtos locais, renome dos estabelecimentos de food service e divulgação da marca da agroindústria nos cardápios dos pontos de venda.

[...] já é um nome consolidado de restaurante. E se a gente souber utilizar da presença do nosso produto no cardápio deles, isso é maravilhoso. [...]. Outra vantagem é que vende bastante (Produtor da AG03).

[...] porque é um público mais, vamos dizer, mais aberto a essas questões do sítio, de ser produtor rural (Produtor da AG03).

ela participou do Rally [das agroindústrias], foi um dia lá na degustação, provou e gostou e aí ela entrou em contato com a gente. Ela estava no processo de abertura da cafeteria. Ela [dona da cafeteria] é muito assim de comprar do produtor local. Ela gosta de dar essa oportunidade para os produtores locais. Então, ela foi lá, conheceu e tal. E aí ela desenvolveu um dos pratos com a ricota. [...] Consta no cardápio deles o nome do prato, o que é utilizado no prato e de onde vem. E a ricota [da nossa marca] consta lá no cardápio deles (Produtora da AG01).

Percebe-se que em canais food service geralmente são comercializados um ou dois tipos de produto. Diferentemente dos canais de varejo, onde o produtor coloca à venda grande gama de produtos, nos canais de food service o objetivo é fortalecer a marca e consolidar a presença do produto como ingrediente de qualidade no cardápio.

Com esses estabelecimentos os produtores conseguem negociar quantidades mínimas semanais, o que traz maior previsibilidade da demanda, possibilitando um melhor planejamento da produção. Ademais, existe uma relação de confiança, por conta da frequência dessa transação, o que justifica o acordo verbal firmado entre as partes.

Aí ela perguntou, tem como pegar de vocês, tem como a gente ter um preço diferenciado. eu falei, tem uma quantidade mínima e pagamento a gente pode fazer a cada 15 dias. E aí ela concordou com os termos, tudo, não colocamos nada no papel. Eu falo assim, que a minha palavra vale mais do que qualquer papel assinado. [...] Eles me informam a quantidade e fazem retirada lá na hora da feira (Produtora da AG01).

- Frutaria: esse é um canal de pequeno varejo que tem como foco a venda de frutas e produtos frescos, sendo utilizado por duas agroindústrias, são elas AG05 e AG10. As duas produtoras informaram que com essas lojas trabalham em regime de consignação e possuem um acordo verbal que rege as negociações. A produtora da AG05 relata ainda que suas relações pessoais com os donos desse estabelecimento permitiram abertura para apresentação do produtor e acesso ao canal de distribuição.

É um acordo só de boca, e com eles eu trabalho em consignação. então, como eles são próximos, né? Então, eu faço visita sempre, né? Vejo como é que está, se tem algum produto que está próximo de [vencer]... que não tá girando. Então, tiro, troco, trago para feira e vendo aqui, né? Aí, eu faço isso para eu não perder e nem eles (Produtora da AG05).

Frutaria é também já era conhecido. Conhecia eles, assim, da vida social, né? [...] Ela experimentou, ela falou que gostou, [...]começou testando, aí os clientes foram gostando. E pronto, é um trabalho bem duradouro. A gente tem um trabalho de confiança, assim, né? (Produtora da AG05).

Por fim, foi relatado pela produtora que apesar do canal ser atrativo em volume de vendas e auxiliar no fortalecimento da marca, esses canais de pequeno varejo demanda um trabalho maior de acompanhamento e gerenciamento dos produtos nos pontos de venda.

- Loja colaborativa: A loja colaborativa possui uma dinâmica diferente dos canais até aqui listados, essa caracteriza-se como um estabelecimento em que diferentes produtores compartilham um mesmo espaço físico para expor e vender seus produtos. A produtora da AG21 relata que existe uma taxa fixa pelo uso do espaço e uma porcentagem sobre as vendas realizadas, e a administração do ponto é realizada pela gestora da loja. Esse acordo é firmado via contrato escrito, assinado pelas partes envolvidas.

Lá é assim, você tem que pagar um valor por mês, porque eu não sou sócia, eu sou colaborativa. Aí, e daí tem uma porcentagem nas vendas, né? Porque tem a maquininha de cartão, né? Eles têm que pagar aluguel, que você sabe que não é barato, né? E daí eles rebatem na venda, né? (Produtora da AG21).

A vantagem desse espaço é o contato com o consumidor, uma vez que a produtora pode ir até o local para apresentar seus produtos, fazer degustação e além de ter frequentemente sua marca divulgada nas mídias da loja.

A loja colaborativa é porque eu vou poder ir lá quando eu quiser e vender o meu produto. Porque quando eu deixo nos empórios, é tipo assim, quando é a dona que vende, é uma coisa. Agora, quando é o empregado, para ele tanto faz vender aquela erva ou vender a outra. Não tem diferença. Então, agora, se eu for lá, o dia que eu estiver lá... Eu vou conseguir vender o meu produto bem vendido, eu vou conseguir explicar para o cliente e vou conseguir angariar e fazer com que ele entenda as qualidades e tudo sobre o meu produto. Essa é a diferença (Produtora da AG21).

É uma alternativa para pequenos produtores que desejam estar em ponto fixo sem arcar com os custos de uma loja própria, permitindo ampliar a visibilidade da marca, testar a aceitação de novos produtos e alcançar consumidores que valorizam produtos artesanais e de origem local.

- **Loja especializada:** esse canal tem como principal característica o atendimento de um segmento específico de produtos e clientes, costumam atrair um público mais exigente, com maiores padrões de qualidade e que valorizam a origem do produto. Nesta pesquisa, foram identificadas diferentes lojas especializadas:

- Loja de produtos naturais para produtores de mel, chás, ervas e frutas desidratadas;
- Loja de cafés especiais para produtores de café;
- Empório da agricultura familiar para produtores locais e familiares;
- Loja de produtos orgânicos para empresas com certificação orgânica;
- Empórios para empresas de queijos maturados e coloniais.

Grande parte das agroindústrias relataram que o início da negociação ou conhecimento dos agentes desse canal ocorreu por meio da participação em eventos e feiras de exposição. Como relata a produtora da AG21 *“as feiras abrem bastante oportunidade. Esse [empório] de Cianorte foi porque eu fiz uma feira ali, em Cianorte”*. A maioria dos produtores que atuam nesses canais possuem apenas um acordo verbal e deixam os produtos em regime de consignação, a justificativa muitas vezes vem como uma maneira de acesso ao canal.

É venda, como diz, é no “fio do bigode”. Pessoal não acredita, mas existe ainda (Produtor da AG16).

É assim, ó, a gente que tem que ir lá, né? A gente, uma vez por mês, nós vamos lá, aí verifica o que vendeu e daí a gente faz a reposição do estoque. [...] É consignado. Infelizmente, é consignado. Senão, você não consegue entrar (Produtora da AG21).

É um acordo só de boca, e com eles eu trabalho em consignação. [...] e para poder entrar tinha que fazer isso, né? Para eles poderem aceitar, né? É assim, vocês não vão perder nada, a gente vai deixar aqui se vender, vendeu (Produtora da AG05).

Por outro lado, o produtor da AG20 percebe o regime de consignação nas lojas de produtos naturais como uma estratégia para fidelizar o cliente. De acordo com o produtor, *“O bom do consignado é que eu penso assim, você tem uma fidelidade com o cliente. Porque você pode demorar um pouco mais para receber, mas ele tem a obrigação de comprar o seu produto. depois. Por exemplo, se eu faço uma venda pra uma loja, uma venda de mil reais, aí pode ser que daqui a um mês eu passo lá. E ele tem cinco potinhos, dois potinhos, só. Mas tá sem dinheiro, ele fala, [...] passa na semana que vem. Aí, no consignado, ele tem meio que a obrigação de repor, entendeu? Se vendeu, eu falo, já vendeu, tem que repor. Então, fica tipo uma fidelidade”*.

Por conta do acordo firmado entre as partes e pelo regime de consignação, existe um esforço do produtor para acompanhamento e controle dos produtos nos pontos de venda,

umentando o custo de operação do canal e demandando maior tempo do produtor rural. Ademais, nota-se que o interesse na continuidade da transação é unilateral, sendo o produtor o responsável pelos produtos no ponto de venda. A situação fica evidenciada na fala da produtora da AG05 *“eles não ligam para dizer que está faltando, né? Eu tenho que me virar. E se eu não for lá, repor, né? Eles não vão ligar para o pedir”*.

Por outro lado, existe certa flexibilidade para ajuste no acordo firmado, como alterações de preços e prazos de entregas. Para os produtores da AG21 e da AG20: *“E eles têm consciência, e a gente não sobe se for um valor agregado muito alto, né? A gente sabe pouco, porque a gente sabe também que eles têm que repassar para o consumidor final”*, *“são mais flexíveis, aí dá para negociar”*.

Outro desafio apontado é que, mesmo sendo um canal especializado, algumas vezes a informação não chega de maneira adequada até o consumidor final, o que faz com que o cliente não entenda o valor do produto, dando margem para barganhas e pechinchas de preço. Tal fato acaba exigindo do produtor um esforço direcionado a divulgação e degustação dos produtos ponto a ponto.

O meu chá e a minha fruta são três vezes mais caros, porque eu pego uma fruta selecionada. O meu chá não vai tipo um monte de pau, de folha, que é de outro chá que não tem nada a ver. O chá é selecionado, é orgânico. Quando você abre o pacote, você já sente o cheiro. Então, [esses outros chás] são bem mais baratos, sabe? Para as pessoas que não entendem, compram, né? Mas não tem nada a ver com aquele produto que eles vendem lá. Daqueles que pesam [a granel], sabe? (Produtora da AG21).

Porque, às vezes, a pessoa quer comparar o meu produto com um produto. Por exemplo, com uma outra erva. E daí eu abro o meu produto e mostro para ela que não é a mesma coisa. A maioria dessas ervas vem, às vezes, da China, nem sabe o que tem lá dentro. A gente que estudou um pouco sobre isso. Vê que eles desidratam tudo em alta temperatura, a maioria perde as propriedades. Então, às vezes tem divergência nisso, né? Daí, eles querem que a gente venda no valor que tá aquela outra, mas aquela outra não foi feita com a mesma qualidade que eu faço. [...] Aí você tem que estar explicando, né? (Produtora da AG21).

Eu tive que fazer degustação, tive que mandar bastante amostra. Você tem que fazer algo, tem que experimentar o produto, né? Daí tem que explicar, tem que convencer o cliente, né? (Produtora da AG21).

Apesar disso, para o produtor, esse canal oferece a oportunidade de posicionar sua marca e comercializar seus produtos em um ambiente mais alinhado com seu público-alvo, possibilitando assim maior fluxo de vendas. O produtor da AG20 destaca que *“o volume de venda é bem maior nas lojas de produtos naturais do que no mercado. Você acha? Nossa, uma rede não vende tanto igual as lojas. As lojas de produtos naturais vendem bem mais do que redes de supermercado.”* Da mesma forma a produtora da AG05 afirma que *“o giro lá é melhor dos nossos produtos, porque é uma casa específica, né? essa loja é só orgânico”*.

- **Mercado de Bairro:** esse canal tem como característica marcante o atendimento de clientes locais, do bairro onde o mercado está localizado e suas adjacências, com compras de reposição ou conveniência. Esses estabelecimentos são de pequeno ou médio porte, trazendo maior equilíbrio de poder nas negociações entre mercado e produtor rural. As vendas nesse canal costumam ter volumes reduzidos, com reposições frequentes, e a relação comercial é menos formal, geralmente baseada na confiança e em acordos verbais.

As vantagens dos estabelecimentos de pequeno varejo são não precisar arcar com custo de promotor de vendas, pois quem se responsabiliza pela organização do ponto de venda e a gestão dos estoques é o próprio mercado, e a ampliação de pontos de contato com o consumidor, tendo em vista que o produto está disponibilizado em diferentes canais.

Os pequenos? Porque aí você tem a logística. É menos, né? Daí não preciso ter promotor, não preciso ter... São os itens que o Grande pede que o pequeno não pede. Você vai e entrega. Ontem mesmo eu entreguei lá no Alto Alegre, você pode ir lá, está tudo arrumadinho. Eu fui na metade da tarde, entreguei, Ele falou para mim vem receber à tarde [...]. Aí, quando eu passei de tarde, meu produto já estava tudo exposto, já estava tudo ok. E se fosse num grande supermercado, ia estar no depósito esperando o meu promotor vir para poder [arrumar]? Você entendeu? (Produtora da AG09)

Para mim aqui também é proximidade, é também a proximidade com o cliente, né, porque eles não têm uma margem tão alta. Eu não precisar ficar de casa em casa, não tenho esse tempo, [...] facilita para mim e também fica próximo para o cliente lá, que quer comprar uma peça só, que quer comprar uma quantidade pequena (Produtora da AG22).

Em contrapartida, o atendimento desse canal exige atenção à logística, já que o número de pontos pode ser grande e os pedidos geralmente são pequenos. Quando questionada sobre o principal desafio de atuação no canal, a produtora da AG09 explica que *“os dois [grande e pequeno varejo] acabam sendo difíceis pela logística. A logística é o calcanhar de Aquiles de qualquer [produtor]... Porque, para o grande, você paga um monte de transportador. E o pequeno, você vai ter que sair ponto a ponto, né? E aí você vende pouco, por exemplo, pro grande, eu mando 20 caixas. Pro pequeno, quantos 20 mercados não vou ter que fazer?”*.

Além, disso a produtora ainda afirma que já teve problemas com pagamentos de mercados de pequeno e médio porte, principalmente aqueles em regime de consignação. Sendo assim, alterou sua forma de negociação com esses clientes, passando a realizar a venda sendo a posse do produto de propriedade do comprador.

Já tive conflito com alguns compradores, sim, mas, no geral, não gosto de vender fiado. Nunca me dei muito bem com aquele negócio que a gente coloca lá e a pessoa vai vender e vai te pagar. Consignado. Toda vez que eu deixo consignado, eu perco a mercadoria. Primeiro, eu não tenho muito tempo para correr atrás, sabe? Então, eu não tenho vendedor, e como eu tenho o condor. Que tem toda essa dinâmica, tem os

PAA e PNAE, esses outros clientes, eles têm que vir até mim. Eu não tenho como ir até eles, o meu tempo é muito pouco. E tem as feiras, né? (Produtora da AG09).

- Revendedores: os revendedores são indivíduos que atuam de forma autônoma e independente na comercialização dos produtos das agroindústrias, adquirindo as mercadorias para revenda ao consumidor final, via venda porta a porta, ou para estabelecimentos de pequeno porte.

Percebe-se que não existe uma previsibilidade das vendas por meio desse canal, pois a demanda oscila de acordo com questões pessoais de cada revendedor. Geralmente, são vendas em menor escala, não existe acesso do produtor ao cliente desse representante de vendas e a relação é bastante informal e baseada em acordos verbais.

Ainda tenho [revendedores], mas tem alguns que eu não sei nem quando vai ser a próxima venda pra eles, sabe? Por exemplo, vai vir aqui, chega aqui e fala, tem 10 queijos pra me arrumar? Tem 30 queijos? Se eu tenho, eu vendo. Eu acabo considerando eles como consumidor final, porque às vezes pega aqui, às vezes já é algum conhecido também (Produtora da AG22).

Para o produtor, esse canal representa uma alternativa para ampliação da distribuição sem a necessidade de estrutura própria de vendas ou logística. Contudo, são agentes que podem agir de maneira oportunista, aproveitando-se de limitações e vulnerabilidades dos produtores.

O revendedor geralmente compra a quantidade certa. Mas ele já devolveu também. Porque eu acho que ele andou pegando demais. Às vezes, achou que ia vender muito e depois devolveu o queijo e a gente teve que descontar do novo. Ele deu um velho e levou um novo, o “bonitinho”. Aí o prejuízo ficou com a gente de novo (Produtora da AG02).

Antes de eu ter o selo [de inspeção sanitária], a gente acaba vendendo só para o pessoal que vinha no sítio buscar ou para algum revendedor também. Sabe, tem um pessoal que passa de casa em casa vendendo e daí pega em quantidade. Eu também vendia bastante para esse pessoal, antes de ter o selo. Aí depois com selo, a gente consegue melhorar um pouco o preço, aí esse pessoal já perde um pouco o interesse, sabe? Porque para ele ser certificado ou não, não faz muita diferença, né? [...] Porque eles são muito, assim, oportunistas, sabe? Se está faltando queijo... Aí eles procuram a gente. Se tá sobrando do pessoal que não tem selo e o pessoal vende quase pela metade do preço, ou às vezes, tem produtor de leite que tem descarte de leite... pra você ter ideia da qualidade do produto que eles trabalham (Produtora da AG22).

- Supermercados e Hipermercados (Grande Varejo): esse canal tem como principal característica elevado giro de mercadorias, absorção de grandes volumes de venda, negociação intensa por baixos preços pagos ao produtor e alto custo logístico.

O acesso a esse canal é limitado as agroindústrias formalizadas, uma vez que exige selo de inspeção sanitária, embalagens adequadas com rotulagem que sigam as normas da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e código de barras para rastreamento e identificação de produtos. As negociações são pautadas em contratos formais, com

determinação de condições de entrega, prazos de pagamento, taxas para permanência na gôndola e bonificações.

O acesso a esse canal para três agroindústrias (AG09, AG18 e AG20) foi facilitado por um programa governamental chamado Fábrica do Agricultor. O Fábrica do Agricultor foi um programa do governo do Paraná que objetivava a agregação de valor aos produtos da agricultura familiar por meio da agroindustrialização (Brito, 2005). Com intermédio do IDR-PR e das associações de produtores, as agroindústrias tiveram seu acesso a esse canal de grande varejo com condições mais favoráveis, com uma gôndola exclusiva para produtos da agricultura familiar, bem como isenção de taxas de gôndolas e bonificações. O Fábrica do Agricultor foi descontinuado pelo governo estadual, contudo, os produtores seguem realizando a comercialização com essa grande rede, apenas com o apoio das associações, como a AREA (Associação dos Agricultores Familiares de Maringá), na região de Maringá, e da ASIPAR (Associação Agroindustrial do Paraná), na região de Curitiba.

Por outro lado, temos a agroindústria AG25, que iniciou sua atuação em uma grande rede de varejo no final do ano de 2024, e seu acesso ocorreu por conta própria, com o auxílio de uma conhecida.

Então, nós tivemos uma conhecida nossa, que nos auxiliou com uma abertura para conversar com o Muffato. Aí, a partir daí, nós fomos em Londrina, na sede, para apresentar a empresa e o produto. Também demonstraram o interesse, né? Mas foi uma negociação [longa], da nossa ida até a aprovação mesmo, para iniciar a venda, foi praticamente um ano. [...] Não sei [porque demorou tanto], para dar um retorno, com uma aprovação, sabe, para que a gente começasse. [...] Nós levamos os produtos nessa primeira ida, né? [...] foi apresentado os produtos, né? E aí tem todo um processo um pouco burocrático do próprio cadastro, também, dos produtos, entendeu? Você tem que preencher uma ficha lá, que é um pouquinho complicado, assim, de cada produto, aí tem o código. E aí eles têm algumas taxas de entrada em cada loja, você paga, chama SKU, por loja, que é acho que 300 reais por loja. E aí tem também uma porcentagem que eles colocam em cima do queijo, né? E tem a ver com, não sei, com o mercado, eles cobram isso para você estar no mercado, meio que assim. E aí a gente repassou isso no nosso preço. Entendeu? Que é cinco por cento. [...] a gente entrega diretamente nas lojas. Então, assim eu levo em Maringá, eu levo aqui. Caso a gente quisesse entregar o produto na matriz para eles distribuírem, aí teria uma outra taxa. Como nosso volume é pequeno, não faz sentido (Produtora da AG25).

A produtora explica que foi um processo bastante burocrático e demorado, e acrescentou que, após a aprovação da sede para comercialização, ainda foi necessário fazer o contato loja a loja para apresentar o produto e iniciar as vendas. Ela diz: *“também não foi muito fácil, porque assim, a partir do momento que tá aprovado, ‘ah, você tá no Muffato’.* Aí, no nosso caso, foi aprovado pra o Muffato de Paranaíba e pra cinco lojas de Maringá. Então, aí a gente teve que fazer um contato direto com cada loja em Maringá. E aqui também, né? Pra conversar, fazer um relacionamento, né? Para que viesse, o primeiro pedido, também demorou

um pouquinho. [...]Algumas foram mais acessíveis, outros um pouco mais difícil. E a partir do momento que eles tiveram acesso ao produto, que foi uma boa venda, ficou um pouco mais fácil”.

Além do esforço para iniciar as negociações, esse canal possui um desafio logístico muito grande para os pequenos produtores, tendo em vista que existe a necessidade de acompanhar e gerenciar os produtos nos diferentes pontos de venda da rede de varejo. De acordo com os produtores da AG09, AG18, AG20 e AG25, é preciso um promotor de vendas para pegar a mercadoria no depósito, colocar na gôndola, organizar e manter limpo, acompanhar o estoque de produtos e indicar a necessidade de compra ao gerente de cada loja.

No caso das agroindústrias AG09, AG18 e AG20, esse gerenciamento é realizado pela AREA, na região de Maringá, e pela ASIPAR, na região de Curitiba, mediante pagamento de uma taxa que varia entre 10% e 20% sobre o faturamento mensal. Já a produtora da AG25 relata que *“quem faz hoje esse trabalho é o meu pai. Poderíamos ter esse representante, mas ainda não temos, né? Ele que faz o acompanhamento. Então, assim, é um contato direto com os gerentes comerciais das lojas, digamos assim”.*

Ademais, observou-se que o grande varejo possui regras bastante rígidas para reposição de produtos e políticas de compra que dificultam a operação do produtor rural. A produtora da AG09 explica que:

Essa semana mesmo, tive dois produtos meus cortados da rede, porque disse que... O meu produto vende tanto, só que, por exemplo... Você viu, Eu tenho 10 produtos, ou 12 dentro do Condor. Tem uns que vai vender bastante, mas como é longe, não adianta mandar duas caixas. Se eu mandar duas caixas de um produto, o que eu pago de frete, eu trabalho de graça e ainda pago um pouco para trabalhar. Então, tem que fazer um montante para poder valer a pena. Aí, como os outros não vendem tão rápido, aquele [que vendeu] entra em ruptura, aquele que vendeu mais... É uma dinâmica de louco se manter dentro do mercado. [...]. Aí, se como em 10 dias vendeu, vai ficar 20 dias sem produto no mercado, porque eles teriam que comprar 5 caixas, 3 caixas, para esse que vende mais (Produtora da AG09).

A questão é que o supermercado pede pequenas quantidades por vez e com frequência mensal, e se o produto gira muito e vende rápido, fica faltando na prateleira. O supermercado repete o pedido desse item que vendeu (antes dos 30 dias) e novamente em pouca quantidade, o que fica inviável para a produtora enviar por conta do custo de frete. A produtora espera outros pedidos para fazer um envio único e ter menor custos com frete, contudo, o produto entra em ruptura, ou seja, o consumidor deseja comprar e o produto não está disponível no ponto de venda, o que pode causar perda de vendas, insatisfação do consumidor e impacto na imagem

da marca da agroindústria e do estabelecimento que comercializa o produto, comprometendo a permanência do produto no ponto de venda.

Por conta dessas falhas no fornecimento, o supermercado descontinua o item e a produtora perde vendas de um produto que tem grande aceitação dos consumidores. A produtora da AG09 destaca que *“entrar numa grande rede não é fácil, tem toda uma demanda e, até hoje, se manter lá dentro não está fácil.”*, e acrescenta que os curtos prazos para entrega acabam prejudicando os pequenos produtores, uma vez que geralmente possuem processo de produção artesanal, com maior tempo de fabricação e em menor escala.

Então, você quer um produto artesanal dentro do seu supermercado? Tenha paciência para ele chegar até lá, porque geralmente ele é do sítio, a demanda da fabricação é menor, você tem um custo maior, então automaticamente aquele produto é menos competitivo dentro do supermercado (Produtora da AG09).

É importante dizer que durante a entrevista com a produtora da AG09, a produtora precisou se ausentar para resolver um problema sobre a entrega das mercadorias para essa grande rede. Ao retornar ela diz *“É desse naipe, você está vendo. Vamos continuar, deixa os rolos irem se resolvendo [risos]. [...] Esse é o calcanhar de Aquiles que eu falo. Que é exatamente isso que você veio buscar, né? Você tá vendo o que é o dia a dia da gente com a demanda de logística [...] E outra coisa, esse produto já era para estar dentro do supermercado, sendo vendido. E aí você perde a venda, porque o mercado está desabastecido, o produto está entre meio na transportadora, de um canto para outro”*, mostrando que existe um alto custo de monitoramento de entrega, de gerenciamento ex post da transação, e diferentes problemas que precisam ser solucionados para que o produto chegue ao comprador.

Em relação a flexibilidade para ajustes ou mudanças no acordo de compra e venda, nota-se que, além de dispor de pouca margem de negociação, os produtores enfrentam demoras nos processos de ajuste ou resposta por parte do comprador. Durante a entrevista, surge:

Então, lá em Curitiba, tem que ser mais caro. O que me paga mais caro é o Condor, mas hoje ele não está pagando mais caro, porque estou com a tabela nova e ele não aceita. Não aceitou ainda, mas aceita (Produtor da AG18).

É um pouquinho mais difícil [ter mudanças] no preço, né? Tem que conversar com mais gente, eles tentam segurar. A gente tem que ser firme para conseguir fazer a alteração de preço. A não ser que seja uma coisa muito nítida, o leite subiu muito. Daí eles acatam. Mas eles são um pouquinho mais rígidos com relação ao preço. Eles tentam manter o preço ou tentam abaixar (Produtora da AG22).

Olha, não é fácil, mas é acessível. Principalmente só no preço. A gente colocar um produto a mais não é fácil, não. Tudo é bem complicado. [em relação a questão de prazo de entrega, tem algumas dificuldades?] Muitas, porque eles querem que você entregue rápido, sendo que você às vezes é de longe e que o teu produto é artesanal. [...] quando você é pequeno, a palavra já diz tudo, você não tem um grande estoque.

Então, você tem que produzir conforme a sua demanda. E eles querem que você tenha um estoque para na hora que eles pedirem, você já entregar tudo. Com muita rapidez (Produtora da AG09).

Geralmente, não são muito flexíveis, não. Essas redes têm a maneira de eles trabalharem, né? É meio complicadinho (Produtor da AG20).

O produtor da AG20 ainda mencionou que parou de atender uma grande rede por ter muita dificuldade de ajustar preço, sendo ainda exigido uma pesquisa de mercado para verificar a quanto o produto dele estava sendo comercializado em outros supermercados.

O amigão atendi durante 12 anos, antes era o Canção, né? Mas quando ia reajustar preço, nossa, muito difícil hein. Você vai reajustar o preço, eles pedem para fazer uma pesquisa de mercado. por exemplo, na época, eu entregava no Condor, no Bom Dia, Nova era. Eles sabiam né, porque é concorrente deles. “Traz então o preço”. Mas era o preço final que eles queriam. Assim, eu vendo essa bisnaguinha pro Condor por 10, ele revende por 12. Aí pra eles [Canção] eu fazia por nove, só que eles queriam revender por quinze. E falavam, “ah, mas o preço nosso não pode ser maior que o do concorrente, você tem que vender por cinco pra nós”. Eu falei, não, não tem como. Assim, Eu tenho culpa que o Condor trabalha com a margem baixa? [...] tem que ir atrás... Isso aí é de praxe deles. Você faz uma pesquisa, porque eles querem saber quanto que você tá vendendo o seu produto no concorrente. [...] a partir disso, eles falavam, “oh, para você vender para nós...” Ele trabalha com a margem de 60, 70 por cento. “Se está 12 reais no Condor esse mel, você tem que fazer 60% [A MENOS] para dar essa margem para nós”. Mas não tem como. Aí não reajustava. Falei, não tem como, como que eu vou vender de graça? Aí fiquei 12 anos, chegou uma hora que parei de entregar (Produtor da AG20).

Assim como já exposto nos trabalhos de Wedekin e Neves (1995), Swinnen e Vandeplass (2010) e Knežević, Knego e Delić (2014), observa-se que existe uma relação de poder muito assimétrica entre produtor rural e grandes redes de supermercados, o que coloca o produtor em uma situação de vulnerabilidade. A fala da produtora da AG09 reforça essa afirmação: *“os grandes nos tratam com indiferença, porque nós não vendemos na mesma demanda, então, não é algo positivo. [...] eles olham mecanicamente. Então, mecanicamente, a gente é fraco. Então, não recebemos muito feedback, a não ser, tipo, feedback de cortar a gente. Não dá, né?”*. Cabe mencionar que o produtor da AG17 já distribuiu seus produtos por meio de uma grande rede de varejo, mas desistiu da transação, afirmando que *“é uma relação muito opressiva”* ao relatar todas as imposições do supermercado ao produtor rural.

Embora aconteçam todos os problemas relatados até aqui, quando questionados sobre o motivo de manter as negociações com esses agentes, os produtores mencionam que é um canal de grande volume de vendas, ampla exposição da marca e acesso a um público bastante diversificado.

6.2.3 Os canais institucionais

- **Mercado institucional:** o acesso ao mercado institucional se dá através de editais de chamada pública do governo estadual. Especialmente no estado do Paraná, somente é permitida nos editais a participação de associações e cooperativas da agricultura familiar, com exceção de agricultores familiares individuais que integrem povos e comunidades tradicionais, ou que sejam fornecedores de leite e derivados orgânicos (Brasil, 2022; Fundepar, 2024). Assim, o produtor rural precisa fazer parte de uma associação ou cooperativa e estar com sua atividade produtiva regularizada.

As associações e cooperativas devem se inscrever nos editais de chamada pública, elaborar um projeto de venda, formalizando o interesse dos agricultores familiares em vender sua produção via PNAE e PAA, aguardar o resultado da seleção dos projetos de venda, para, então, firmar os contratos com a Entidade Executora e iniciar as entregas dos alimentos.

Os produtores que atuam via PNAE e PAA, geralmente, possuem um contrato formal com a associação ou cooperativa, no qual estabelece os produtos a serem ofertados, a periodicidade e quantidade de entrega, bem como a forma que o pagamento será realizado. Após a celebração do contrato, a demanda é garantida pelo período acordado no edital.

É uma venda certa, você já sabe quanto você vai vender por ano. E o valor ali está bom, já praticamente cobre teu curso fixo. Eu tenho uma certeza que vai vender tanto. Já foi melhor. Já atendi um volume bem maior, agora caiu um pouco, mas o preço é muito bom (Produtor da AG20).

[Quando] entrei na CooperErvas, eu não entregava doce, entregava molho de tomate. Foi o primeiro produto que eu entreguei para eles. [parei, pois] não teve demanda, o governo ficou pagando muito barato no molho de tomate e deixou de ser interessante (Produtora da AG09).

A produtora da AG09 relatou que já entregou molho de tomate e atualmente fornece apenas doces para a merenda escolar (PNAE), todavia, expressa que “*eles estão até tirando [os doces], né? Eu acho um absurdo. Está tirando da agricultura familiar, aí depois vai para o pão e compra bolacha recheada. Ah, não pode doce, mas bolacha recheada pode. [...] Estão tirando todos os doces, tirando o pão, tirando a bolacha da agricultura familiar. As nutricionistas não estão querendo*”. Outra produtora (AG23) também relatou que “*a pessoa que estava lá [na cooperativa] não fez o projeto e a gente ficou sem o projeto. Agora, eu peguei de novo para fazer, agora eu quero fazer outro PNAE*”.

Nota-se que o mercado institucional é um canal que o produtor não tem garantia de continuidade da transação no ano seguinte, pois depende de fatores externos como abertura do

edital de chamada pública, da aceitação e demanda do produto pela Entidade Executora, bem como da elaboração do projeto de venda pelas associações e cooperativas.

Como no caso da produtora da AG23, onde não foi realizado o projeto pela cooperativa e, por conta disso, ficou um ano sem entregar seus produtos para a merenda escolar, o impacto em sua renda foi significativo, uma vez que esse canal representava 50% do seu faturamento total. Dessa maneira, percebe-se apoiar a distribuição apenas no mercado institucional pode ser uma fonte de incerteza, pois não existe garantia da continuidade da transação e depende de diferentes fatores externos que podem inviabilizar a distribuição dos produtos por canal.

O quadro 6 apresenta as vantagens e os desafios percebidos pelos produtores das agroindústrias familiares na atuação em diferentes canais de distribuição.

Quadro 6 – Vantagens e desafios percebidos nos canais de distribuição utilizados pelas agroindústrias familiares.

| Canais Utilizados | | Vantagens percebidas | Desafios percebidos |
|--------------------------|---------------------------------|--|---|
| Diretos | Barraca de auto atendimento | <ul style="list-style-type: none"> • Não há a necessidade de dedicação de tempo para atendimento ao público • Proporcionar experiência de consumo ao cliente, por promover uma cultura de confiança entre cliente e empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Internet não funciona no sítio e dificulta pagamentos dos clientes via cartão ou pix • Fazer o controle do que foi vendido e do que foi recebido |
| | Empresas (business-to-business) | <ul style="list-style-type: none"> • Volume de venda • Auxilia na divulgação do produto e traz mais clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Tempo para confecção do produto personalizado |
| | Feira do Produtor | <ul style="list-style-type: none"> • Maior margem de lucro • Maior contato com o consumidor • Permite conhecer hábitos e necessidades do consumidor e ofertar produtos mais adequados • Apelo da compra direta do consumidor • Fortalecimento da relação do cliente com o campo | <ul style="list-style-type: none"> • Oscilação da demanda por conta do clima • Prejuízos causados pelo clima (danos a estrutura física, barracas) |
| | Feira livre | <ul style="list-style-type: none"> • Maior margem de lucro • Maior contato com o consumidor • Permite conhecer hábitos e necessidades do consumidor e ofertar produtos mais adequados | <ul style="list-style-type: none"> • Oscilação da demanda por conta do clima • Tempo de dedicação a feira |
| | Feiras de exposição | <ul style="list-style-type: none"> • Contato com o consumidor • Compreensão de mercado • Feedback imediato para lançamento de novos produtos • Gera conexão entre os produtores e novos canais de comercialização • Relacionamento com diferentes perfis de pessoas | <ul style="list-style-type: none"> • A atuação por esse canal tende a ser exaustiva • Tempo de dedicação ao canal reduz a dedicação à propriedade e à produção dos agroindustrializados |
| | Feiras de vendas (eventuais) | <ul style="list-style-type: none"> • Volume de vendas comercializado • Visibilidade para os produtos e a marca da agroindústria • Acesso a clientes locais | <ul style="list-style-type: none"> • Participação exige considerável esforço logístico, com deslocamento, montagem de estrutura e dedicação intensa durante os dias do evento |
| | Loja de Fábrica | <ul style="list-style-type: none"> • Conveniência e regularidade para consumidores locais • Permite apresentação do local e das etapas de produção • Possibilita a construção de um relacionamento mais próximo do consumidor | <ul style="list-style-type: none"> • Alcance geográfico mais limitado • Tempo para atendimento |
| | Na propriedade | <ul style="list-style-type: none"> • Atuação comercial mais informal • Permite que o cliente conheça o processo de produção • Possibilita a prova dos produtos | <ul style="list-style-type: none"> • Tempo para atendimento |

| | | | |
|------------------|--|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Permite a troca de informações com o cliente • reforçar aspectos de qualidade, o que desencoraja pedidos de desconto ou barganhas • | |
| | Na propriedade com Turismo Rural | <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar experiência de consumo ao cliente; • Maior lucratividade; • Vínculo com o produtor rural; • Reconhecimento do trabalho na propriedade rural. | <ul style="list-style-type: none"> • Não mencionado |
| | Porta a Porta | <ul style="list-style-type: none"> • Permite conciliar as vendas dos agroindustrializados com outra atividade profissional • Um meio de tornar seu produto conhecido e criar uma base de clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Não mencionado |
| | Redes sociais (Instagram, Whatsapp, Facebook) | <ul style="list-style-type: none"> • Baixo custo para operar nesse canal • Grande alcance de mercado • Ajuda na divulgação • Boca a boca orgânico • Não existe perda de produtos por conta da venda sob encomenda • Praticidade para o cliente • Ajuda a fidelizar o cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Baixa familiaridade / conhecimento da ferramenta (tecnologia) • Canal mais informal leva a vendas a prazo e aumento de inadimplência • Dificuldade de gerenciamento das interações com os clientes (pouca agilidade) • Custos de frete |
| | Site de venda direta do produtor rural (Marketplace) | <ul style="list-style-type: none"> • Facilita a comercialização por estar disponível 24 horas por dia • Maior segurança nas transações • Suporte técnico • Visibilidade compartilhada com outros produtores • Baixo custo para operação | <ul style="list-style-type: none"> • Baixa demanda de produtos |
| | Site próprio | <ul style="list-style-type: none"> • Oferece comodidade e agilidade ao consumidor • Maior alcance geográfico • Facilita o fluxo de pagamento, de produto e de informação | <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento dos pedidos • Tempo para despacho |
| Indiretos | Atacado | <ul style="list-style-type: none"> • Venda em grande escala • Menor custo logístico • Possibilita escoar produtos que estão fora do padrão de qualidade estabelecido | <ul style="list-style-type: none"> • Margens reduzidas |
| | Cafeteria | <ul style="list-style-type: none"> • Permite negociações de volumes maiores e com maior regularidade | <ul style="list-style-type: none"> • Histórico de inadimplência |

| | | |
|-----------------------------------|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Vazão de uma quantidade já prevista de café ao longo do ano, permitindo planejamento do estoque • Visibilidade da marca e reconhecimento do trabalho enquanto produtora de café especial • Flexibilidade para eventuais reajustes de preço | |
| Conveniências na beira da estrada | <ul style="list-style-type: none"> • Grande fluxo de veículos e pessoas • Possui apelo para produtos locais e artesanais • Oferta de produtos mais diversificado, tornando o camal atrativo para produtores e consumidores. | <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento do ponto de venda e da exposição adequada dos produtos |
| Distribuidor | <ul style="list-style-type: none"> • Maior volume de vendas; • Maior alcance de mercado dos produtores • Expertise na distribuição de produtos • Reduz o número de contatos dos produtores, atendendo estabelecimentos de menor porte • Ajudar no ajuste da discrepância de sortimento de produtos | <ul style="list-style-type: none"> • Margens de lucro menores |
| Floricultura (Pequeno Varejo) | <ul style="list-style-type: none"> • Ponto fixo para indicação de compra • Permite contato com novos clientes • Facilidade de comunicação e troca de informações | <ul style="list-style-type: none"> • Não mencionado |
| Farmácia | <ul style="list-style-type: none"> • Canal com apelo ao cuidado à saúde • Reforça aspectos de confiança e qualidade do produto • Grande potencial de crescimento | <ul style="list-style-type: none"> • Pequenos volumes negociados |
| Food Service | <ul style="list-style-type: none"> • Maior previsibilidade da demanda por conta do acordo de pedido mínimo • Flexibilidade para negociação • Valorização de produtos locais • Renome dos estabelecimentos de food service • Divulgação da marca da agroindústria nos cardápios dos pontos de venda | <ul style="list-style-type: none"> • Compra de pouca diversidade de produtos da agroindústria |
| Frutaria (Pequeno Varejo) | <ul style="list-style-type: none"> • Volume de vendas • Auxiliar no fortalecimento da marca | <ul style="list-style-type: none"> • Acordo de consignação • Demanda um trabalho maior de acompanhamento e gerenciamento dos produtos nos pontos de venda |
| Loja colaborativa | <ul style="list-style-type: none"> • Contato com o consumidor • Permite a promoção do produto nos pontos de venda • Auxilia na divulgação da marca • Ponto fixo com menor custos em comparação com uma loja própria • Valorização de produtos artesanais e de origem local | <ul style="list-style-type: none"> • Tempo de dedicação a apresentação e venda dos produtos |

| | | | |
|----------------------|------------------------------------|--|--|
| | Loja especializada | <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade para ajuste no acordo firmado • Ambiente mais alinhado com seu público-alvo • Auxilia no posicionamento da marca • Maior fluxo de vendas • Possibilidade de reduzir assimetria de informação | <ul style="list-style-type: none"> • Esforço para acompanhamento e controle dos produtos nos pontos de venda • Maior custo de operação do canal • Esforço para continuidade da transação • Informação pode não chegar de maneira adequada ao consumidor final |
| | Mercado de Bairro (Pequeno Varejo) | <ul style="list-style-type: none"> • Maior equilíbrio de poder nas negociações entre mercado e produtor rural • Não precisa arcar com custo de promotor de vendas | <ul style="list-style-type: none"> • Vendas com volumes reduzidos e com reposições frequentes • Maior custo logístico por conta do atendimento loja a loja • Maior índice de inadimplência |
| | Revendedor | <ul style="list-style-type: none"> • Alternativa para ampliação da distribuição sem a necessidade de estrutura própria de vendas ou logística | <ul style="list-style-type: none"> • Imprevisibilidade da demanda • Vendas em menor escala • Agentes que podem agir de maneira oportunista, aproveitando-se de limitações e vulnerabilidades dos produtores |
| | Supermercados (Grande Varejo) | <ul style="list-style-type: none"> • Absorção de grandes volumes de venda • Ampla exposição da marca • Acesso a um público bastante diversificado | <ul style="list-style-type: none"> • Processo burocrático e demorado para ingresso no canal • Assimetria de poder deixa o produtor em situação de vulnerabilidade nas negociações • Negociação intensa por baixos preços • Alto custo logístico • Regras bastante rígidas para compra, reposição e entrega de produtos • Morosidade nos processos de ajuste de preço |
| Institucional | Mercado institucional (PNAE/PAA) | <ul style="list-style-type: none"> • Previsibilidade da demanda pelo período acordado no edital • Preço pago pelos produtos | <ul style="list-style-type: none"> • Baixa garantia de continuidade da transação no ano seguinte |

Após análise e compreensão dos canais utilizados pelas 25 agroindústrias familiares investigadas, observou-se que existe uma grande diversidade de formas de canais de distribuição, variando desde aquelas que atuam em apenas um ou dois canais (AG11, AG12, AG03, G04, AG13, AG14 e AG24) até aquelas com uma estrutura mais robusta, utilizando oito a dez canais de distribuição (AG10, AG18, AG22, AG09 e AG20). Essa heterogeneidade apresenta diferentes níveis de participação no mercado e diferentes estratégias de enfrentamento das incertezas do ambiente competitivo. Conforme apontam Neslin et al. (2006), a utilização de múltiplos canais possibilita a ampliação da cobertura de mercado, ao passo que reduz a vulnerabilidade do produtor diante da oscilação da demanda. Tal fato também pode ser observado nos dados coletados, visto que as agroindústrias com maior diversificação tendem a combinar canais diretos, indiretos e institucionais, mitigando diferentes riscos e ampliando oportunidades de comercialização.

A partir de Williamson (1985), Klein, Frazier e Roth (1990) e Mols (2000), observa-se que a escolha entre canais diretos e indiretos envolve *trade-offs* em termos de custos e riscos. As agroindústrias que priorizam canais diretos (como feiras livres, venda na propriedade e redes sociais) reduzem custos de transação e têm maior controle da relação com o consumidor final, todavia, assumem custos de coordenação e gerenciamento, pois necessitam de maior investimento de marketing e logística.

Por outro lado, aquelas que utilizam canais indiretos, como supermercados e distribuidores, transferem parte das responsabilidades ao intermediário, mas ficam mais expostas a riscos contratuais, ao oportunismo e menores margens de negociação. Tal fato ajuda a explicar a razão pela qual algumas agroindústrias buscam diversificar suas vendas em múltiplos canais, ao invés utilizar um único formato de distribuição.

Indo ao encontro do que argumentam Beck e Rygl (2015), a adoção de uma estratégia multicanal, combinando canais diretos, indiretos e institucionais, favorece tanto a aproximação com o consumidor final quanto a adaptação às mudanças do mercado, permitindo que as agroindústrias familiares modernizem sua forma de comercialização (com a utilização de canais digitais, por exemplo), sem abandonar canais consolidados (como o varejo alimentar), mostrando-se ainda como um mecanismo de resiliência e adaptação.

Em suma, os resultados mostram que a diversidade de canais utilizada pelas agroindústrias familiares do Paraná reflete estratégias diferenciadas de acesso a mercado, em que a escolha por canais diretos, indiretos ou institucionais está associada tanto à busca por redução de custos de transação quanto à necessidade de ampliar o alcance de mercado e mitigar riscos e incertezas. Assim, com base na literatura analisada, percebe-se que a adoção de

estratégias multicanais contribui para maior resiliência e posicionamento competitivo das agroindústrias e, ainda que imponha novos desafios de coordenação e gerenciamento, tendem a dispor de melhores condições para enfrentar as incertezas de mercado e fortalecer sua atuação comercial.

6.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO E DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Serão apresentados nesta seção os atributos da transação e as estruturas de governança identificados na atuação via multicanais de distribuição dos 25 produtores de agroindústrias familiares do Paraná.

6.3.1 Incerteza

Nesta tese, analisamos como a incerteza se manifesta nas interações entre as agroindústrias familiares e os agentes a jusante da cadeia e como essa afeta as decisões acerca dos canais de comercialização. A literatura sobre Economia dos Custos de Transação (ECT) já indica que a incerteza é uma das principais variáveis a afetar a escolha das estruturas de governança e os custos associados às trocas econômicas (Williamson, 1985; Klein; Frazier; Roth, 1990; Crook et al., 2013). De acordo com os dados coletados, nota-se que a incerteza se apresenta de diferentes formas, tais como: variação de demanda em relação ao clima, dificuldade de previsão do volume de vendas, dependência de um único cliente, falta de conhecimento de mercado e oportunismo dos agentes.

A variação de demanda em relação ao clima apresenta-se de duas maneiras: produtores que atuam via feira livre ou feira do produtor (locais abertos), em períodos chuvosos, a demanda cai, trazendo assim prejuízos financeiros a agroindústria, pois os produtos ali comercializados possuem um curto tempo de prateleira e, muitas vezes, precisam ser descartados. De acordo com a produtora da AG01, o planejamento da quantidade de produção leva em consideração o clima, tendo em vista que *“o tempo influencia. [...], se tem previsão de chuva, a gente produz menos, justamente para não ter essas sobras”*. No mesmo sentido, a produtora da AG04 afirma que a demanda diminui quando *“está muito tempo de chuva, muito nublado. Daí também não tem movimento, porque a estrada é rural e o povo não vai”*.

Outro ponto em relação ao clima é que para alguns produtos a demanda pode oscilar de acordo com as estações do ano. Por exemplo: o mel tem alta demanda em períodos de baixa temperatura e baixa demanda em períodos mais quentes, pois esse produto é consumido por muitas pessoas como um “remédio”. Na fala da produtora da AG19, *“tem muita gente que fala assim, ‘ah, é porque tá frio, eu tô gripada’ . [...] Tem muita gente que vê o mel como um remédio, não como um alimento”*.

Nota-se que, fatores como a oscilação da demanda em relação ao clima e a sazonalidade relacionadas às estações do ano demonstram como a incerteza ambiental pode comprometer a previsibilidade das vendas e influenciar a decisão sobre a adoção de mais canais de distribuição, estando esses achados em consonância com o exposto por Neslin et al. (2006), Crook et al. (2013) e Beck e Rygl (2015).

Em relação a dificuldade de previsão do volume de vendas, foi relatado pelos produtores que em determinadas datas do ano prever a demanda torna-se mais complexo, pois entram fatores que mudam a rotina dos consumidores e afeta diretamente seus hábitos de consumo. A produtora da AG23 destaca que o *“desafio [da venda na feira livre], como a gente mexe com pão, se você não vende, acaba perdendo muita coisa, às vezes. Tem dia que você vai lá, quando é nove horas, não tem nenhum pão. Tem dia que você volta com dez pra casa. [a quantidade vendida oscila muito,] porque tem vezes que as pessoas saem para viajar ou acontece alguma coisa e não vai na feira, né?”*

Assim, a dificuldade dos produtores em antecipar o volume de vendas, sobretudo em feiras livres, onde a rotina dos consumidores interfere diretamente nos resultados operacionais do negócio dialoga com os achados de Mols (2000) e Takata (2019), que destacam a instabilidade da demanda como fator que induz a busca por múltiplos canais de distribuição, uma vez que a diversificação reduz a exposição do produtor ao risco de baixos volume de vendas em alguns canais.

Outro ponto citado por alguns produtores é que pela constituição da agroindústria ser recente, os produtores não têm total conhecimento sobre o mercado e como planejar suas demandas, uma vez que ainda não possuem uma base de clientes e não estão formalizadas.

Nós estamos, nesse momento, estudando e tentando identificar qual será o produto mais rentável, qual terá maior aceitação. Então, é um início que é difícil ainda da gente [prever]. Nós não temos esse mapa, tanto de rentabilidade quanto de volume de vendas, né? [...] Pode ser que amanhã ou depois a gente diminua até o volume de tipos, a quantidade de tipos de produtos, vamos dizer assim. Ou até aumente. Não sei, depende. Tudo vai depender. Ainda estamos nesse momento de estudo de mercado, digamos assim, né? (Produtor da AG24).

[nesse mercado que vocês estão inseridos, a demanda por produtos oscila muito ou é mais constante? Como vocês avaliam isso?] É difícil a gente avaliar, porque faz 10 meses. Se a gente pegar o [restaurante 1], é constante. O [restaurante 2] está sendo constante até demais, que a gente não imaginava que ia ser tanto. O [restaurante 3], ele oscila (Produtor da AG03).

A produtora da AG04 expressa que tem receio de realizar investimentos na agroindústria, por não saber se a quantidade de venda será suficiente para pagar os investimentos e, por conta disso, no momento prefere manter a atividade informal. Por outro lado, a produtora da AG23 afirma que, após investimento na estrutura física da agroindústria, possui maior capacidade de processamento, contudo, para aumentar a produção “*precisaria ter campo de venda*”.

Somado ao pouco tempo de criação e atuação da agroindústria, a falta de conhecimento de mercado mostra-se como um fator gerador de incerteza, pois, de acordo com Williamson (1985; 1991), os agentes precisam investir mais em mecanismos de governança, contratos ou salvaguardas para lidar com riscos atrelados a falta de informação. Desse modo, percebe-se que os produtores buscam atuar também em canais diretos, visando obter informações de mercado e conhecimento sobre preferências e hábitos dos consumidores finais.

É o caso da produtora da AG21 que menciona que sua atuação em feiras de exposição e redes sociais a auxilia a melhorar esse aspecto de conhecimento de mercado, receber feedback sobre lançamento de novos produtos, reduzir assimetrias informacionais ao mostrar os atributos de qualidade de seu produto para o consumidor e ampliar a visibilidade da marca. A produtora da AG01 menciona que atuar em canais diretos auxiliou ter uma maior visão sobre o mercado e identificar que a oscilação de sua demanda tinha como principal causa a mudança de hábitos com consumidores por conta de restrições alimentares. Ela diz “*ai, eu falei, pai, não sei se você está percebendo, mas tem muita gente falando de intolerância, vamos ver como esse negócio funciona*”. Assim, estar em canais diretos é importante para que o produtor consiga obter informações dos clientes e ter maior compreensão do mercado. Inclusive, a produtora em questão lançou a linha de queijos zero lactose em função dessa informação de mercado.

Além do mais, muitos produtores afirmam que possuem pouco conhecimento sobre comercialização, pois muitas vezes não sabem de que forma atuar e quais meios utilizar para que a distribuição de seus produtos seja mais estratégica e planejada.

A gente precisa aumentar os meios de comercialização, só que a gente fica um pouquinho meio preso, porque tipo assim, a gente não tem muita informação sobre isso e como fazer, né? É aí tudo que você vai [procurar], os caras costumam cobrar muito caro. Aí, imagina, você está começando, é muito caro para pagar coisa cara assim, o retorno não dá. [...] Então a gente vai devagarzinho, a gente vai um passo de cada vez, né? Mas tem que melhorar bastante (Produtor da AG07).

Alguns produtores ainda mencionam que “*a agroindústria tem o objetivo de produzir e não de comercializar*” e “*estar em vários canais diferentes de comercialização eu acho que traz um desafio, porque a agroindústria, ela produz*”. Percebe-se que falta suporte para esses produtores para planejar o processo de comercialização e, como abordado ao longo do trabalho, poucos pensaram estrategicamente os canais de atuação. Geralmente, a atuação nos diferentes canais está pautada em relações pessoais e de confiança com os donos dos estabelecimentos ou por indicação ou solicitação dos clientes, mostrando assim uma ação menos intencional.

Essa postura passiva, por parte de alguns produtores, pode afetar a competitividade da agroindústria e comprometer a perenidade do negócio, pois, a luz de Williamson (1985) e Takata (2019), a falta de estruturação do processo de comercialização tende a ampliar as incertezas e os custos associados às transações, ao passo que o planejamento adequado dos canais pode reduzir riscos e aumentar a capacidade de resposta ao mercado.

Ademais, Neslin et al. (2006) destacam que a adoção de múltiplos canais de comercialização deve ser compreendida como uma decisão estratégica, uma vez que envolve custos de coordenação, riscos a imagem da empresa, bem como a gestão de potenciais conflitos entre canais. Quando a escolha de canais é feita sem o planejamento adequado, os produtores das agroindústrias perdem a oportunidade de aproveitar sinergias entre canais, construir relacionamentos duradouros com os clientes e limitam a capacidade de transformar a diversificação de canais em uma vantagem competitiva sustentável, mantendo a comercialização como um processo reativo, ao invés de estratégico.

Observou-se também que grande parte dos produtores buscam diversificar seus canais de distribuição para não depender de um único cliente, visando reduzir sua vulnerabilidade caso haja interrupção desse relacionamento comercial ou problemas que afetem o fornecimento.

A gente pretende também abrir mais [canais]. A gente está conversando com a cooperativa em Campo Morão, [...] cadastramos para fazer feiras aí em Maringá, feiras de orgânicos, né? Então, você tem que pulverizar as vendas, você não pode ficar só na mão de um, né? Porque se um não compra, outro compra, né? (Produtora da AG21).

Benefícios é permanecer no mercado, porque se não vender... E não depender de um só lugar, né? Os desafios é porque são demandas diferentes, né? São desde o tamanho do lugar, como, tipo, um Super Muffato com uma rede enorme, até uma pequena padaria, né? Então, entender, estar aberto aos diálogos que são necessários, às vezes, né? Usar uma organização interna a partir disso, acho que é o maior desafio mesmo. Seria mais simples, ‘ah, só vende em um lugar e de um jeito’, mas, não dá (Produtora da AG25).

Eu acho que diferentes canais ajudam no sentido que deixa a demanda mais estável. Porque às vezes o supermercado não está com tanto movimento, mas o empório por essa proximidade com o cliente faz um movimento, [...] ajuda no sentido também que o produto atende vários clientes. Cliente do supermercado é um, cliente do empório é outro. Então, você acaba pegando uma gama de clientes maior (Produtora da AG22).

A produtora da AG22 acrescenta que estar presente em diferentes canais, possibilita o acesso a diferentes perfis de clientes e, dessa maneira, é possível direcionar produtos mais adequados para cada tipo de canal. Ela menciona que *“você pode diversificar o mix que cada um vai ter. Você faz um queijo mais caro, não dá pra vender no mercado, mas no empório já vende, já consegue vender. Você faz um queijo mais diferenciado, com mofo, assim, no supermercado se você coloca lá o cliente vai achar que tá estragado, o cliente do supermercado. E lá no Empório já não, já vai ser um produto valorizado pelo trabalho que elas fazem, pelas características que tem os clientes que frequentam lá. Então é assim”*.

Foi identificado também que a grande dependência do mercado institucional pode caracterizar uma fonte de incerteza, pois não existe uma garantia da continuidade da transação em anos seguintes por diferentes fatores externos. Na fala da Produtora da AG09, *“depende da demanda do governo, demanda das chamadas públicas, depende da demanda que o governo pede. A cooperativa só compra o que ela já acordou de entregar para o governo”*.

Além disto, percebe-se que essa incerteza em relação a continuidade da transação não ocorre apenas no mercado institucional, como o produtor da AG03 menciona que tinha receio de iniciar a negociação com determinado cliente por acreditar que o estabelecimento não conseguiria se manter por muito tempo no mercado.

“Então, eu fui lá, a gente estava até com medo de vender para eles. [...] Porque a gente faz um trabalho de inspeção como cliente para ver como é que tá sendo [a venda], [...], se está sendo vendido caro, como ele está vendendo isso? Não no quanto ele está cobrando, mas como está sendo o atendimento. Então, a gente foi lá para ver como está sendo o atendimento [do local]. Eu não sei se lá vai [continuar]” (Produtor da AG03).

Assim, apesar de ser um cliente importante, o produtor busca estar presente em outros meios para evitar problemas de abastecimento. De modo semelhante, a produtora da AG09 relata que, apesar do canal de grande varejo ser bastante importante para a empresa, é possível direcionar seus produtos para outros canais caso essa negociação seja interrompida. Ela destaca que *“todo o tempo que eu levo hoje, trabalhando em função do condor, eu iria trabalhar e procurar novas vendas. Eu acho que isso é possível, mesmo quando meu produto não era conhecido, a gente se faz conhecer, né? E você, é uma questão de trabalhar, eu acho que é possível. Não tenho essa rede [de distribuição] pronta, isso é fato, mas é possível construir”*.

Constata-se que estar presente em múltiplos canais, traz maior segurança para o produtor em caso de interrupções das vendas, ao passo que amplia a capacidade de adaptação da organização. Ou seja, o produtor não fica na mão de um só comprador, mesmo que esse seja

expressivo para a empresa. Tal fato está alinhado com os resultados apresentados por Mols (2000) e Takata (2019), os quais expressam que ao diversificar os canais de distribuição as organizações desenvolvem capacidades estratégicas e de aprendizado e reduzem sua vulnerabilidade diante de incertezas de mercado e do oportunismo, fortalecendo a competitividade da empresa e fomentando a inovação.

Além dos produtores que têm sua atuação limitada por ainda ter a atividade informal, foi identificado que alguns produtores atuam em poucos canais de comercialização e não pretendem ampliar seus canais no curto prazo. Notou-se que esses conseguem escoar toda a produção atual pelos meios que já utiliza, assim evidencia-se que a ampliação dos canais de distribuição é limitada pela capacidade de produção da agroindústria, bem como por ter uma demanda já consolidada. Assim, em um ambiente com baixa incerteza de demanda, os produtores optam por não ampliar seu acesso a outros canais. A fala da produtora da AG01 ilustra esse achado, *“mas esses canais, eu não atuo, porque como toda minha produção, eu vendo na feira, por que eu vou entregar mais barato num outro lugar, se eu vendo direto para o público ali, e o que eu tenho praticamente não dá”*.

Nota-se também que as agroindústrias que não possuem muitos canais possuem maiores dificuldades de direcionar volumes de vendas dos canais já utilizados. Sobretudo, agroindústrias que não possuem atividade formalizada e utilizam de canais diretos para driblar essa exigência do ambiente institucional.

Eu acho que de imediato, não [conseguiria direcionar o volume de vendas para outro canal]. Eu acho que teria jeito de remanejar, mas, como falei para você, aí, é colocar tudo nas normas para, de repente, buscar um mercado diferente, mas de imediato não (Produtora da AG04).

A possibilidade seria vender por meio de redes sociais com entregas agendadas para reduzir custos com o transporte, seria um meio de direcionar para a venda e entrega direto ao consumidor.

Várias pessoas que vão lá perguntam. Tipo, a maioria dos nossos clientes é de Maringá, então muitas pessoas [perguntam]: “ai, vocês vêm para Maringá? Dá para trazer docinho?” A gente não... Porque, primeiro, que a gente às vezes passa 15, 20 dias sem vir pra Maringá. Segundo que às vezes, ah, vou, o que você quer? Ah, um docinho de banana. Onde vai entregar? Lá, do outro lado de Maringá. Compensa? Não compensa, né? Então, daí talvez seria um [meio de comercializar]... Falar assim, então vamos investir em tudo isso. As pessoas que conhecem nosso Instagram, que tem bastante acesso. De repente, fizesse isso, né? Olha, vamos entregar tal dia em Maringá, né? Talvez conseguiria, mas não é o nosso objetivo ainda, não (Produtora da AG04).

A informalidade da atividade produtiva é outro fazer que pode gerar incerteza comportamental e abrir margem ao oportunismo dos agentes. Foi citado pela produtora da AG22 que ao iniciar na produção de queijos um meio comum de comercialização dos produtos

é por meio de revendedores, os quais pegam seu produto a um valor menor e revende esses de porta a porta. Contudo, a produtora cita que ao ter sua atividade formalizada (inspeção sanitária) e passar a atuar em outros canais de venda, o contato com esses revendedores diminuiu, pois esses agentes atuam de maneira oportunista visando comprar queijos com baixo custo e sem selo de inspeção sanitária. Assim, ampliar seus canais de venda reduziu a dependência com esses agentes e trouxe um maior poder de negociação tanto para negociar preço, bem como para falar sobre a qualidade do produto.

Observa-se que a falta de conhecimento sobre o mercado e a informalidade de parte das agroindústrias abre espaço para decisões pouco estruturadas e dependência de relações pessoais, frequentemente pautadas na confiança e na informalidade, ponto bastante discutido por Williamson (1985), aumentando a vulnerabilidade do produtor frente ao oportunismo de intermediários. A partir de Klein, Frazier e Roth (1990) e Crook et al., (2013), pode-se afirmar que a formalização e a inserção em múltiplos canais funcionam como mecanismos de proteção contra o risco de oportunismo, uma vez que amplia o poder de negociação dos produtores e o acesso a diferentes perfis de clientes, contribuindo para reduzir dependências assimétricas de poder.

Por fim, a produtora da AG09 menciona que a importância de estar em multicanais de distribuição é uma maneira de ter meios de garantir a continuidade da atividade econômica.

Isso é essencial. Porque, por exemplo, eu já conheci pessoas que vendiam só para o PAA e PNAE. Houve um ano de rompimento de contrato, a pessoa quebrou. Eu também conheci, quem trabalhava só entregando para a região de São Paulo. Eu trago isso com muita clareza. E aí, por exemplo, O caminhão de entrega dele quebrou, ele quebrou junto com o caminhão. E se ele tivesse outros meios. Por exemplo, O condor deu uma parada, Eu tenho o PNAE, o PNAE não [continua]... Igual o PNAE tem duas entregas esse ano. Aí eu tenho o Condor. Aí eu tenho as feiras. Você entendeu? (Produtora da AG09).

Em síntese, os resultados reforçam que a adoção da estratégia multicanal de distribuição, ao integrar canais diretos, indiretos e institucionais, emerge como resposta às diferentes formas de incerteza identificadas. Em consonância com Williamson (1991), Neslin et al. (2006) e Beck e Rygl (2015), a diversificação permite não apenas ampliar o acesso a mercados, mas também tornar a demanda mais estável e apoiar decisões estratégicas sobre posicionamento da firma no mercado. Isto posto, nota-se que os dados corroboram a proposição 01 desta tese, visto que ambientes que apresentam incertezas ambientais e comportamentais influenciam a decisão dos produtores sobre a utilização de multicanais de distribuição.

6.3.2 Especificidade de ativo

De acordo com Williamson (1985), a especificidade de ativos é um elemento-chave a ser considerado, pois este influencia os custos de troca e o nível de dependência entre as partes envolvidas em uma transação, limitando a flexibilidade do produtor frente a mudanças nos relacionamentos comerciais.

No contexto desta pesquisa, observou-se uma baixa existência de ativos específicos. Contudo, para atuação em alguns canais de distribuição houve a necessidade de investimentos específicos por parte dos produtores das agroindústrias familiares. A seguir serão apresentados os principais investimentos específicos:

- **Alteração de rótulo:** com a ampliação dos canais de distribuição, algumas agroindústrias precisaram realizar alterações nos rótulos dos produtos por exigência de compradores.

O primeiro caso é o da AG07 que, ao atuar em um canal *business-to-business*, oferece personalização dos rótulos com a logomarca do comprador corporativo. Todo o processo criativo e de confecção do rótulo personalizado, bem como o custo dessa alteração, é de responsabilidade do produtor da AG07.

Outro exemplo é o da AG09 e AG20 que precisaram realizar alterações em seus rótulos ao comercializar com supermercados, pois para que a negociação ocorresse os rótulos precisavam estar dentro das normas de rotulagem da Anvisa. Apesar de ser uma obrigatoriedade, os produtores conseguiam comercializar seus produtos em outros canais com a rotulagem anterior, mas ao iniciar a operação nesse canal e pelo fato de ser um canal mais formalizado, com contratos e regras escritas e bem definidas, a alteração na rotulagem foi necessária.

Ainda para o canal supermercados (grande varejo de alimentos), a produtora da AG25 explica que, por exigência do cliente, houve a necessidade de alteração em seu rótulo, incluindo nos queijos frescos a informação “Minas Frescal”, tendo em vista que queijos desse tipo possui uma margem reduzida de imposto. Ela explica:

O que a gente teve que alterar, porque é uma questão de legislação tributária, que o queijo minas artesanal ele é isento de ICMS. [...] Tem que colocar no rótulo Minas Frescal. [...] Porque o nosso era queijo fresco. O que acontece? Se o mercado recebe como Minas Frescal, ele paga X de ICMS. Se não tivesse esse tal de Minas Frescal, vai para 28% de imposto. Daí ficava inviável para o mercado vender. A gente teve que mudar todos os rótulos. [...] Para que o nosso produto final não fique caro, né? Porque a gente quer que venda. Então, se tiver um imposto, uma taxa grande de imposto, fica inviável, né? Fica um preço muito caro, aí não ia vender (Produtora da AG25).

A produtora relata que essa alteração passa a ser utilizada nos outros canais de venda, pois daria muito trabalho ter dois modelos de rótulos para um mesmo produto, mas termina a conversa destacando que “*infelizmente, tivemos que escrever Minas no queijo do Paraná*”.

Os ajustes nos rótulos aqui citados, embora pareçam simples, revelam um investimento em ativos com baixa possibilidade de realocação, uma vez que a adequação do rótulo produto é feita de maneira específica para determinado cliente ou canal. Tal achado está alinhado com Takata (2019) e Takata e Parry (2022), que identificam que o ingresso em canais mais formais tende a demandar maior especificidade física e normativa, como adequações a legislações sanitárias ou tributárias.

- **Alteração de embalagem do produto:** O produtor da AG07 ao iniciar as vendas para empresas precisou alterar o tamanho das garrafas de cachaça, uma vez que para esses clientes utiliza garrafas de 275 ml e em sua linha de produção normal envasa os licores e as cachaças em garrafas de 500 ml e 700 ml. Geralmente, a compra das garrafas menores é sob encomenda, pois, segundo o produtor, essas têm um custo elevado e também não há espaço para armazenamento de grandes quantidades de embalagem.

Outro exemplo a ser citado de investimento em alteração de embalagem é o da AG09, em que para um determinado distribuidor a produção é realizada com outro modelo de tampa e sem rótulo da agroindústria. A produtora menciona que

Esse cliente que eu faço os produtos exclusivos para ele, a minha tampa, no geral, você está vendo que ela é desse padrão Xadrez vermelho. Mas eu produzo para ele com uma tampa preta. Então, mas assim, não considero isso bem um investimento, porque é o mesmo preço. Assim, é alguma mudança de estratégia, só (Produtora da AG09).

Embora a produtora não perceba essa mudança como um tipo de investimento, foi uma exigência do cliente para comprar os produtos da agroindústria. Ademais, a produtora precisa ter maior atenção ao processo de produção para utilizar a tampa correta, tendo em vista que ao fechar o produto cria-se o vácuo, o qual serve para a conservação do alimento, sendo assim após embalado não é possível abrir o produto para trocar as tampas.

Outra produtora mencionou a alteração da embalagem por exigência de uma grande rede de varejo, pois pelo fato de o produto ficar em uma gôndola de autoatendimento, o cliente solicitou que o queijo seja esteja em uma embalagem plástica, ou invés de ir apenas na rede de maturação.

Já fiz ajuste de embalagem, porque tem alguns supermercados que fazem questão de deixar no autosserviço. Daí o queijo colonial embalava só na rede, para ele respirar e ficar enxugando, né? Mas no autosserviço, o cliente tinha contato com o produto.

Então, eu precisei colocar mais um saquinho por dentro, sem ar, assim, tipo um embalado bem grudadinho, o saquinho, sabe? Para depois pôr na rede, para ficar mais protegido. Então, precisei ajustar a embalagem nessa rede grande, que não tinha opção de pôr [o produto] em um balcão com atendimento. Tinha que ser só no autoatendimento (Produtora da AG22).

A produtora ainda diz que não realizou alteração do valor do produto por conta dessa alteração de embalagem, pois “*o custo da embalagem era meio que insignificante, era barato um saquinho plástico transparente, então, eu mantive o mesmo valor dos outros mercados*”. E acrescenta que utiliza essa embalagem somente em uma das redes que atende, mas que quando há a necessidade de trocar os balcões de dentro de um supermercado sugere a utilização da embalagem.

Só nesse mesmo. Aí quando tem alguma necessidade, às vezes, o balcão tá com problema, aí eles vão mudar o local de exposição, daí eu ofereço essa opção, ‘ó, lá em tal lugar eu vendo com esse saquinho, dá certo, você quer que eu trago pra por nesse balcão?’ No caso, eles concordaram, aí eu não levo também. Só se for preciso, sabe? (Produtora da AG22).

Outro caso identificado foi o da agroindústria AG20, que atendia o PNAE (mercado institucional) entregando mel em sachês, sendo esses ofertados individualmente aos estudantes. Ele menciona que, inicialmente, 80% de seu envase era destinado a venda institucional, contudo, atualmente a venda é realizada em bisnagas por uma exigência do comprador, o que impactou significativo suas vendas.

No começo praticamente 80 por cento do meu envase era venda institucional, merenda escolar. Aí, fazia aqueles sachezinhos, sabe? Vixi, vendia... Tinha dois, três funcionários só para isso. Agora, Maringá não está querendo, porque disse que tem ataque de Abelha, que é melhor a bisnaga, mas a bisnaga sai bem menos, o consumo é bem menor. O sachezinho saia, nossa, um monte. A molecada, imagina quantos moleques não tem na escola, dá um sachezinho daquele lá para cada moleque (Produtora da AG20).

Atualmente, ao invés de enviar as bisnagas, o produtor entrega para o PNAE sacos de dois quilos de mel, sendo essa alteração realizada para reduzir custo unitário do produto.

- Ampliação da variedade de produtos: Outro investimento específico identificado foi da AG20 para ampliação da variedade de floradas (sabores) do mel. O produtor relata que para atender as lojas de produtos naturais, precisou buscar fornecedores de diferentes floradas de mel, tais como de eucalipto, melato de cana, cipó uva e laranjeira.

O produtor só produz o mel silvestre, mas, como uma exigência do canal, houve a necessidade de ampliação da variedade de produtos. Ele diz que “*eles [lojas de produtos naturais] falavam, ‘olha, eu trabalho com o produto lá de eucalipto, florada de laranjeira’ . A gente foi se adaptando, que antes era só o Silvestre. Acabei diversificando, tendo mais opção*”.

Essa mudança também trouxe impacto para o gerenciamento da qualidade, uma vez que, ao ampliar a variedade de mel, passa a comprar a matéria-prima de terceiros que, muitas vezes, não chega no padrão de cor utilizado para envase. Como consequência, o produtor passa também a atuar via canal de atacado para escoar o mel que não possui o padrão de qualidade necessário para o envase.

- **Alteração do produto:** A produtora da AG25 expressou que ao iniciar a comercialização de seus produtos em uma grande rede de varejo, precisou realizar uma adaptação no formato de venda do produto. A produtora sempre comercializou seus queijos meia-cura e maturado inteiros e, assim, eles começaram a ser entregues nas lojas da rede de supermercados. Todavia, houve uma exigência de alteração do formato de venda, pois é política da rede porcionar queijos com maior tempo de maturação para tornar o produto mais acessível ao consumidor.

O meia-cura e o maturado, no Mufatto, eles só aceitam venda em cunha. Então, a gente teve que se adaptar a necessidade deles. [O que seria venda em cunha?] Pedacos, de 170 a 250 gramas, no máximo. Nos outros [mercados], a gente já vende queijinhos inteiros de 350 gramas, de 500 gramas. Não no fresco. Isso nos dois meia-cura e maturados, entendeu? Então, a gente teve que se adaptar a tudo. Se adaptar a embalagem, rótulo, diminuir o rótulo. O tamanho, né? para a cunha ficar bonitinha, o rótulo do queijo grande tomava toda a cunha. É o que eu te falo, cada cliente é uma experiência nova (Produtora da AG25).

A produtora menciona que por conta desse novo formato de venda, houve um problema com a embalagem, pois pelo queijo ter um pouco mais de gordura, o queijo cortado não ficou com uma boa aparência na embalagem inicialmente. Todavia, a produtora acredita que pode ter sido algum problema relacionado a refrigeração das gôndolas do supermercado.

[Houve algum problema em relação a vender o queijo já partido?] O único probleminha que teve, é um pouquinho da gordura, mas a gente acredita que foi por causa da refrigeração. Porque a gente não desnata [o leite], então, o próximo passo nosso é desnatar um pouco. A gente tem medo de desnatar e perder a cremosidade, então, a gente está nessa dúvida (Produtora da AG25).

Nota-se que somente o fato de alterar o formato do produto para a venda, gerou diversos impactos na atividade da agroindústria, desde alterações que podem ser simples, como mudança da embalagem e rótulo, até processos mais complexos, como a alteração do processo de produção do queijo.

Outro fato relatado pela mesma produtora, foi a alteração do tipo da casca dos queijos maturados. Ela explica que seus queijos maturados possuem uma casca florida (com fungos), mas que esse fato leva estranhamento de diferentes clientes por acharem que o queijo está estragado. Na fala dela:

A nossa maior preocupação é que como o nosso produto é um produto natural e artesanal. A gente sempre priorizou uma casca natural, florida. E a clientela regional não aceita muito. Florida é com fungos, entendeu? Então, a gente está se adaptando agora, usando uma película que, não sei se você já viu, é dos queijos holandeses, que fica “pintadinho”, assim... Você não pode comer, você tira a película. A película é protetora da casca. A gente está adaptando por causa disso, porque a maioria dos lugares [preferem], é regional isso. Em Curitiba já é bem melhor. Mas aqui... (Produtora da AG25).

Em outra fala, a produtora destaca que

Foi uma ideia nossa, mesmo. Nós pensamos em fazer pra não ter esse fungo, e pro freguês aceitar sempre o nosso queijo. Tem gente que fala assim, ‘ó, o queijo, tá estragado’. Reclamação, assim, questionamento de clientes. [...] E aí a gente explica quando vem falar direto com a gente. E até uma... nutricionista ou veterinária lá do Muffato, uma vez implicou com as cascas. Também a gente teve que explicar, entendeu? Então, a gente viu que era uma dor de cabeça, né? Que não estava valendo a pena (Produtora da AG25).

Apesar de não ter sido uma exigência do supermercado, a alteração só foi realizada a partir de um questionamento do responsável de uma das lojas da rede. Observa-se assim que a pressão de um canal expressivo em volume de vendas pode levar o produtor a realizar diferentes alterações em sua atividade, produto e processo de produção.

Outro exemplo, foi a alteração dos produtos embutidos produzidos pela agroindústria AG03. O produtor informou que precisou trocar o tipo de tripa para a produção das linguiças, por exigência de um dos restaurantes que atende.

Teve uma vez que a gente não conseguiu atender eles com a tripa fina e a gente atendeu com a tripa grossa [tripa para confecção das linguiças] e gerou uma reclamação. Não que eles acharam ruim o produto, mas que alterou a forma deles atenderem. Então, fez com que a gente se atentasse mais a essa tripa, porque a gente estava usando a tripa de carneiro, que é aquela tripa fininha, sabe? [...] E a gente estava em um processo de identificar quais eram as melhores empresas para distribuir. E, nesse processo, a gente pegou umas tripas ruins, algumas péssimas, que não dava pra trabalhar. E aí a gente ficou sem e começou a fazer os embutidos na tripa de suíno, que é mais grossa. E aí eles reclamavam. [...] Opa, vamos ter que sofrer até encontrar a tripa boa. Aí a gente encontrou e agora tá tudo certo (Produtor da AG03).

Esse mesmo produtor relatou que também precisou alterar a gramatura de um dos produtos, por exigência do restaurante. *“Ele é o único local em que a gente faz uma linguiça de 350 gramas. Os outros é só de 500 gramas. [...] Então, exclusivo ele só”*.

Quando questionado pelo motivo de não padronizar ou de não fornecer os dois formatos de produtos para os outros clientes, o produtor diz que a gramatura menor *“é mais difícil de trabalhar. E aí a gente demora mais. E aí a gente usa isso como uma questão para ele. A gente fala: ‘olha, é mais caro por conta disso. A gente só faz isso para você’. Ele diz ‘tá bom’. E de fato, é só pra ele”*. O produtor explica ainda que é uma estratégia do restaurante

servir as linguiças como “pratos de entrada” e por isso não pode ter um tamanho maior, pois influencia no consumo de outros pratos.

A produtora da AG21 também relatou uma alteração no produto, essa relaciona-se com reduzir etapas do processo de produção. Ao iniciar a distribuição dos produtos para a merenda escolar (PNAE) por preferência do comprador. Ela explica que

Eu sempre vendia desidratado e eles querem fresco, mas pra mim é até melhor. Porque o fresco, eu lavo, higienizo e coloco dentro do pacote. O desidratado, eu tenho que lavar, aí tem que desidratar, gasta energia, né? Aí, eu tenho que colocar no rótulo, tenho que colocar num monte de coisa. E lá não, lá você pode colocar, porque você já manda toda a documentação, né? Então, quando você vai mandar, você não precisa nem colocar o rótulo. Porque você já mandou toda a documentação, está tudo certo, entendeu? [...] É, a erva *in natura*. Tipo, pegar o capim-cidreira, cortar, higienizar, embalar e mandar, né? Não tem todo esse processo do industrial (Produtora da AG21).

Para oferecer o produto para a merenda escolar não há a etapa de processamento, o uso da embalagem é diferente da normalmente comercializada e não leva rótulo.

Evidencia-se assim que a necessidade de alteração de embalagem e do produto e a ampliação da variedade desses, além de demandar ajustes produtivos, exigem novos e maiores controles de qualidade, fornecedores alternativos e mudanças nos processos internos, corroborando os argumentos de Mols (2000) de que a utilização de canais múltiplos pode aumentar a complexidade organizacional e os custos de coordenação.

- **Investimento em equipamento:** a produtora da AG22 mencionou que investiu em uma geladeira exclusiva para exposição de seus produtos. A necessidade desse investimento surge, não por exigência do cliente, mas por conta de problemas com a exposição nesse local de vendas.

Tinha um lugar que a geladeira misturava muito produto, num empório que tem na beira da BR, e misturava com produtos com cheiro forte na mesma geladeira. Daí, eu adquiri uma geladeira para expor lá, exclusiva dos meus produtos, para ficar, assim, com mais qualidade. Eu levo lá, a menina abastece, fica só meus produtos dentro da geladeira, só queijo (Produtora da AG22).

Por ser um ponto estratégico, a produtora tomou a iniciativa de adquirir a geladeira e manter abastecida exclusivamente com seus produtos. Ela diz que *“ele atende uma clientela bem diferenciada, sabe? É o lugar que vende o meu queijo mais caro. Só que os clientes dele, por outro lado, são mais vigentes, então preciso ter um expositor lá para garantir que não vai ter produto amassado, não vai ser produto partido”*.

A produtora ainda destaca que

Eu preciso manter essa geladeira cheia, como eu não libero pra ele pôr outros produtos, né? Então, eu tenho que dar conta de ter estoque pra abastecer ela. Mas foi uma experiência boa e até tem outros clientes que já me pediram, “Ah, põe lá também

no meu açougue, põe lá no mercado, se você quiser pôr”. Então, quando eu tiver mais produtos que eu dê conta de encher e manter abastecida, mas tem que ter demanda também, né? Porque não pode ficar o produto lá ficando velho (Produtora da AG22).

Nota-se que essa ação trouxe impactos para além da questão financeira, uma vez que a agroindústria não possui grande escala de produção e acaba tendo o desafio de manter a geladeira sempre abastecida. É uma ação que a produtora diz ser interessante de replicar em outros canais, porém é preciso analisar estrategicamente os estabelecimentos que poderão receber esse investimento específico por conta da perecibilidade do produto.

- Investimento em estrutura física: De acordo com a produtora da AG23, a estruturação e regulamentação da agroindústria foi realizada pela exigência para acesso ao mercado institucional, pois os clientes da feira e de redes sociais não exigiam ou questionavam tal aspecto. Assim, apensar da estrutura física ser atualmente utilizada para produção de todos os produtos, os quais comercializa em diferentes canais, a necessidade surge para atendimento de PAA e PNAE. Segundo a produtora,

Tem que fazer a estrutura para poder ter licença sanitária, dos bombeiros, o alvará de funcionamento, né? A gente teve que fazer. A questão de não ter nada de madeira, e a gente teve que fazer a pia, as coisas com ferro, fazer todas as coisas de acordo, né? (Produtora da AG23).

A produtora da AG21 também relatou a necessidade de investimentos em mesas, cadeiras e outros materiais para realização das feiras de exposições.

tive que comprar bastante coisas para degustação. [...] tem feiras que eles liberam só o estante, aí você tem que comprar mesa, comprar cadeira, comprar um monte de coisa. E daí, como o meu produto é meio rústico, você não pode levar, tipo, cadeira de plástico. Você tem que levar conforme é o seu produto, né? Meu produto é um produto natural, então você tem que ir com a mesa de madeira, algo mais assim, né? Mais clean, né? E daí, tudo isso tem custo. [...] É, daí você tem que levar, por exemplo, um acessório, um negócio de vidro bem bonitinho. Não pode ser um prato descartável, porque isso tudo valoriza a sua marca. Aí a gente faz chá gelado, aí a gente coloca na suqueira, né, e daí tem tudo o processo, Aí você tem que fazer o suco, tem que comprar gelo, tem que comprar copo, tem que... Então, é tudo um gasto, assim. É bastante gasto também (Produtora da AG21).

Toda essa estrutura é utilizada em outros canais ao realizar promoção e degustação dos produtos, como em empórios, eventos, lojas de produtos naturais. A produtora menciona ainda que consegue repassar parte desse custo para o cliente, mas ainda assim fica com uma pequena margem de lucro.

Outro exemplo de investimento em infraestrutura é o da agroindústria AG17, que para realizar as vendas diretas por meio do site próprio precisou investir na plataforma digital. Nas palavras do produtor:

É, teve, teve investimento. Investimento tanto de tempo, que o primeiro site que eu levantei, eu mesmo que fiz lá, do meu jeito e tal. E, depois, eu contratei uma pessoa para fazer o ajuste, contratei uma plataforma, contratei esse bling [sistema de informação] para fazer integração e tal, né? Então teve investimento de dinheiro e investimento de tempo (Produtor da AG17).

A produtora da AG04 também precisou investir em seu canal de autoatendimento. Segundo ela, houve investimento na estrutura física da barraca de atendimento, bem como em tecnologia para melhorar a experiência de pagamento dos compradores.

Antigamente nossa barraquinha era aberta, aberta, não fechava. Então, nós tínhamos que levar de manhã, buscar à noite, tudo. Levar de manhã, buscar à noite. Daí [meu esposo] construiu uma casinha, mesmo. Uma casinha e a gente cobre todos os doces, fica lá e a gente fecha. E, daí, a gente só vai repondo. [...] além dessa infraestrutura, né, que a gente mudou, que antes, a primeira barraquinha, [meu esposo] fez um negócio assim de bambu, né, e cobriu ali, colocava os docinhos, colocava uma caixinha de troco. Depois, veio o PIX. Aí depois veio, “ah, coloca em uma maquininha de cartão”. Aí adquirimos maquininha de cartão (Produtora da AG04).

A produtora da AG04 conta que a mudança na estrutura física foi uma iniciativa dela e do esposo, contudo, quando o canal começou a ter um maior fluxo de clientes, esses solicitaram melhorias nas formas de pagamento. Nota-se que houve melhoras no canal por conta de sugestões dos próprios clientes, permitindo também uma melhora nas transações.

Dessa maneira, nota-se que investimentos em infraestrutura e ativos físicos dedicados, como citados anteriormente, apontam certa dependência de ativos específicos, aumentando a vulnerabilidade do produtor frente a potenciais rupturas contratuais, tendo em vista que esses ativos dificilmente serão redirecionados a outros canais sem perda de valor, conforme expresso por Klein, Frazier e Roth (1990).

- Alteração de embalagem de entrega: a mudança no tamanho das caixas de entrega foi identificada em três agroindústrias que comercializam seus produtos via redes de supermercados. Os produtores das AG09 e AG18 contam que, a pedido dos clientes, o tamanho das caixas de entrega foi reduzido para que fosse possível enviar menos produtos, com uma frequência maior. A fala de um dos produtores ilustra o caso:

No meio do processo, teve uma época que uma caixa que tinha 24 produtos. A gente diminuiu para 12 para que não vencesse lá, entendeu? “Ah, vende 12 produtos”. Aquele produto que não tem um giro muito alto, em vez de comprar 24, ficar 24 produtos lá, compra 12 e depois... Depois, para poder ter o giro de compra assim diferenciado (Produtora da AG09).

A partir dessa mudança, os produtores passam a entregar caixas com menos unidades (12 un. ao invés de 24 un.) para todos os outros canais. Da mesma maneira, o produtor da AG20 menciona que para os distribuidores precisou alterar o tamanho das caixas de entrega de 12 para

6 unidades de mel, pois isso facilitava a revenda e entrega do produto aos mercados menores (clientes dos distribuidores). Assim, a mudança foi acatada e implementada nos outros canais de distribuição.

Em suma, ainda que representem custos adicionais, muitos produtores relataram que essas adaptações e investimentos em ativos específicos trouxeram ganhos estratégicos, como a possibilidade de acessar mercados de maior volume ou de maior valor agregado. Esse comportamento reforça o argumento de Crook et al. (2013) de que a especificidade de ativos, apesar de elevar riscos e custos, pode também gerar vantagens competitivas quando permite consolidar relações comerciais mais estáveis e duradouras. No entanto, a análise sugere que tais investimentos são viáveis apenas para agroindústrias que possuem maior capacidade de gestão e produção, já que pequenos produtores tendem a priorizar canais menos exigentes em termos de especificidade, tais como os canais informais.

Portanto, a discussão mostra que a especificidade de ativos, ainda que relativamente baixa, desempenha um papel relevante na decisão das agroindústrias familiares sobre os canais a serem utilizados. Nota-se assim que acessar múltiplos canais pode gerar uma especificidade de ativo em algumas situações, mas ainda assim os produtores se sujeitam a tais transações por conta dos ganhos estratégicos.

6.3.3 Frequência

A frequência das transações é um fator importante a ser considerado na perspectiva da ECT, pois tende a fortalecer laços de confiança entre as partes e reduz os custos de estruturas de governança complexas (Williamson, 1985).

Os dados mostram que a frequência das negociações, pagamentos e entregas variam conforme o canal utilizado, refletindo as particularidades de cada modelo de venda. Os canais diretos, como barraca de auto atendimento, empresas (business-to-business), loja de fábrica, vendas na propriedade rural, porta a porta, redes sociais (Instagram, Whatsapp, Facebook), site de venda direta do produtor rural (marketplace) e site próprio, tem um constante fluxo de negociações o ano todo. Contudo, as transações que ocorrem nesses canais, geralmente, são ocasionais, com pagamento à vista e com entregas realizadas no ato da compra.

Embora em alguns canais, como business-to-business, loja de fábrica, redes sociais e site próprio, haja o cadastro e informações sobre o cliente, não há garantias de regularidade de venda, trazendo maior desafio no cálculo de demandas futuras.

Os canais Feira Livre e Feira do Produtor, apesar de ter ocorrência semanal, as transações podem ser tanto recorrentes quanto não recorrentes, a depender da relação estabelecida entre vendedor e comprador. Alguns produtores afirmam que possuem clientes fiéis que adquirem o produto toda a semana, criando uma relação de confiança entre comprador e vendedor e influenciando na previsibilidade da demanda.

A produtora da AG01 atua na feira do produtor desde 1994 e menciona que *“lá a gente vê, assim, pessoas que eram jovens, que casaram, que tiveram filhos, que hoje em dia os filhos são moços ou já casaram, e estão tendo outros filhos e continuam comprando o nosso produto”*. Da mesma maneira, a produtora da AG23 relata que os clientes enviam mensagens perguntando *“vai vir na feira? Aqueles clientes fiéis, que as vezes você falta na feira e ele já fala: cadê você?”*. Contudo, nota-se que produtores que estão iniciando neste canal de comercialização possuem menor previsibilidade de demanda, pois uma maior parcela de sua demanda provém de transações do tipo não recorrente, fato que acarreta em prejuízos financeiros quando não se consegue vender todo os produtos produzidos.

A fidelidade de alguns clientes nas feiras (AG01, AG23) cria relações estáveis de longo prazo, o que reduz a incerteza e os custos de transação, confirmando o proposto por Williamson, que a repetição das trocas sustenta laços de confiança. Por outro lado, produtores que estão iniciando nesses canais enfrentam maior instabilidade de demanda por ainda não terem uma imagem consolidada no mercado, o que pode acarretar perdas de produtos não vendidos.

Em canais como feiras de exposição e de vendas eventuais, as negociações ocorrem de forma pontual, com pagamento e entrega no ato, acompanhando os períodos específicos em que esses eventos são realizados. Apesar de suportar transações ocasionais, de acordo com os produtores das AG09, AG17, AG16, AG20 e AG21, os clientes desse canal são direcionados para canais que possuem atendimento mais regular, como redes sociais (Whatsapp), loja de fábrica ou vendas direto na propriedade.

Já para canais indiretos, como lojas de pequeno varejo (cafeteria, floricultura, farmácia, frutaria, loja colaborativa, loja especializada, conveniências na beira da estrada e mercado de bairro), a frequência de entregas e pagamento varia de acordo com o tipo de venda. Geralmente, nos estabelecimentos em que a venda é consignada, a frequência de entrega é diretamente ligada à reposição dos produtos vendidos, sendo feita semanal ou quinzenalmente. Já a frequência de pagamentos ocorre quinzenal ou mensalmente. A fala do produtor da AG17 ilustra essa situação: *“faço reposição semanal. [...] E mensalmente, nós fazemos no dia 10 de cada mês, faz o balanço de tudo que vendeu e aí eu sou remunerado por aquilo que foi vendido”*.

Por outro lado, em estabelecimentos que as vendas não são consignadas (ou seja, a posse e a responsabilidade de gerenciamento dos produtos são do comprador), os pedidos são realizados quinzenal ou mensalmente e as entregas acompanham o fluxo de pedidos. O pagamento, normalmente, é feito para quinze ou 30 dias, por meio de boletos ou cheques.

O canal de Food Service possui uma regularidade semanal de pedidos e entregas e frequência de pagamento quinzenal ou mensalmente, direto ao produtor. Para o canal de atacado, as negociações e entregas ocorrem a cada 45 dias, sendo os pagamentos realizados com 30 dias da data de entrega, via boleto bancário.

Os revendedores possuem diferentes periodicidade de pedidos, em alguns casos ocorre semanalmente, em outros de não há uma regularidade. Para a AG02, que atua com os mesmos representantes há mais de seis anos, os pedidos e entregas são realizados semanalmente, com pagamento via cheque ou boleto. Já na agroindústria AG22, a frequência dessas transações são ocasionais, sendo pagamento e entrega realizados no ato da troca.

Já em canais de grande volume de venda, como supermercados e distribuidores, as negociações são recorrentes e ocorrem de forma mais estruturada, muitas vezes baseada em contratos formais e prazos predefinidos para entrega. Via de regra, os pedidos e entregas são realizados mensalmente, com pagamento via boleto bancário para 30 dias da entrega.

Existem algumas exceções, por exemplo, quando há grande giro de produtos, o supermercado pode realizar novo pedido em um menor prazo, contudo, a entrega será realizada a depender da quantidade negociada. A produtora da AG09 menciona que *“tem uns [produtos] que vai vender bastante, mas como é longe, não adianta mandar duas caixas. Se eu mandar duas caixas de um produto, o que eu pago de frete, eu trabalho de graça e ainda pago um pouco para trabalhar. Então, tem que fazer um montante para poder valer a pena”*. Assim, os produtos serão entregados somente quando o montante compensar o valor de frete a ser pago pela produtora.

Nota-se que em canais de grande varejo, mesmo ocorrendo a necessidade de investimentos específicos, como mencionados anteriormente, as transações por serem recorrentes tendem a diluir tais aportes financeiros, estando tal fato em consonância com o expresso por Williamson (1985), pois ainda que haja exigências de ativos específicos e maior complexidade nas negociações, a regularidade de pedidos e pagamentos dilui parte dos custos envolvidos e assegura maior previsibilidade da receita das agroindústrias.

Em relação aos canais institucionais, como o PNAE, possuem uma frequência de negociação única, tendo em vista que atuação neste canal depende de chamadas públicas

realizadas pelo governo, para então as cooperativas se cadastrarem e serem classificadas para a entrega. A partir daí, as entregas são realizadas mensalmente pelas agroindústrias.

Em suma, observa-se que cada canal de distribuição tem suas características que levam a diferentes frequências de negociação, entrega e pagamentos, tendo que o produtor se adaptar as necessidades de cada cliente em cada canal. Essa diversidade de modelos de distribuição gera um maior desafio para o planejamento da produção, de gerenciamento de estoque e controle do fluxo financeiro da agroindústria.

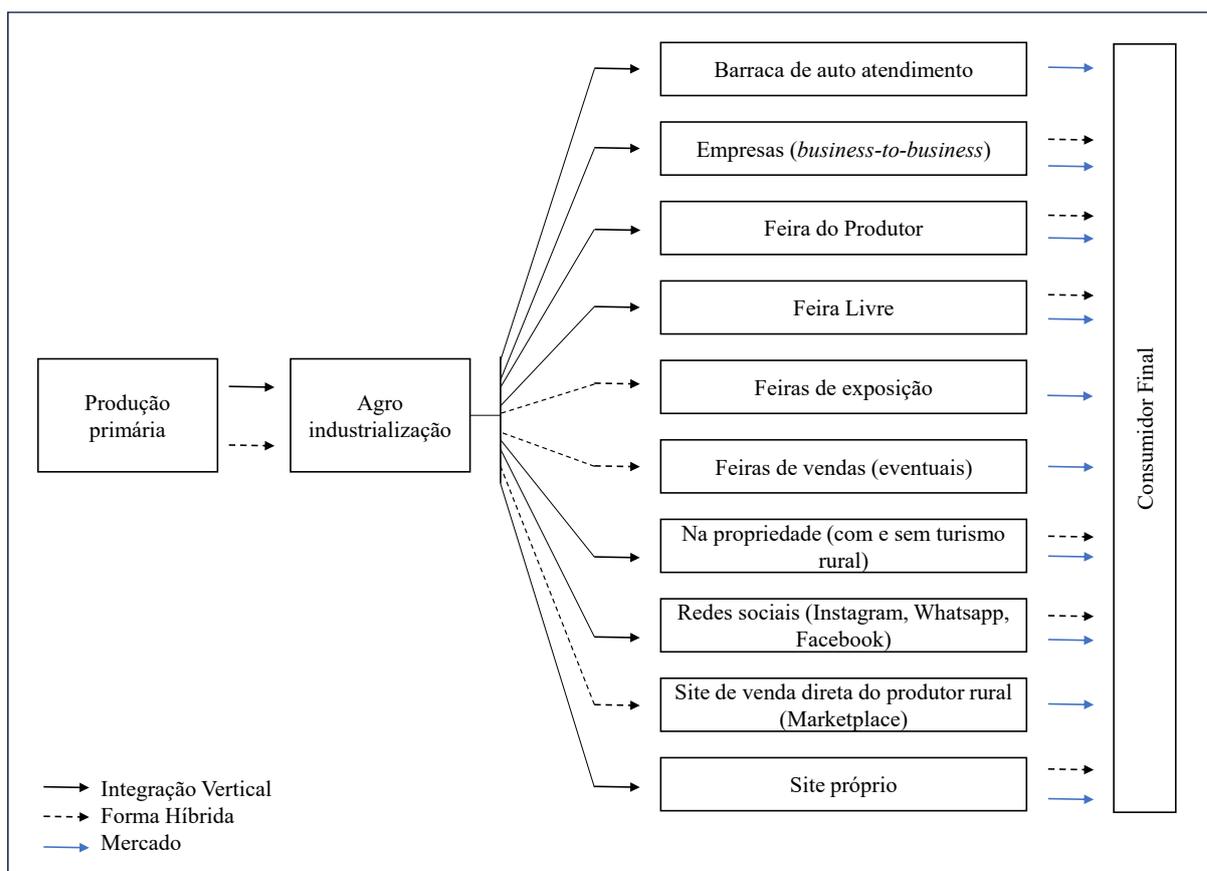
6.3.4 Análise das estruturas de governança e arranjos contratuais

Nesta subseção serão apresentadas as estruturas de governança e os arranjos contratuais identificados nos diferentes canais de distribuição utilizados pelos produtores das 25 agroindústrias familiares do Paraná. A discussão será apresentada a partir dos tipos de canais utilizados: canais diretos, indiretos e institucionais.

6.3.4.1 Os canais diretos

A estrutura de governança predominante nos canais diretos é a hierarquia, tendo em vista que o produtor passa a desenvolver mais uma da cadeia produtiva. Os produtores passam a atuar diretamente com a comercialização de seus produtos aos consumidores finais, investindo em diferentes formatos de canais de distribuição. A figura 15 apresenta as estruturas de governança dos canais diretos.

Figura 15 - Estruturas de governança dos canais diretos.



Fonte: Elaborada pela autora.

Para essa tese, analisaremos as transações entre a agroindústria e os agentes a jusante da cadeia, contudo, vale dizer que grande parte das agroindústrias analisadas também integram a produção primária. Dentro do grupo analisado, temos 56% de agroindústrias que utilizam matéria-prima exclusivamente própria, ou seja, possui uma relação de hierarquia com a produção primária; 32% dos entrevistados afirmam que produzem parte da matéria-prima, e parte é negociada com terceiros, assim, essas agroindústrias integram verticalmente a produção primária, mas também mantém parte da compra da matéria-prima sob forma híbrida. Três agroindústrias utilizam matéria-prima exclusivamente de terceiros, tendo sob governança híbrida as transações com os agentes a montante da cadeia.

Em relação os canais de distribuição, com exceção das feiras de exposição, feiras de vendas (eventuais), e do marketplace de venda direta do produtor rural, a estrutura de governança que rege os canais de distribuição direto são a hierarquia, uma vez que o produtor é detentor da estrutura física do canal e responsável por todo o processo de comercialização, incluindo precificação, exposição do produto, gestão de estoque e atendimento ao cliente.

Nos canais como feiras de exposição, feiras de vendas (eventuais) e marketplace de venda direta do produtor rural nota-se uma estrutura de governança híbrida, pois a participação dos produtores nesses canais é intermediada por organizações governamentais ou coletivas. Além disso, com exceção das feiras de exposição, que possuem contratos formais, a relação entre produtor rural e responsável pela estrutura do canal são pautadas em acordos verbais, os quais determinam taxas a serem pagas e forma de atuação do produtor rural.

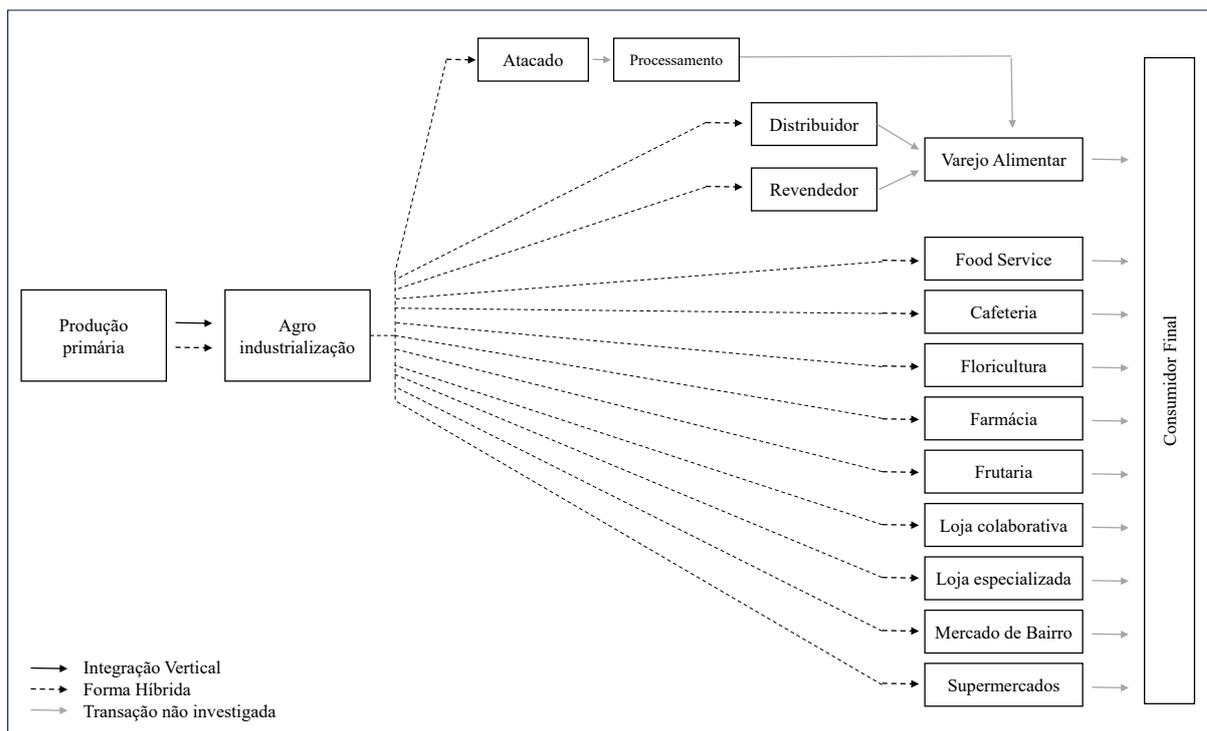
Dentro desses canais, as relações entre produtores e consumidores finais podem se dar de maneira ocasional, representando assim uma governança de mercado, mas também pode se apresentar sob governança híbrida, pois existem acordos informais entre produtor e consumidor. Como no caso da AG07, que ao realizar vendas *business-to-business* tem todo um processo de customização dos produtos, bem como de acompanhamento após a venda.

Essas relações permitem maior flexibilidade nas condições de venda, pois como a negociação é direta, o produtor tem maior facilidade para ajustar preço, volume, formas e prazos de pagamento e entrega.

6.3.4.2 Os canais indiretos

Nos canais indiretos predomina a estrutura de governança híbrida, pois o produtor se responsabiliza pelas etapas de produção primária e agroindustrialização, sendo a comercialização de responsabilidade dos proprietários dos estabelecimentos de cada canal. A figura 16 apresenta as estruturas de governança dos canais indiretos.

Figura 16 - Estruturas de governança dos canais diretos.



Fonte: Elaborada pela autora.

As relações com as grandes redes de supermercados e distribuidores, geralmente, são pautadas em acordos formais com regras escritas e bem estabelecidas para atuação, entrega e pagamentos. O canal supermercado (grande varejo) é o canal que mais gera necessidade de investimentos, esforço ou mudança para que as negociações ocorram. Nota-se assim que essas adaptações são acatadas pelo produtor, pois existe um respaldo para a continuidade da relação de compra e venda, justificado pela estrutura de governança adotada. Assim, essa estrutura de governança possibilita o investimento em ativos específicos, tendo em vista que os custos são diluídos por meio de economias de escala.

Já em canais de pequeno varejo, como revendedores, cafeterias, floriculturas, farmácias, frutarias, lojas especializadas, lojas colaborativas e mercados de bairro, as transações são coordenadas por meio de acordos verbais e pautadas em relações de confiança, tendo essas maiores margens para adaptações necessárias. Vale destacar que, dentro de um mesmo canal sob a mesma estrutura de governança, os arranjos contratuais podem ser diferentes. A exemplo disso, o produtor da AG17 informa que trabalha com diferentes revendedores e diferentes acordos, sob regime de consignação e sob venda direta.

Esse é o mesmo produto [que comercializo] com a [representante A], que é essa parceira minha. Ela prefere pagar. Então ela fala, eu quero 20 potinhos. Aí eu preparo os 20 potinhos, levo, entrego para ela e ela vai vender na feira, pelo preço que ela

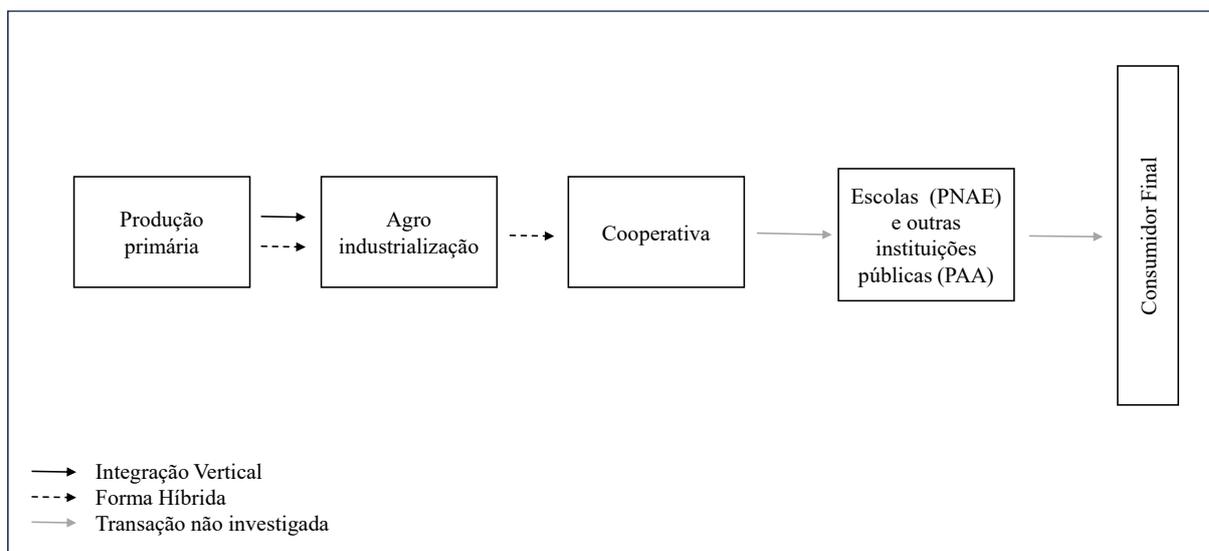
quiser. E tem a outra parceira, numa outra feira, que aí é consignado. Eu chego lá, deixo 5 potinhos com ela e ela vai vender. A hora que ela vendeu 3 ou 4 e tal, ela fala, preciso de reposição do potinho. Acerta aqueles que ela vendeu e eu levo mais para fazer a reposição. Então ela vai estar sempre com o estoque de cinco consignado (Produtor da AG17).

Da mesma forma, podem existir diferenças em preço, prazo de entrega e quantidades a serem vendidas. A produtora da AG01 menciona que no canal food service possui diferentes tipos de acordos, por exemplo, acordos de quantidade mínima de consumo por semana, o que possibilita a produtora trabalhar com um menor preço ao comprador; e, vendas semanais sem pedido mínimo, sendo cobrado o mesmo preço comercializado ao consumidor final. A produtora ainda menciona que os acordos com quantidades mínimas especificadas possibilitam maior previsibilidade da demanda e melhor planejamento da produção, sendo o preço um incentivo aos compradores com esses acordos.

6.3.4.3 Os canais institucionais

As vendas para o mercado institucional estão sob governança híbrida, caracterizadas por acordos formais que estabelecem a responsabilidade do produtor sobre os produtos a serem ofertados, a periodicidade, quantidade de entrega e a forma que o pagamento. Os contratos são firmados com as cooperativas ou associações de produtores, as quais ficam responsáveis pela entrega dos produtos as organizações públicas. A figura 17 apresenta as estruturas de governança dos canais institucionais.

Figura 17 - As estruturas de governança dos canais institucionais.



Fonte: Elaborada pela autora.

As transações desse tipo são menos passíveis de adaptações, sendo o cumprimento do contrato escrito exigido pela cooperativa, sob pena de rescisão do mesmo caso o produtor não siga o que foi previamente acordado.

6.3.5 Eficiência das transações

Foram observados ganhos de eficiência e de desempenho nas transações por conta da atuação via multicanais de distribuição. Para melhor compreensão dos resultados, primeiramente serão apresentados os ganhos de eficiência observados e em seguida os ganhos de desempenho.

6.3.5.1 Ganhos de eficiência

Estar em diferentes canais permite ao produtor aprimorar suas habilidades de negociação, compreender os motivos pelos quais seus produtos são comercializados a determinados preços e desenvolver argumentos sólidos para justificá-los. De acordo com o produtor da AG17, atuar em múltiplos canais possibilitou melhor compreensão sobre o preço de venda praticado, auxiliando-o a minimizar possíveis pedidos de barganha. O produtor relata que

[...] não tem dúvida nenhuma de que você tratar com clientes diferentes, você vai melhorando esse tipo de relação. Então, por exemplo, uma coisa que, como eu pratico o que eu julgo ser um preço justo, ninguém pechincha preço comigo. E quando aconteceu um caso, que inclusive era parceira de feira, ela disse, “escuta, não dá para fazer um preço melhor e tal”. O que eu aprendi nessa coisa é o seguinte, “olha, eu tenho muitos clientes já e tal, e o meu preço é um preço justo. Eu não estou jogando um preço lá em cima para depois você pedir desconto para eu baixar e tal”. Então, assim, eu normalmente não discuto essa coisa de desconto, preço e tal, porque o preço meu já é um preço justo. Mas, assim, eu acho que tem um aprendizado nesse relacionamento todo aí (Produtor da AG17).

Essa situação reflete em menor custo transação, uma vez que o produtor gasta menos tempo disputando preços, tornando a negociação mais ágil. No mesmo sentido, como relatado ao longo do trabalho, ao combinar diferentes formatos de canais de varejo de grande e de pequeno porte, como redes de supermercados, mercados de bairro, cafeterias, frutarias, lojas especializadas, o produtor passa a ter alternativas para escoamento da produção, ao passo que consegue maior poder de negociação, pois reduz a dependência de um único cliente e, conseqüentemente, reduz a possibilidade de comportamento oportunista, colocando o produtor em uma situação de menor vulnerabilidade.

Outro exemplo a ser citado é o da produtora da AG23, ela menciona que atuar em diferentes canais de comercialização permite observar comportamentos de mercado e assim negociar melhor, ter poder de argumentação, ajudando a reduzir comportamentos oportunistas de outros canais com clientes que compram de maneira mais esporádica.

[E vender os produtos na Feira livre, te ajudou de alguma forma a negociar melhor os seus produtos por outros canais, como por WhatsApp?] Ajuda. Daí a gente já sabe, o pessoal chega e fala, “ó, o pão tá assim, assim, assim”. Outro cliente ali fala alguma coisa e você observa, porque aquele lá [na feira] tá comprando direto teu. Então, e os outros ali que compram de vez em quando, uma vez por mês, duas vezes... aí você começa a observar o comportamento. Porque esse povo de WhatsApp, tem um povo sem vergonha, que às vezes fala mal do produto, só para a gente falar “não precisa pagar, não” (Produtora da AG23).

Em relação ao risco de comportamento oportunista, de acordo com Kabadayi (2011) e Hara e Choi (2023), atuar via múltiplos canais permite que o produtor obtenha informações de diferentes parceiros de troca que servirão de parâmetros para monitoramento e avaliação de desempenho dos agentes. Todavia, essa situação foi pouco evidenciada dentro do grupo analisado. A grande maioria dos produtores informaram que acompanham e avaliam o desempenho dos agentes nos diferentes canais somente pelo volume de vendas e a recorrência das transações. Na fala da produtora da AG25

Pela quantidade de pedido, pela assiduidade do pedido. [...] É, por exemplo, a Padaria X, eles compram 25 frescos hoje, sexta-feira. Na terça ou quarta-feira, eles vão pedir de novo. Se não pedir, a gente vai buscar saber que será que aconteceu? Entendeu. Se tem uma quebra nos pedidos, é nosso motivo de atenção. E para todos eles é assim (Produtora da AG25).

Apenas os produtores das AG09 e AG20 mencionaram considerar o valor de revenda dos produtos para avaliar o desempenho dos agentes, além também da quantidade vendida. A produtora da AG09 relata que

Pela venda e pelo preço, né? Você [consumidor] tem que pagar um preço justo. Porque eu já estive na rede canção e eu não continuei porque o preço deles... Eles colocavam uma margem muito grande. Depois, o produto não vendia, devido à margem muito grande. E você tinha que trocar. Então, eles pagavam barato, vendiam caro. Então, eu peguei e parei de entregar. Não é porque é grande que eu vou ficar [insistindo]. [...] tem que ter um equilíbrio, tem que ter um equilíbrio.

Os produtores relataram acompanhar o preço de revenda em outros canais a fim de verificar se as redes de supermercado praticam um preço adequado na revenda dos produtos. Isso pelo fato de que, por conta dos altos preços de revenda, o produto perde giro no mercado, acaba vencendo e as redes de supermercado solicitam trocas desses produtos, ficando o prejuízo financeiro para os produtores. Percebe-se que não são todos os produtores que utilizam tais

critérios para monitorar o desempenho dos agentes, mas aqueles que o fazem, por atuar em múltiplos canais de distribuição, conseguem obter informações importantes que os auxiliam a ter um parâmetro de comparação e inibir comportamentos oportunistas, indo ao encontro do exposto por Kabadayi (2011) e Hara e Choi (2023).

Observou-se também que estar presente em determinados canais dá credibilidade ao produtor para acessar outros canais, pois é como se os compradores de outros canais certificassem a qualidade do produto, dando-o maior poder para negociação. O produtor da AG20 relata

É assim, ajudar, ajuda, né? Vai aprendendo. Antes chegava, falava assim, “ah, estamos começando agora, não temos nenhuma rede grande”. Hoje você vai se apresentar, apresentar a sua empresa e você já fala, “hoje atendo a Rede Condor, atendo a Nova Era”. Te dá uma credibilidade, né? A pessoa sabe que o produto é bom, porque faz anos que a gente atende [essas outras empresas], né?

O produtor completa dizendo que em clientes que seus representantes de venda não conseguem fechar negócio, ele com esses argumentos e sua experiência em negociação consegue realizar a transação e ajustar preços de venda e formas de entrega.

Outro fator observado é que ao atuar via distribuidores, o produtor da AG18 reduziu o número de contatos com clientes de menor porte, ganhando eficiência na comercialização. Esse ganho de eficiência permite que o produtor dedique maior tempo em canais diretos para colher informações sobre os consumidores e melhor compreender seu mercado, como participar de feiras de exposição e gerenciar a loja de fábrica.

Também foi relatado um caso de que atuar via multicanais ajudou o produtor a reajustar a transação que ocorre em outro canal. No exemplo da AG17, clientes que viam o produto pelo site, mas que buscavam maior agilidade de compra, entraram em contato com o produtor, perguntando sobre outros meios para realização da compra.

A única coisa que aconteceu algumas vezes, poucas vezes, mas aconteceu que a gente precisou conversar e acertar e tal. Foi o seguinte, eu levo um número X de itens, unidades de cada item. [...] Então, o que aconteceu foi de que acabou o estoque de um determinado produto, nesse caso da floricultura, eles não me avisaram, não pediram reposição. Aí eu recebi um WhatsApp de uma pessoa dizendo... Você tem tal produto? Eu vi no seu site. Eu digo, tenho. Ele me pergunta, “onde eu encontro?” Olha, na floricultura, tal, tal, [...]. E a pessoa vai lá e não encontra. E depois volta para mim e fala assim, “não tinha, estava esgotado”. Aí eu tive que conversar com eles [floricultura] e dizer o seguinte, olha, quando chegar de ter dois produtos no estoque para acabar, você me avisa com antecedência, eu venho e faço a reposição e tal. A única necessidade, digamos, de rearranjar a relação foi essa de não ter um fluxo de informação, porque não está informatizado. Não é assim, a hora que o estoque chega em tal, eu recebo um aviso. É no verbal mesmo. Foi o único caso de dificuldade (Produtor da AG17).

Vale dizer que o produtor tinha um acordo de visitar o ponto de venda para repor os produtos, não expressando verbalmente que o comprador poderia solicitar reposição quando necessário. Assim, ao indicar um ponto fixo de venda e o consumidor ao visitar o local não encontra do produto desejado, fez com que o produtor rearranjasse o seu acordo verbal, para que quando chegasse a uma quantidade mínima de produtos, o cliente (floricultura) o informasse para não perder mais vendas. Isso também ajuda a reduzir custos de monitoramento dos canais, pois o acompanhamento de estoque é de responsabilidade do comprador e não mais do produtor.

Embora haja diferentes ganhos de eficiência, a utilização de múltiplos canais pode elevar custos de transação, tendo em vista que aumenta a complexidade de gerenciamento desses diferentes canais. Por exemplo, a produtora da AG05 menciona que o desafio que atuar em diferentes canais traz é a maneira de atender cada cliente, pois possuem perfis diferentes, linguagens e valores diferentes, sendo preciso se atentar a forma de tratamento de cada tipo de agente de canal.

O desafio é de trabalhar de público diferente, né? O dono da loja, né? Então, você tem que se comportar diferente, né? Na hora de você ir, de conversar. Se for, você tem que ser mais educado. E você não pode ter pressa, tem que guardar o momento de tempo de atender (Produtora da AG05).

Já o produtor da AG20 relata que gerenciar todos esses clientes é bastante complicado.

Dificulta um pouco controlar tudo, né? Principalmente as lojas de produtos naturais, que precisam de bastante clientes e, assim, é uma venda ponto a ponto, né? Então é bem complicadinho. A questão do atacado e dos distribuidores é mais sossegado. É bem tranquilo. A questão das lojinhas de produtos naturais é um pouquinho mais complicado. [...], como é bastante [lojas]... Então, o pessoal é assim, tira pedido, já quer que entregue no outro dia e como eu não faço a visita [regularmente], então quando eles me ligam é que já está sem produto [...] então, é meio que urgente, você tem que atender. E se você deixar de atender, eles vão comprar de outro (Produtor da AG20).

Além disso, o produtor cita que falhas de atendimento o levou a perder um cliente importante, que até hoje não se dispõe a restabelecer a negociação.

Tem a rede Paraíso que não consegui entrar até hoje. Porque, há muitos anos atrás, quando eu montei a associação... o pessoal da associação conseguiu vender o mel para eles lá, aí não era eu que negociava. Aí eles [A ASSOCIAÇÃO] pararam, desistiram da atividade [de comercialização] e aí o Bom Dia Paraíso lá ligou para ele e tal, ficaram dois, três meses entregar. Aí que vieram falar para mim, “você não quer tentar atender?” Lógico que vou, né? E aí, quando eu fui lá, eles [Bom dia Paraíso] falavam, “ah, vocês ficaram sem nos atender, menosprezou nós e não sei o que, a gente precisava do produto de vocês, vocês pararam de atender”. E aí falei, não era eu, era os associados e tal. Mas Aí depois disso, nunca mais. Você vai lá e tá difícil, hein [risos]. E isso já faz 15 anos atrás (Produtor da AG20).

Conclui-se assim que a estratégia multicanal é uma maneira do produtor reduzir incertezas, tornar-se mais competitivo e melhor se posicionar no mercado em que atua, contudo, é preciso que essa ação seja deliberada, planejada, pois atender mal algum canal, principalmente quando existe ruptura de produtos, é muito ruim e pode acabar fechando portas de negociação. Por isso não é só acrescentar canais aos já utilizados, é preciso pensá-los estrategicamente, analisar todo o esforço que aquele tipo de canal demanda, para assim ter um melhor desempenho da estratégia multicanal.

6.3.5.2 Ganhos de desempenho

A partir dos dados obtidos com os 25 produtores das agroindústrias familiares do Paraná, foi possível constatar que ao atuar em diferentes canais de distribuição as empresas alcançam diferentes ganhos estratégicos. O primeiro deles é a obtenção de informações sobre hábitos e necessidades dos consumidores, o que permitiu que as agroindústrias adequassem sua oferta para melhor atendimento do cliente. Foram observados diferentes casos, como: o lançamento da linha sem lactose da AG01; o ajuste na receita do bolo de puba da AG23; teste e lançamento de novos blends de chás da AG21; e mudança da casca dos queijos maturados para evitar o aspecto de mofo da AG25.

Em todos os exemplos relatados, os produtores tiveram maior conhecimento sobre o que seus consumidores buscavam e ajustaram sua produção para melhor atender essas pessoas. Os investimentos necessários para que houvesse as inovações em produtos é justificado e tem maior chances de sucesso, uma vez que esses estão alinhados aos desejos dos consumidores.

Outro exemplo a ser citado é o da AG16 que alterou a estética das embalagens para aumentar a atratividade e a visibilidade dos produtos, essa foi uma iniciativa do próprio produtor ao perceber essa necessidade ao começar a operar em canais diretos.

Eu estou fazendo mudança com relação às embalagens, fazer uma embalagem mais elaborada para chamar... como falamos, né? O visual chama atenção, né? Porque, no início, a gente levava só embalagem simples de plástico, né? Aí você coloca uma coisa com visual melhor, as pessoas observam, né? Chama mais atenção, né? (Produtor da AG16.)

Essa adaptação das embalagens reflete um ganho estratégico proporcionado pela atuação multicanal.

Outro fato observado é que estar presente em canais diretos e indiretos simultaneamente permite ao produtor equilibrar uma estratégia de vendas que combina maiores margens de lucro, obtidas nos canais diretos, como vendas em feiras, redes sociais e na

propriedade, com o alcance e o volume obtidos nos canais indiretos, como distribuidores e supermercados. Nos canais diretos, o produtor tem maior controle sobre os preços e o relacionamento com os clientes, garantindo maior valorização dos seus produtos. Já nos canais indiretos, a venda em grandes quantidades permite diluir custos de produção e alcançar uma maior diversidade de consumidores, mesmo que com menores margens. Esse equilíbrio entre margem e escala ajuda a consolidar a atividade da agroindústria e tornar o negócio mais resiliente.

Atuar em canais diretos também auxilia o produtor a reduzir assimetria de informação, uma vez que possibilita uma comunicação mais próxima e transparente com os consumidores. Ao distribuir seus produtos via feiras livre ou de exposição, sites de venda e/ou redes sociais, o produtor tem a oportunidade de explicar pessoalmente sobre os atributos de qualidade do produto, processo de produção, origem das matérias-primas, entre outros aspectos, fazendo com que os consumidores compreendam o valor agregado do produto e tenham maior vínculo com a marca da agroindústria. Ademais, essa comunicação direta permite o feedback imediato dos clientes e o ajuste mais ágil das ações das agroindústrias, favorecendo a construção de relações de confiança e fidelização do cliente.

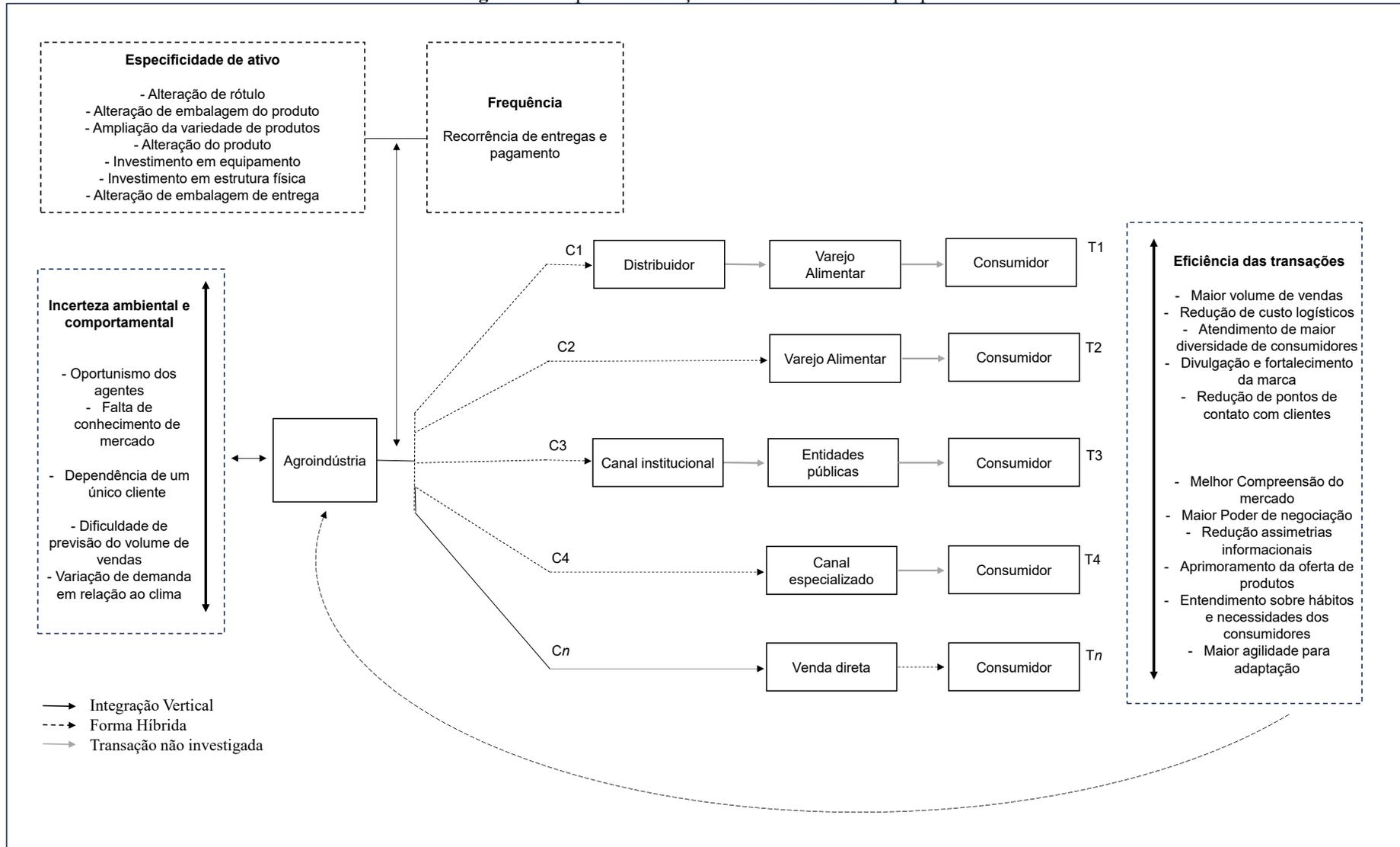
Apesar dos diferentes ganhos estratégicos aqui apontados, evidencia-se que existe uma baixa interação entre os diferentes canais de comercialização adotados pelas agroindústrias. Cada canal funciona de maneira isolada, sem qualquer integração que permita ao cliente interagir com mais de um canal ao mesmo tempo. Assim, um cliente que realiza uma compra em um canal, não consegue realizar trocas ou devoluções em outro ponto de venda. Além disso, a ausência dessa interação entre os canais impossibilita a implementação de estratégias como "compre online e retire na loja", que são comuns em sistemas multicanais mais integrados. Essa baixa interação entre os diferentes canais de comercialização prejudica a experiência do consumidor, o que pode gerar frustração e comprometer a percepção de qualidade e confiança na marca.

Nota-se assim que estar presente em múltiplos canais permite ganhos de eficiência e de desempenho que auxiliam os produtores a melhor se posicionarem no mercado, bem como reduzir custos de transação, corroborando a proposição 04 desta tese.

6.4 OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE PROPOSTO

Nesta seção, os resultados serão apresentados a partir do modelo analítico proposto e suas proposições discutidas, conforme figura 18.

Figura 18 - Operacionalização do modelo de análise proposto.



Fonte: elaborada pela autora com base nos resultados obtidos.

No modelo analítico proposto, as quatro categorias de análise, a saber incerteza, especificidade de ativo, frequência e eficiência das transações, se relacionam com os multicanais de distribuição utilizados pelas agroindústrias familiares de forma da seguinte forma:

Proposição 01: *Na presença de incerteza ambiental e comportamental, os produtores tendem a ampliar seus canais de distribuição, sobretudo adicionando canais que possibilitem reduzir assimetrias de informação e, do mesmo modo, a diversificação de canais também pode contribuir para reduzir as incertezas das transações.*

Em contextos de canais únicos, os riscos para a atividade das empresas aumentam por conta dessas incertezas ambientais e comportamentais, o que leva as os produtores rurais a adicionarem novos canais aos já utilizados.

Ao realizar a distribuição a partir de intermediários, tais como distribuidores ou grandes redes de varejo, as agroindústrias familiares podem enfrentar incertezas ambientais e comportamentais, sobretudo relacionadas ao risco de oportunismo, a falta de conhecimento de mercado e dependência de um canal único. Nesses ambientes, as agroindústrias familiares tendem a adicionar canais diretos ou canais indiretos, mas que possibilitem redução de assimetrias informacionais, como os canais especializados.

Da mesma forma, agroindústrias familiares que atuam somente em canais diretos ou canais institucionais, acabam enfrentando incertezas relacionadas à dificuldade de previsão do volume de vendas, variação de demanda em relação ao clima e incerteza de continuidade da transação no ano seguinte (principalmente em canais institucionais). Assim, os produtores tendem a diversificar seus canais, sobretudo adicionando canais indiretos e de maior volume de vendas, visando reduzir as incertezas enfrentadas.

Dessa maneira, afirma-se que a proposição 01 é sustentada pelos resultados obtidos com essa tese.

Proposição 02: *A necessidade investimento em ativos específicos relaciona-se com a decisão sobre o tipo de canal a ser adicionado, impactando no mix canais utilizados e, da mesma forma, a escolha e o uso de determinados canais podem influenciar o nível e o tipo de ativos específicos demandados.*

Proposição 03: *A frequência da transação influencia a decisão sobre o mix de canais a serem utilizados, e, do mesmo modo, o mix de canais adotado pode impactar a frequência com que as transações ocorrem.*

A escolha dos canais a serem adicionados levará em consideração a necessidade de investimentos em ativos específicos e na frequência da transação. De modo que, o produtor deverá analisar quais são as exigências do canal a ser adicionado e se a frequência da transação justifica a realização desses investimentos.

Assim, ao diversificar sua distribuição, utilizando canais indiretos, que absorvam maiores volumes de produto, com canais (diretos ou especializados) que possibilitem a redução de assimetrias informacionais, seja para os consumidores finais – ao conseguir melhor explicar os atributos intrínsecos do produto –, seja para a agroindústria – ao obter informações de mercado e de hábitos e necessidades dos consumidores –, os produtores conseguem obter ganhos de eficiência e de desempenho, corroborando as proposições 02 e 03.

Estar presente nesses multicanais permite uma maior eficiência na transação, pois quando a agroindústria atua por meio de intermediários com grande volume de vendas, consegue-se reduzir custos logísticos, custos unitários do produto, e reduzir custos de transação, uma vez que reduz os pontos de contatos com os clientes (por exemplo, o distribuidor será o responsável por entregar para diversos outros estabelecimentos menores).

Por outro lado, quando a agroindústria atua em canais diretos ou canais especializados, que permitem a redução da assimetria de informação, é possível obter ganhos relacionados ao melhor conhecimento de mercado, ter maior poder de negociação e criar ou adequar produtos às necessidades dos consumidores

Esses ganhos de eficiência retroalimentarão as transações já existentes, possibilitando que o produtor melhore a forma como as transações são coordenadas. Dessa forma, ele poderá negociar melhor com os canais indiretos, porque terá maior conhecimento de mercado e terá melhores argumentos para justificar preços ou atributos do produto; poderá também ajustar a oferta do produto ao que seu público-alvo realmente necessita, bem como terá informações para lançar novos e mais adequados produtos; conseguirá entregar o produto a um custo melhor para o consumidor final em canais direto, tendo em vista que obterá ganhos de escala por atuar em canais indiretos. Assim, pode-se afirmar que a proposição 04 também é sustentada pelos resultados obtidos nesta tese.

Proposição 04: *Ao atuar em múltiplos canais de distribuição os produtores conseguem mitigar problemas decorrentes das transações e melhor ajustar sua oferta às necessidades de seu público-alvo.*

Por fim, nota-se que a atuação em multicanais de distribuição, apesar de trazer maior complexidade para a gestão das agroindústrias familiares, permite que os produtores rurais melhorem seus produtos, acessem mercados de maior valor agregado e equilibre ganhos de desempenho (menor custos de produção, logísticos, maior volume de vendas) e ganhos de eficiência (redução de assimetrias de informação, de incertezas e de custos de transação). Dessa maneira, as agroindústrias familiares poderão melhor se posicionarem no mercado e ter maior competitividade dentro da cadeia produtiva.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas cada vez mais buscam estratégias que proporcionem maiores vantagens competitivas. A estratégia multicanal pode ser vista como fonte de vantagem competitiva para empresas do elo produtor, uma vez que permite acesso a novos mercados, alcance de segmentos de clientes mais rentáveis, além de ser uma alternativa para driblar o crescente poder do varejo alimentar no controle dos canais de distribuição. Todavia, por conta da complexidade de implementação e gerenciamento, os produtores precisam tomar decisões assertivas quanto aos tipos de canais a serem utilizados, pois a adição indiscriminada de canais de distribuição pode culminar em aumento dos custos de transação.

Assim, esta pesquisa teve como objetivo compreender como os aspectos relacionados aos custos de transação estão associados à atuação dos produtores de agroindústrias familiares via múltiplos canais de distribuição. Os resultados aqui apresentados confirmam o modelo de análise, o qual demonstra que a decisão sobre atuação via múltiplos canais de distribuição é influenciada por incertezas ambientais e comportamentais e que a escolha do mix de canais é afetada pela necessidade de ativos específicos e pelas frequências das transações. Além disso, os dados confirmam que atuar em múltiplos canais de distribuição traz melhorias das relações de troca, seja por maior eficiência, seja por melhor desempenho do canal. Tais achados reforçam a importância de compreender os canais de comercialização não apenas como ferramentas operacionais, mas como estruturas organizacionais que exigem decisões estratégicas em termos de coordenação, alocação de recursos, investimentos e gerenciamento de riscos.

Dessa forma, a partir da operacionalização do modelo, foi possível confirmar a tese deste trabalho de que **os atributos da transação (especificidade dos ativos, incerteza e frequência) influenciam a tomada de decisão sobre o uso e o design da estratégia multicanal pelos produtores rurais de agroindústrias, ao mesmo tempo em que são influenciados por essa decisão, sendo essa decisão tomada com o intuito de atenuar incertezas decorrentes das transações.**

Do ponto de vista teórico, a pesquisa oferece contribuições relevantes ao aprofundar a compreensão sobre a atuação multicanal no contexto das agroindústrias familiares, à luz da Economia dos Custos de Transação (ECT). Os resultados demonstram que a adoção de múltiplos canais de comercialização amplia o alcance de mercado e tem impacto relevantes sobre os atributos das transações.

Primeiramente, foi observado que a atuação via multicanais pode resultar em maior **especificidade de ativos**, na medida em que determinados canais exigem investimentos direcionados a alteração de produtos, de embalagens de produtos e de entrega, de rótulos, ampliação da variedade de produtos e investimentos em equipamento e estrutura física. Essa especificidade exige maior controle e acompanhamento de certos canais, influenciando também na capacidade de adaptação das agroindústrias.

Em segundo lugar, verificou-se que a diversificação dos canais contribui para **redução incertezas ambientais e comportamentais**, como uma estratégia para gestão de riscos contratuais. Ao operar em diferentes canais e com variados perfis de público e intermediários, os produtores conseguem distribuir melhor os riscos associados à imprevisibilidade da demanda, falta de conhecimento de mercado, possíveis comportamentos oportunistas dos parceiros de troca e dependência de um único comprador.

Ademais, os dados indicam que estar presente em múltiplos canais contribui para **melhorar a eficiência das transações**, sobretudo por melhorar a compreensão do mercado, aumentar poder de negociação, reduzir assimetrias informacionais, aprimoramento da oferta de produtos, compreender hábitos e necessidades dos consumidores, redução de custo logísticos, obter ganhos de escala, possibilitar divulgação e fortalecimento da marca, reduzir de pontos de contato com clientes, ao passo que atende uma maior diversidade de consumidores.

Por fim, a pesquisa aponta para a **necessidade de revisão das classificações tradicionais de canais de distribuição**, com base nos dados empíricos. Observou-se que a classificação usual entre canais diretos, indiretos e institucionais não é suficiente para captar a complexidade das estratégias de distribuição utilizadas pelas agroindústrias. Propõe-se, portanto, uma nova tipologia que considere a **capacidade dos canais de reduzir assimetrias de informação** entre produtores e consumidores. Canais que promovam maior transparência, contato direto, possibilidade de explicação sobre o produto e feedback do consumidor demonstraram ser particularmente estratégicos para o fortalecimento das relações comerciais e para a continuidade da atividade das agroindústrias.

Do ponto de vista empírico e gerencial, os resultados da pesquisa oferecem insights relevantes para a tomada de decisão nas agroindústrias familiares que operam (ou pretendem operar) em múltiplos canais de comercialização. As evidências coletadas junto às agroindústrias familiares analisadas indicam a importância de considerar não apenas a diversificação dos canais, mas também a **adequação estratégica entre o tipo de produto ofertado, seus atributos intrínsecos e a forma como essas características são comunicadas e percebidas pelo consumidor final** em cada canal utilizado.

Verificou-se que cada canal oferece diferentes graus de capacidade de **transmitir informações sobre os atributos intrínsecos dos produtos** — como origem da matéria-prima, processo de produção e qualidade. Nesse sentido, os canais que permitem interação direta com o consumidor (como feiras de exposição, do produtor, redes sociais, venda na propriedade e site próprio) se mostraram mais eficazes na valorização do produto e na construção de uma relação com o produtor rural, sobretudo quando comparados a canais com um ou mais intermediários.

Outro achado relevante diz respeito à **estratégia de mesclar canais** com diferentes funções. Os dados indicam que, ao combinar canais com potencial de geração de informações estratégicas (sobre preferências dos consumidores, conhecimento de mercado e feedbacks) com canais que proporcionam **maior escala e redução de custos operacionais**, as agroindústrias ampliam sua capacidade de planejamento da produção e de alocação eficiente de recursos. Essa mescla entre canais informacionais e canais de alto volume contribui para uma atuação mais assertiva, possibilitando ganhos de competitividade.

Além disso, os resultados mostram a importância de **avaliar as exigências específicas de cada canal** e a frequência das transações e o volume negociado, para tomar decisões sobre a **viabilidade dos investimentos**, sejam eles financeiros, em equipamentos e infraestrutura, ou imateriais, como o tempo dedicado à gestão de cada canal.

Por fim, observa-se que o uso de múltiplos canais, embora amplie o alcance de mercado e reduza incertezas das transações, também exige **maior capacidade de planejamento e organização interna**, além de um olhar estratégico para alinhar canais ao perfil da agroindústria e aos objetivos de médio e longo prazo do negócio.

Apesar das contribuições teóricas e empíricas, é importante reconhecer algumas limitações do estudo. Uma das limitações desta pesquisa refere-se ao **recorte geográfico adotado**, uma vez que a análise se concentrou exclusivamente em agroindústrias localizadas no estado do Paraná, o que limita a generalização dos resultados. Outra limitação refere-se à influência do ambiente institucional sobre as decisões acerca dos multicanais, pois embora elementos do ambiente institucional sejam abordados, essa dimensão não foi explorada em profundidade nesta pesquisa.

Tendo em vista as limitações desta pesquisa, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o **recorte geográfico adotado**, a fim de analisar outras realidades socioeconômicas de agroindústrias familiares. Aprofundar o conhecimento sobre multicanais levando em consideração aspectos do ambiente institucional, tanto ao pensar em canais institucionais, com regras e contratos formais, quanto na atuação em mercados formais que exigem a regularização

dos produtos por meio do atendimento as exigências sanitárias. Além disso, recomenda-se aprofundar o entendimento acerca do papel desempenhado por organizações coletivas, como cooperativas e associações, no acesso a mercados e na ampliação das oportunidades de comercialização para os produtores rurais de agroindústrias familiares.

Em suma, esta pesquisa evidencia que as estratégias multicanais, quando bem planejadas e coordenadas, podem representar um importante caminho para a ampliação do acesso a mercados, agregação de valor e fortalecimento das agroindústrias familiares. Ao alinhar teoria e prática, espera-se que este trabalho contribua não apenas com o avanço do conhecimento científico, mas também com ações concretas para apoio aos produtores rurais de agroindústrias familiares no desenho e planejamento de suas estratégias de comercialização.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMUSEP - Associação dos Municípios do Setentrião Paranaense. **História**. 2022. Disponível em: <<http://www.amusep.com.br/site/institucional/1>>.
- AGATZ, N. A. H.; FLEISCHMANN, M.; VAN NUNEN, J. A. E. E-fulfillment and multi-channel distribution - A review. **European Journal Of Operational Research**, v. 187, n. 2, p. 339-356, 2008.
- AKGUN, A. E; POLAT, V. Strategic orientations, marketing capabilities and innovativeness: an adaptive approach. **Journal Of Business & Industrial Marketing**, v. 37, n. 4, p. 918-931, 2022.
- ALAEI, A. M.; TALEIZADEH, A. A.; RABBANI, M. Marketplace, reseller, or web-store channel: The impact of return policy and cross-channel spillover from marketplace to web-store. **Journal Of Retailing And Consumer Services**, v. 65, p. e 102271, 2022.
- ALAWNEH, F.; ZHANG, G. Q. Dual-channel warehouse and inventory management with stochastic demand. **Transportation Research Part E-Logistics And Transportation Review**, v. 112, p. 84-106, 2018.
- ALONSO-GARCIA, J.; PABLO-MARTI, F.; NUNEZ-BARRIOPEDRO, E.; CUESTA-VALINO, P. Digitalization in B2B marketing: omnichannel management from a PLS-SEM approach. **Journal Of Business & Industrial Marketing**, v. 38, n. 2, p. 317-336, 2023.
- ANG, A.; TAN, A. Designing reverse logistics network in an omni-channel environment in asia. **Logforum**, v. 14, n. 4, p. 519-533, 2018.
- ADAPAR - Agência de Defesa Agropecuária do Paraná. Regularização e aprimoramento de agroindústrias familiares são discutidos no Norte Pioneiro. Adapar, Geral, 05 jul. 2024. Disponível em: <<https://www.adapar.pr.gov.br/Noticia/Regularizacao-e-aprimoramento-de-agroindustrias-familiares-sao-discutidos-no-Norte-Pioneiro>>.
- BÁNKUTI, S. M. S.; GUIMARÃES, A. F.; CULTI, M. N.; CEZAR, A. de C.; PINTO, G. J. Commercialization of agri-food products through PNAE and PAA: a study with smallholder farmers in Paraná, Brazil. **IGepec**, v. 21, n. 1, p. 66-81, 2017.
- BATALHA, O. (Coord.). Gestão Agroindustrial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. v. 2.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 01, p. 99-120, 1991.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Caderno de compras da agricultura familiar para o PNAE**. Brasília, DF: Coordenação-Geral do Programa Nacional de Alimentação Escolar da Diretoria de Ações Educacionais do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (CGPAE/DIRAE-FNDE), 2022.

BRASIL. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. **Diário Oficial da União**, DF, 2006. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm>. Acesso em: 24 jul. 2025.

BECK, N.; RYGL, D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 27, p. 170-178, nov., 2015. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698915300199>>.

BERNON, M.; CULLEN, J.; GORST, J. Online retail returns management Integration within an omni-channel distribution context. **International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 6/7, p. 584-605, 2016.

BERNSTEIN, F.; SONG, J.S.; ZHENG, X.N. Free Riding in a Multi-Channel Supply Chain. **Naval Research Logistics**, v. 56, n. 8, p. 745-765, 2009.

BIAN, Y.W.; ZHU, S.; SUN, Y.H.; YAN, S. Whether a manufacturer introduces a direct or an indirect online channel in the presence of consumer showrooming behaviour?

International Journal Of Logistics-Research And Applications, v. 27, n. 5, p. 760–780, 2022.

BRESSOLLES, G.; LANG, G. KPIs for performance measurement of e-fulfillment systems in multi-channel retailing An exploratory study. **International Journal Of Retail & Distribution Management**, v. 48, n. 1, p. 35-52, 2019.

BRITO, C. de O. **A Agroindústria artesanal e o programa fábrica do agricultor**: uma tentativa de racionalizar as atividades em uma unidade de produção agrícola familiar. 2005. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Curitiba, 2005. Disponível em:

<<https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/2611?show=full>>.

CAO Y.; ZHAO H. Evaluations of E-tailers' Delivery Fulfillment: Implications of Firm Characteristics and Buyer Heterogeneity. **Journal of Service Research**, v. 6, n. 4, p. 347-360, 2004.

CAO, L.L. Business Model Transformation in Moving to a Cross-Channel Retail Strategy: A Case Study. **International Journal Of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 69–96, 2014.

CHAVES, P. T. T. Recursos, capacidades e estrutura de governança: um estudo na cadeia de cafés especiais no estado do Paraná. Maringá-PR: UEM, 2021. 209 f. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2021.

CHEN, L.; NAN, G. F.; LI, M. Q.; FENG, B.; LIU, Q. R. Manufacturer's online selling strategies under spillovers from online to offline sales. **Journal Of The Operational Research Society**, v. 74, n. 1, p. 157–180, 2023.

- CHEN, Z.S.; WU, S.; GOVINDAN, K.; WANG, X.J.; CHIN, K.S.; MARTINEZ, L. Optimal pricing decision in a multi-channel supply chain with a revenue-sharing contract. **Annals Of Operations Research**, v. 318, p. 67–102, 2022.
- CHEN, Z.S.; FANG, L.; SU, S.I.I. The value of offline channel subsidy in bricks and clicks: an O2O supply chain coordination perspective. **Electronic Commerce Research**, v. 21, p. 599–643, 2021.
- CHUN, S.H.; PARK, S.Y. Hybrid marketing channel strategies of a manufacturer in a supply chain: game theoretical and numerical approaches. **Information Technology & Management**, v. 20, p. 187–202, 2019.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. **Marketing channels**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- CRUZ, F. T. (2020). Agricultura familiar, processamento de alimentos e avanços e retrocessos na regulamentação de alimentos tradicionais e artesanais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, 58(2), e190965. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2020.190965>
- DAMASCENO, J. C.; SCHIAVI, S. M. de A. **O processo de construção territorial: coordenação entre agentes locais e valorização de recursos e experiências existentes**. Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, projeto de extensão, set., 2020.
- DAUGHERTY, P.J.; BOLUMOLE, Y.; GRAWE, S.J. The new age of customer impatience An agenda for reawakening logistics customer service research. **International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 49, n. 1, p. 4-32, 2019.
- DE BORBA, J.L.G.; DE MAGALHAES, M.R.; FILGUEIRAS, R.S.; BOUZON, M. Barriers in omnichannel retailing returns: a conceptual framework. **International Journal Of Retail & Distribution Management**, v. 49, n. 1, p. 121-143, 2021.
- DE GIOVANNI, P. Leveraging the circular economy with a closed-loop supply chain and a reverse omnichannel using blockchain technology and incentives. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 42, n. 7, p. 959-994, 2022.
- DE SOUSA, P.R.; BARBOSA, M.W.; DE OLIVEIRA, L.K.; DE RESENDE, P.T.V.; RODRIGUES, R.R.; MOURA, M.T.; MATOSO, D. Challenges, Opportunities, and Lessons Learned: Sustainability in Brazilian Omnichannel Retail. **Sustainability**, v. 13, n. 2, p. e666, 2021.
- DHAIGUDE, S.A.; MOHAN, B.C. Logistics Service Quality in Online Shopping: A Bibliometric Analysis. **Journal Of Internet Commerce**, v. 22, n. 1, p. 157–188, 2023.
- ENDERS, A.; JELASSI, T. Leveraging multichannel retailing: the experience of Tesco.com. **MIS Quarterly Executive**. 2009

ERIKSSON, E.; NORRMAN, A.; KEMBRO, J. Understanding the transformation toward omnichannel logistics in grocery retail: a dynamic capabilities perspective. **International Journal Of Retail & Distribution Management**, v. 50, n. 8/9. p. 1095-1128, 2022.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais. **Gestão & Produção**, v.6, n.3, p. 147-161, dez. 1999

FOSS, K.; FOSS, N. J. The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction cost economics. **Management Review**, Working Paper, 4, mar. 2004.

FREI, R.; JACK, L.; KRZYZANIAK, S.A. Sustainable reverse supply chains and circular economy in multichannel retail returns. **Business Strategy And The Environment**, v. 29, v. 5, p. 1925-1940, 2020.

FREI, R.; KRZYZANIAK, S.A.; JACK, L. Sustainable Reverse Supply Chains for Retail Product Returns. **Sustainable Development Goals And Sustainable Supply Chains In The Post-Global Economy**, v. 7, p. 159–182, 2019.

FUNDEPAR - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Educacional. Edital de chamada pública para credenciamento da agricultura familiar o estado do paraná. FUNDEPAR, 2024. Disponível em: <<https://www.fundepar.pr.gov.br/Pagina/Chamada-Publica>>.

GALIPOGLU, E.; KOTZAB, H.; TELLER, C.; HUSEYINOGLU, IOY; POPPELBUSS, J. Omni-channel retailing research - state of the art and intellectual foundation. **International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 4, p. 365-390, 2018.

GUAN, Z.M.; MOU, Y.X.; SUN, M.H. Hybrid robust and stochastic optimization for a capital-constrained fresh product supply chain integrating risk-aversion behavior and financial strategies. **Computers & Industrial Engineering**, v. 169, p. e108224, 2022.

GUPTA, V.K.; TING, Q.U.; TIWARI, M.K. Multi-period price optimization problem for omnichannel retailers accounting for customer heterogeneity. **International Journal Of Production Economics**, v. 212, p. 155-167, 2019.

HEITZ-SPAHN, S. Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 20, n. 6, p. 570-578, 2013.

HOSSEINZADEH, A.; ESMAILI, H.; SOLTANI, R. Providing a System Dynamics Model to Evaluate Time, Cost, and Customer Satisfaction in Omni-Channel Distribution: A Case Study. **Iranian Journal Of Management Studies**, v. 14, n. 2, p. 291-310, 2021.

HU, Q.F.; XU, B. Differential Game Analysis of Optimal Strategies and Cooperation in Omni-Channel Organic Agricultural Supply Chain. **Sustainability**, v. 11, n. 3, p. e848, 2019.

HU, X.J.; FENG, S.; LIU, J.Q.; YANG, A.F.; WANG, G.X.; XU, H. Return Mode Selection and Pricing Strategy for a Dual-Channel Retailer. **Discrete Dynamics In Nature And Society**, 2020.

HUANG, M.; JIN, D. Impact of buy-online-and-return-in-store service on omnichannel retailing: A supply chain competitive perspective. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 44, p. e100977, 2020.

HUBNER, A; KUHN, H.; WOLLENBURG, J. Last mile fulfilment and distribution in omnichannel grocery retailing A strategic planning framework. **International Journal Of Retail & Distribution Management**, 44, n. 3, 2016.

IAPAR - INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO RURAL DO PARANÁ. **Balço Social 2022**. Curitiba : IDR-Paraná, 2023. 44 p.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Resultados definitivos: Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação. **Censo Agropecuário 2017**. IBGE, 2017. Disponível em: <https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/pdf/agricultura_familiar.pdf>.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo agropecuário**: resultados definitivos 2017. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=73096>. Acesso em: 8 jul. 2025.

ISHFAQ, R.; DAVIS-SRAMEK, E.; GIBSON, B. Digital supply chains in omnichannel retail: A conceptual framework. **Journal Of Business Logistics**, v. 43, n. 2, p. 169-188, 2022.

ISHFAQ, R.; DEFEE, C.C.; Gibson, B.J.; Raja, U. Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment. **INTERNATIONAL JOURNAL OF PHYSICAL DISTRIBUTION & LOGISTICS MANAGEMENT**, v. 46, n. 6/7, p. 543-561, 2016.

IZMIRLI, D.; EKREN, B.Y.; KUMAR, V; Pongsakornrungrungsilp, S. Omni-Channel Network Design towards Circular Economy under Inventory Share Policies. **Sustainability**, v. 13, n. 5, p. e2875, 2021.

JAIN, A.; DARBARI, J.D.; KAUL, A.; RAMANATHAN, U.; JHA, P.C. Facility Selection Model for BOPS Service for an Omnichannel Retail Chain. **Ieee Transactions On Engineering Management**, v. 69, n. 6, p. 2857-2870, 2022.

JIN, D.; CALISKAN-DEMIRAG, O.; CHEN, F.; HUANG, M. Omnichannel retailers' return policy strategies in the presence of competition. **International Journal Of Production Economics**, v. 225, p. e 107595, 2020.

JOCEVSKI, M.; ARVIDSSON, N.; MIRAGLIOTTA, G.; GHEZZI, A.; MANGIARACINA, R. Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective. **International Journal Of Retail & Distribution Management**, v. 47, n. 2, p. 78-93, 2019.

JOSKOW, P. L. New Institutional Economics: a report card. Conference of International Society of New Institutional Economics, Budapest, Hungary, September, 2004. Disponível em: <<http://economics.mit.edu/files/1171>>.

KARIM, M.T.; QI, X. From physical to virtual store: factors that spur Bangladeshi manufacturers/retailers to introduce multi-channel retailing. **Journal Of Asia Business Studies**, v. 15, n. 2, p. 240-256, 2021.

KEMBRO, J.H.; NORRMAN, A.; ERIKSSON, E. Adapting warehouse operations and design to omni-channel logistics: A literature review and research agenda. **International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 49, n. 9, p. 890-912, 2018.

KNEŽEVIĆ, B.; KNEGO, N.; DELIĆ, M. The retail concentration and changes of the grocery retail structure. **InterEULawEast**, v.1, n.2, p.37-51, 2014. Disponível em: <<https://hrcak.srce.hr/134845>>.

KOTLER. P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Traduzido por: Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes e Cláudia Freire. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAN, Y.Q.; LI, Y.Z.; PAPIER, F. Competition and coordination in a three-tier supply chain with differentiated channels. **European Journal Of Operational Research**, v. 269, n. 3, p. 870-882, 2018.

LANG, G.; BRESSOLLES, G. Economic performance and customer expectation in e-fulfillment systems: A multi-channel retailer perspective. **Supply Chain Forum**, v. 14, n. 1, p.16-26, 2013.

LAURENTI, A. C.; SOARES JÚNIOR, D.; COSTA, G. V. da. **Sistemas de produção na agropecuária do Paraná: especialização e diversidade**. Londrina, PR: IDR-Paraná, 2023. 82p.

LI, H. Dual-Channel Supply Chain Coordination With BOPS and a Revenue-Sharing Contract. **International Journal Of Information Systems And Supply Chain Management**, v. 15, n. 1, p.1-24, 2022.

LI, Z.H.; WANG, J.J.; LIU, J.G. Integrative Strategies for Omnichannel Order Fulfillment With Risk Aversion. **Ieee Transactions On Engineering Management**, v. 71, p. 2729-2743, 2022.

LI, Z.H.; YANG, W.S.; CHEN, X.T. Omnichannel inventory models accounting for Buy-Online-Return-to-Store service and random demand. **Soft Computing**, v. 25, p. 11691–11710, 2021.

LIM, B.; XIE, Y.; HARUVY, E. The impact of mobile app adoption on physical and online channels. **Journal Of Retailing**, v. 98, n. 3, p. 453-470, 2022.

LIMA, F. da S. **Venda direta como forma de posicionamento estratégico na distribuição de alimentos da produção rural**. 2018. 116 f. Trabalho de Dissertação (Mestrado em Agronegócios e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2018.

LIU, H.H.; LEI, M.; LIU, X.D. Manufacturer's uniform pricing and channel choice with a retail price markup commitment strategy. **Journal Of Systems Science And Systems Engineering**, v. 23, p.111–126, 2014.

LIU, JR; XU, Q. Joint Decision on Pricing and Ordering for Omnichannel BOPS Retailers: Considering Online Returns. **Sustainability**, v. 12, n. 4, p. e1539, 2020.

LIU, K.J.; ZHOU, Y.H.; ZHANG, Z.G. Capacitated location model with online demand pooling in a multi-channel supply chain. **European Journal Of Operational Research**, v. 207, n.1, p. 218-231, 2010.

LIU, L.; FENG, L.; XU, B.; DENG, W. Operation strategies for an omni-channel supply chain: Who is better off taking on the online channel and offline service? **Electronic Commerce Research And Applications**, v. 39, p. e100918, 2020.

LIU, Z.; CHEN, J.; DIALLO, C.; VENKATADRI, U. Pricing and production decisions in a dual-channel closed-loop supply chain with (re)manufacturing. **International Journal Of Production Economics**, v. 232, p. e107935, 2021.

MA, J.H.; ZHANG, F.; BAO, B.S. Dynamic Game and Coordination Strategy of Multichannel Supply Chain Based on Brand Competition. **Complexity**, 2019.

MALANSKI, P. D.; SCHIAVI, S.; DEDIEU, B. Characteristics of “work in agriculture” scientific communities. A bibliometric review. **Agronomy for Sustainable Development**, v. 39, n.4, 2019.

MELACINI, M.; PEROTTI, S.; RASINI, M.; TAPPIA, E. E-fulfilment and distribution in omni-channel retailing: a systematic literature review. **International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 4, p. 391-414, 2018.

MICHELLON, E.; SERRATO, C. D.; SERRATO, C. (Org.). **Pró-Amusep: Ideias e propostas para o desenvolvimento regional**. Maringá: AMUSEP - 2012.

MIOR, L. C. Agricultura familiar, agroindústria e desenvolvimento territorial. In: VIEIRA, P. F.; CAZZELA, A.; CERDAN, C.; CARRIÈRE, J. P. (Org.). **Desenvolvimento Territorial Sustentável: subsídios para uma política de fomento**. Florianópolis, SC: Associação Brasileira de Pesquisa e Ensino em Ecologia e Desenvolvimento (APED), 2010. p. 235-257.

MOLS, N. P. Dual channels of distribution: a transaction cost analysis and propositions. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10:3, 227-246, 2000. DOI: 10.1080/095939600405956

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **British Medical Journal**, v. 339, n. 7716, p. 332- 336, 2009.

MUIR, WA; GRIFFIS, SE; WHIPPLE, JM. A Simulation Model Of Multi-Echelon Retail Inventory With Cross-Channel Product Returns. **Journal Of Business Logistics**, v. 40, n. 4, p. 322-338, 2019.

MURFIELD, M; BOONE, CA; RUTNER, P; THOMAS, R. Investigating logistics service quality in omni-channel retailing. **International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 47, n. 4, p. 263-296, 2017.

NEVES, M. F. **Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos**. 1999. 297 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12134/tde-20112001-192217/pt-br.php>>.

NESLIN, S. A.; GREWAL, D.; LEGHORN, R.; SHANKAR, V.; TEERLING, M. L.; THOMAS, J. S.; VERHOEF, P. C. Challenges and opportunities in multichannel customer management. **Journal of Service Research**, v.9, n.2, p.95–112, nov., 2006. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094670506293559>>.

NESLIN, S. A.; SHANKAR, V. Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. **Journal of Interactive Marketing**, v. 23, n. 1, p. 70–81, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.005>>.

NIELSEN. COVID-19: O catalisador inesperado para a adoção da tecnologia. **Nielsen, FMCG e Varejo**, 30 mar. 2020. Disponível em: <<https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2020/covid-19-o-catalisadorinesperado-para-a-adocao-da-tecnologia/>>.

NIRANJAN, T; PARTHIBAN, P; SUNDARAM, K; JEYAGANESAN, PN. Designing a omnichannel closed loop green supply chain network adapting preferences of rational customers. **Sadhana-Academy Proceedings In Engineering Sciences**, 44, n. 60, 2019.

NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, vol. 5, n. 1, 1991, p. 97-112.

PEREIRA, J. A.; GUIMARÃES, A. F.; SANTOS, R. H.; SCHIAVI, S. M. A.; SOUZA, J. P. Governance structures in cooperative slaughterhouses: a study on the chain of differentiated beef in the state of Paraná. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 60, n. 1, e233496, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.233496>>.

PENG, H. J.; SUN, W.; PANG, T. Optimal Strategies for A Dual-Channel Farming Supply Chain with Horizontal Competition and Cooperation. **Asia-Pacific Journal Of Operational Research**, v. 40, ed. 02, abr., 2022. DOI: 10.1142/S0217595922500154

PETERAF, M. A. The cornerstone of competitive advantage: the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PIGATTO, G. **Avaliação de relacionamentos do canal de distribuição de produtos de mercearia básica**. São Carlos: UFSCAR, 2005. 241 f. Tese (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3471>>.

PRIPORAS, C. V.; STYLOS, N.; FOTIADIS, A. K. Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. **Computers in Human Behavior**, v.77,

p.374-381, 2017. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563217300729>>.

RAHMAN, SM; CARLSON, J; CHOWDHURY, NH. SafeCX: a framework for safe customer experience in omnichannel retailing. **Journal Of Services Marketing**, v. 36, n. 4, p. 499-529, 2022.

RAHMAN, SM; CARLSON, J; GUDERGAN, SP; WETZELS, M; GREWAL, D. Perceived Omnichannel Customer Experience (OCX): Concept, measurement, and impact. **Journal Of Retailing**, v. 98, n. 4, p. 611-632, 2022.

RAI, HB; MOMMENS, K; VERLINDE, S; MACHARIS, C. How Does Consumers' Omnichannel Shopping Behaviour Translate into Travel and Transport Impacts? Case-Study of a Footwear Retailer in Belgium. **Sustainability**, v. 11, n. 9, p. e2534, 2019.

RANGASWAMY, A.; VAN BRUGGEN, G. H. Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, v. 19, n. 2, 5–11, 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/dir.20037>>.

RAO, PHN; VIHARI, NS; JABEEN, SS. Reimagining the Fashion Retail Industry Through the Implications of COVID-19 in the Gulf Cooperation Council (GCC) Countries. **Fiib Business Review**, v. 10, n. 4, p. 327-338, 2021.

RISBERG, A. A systematic literature review on e-commerce logistics: towards an e-commerce and omni-channel decision framework. **International Review Of Retail Distribution And Consumer Research**, v. 33, n. 1, p.67–91, 2023.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing- uma visão gerencial: Tradução da 8ª edição norte-americana**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

RUSKO, R. Conflicts of supply chains in multi-channel marketing: a case from northern Finland. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 28, n. 4, p.477–491, 2016.

SAES, M. S. M. **Estratégia de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura**: a produção de pequena escala. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.

SAES, M. S. M.; SILVEIRA, R. L. F. da. Novas formas de organização das cadeias agrícolas brasileiras: Tendências recentes. pp. 295-315. In: Antônio Márcio Buainain, Eliseu Alves, José Maria da Silveira, Zander Navarro. *O mundo rural no Brasil do século 21 : a formação de um novo padrão agrário e agrícola*. Brasília, DF : Embrapa, 2014. 1182 p.

SANCHES, J. L. S.; MARTINS, J. P.; CONCEIÇÃO, A. F. da. The family agriculture fair in Iturama-MG and the region and the effects of pandemic situation in commercialization. **Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies**, Curitiba, Brasil, v. 3, n. 1, p. 695–711, 2022. Disponível em: <<https://journals.sapienzaeditorial.com/index.php/SIJIS/article/view/247>>.

SETIAWAN, A. D.; MAHMUDAH, S.; AGUSTINA, H.; MARTAH, V. The effect of supply chain management on multi-channel retailing and business performance. **Uncertain Supply Chain Management**, v. 9, n. 4, p. 823-830, 2021.

SEYEDGHORBAN, Z; TAHERNEJAD, H; MERITON, R; GRAHAM, G. Supply chain digitalization: past, present and future. **Production Planning & Control**. 2020

SHARMA, M; GUPTA, M; Joshi, S. Adoption barriers in engaging young consumers in the Omni-channel retailing. **Young Consumers**. 2019

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.). Anuário do trabalho nos Pequenos Negócios: 2018. 11.ed. Brasília: DF: DIEESE, 2020. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018.html>>.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL. **Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)**. Disponível em: <<https://www.gov.br/secom/pt-br/aceso-a-informacao/comunicabr/lista-de-acoes-e-programas/programa-de-aquisicao-de-alimentos-paa>>.

SEAB – Secretaria da Agricultura e do Abastecimento. **Trabalho do IDR-Paraná tem impacto de R\$ 6,47 bilhões na economia do Estado em um ano**. Seab, Agricultura e Abastecimento, 16 ago. 2023. Disponível em: <<https://www.agricultura.pr.gov.br/Noticia/Trabalho-do-IDR-Parana-tem-impacto-de-R-647-bilhoes-na-economia-do-Estado-em-um-ano>>.

SHEN, YL; YANG, XD; DAI, Y. Manufacturer-retail platform interactions in the presence of a weak retailer. **International Journal Of Production Research**. 2019

SHIN, Y; WOO, YB; Moon, I. Distributionally Robust Multiperiod Inventory Model for Omnichannel Retailing Considering Buy-Online, Pickup-in-Store and Out-of-Stock, Home-Delivery Services. **Ieee Transactions On Engineering Management**. 2022

SILVA, V-L dos S.; SOUZA, R. de C.; SILVA, A. A. P. da; SAES, M. S. M. Strategy management of multi-channel distribution: a study in the Brazilian food industry. **Production**, São Paulo, v.26, n.1, p.115-128, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132015005039112&script=sci_arttext>.

SILVA, V. L. S.; RODRIGUES, F. J.; SANNOMYA, J.; PERES, L.; CORVACHO, T. A busca por canais alternativos de distribuição como forma de atenuar o poder das grandes redes varejistas: o caso da agrícola pedra branca. **Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, UEL, Londrina, PR, 2007.

SONG, G; SONG, SH. Fostering supply chain integration in omni-channel retailing through human resource factors: empirical study in China's market. **International Journal Of Logistics-Research And Applications**. 2021

SONG, SH; SHI, XL; SONG, G; HUQ, FA. Linking digitalization and human capital to shape supply chain integration in omni-channel retailing. **Industrial Management & Data Systems**. 2021

SWINNEN, J. F.M.; VANDEPLAS A. Market power and rents in global supply chains. **International Association of Agricultural Economists**, v.41, n.1, p.109-120, nov., 2010. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1574-0862.2010.00493.x>>.

TAHIROV, N; GLOCK, CH. Manufacturer encroachment and channel conflicts: A systematic review of the literature. **European Journal Of Operational Research**. 2022

TOMBIDO L.; BAIHAQI I.. Dual and Multi-channel closed-loop supply chains: A state of the art review. **Journal Of Remanufacturing**. 2022

TRABUCCO, M; DE GIOVANNI, P. Achieving Resilience and Business Sustainability during COVID-19: The Role of Lean Supply Chain Practices and Digitalization. **Sustainability**. 2021

TRIENEKENS, J. H. Agricultural Value Chains in Developing Countries: A Framework for Analysis. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 2, p. 51-82, 2011.

TAKATA, H.; PARRY, M. E. Human asset specificity, physical asset specificity, and direct distribution. **Industrial Marketing Management**, v. 105, 515–531, 2022.

TRIENEKENS, J. H. Agricultural Value Chains in Developing Countries: A Framework for Analysis. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 2, p. 51-82, 2011.

TELLES, R.; STREHLAU, V. I. **Canais de marketing & distribuição: conceitos, estratégias, gestão, modelos de decisão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. **Journal of Retailing**, v.91, n.2, p.174-181, jun., 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435915000214>>.

VERANO, T. de C.; MEDINA, G. da S.; NETO, C. de M. S. Diversidade de canais curtos de comercialização com participação de agricultores familiares: relevância de modalidades tradicionais como feiras do produtor e inovadoras como grupos de WhatsApp. **Estudos, Sociedade e Agricultura**, v. 31, n. 2, e2331216, jul.-dez., 2023.

VILELA, N.J.; MACEDO, M.M.C. Fluxo de poder no agronegócio: o caso das hortaliças. **Horticultura brasileira**, Brasília, v. 18, n. 2, p. 88-94, julho 2000. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-05362000000200002>>.

WANG, LS; SONG, HM; WANG, YZ. Pricing and service decisions of complementary products in a dual-channel supply chain. **Computers & Industrial Engineering**. 2017

WANG, RH; NAN, GF; CHEN, L; LI, MQ. Channel Integration Choices and Pricing Strategies for Competing Dual-Channel Retailers. **Ieee Transactions On Engineering Management**. 2022

WANG, W; LI, G; CHENG, TCE. Channel selection in a supply chain with a multi-channel retailer: The role of channel operating costs. **International Journal Of Production Economics**. 2016

WEDEKIN, I.; NEVES, M.F. Sistema de distribuição de alimentos: o impacto das novas tecnologias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 4. p. 5-18, 1995. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18527/sistema-de-distribuicao-de-alimentos--o-impacto-das-novas-tecnologias>>.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WEBER, AN; BADENHORST-WEISS, JA. The last-mile logistical challenges of an omnichannel grocery retailer: A South African perspective. **Journal Of Transport And Supply Chain Management**. 2018

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. Strategizing, Economizing, and Economic Organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, p. 75-94, 1991a. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2486435>>.

WILLIAMSON, O.; GHANI, T. Transaction cost economics and its uses in marketing. **J. of the Acad. Mark. Sci.**, v. 40, p. 74–85, 2012. DOI 10.1007/s11747-011-0268-z

WU, JH; ZHAO, CC; YAN, XH; WANG, LF. An Integrated Randomized Pricing Strategy for Omni-Channel Retailing. **International Journal Of Electronic Commerce**. 2020

XIE, WM; JIANG, ZB; ZHAO, YX; HONG, JJ. Capacity planning and allocation with multi-channel distribution. **International Journal Of Production Economics**. 2014

XU, GY; QIU, HG. Pricing and Distribution Strategies in a Dual-Channel Supply Chain. **International Journal Of Information Systems And Supply Chain Management**. 2020

XU, XP; CHOI, TM. Supply chain operations with online platforms under the cap-and-trade regulation: Impacts of using blockchain technology. **Transportation Research Part E-Logistics And Transportation Review**. 2021

YADAV, VS; TRIPATHI, S; Singh, AR. Bi-objective optimization for sustainable supply chain network design in omnichannel. **Journal Of Manufacturing Technology Management**. 2019

YAN, R.; GUO, P.; WANG, J.; AMROUCHE, N. Product distribution and coordination strategies in a multi-channel context. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.18, n.1, p.19-26, jan., 2011. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698910000846>>.

YAN, RL; PEI, Z. The Strategic Value of Cooperative Advertising in the Dual-Channel Competition. **International Journal Of Electronic Commerce**. 2015

YAN, S.; ARCHIBALD, T. W.; HAN, X. H.; BIAN, Y.W. Whether to adopt buy online and return to store strategy in a competitive market? **European Journal Of Operational Research**, v. 30, n. 3, p. 974-986, 2022.

YAN, S.; XU, X. Y.; BIAN, Y. W. Pricing and Return Strategy: Whether to Adopt a Cross-Channel Return Option? **IEEE Transactions On Systems Man Cybernetics-Systems**, v. 50, n. 12, p. 5058-5073, 2020.

YAN, S; ARCHIBALD, TW; HAN, XH; BIAN, YW. Whether to adopt buy online and return to store strategy in a competitive market?. **European Journal Of Operational Research**. 2022

YAN, S; XU, XY; BIAN, YW. Pricing and Return Strategy: Whether to Adopt a Cross-Channel Return Option?. **Ieee Transactions On Systems Man Cybernetics-Systems**. 2020

YAN, Y. C.; ZHAO, R. Q.; LIU, Z. B. Strategic introduction of the marketplace channel under spillovers from online to offline sales. **European Journal Of Operational Research**, v. 267, n. 1, p. 65-77, 2018.

YANG, BJ; YUAN, B; YANG, N; LIU, Y; JIA, RQ; WANG, YY; MIAO, T; LIU, JX; SRIBOONCHITTA, S. Effect of Relationship Quality in Collaboration and Innovation of Agricultural Service Supply Chain under Omni-Channel Model. **Agriculture-Basel**. 2022

YANG, DJ; ZHANG, XJ. Quick response and omnichannel retail operations with the ship-to-store program. **International Transactions In Operational Research**. 2020

YE, F; LIANG, LH; TONG, Y. Impacts of Online Reviews on Brick-and-Mortar Stores' Omnichannel Retail Strategy. **Ieee Transactions On Engineering Management**. 2022

YE, Y; LAU, KH; TEO, LKY. Drivers and barriers of omni-channel retailing in China A case study of the fashion and apparel industry. **International Journal Of Retail & Distribution Management**. 2018

YU, D. Z.; CHEONG, T.; SUN, D. Impact of supply chain power and drop-shipping on a manufacturer's optimal distribution channel strategy. **European Journal of Operational Research**, v. 259, n. 2, p. 554-563, jun., 2017. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S037722171630950X>>.

ZHANG, J.; FARRIS, P. W.; IRVIN, J. W.; KUSHWAHA, T.; STEENBURGH. T. J.; WEITZ, B. A. Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. **Journal of Interactive Marketing**, v.24, n.2, p.168-180, maio, 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996810000137>>.

ZANINI, E. de O.; FARIÑA, L. de O. Impacto da pandemia nas atividades dos agricultores familiares na feira municipal de Cascavel – Paraná, Brasil. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 10, n. 9, pág. e29310918074, 2021. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/18074>>.

ZHANG, CH; LI, YT; MA, Y. Direct selling, agent selling, or dual-format selling: Electronic channel configuration considering channel competition and platform service. **Computers & Industrial Engineering**. 2021

ZHANG, H. Y.; XU, H. Y.; PU, X. J. A Cross-Channel Return Policy in a Green Dual-Channel Supply Chain Considering Spillover Effect. **Sustainability**, v. 12, n. 6, p. e2171, 2020.

ZHANG, HY; XU, HY; PU, XJ. A Cross-Channel Return Policy in a Green Dual-Channel Supply Chain Considering Spillover Effect. **Sustainability**. 2020

ZHANG, T; WANG, XC. The impact of fairness concern on the three-party supply chain coordination. **Industrial Marketing Management**. 2018

ZHANG, X; HE, MK; YANG, CC. An optimal decision for the fresh food supply chain network under omnichannel context. **International Journal Of Logistics-Research And Applications**. 2022

ZHANG, YM; HEZARKHANI, B. Competition in dual-channel supply chains: The manufacturers' channel selection. **European Journal Of Operational Research**. 2021

ZHEN, XP; XU, SS; LI, YJ; SHI, D. When and how should a retailer use third-party platform channels? The Impact of spillover effects. **European Journal Of Operational Research**. 2022.

ZYLBERSZTAJN, D. Coordenação e governança de sistemas agroindustriais. pp. 267-293. In: Antônio Márcio Buainain, Eliseu Alves, José Maria da Silveira, Zander Navarro. **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília, DF: Embrapa, 2014. 1182 p.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial. In: Zylbersztajn, D.; Fava Neves, M. (Org.). **Economia e Gestao dos Negocios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. Editora Pioneira: 2000. 428 p.

Apêndice I – Detalhamento metodológico da revisão bibliométrica

Esse apêndice trata do detalhamento metodológico da revisão bibliométrica apresentada na seção 03 desta tese, a qual buscou entender como a estratégia multicanal de distribuição vem sendo trabalhada dentro da abordagem de cadeias produtivas. Este levantamento foi realizado nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*, tendo como base o método utilizado por Malanski, Dedieu e Schiavi (2021), que se pauta em três etapas, sendo: 1) identificação de artigos; 2) triagem para exclusão de artigos fora do tema de estudo; e 3) análise bibliométrica dos artigos selecionados.

Na etapa de identificação dos artigos, primeiramente definiu-se a equação utilizada nas bases de dados. Para se chegar à equação utilizada, diversas combinações de termos relacionados a temática de estudo foram testadas. Foi preciso entender o que havia de trabalhos já publicados sobre Multicanal, Canal de Distribuição, Cadeias ou Sistema Agroalimentares, Agricultura, Economia dos Custos de Transação (ECT) e Visão Baseada em Recurso (RBV).

Os termos foram combinados, conforme quadro 7, inseridos na base de dados da *Web of Science*, e seus resultados foram analisados. A partir da análise exploratória dos resultados dessas diversas combinações, foi possível definir qual a equação que seria mais interessante para a pesquisa. Optou-se pela equação que combina os termos multicanal e a cadeias ou sistemas alimentares, tanto por priorizar o elemento mais complexo deste estudo - a estratégia multicanal de distribuição -, por ser a equação mais ampla e trazer mais trabalhos, assim como pelo fato de que este levantamento poderia ser útil para entender quais são os principais interesses de pesquisa sobre a estratégia multicanal dentro da abordagem de cadeias produtivas.

Vale ressaltar que, primeiramente, foram utilizados apenas variações de Multicanal ("*multichannel*" OR "*multi-channel*" OR "*multi channel**"). Entretanto, haja vista a evolução das discussões sobre o uso de múltiplos canais, foram acrescentadas à equação termos relacionados a *omnichannel* e *cross-channel* ("*omni-channel**" OR "*omnichannel**" OR "*omni channel**" OR "*cross-channel**" OR "*cross channel**"). Assim, foram duas rodadas de combinações de equações para a escolha da equação final utilizada neste levantamento.

Quadro 7 – Equações testadas na base de dados da *Web of Science*.

| Rodada | Combinação de termos | Equação | Resultados |
|--------|------------------------------------|--|-------------|
| 1 | Multicanal + Cadeias + Agricultura | ("multichannel" OR "multi-channel" OR "multi channel*") AND ("chain*") AND ("agricultur*" OR "farming") | 2 trabalhos |
| 2 | | ((("multichannel" OR "multi-channel" OR "multi channel*" OR "omni-channel" OR "omnichannel" OR "omni channel") | 7 trabalhos |

| | | | |
|---|---|---|--|
| | | OR "cross-channel" OR "cross channel") AND ("chain*") AND ("agricultur*" OR "farming")) | |
| 1 | Multicanal + Agricultura | ("multichannel" OR "multi-channel" OR "multi channel*") AND ("agricultur*" OR "farming")) | 155 trabalhos |
| 2 | | ("multichannel" OR "multi-channel" OR "multi channel*" OR "omni-channel" OR "omnichannel" OR "omni channel" OR "cross-channel" OR "cross channel") AND ("agricultur*" OR "farming")) | 177 trabalhos |
| 1 | Multicanal + Cadeias | ((("multichannel" OR "multi-channel" OR "multi channel*") AND ("chain*")) | 1,182 trabalhos |
| 2 | | ((("multichannel" OR "multi-channel" OR "multi channel*" OR "omni-channel" OR "omnichannel" OR "omni channel" OR "cross-channel" OR "cross channel") AND ("chain*")) | 1,466 trabalhos |
| 1 | Multicanal + (Cadeias ou Sistema agroalimentares) | ((("multichannel" OR "multi-channel" OR "multi channel*") AND ("chain*" OR "food system*" OR "agr*food system*" OR "agr* food system*" OR "agr*-food system*")) | 1,182 trabalhos |
| 2 | | ((("multichannel*" OR "multi-channel*" OR "multi channel*" OR "omni-channel*" OR "omnichannel*" OR "omni channel*" OR "cross-channel*" OR "cross channel*") ("chain*" OR "food system*" OR "agr*food system*" OR "agr* food system*" OR "agr*-food system*")) | 1,466 trabalhos |
| 1 | Multicanal + ECT + Agricultura | ((("multichannel" OR "multi-channel" OR "multi channel*") AND ("agricultur*" OR "farming") AND ("transaction cost*" OR "transaction cost economics" OR "governance structure*" OR "asset specificity*" OR "contractual arrangement*") AND ("agricultur*" OR "farming")) | A pesquisa não retornou nenhum resultado |
| 2 | | ((("multichannel" OR "multi-channel" OR "multi channel*" OR "omni-channel" OR "omnichannel" OR "omni channel" OR "cross-channel" OR "cross channel") AND ("agricultur*" OR "farming") AND ("transaction cost*" OR "transaction cost economics" OR "governance structure*" OR "asset specificity*" OR "contractual arrangement*") AND ("agricultur*" OR "farming")) | A pesquisa não retornou nenhum resultado |
| 2 | | ((("multichannel" OR "multi-channel" OR "multi channel*") AND ("agricultur*" OR "farming") AND ("transaction*" AND ("agricultur*" OR "farming")) | 2 trabalhos |
| 1 | Multicanal + ECT | ((("multichannel" OR "multi-channel" OR "multi channel*") AND ("transaction cost*" OR "transaction cost economics" OR "governance structure*" OR "asset specificity*" OR "contractual arrangement*")) | 13 trabalhos |
| 2 | | ((("multichannel" OR "multi-channel" OR "multi channel*" OR "omni-channel" OR "omnichannel" OR "omni channel" OR "cross-channel" OR "cross channel") AND ("transaction cost*" OR "transaction cost economics" OR "governance structure*" OR "asset specificity*" OR "contractual arrangement*")) | 19 trabalhos |
| 1 | Multicanal + ECT + RBV | ((("multichannel" OR "multi-channel" OR "multi channel*") AND ("transaction cost*" OR "transaction cost economics" OR "governance structure*" OR "asset specificity*" OR "contractual arrangement*") AND ("resource based view" OR "resource*" OR "capabilit*" OR "skill*" OR "competenc*")) | 4 trabalhos |
| 2 | | ((("multichannel" OR "multi-channel" OR "multi channel*" OR "omni-channel" OR "omnichannel" OR "omni channel" OR "cross-channel" OR "cross channel") AND ("transaction cost*" OR "transaction cost economics" OR "governance structure*" OR "asset specificity*" OR "contractual arrangement*") AND ("resource based view" OR "resource*" OR "capabilit*" OR "skill*" OR "competenc*")) | 6 trabalhos |

| | | | |
|---|--------------------------------------|---|---------------|
| 1 | | ((("channel*") AND ("transaction cost*" OR "transaction cost economics" OR "governance structure*" OR "asset specificity*" OR "contractual arrangement*") AND ("resource based view" OR "resource*" OR "capabilit*" OR "skill*" OR "competenc*")) | 141 trabalhos |
| 2 | Canal + ECT + RBV | ((("distribution channel*" OR "marketing channel*" OR "market channel*") AND ("transaction cost*" OR "transaction cost economics" OR "governance structure*" OR "asset specificity*" OR "contractual arrangement*") AND ("resource based view" OR "resource*" OR "capabilit*" OR "skill*" OR "competenc*")) | 39 trabalhos |
| 1 | | ((("channel*") AND ("transaction cost*" OR "transaction cost economics" OR "governance structure*" OR "asset specificity*" OR "contractual arrangement*")) | 723 trabalhos |
| 2 | Canal + ECT | ((("distribution channel*" OR "marketing channel*" OR "market channel*") AND ("transaction cost*" OR "transaction cost economics" OR "governance structure*" OR "asset specificity*" OR "contractual arrangement*")) | 223 trabalhos |
| 1 | Canal + ECT + Cadeias ou Agricultura | ((("channel*") AND ("transaction cost*" OR "transaction cost economics" OR "governance structure*" OR "asset specificity*" OR "contractual arrangement*") AND ("chain*" OR "agricultur*" OR "farming*")) | 168 trabalhos |

Fonte: Elaborado pela autora.

Os termos *multichannel*, *omnichannel*, *cross-channel*, e *agro food system* foram empregados em suas diversas variações (ex.: grafia junta “multichannel”, grafia separada “multi channel” e grafia com hífen “multi-channel”) e utilizado um asterisco (*) para buscar todos os termos tanto no plural como no singular (ex.: “chain” ou “chains”).

Para a definição da equação, foram utilizados termos fundamentados na literatura de multicanal utilizada nesta pesquisa, a partir dos autores Neslin et al. (2006), Zhang et al. (2010), Yan et al. (2011), Verhoef, Kannan e Inman (2015), e Beck e Rygl (2015). A equação selecionada foi:

((("multichannel*" OR "multi-channel*" OR "multi channel*" OR "omni-channel*" OR "omnichannel*" OR "omni channel*" OR "cross-channel*" OR "cross channel*") AND ("chain*" OR "food system*" OR "agr*food system*" OR "agr* food system*" OR "agr*-food system*"))).

Essa foi inserida nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo* nos dias 08 e 11 de julho de 2024, buscando trabalhos que trouxessem os termos da equação no título, resumo ou palavras-chave, resultando em 3.624 trabalhos. Em seguida, foram realizados alguns refinamentos ainda dentro das bases de dados, como:

- i) **Ano:** até 2022. Optou-se por realizar a pesquisa com anos “fechados”, por conta da atualização constante das bases de dados, dificultando o desenvolvimento e conclusão do trabalho;
- ii) **Tipo de trabalho:** apenas artigos e artigos de revisão;
- iii) **Exclusão de categorias não relacionadas com a área de pesquisa:** considerando as diferentes áreas de pesquisa listadas nas bases, foram excluídas as seguintes áreas da busca: *Physics Applied, Instruments Instrumentation, Physics Condensed Matter, Computer Science Information Systems, Chemistry Analytical, Materials Science Multidisciplinary, Chemistry Multidisciplinary, Chemistry Physical, Optics, Nuclear Science Technology, Nanoscience Nanotechnology, Physics Atomic Molecular Chemical, Computer Science Hardware Architecture, Physics Particles Fields, Biochemistry Molecular Biology, Biochemical Research Methods, Physics Nuclear, Physics Mathematical, Physiology, Polymer Science, Oceanography, Radiology Nuclear Medicine Medical Imaging, Chemistry Inorganic Nuclear, Imaging Science Photographic Technology, Neurosciences, Biophysics, Engineering Chemical, Remote Sensing, Acoustics, Electrochemistry, Pharmacology Pharmacy, Astronomy Astrophysics, Materials Science Coatings Films, Spectroscopy, Chemistry Organic, Medicine Research Experimental, Crystallography, Marine Freshwater Biology, Meteorology Atmospheric Sciences, Medical Informatics, Physics Fluids Plasmas, Audiology Speech Language Pathology, Cardiac Cardiovascular Systems, Chemistry Applied, Chemistry Medicinal, Otorhinolaryngology, Sport Sciences, Cell Biology, Genetics Heredity, Hematology, Materials Science Biomaterials, Materials Science Characterization Testing, Medical Laboratory Technology, Obstetrics Gynecology, Oncology, Pathology, Pediatrics, Peripheral Vascular Disease, Psychology Multidisciplinary, Quantum Science Technology, Substance Abuse, Thermodynamics, Urology Nephrology, Virology or Anesthesiology, Health Care Sciences Services, Immunology, Infectious Diseases, Integrative Complementary Medicine, Medicine General Internal, Microscopy, Neuroimaging, Parasitology, Psychiatry, Public Environmental Occupational Health, Rehabilitation, Surgery, e Tropical Medicine. Esse filtro foi realizado pois, a partir de buscas preliminares, notou-se que o termo “multicanal” aparece em muitos trabalhos*

sobre sensores remotos, controle biológico, análise química de solos e plantas, análise de imagens, medicina, entre outros;

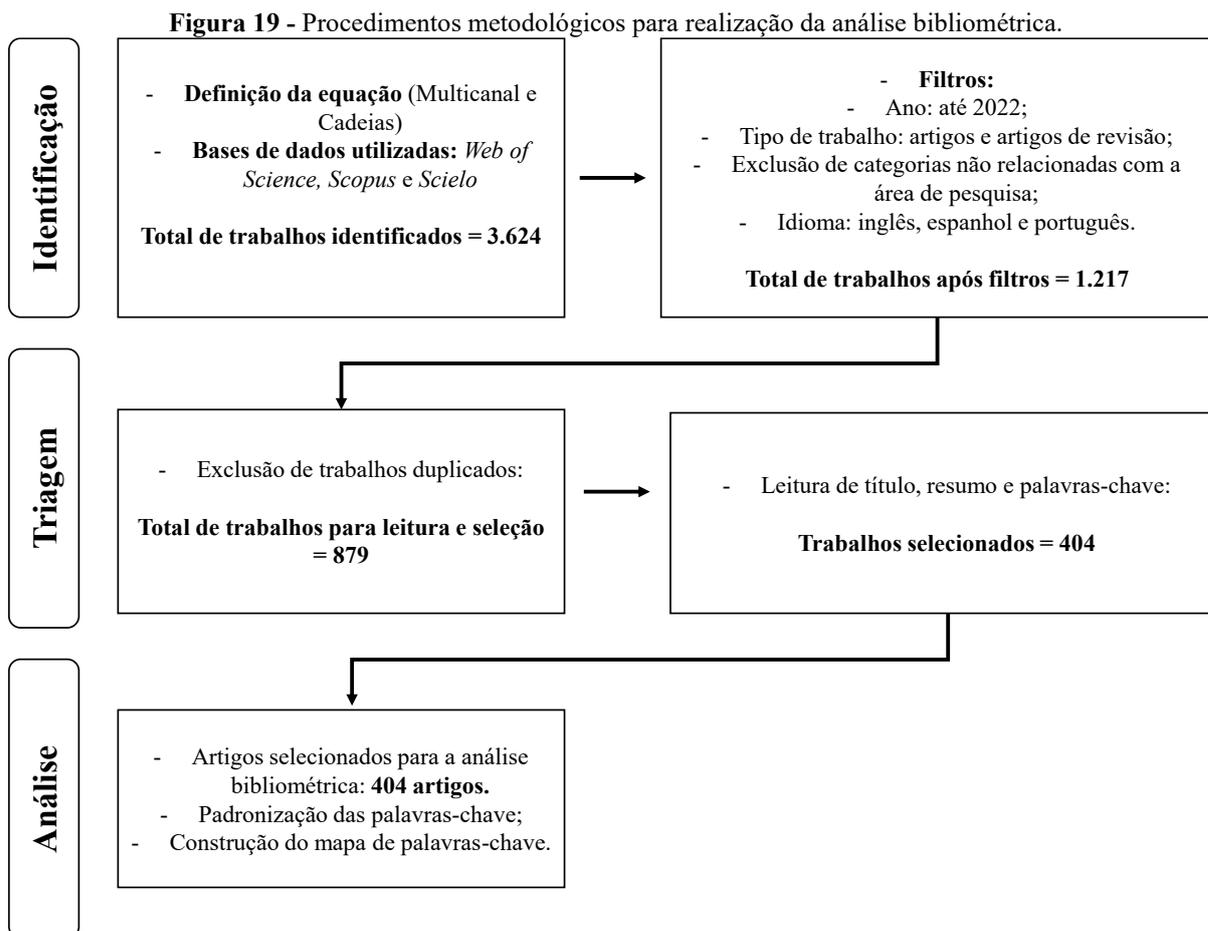
- iv) **Idioma:** apenas trabalhos publicados em inglês, espanhol e português.

Após identificação dos artigos, procedeu-se com a triagem, onde foram excluídos artigos duplicados (presentes em mais de uma base de dados), bem como a seleção dos textos que tivessem relação com este estudo, a partir da leitura do título, resumo e palavras-chave.

Para a seleção considerou-se trabalhos que abordavam de alguma forma a estratégia multicanal de distribuição, independente dos segmentos de mercado ou foco de análise (preço, estoque, marca, relacionamento com o consumidor, gerenciamento da cadeia multicanal, coordenação dos canais, entre outros). Assim, restaram 404 trabalhos, os quais compõe a análise bibliométrica.

Com o auxílio da plataforma CorTexT (IFRIS e INRAE, <https://www.cortext.net/>) foi gerado o mapa de palavras-chave, composto por triângulos, linhas e círculos, o qual apresenta a frequência de co-ocorrência das palavras-chaves, mostrando quais as principais temáticas de estudo e a relação entre essas (MALANSKI; DEDIEU; SCHIAVI, 2021). Os triângulos representam os nós (palavras-chave), sendo seu tamanho relativo à frequência absoluta do termo na base de dados. Já as linhas indicam a co-ocorrência dos termos que aparecem ligados, sendo que sua espessura indica a intensidade da ligação e a distância entre os nós mostra a frequência que são associados, ou seja, quanto mais espessa e mais curta, maior é a co-ocorrência dos termos. Por fim, os círculos representam a densidade das ligações entre os nós, dessa forma, os triângulos são agrupados dentro de círculos coloridos quando existem fortes relações entre eles (MALANSKI; DEDIEU; SCHIAVI, 2021).

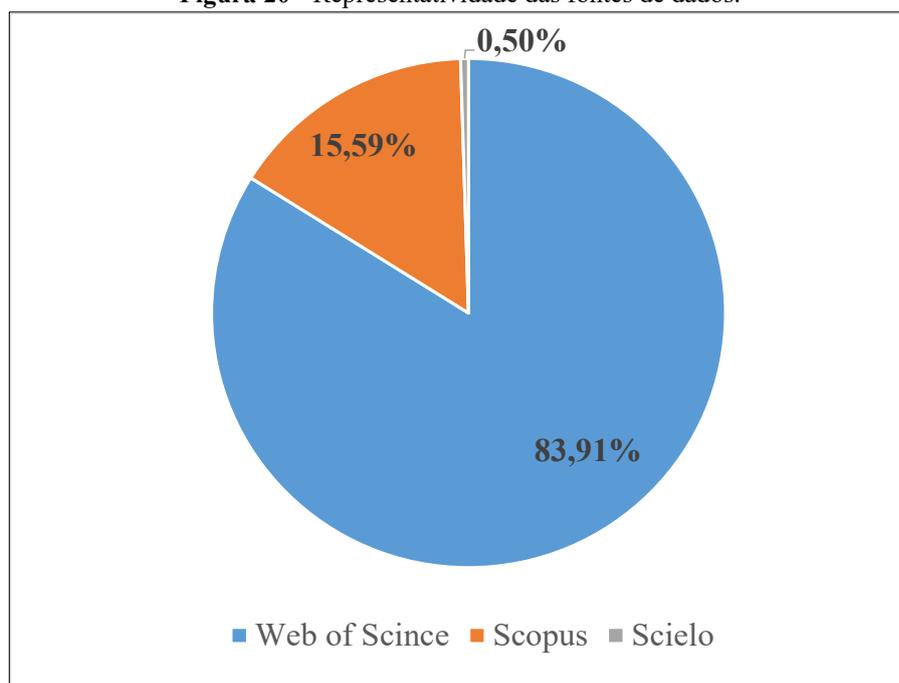
A figura 18 sintetiza os procedimentos metodológicos dessa análise bibliométrica.



Fonte: Elaborado pela autora com base em Malanski, Dedieu e Schiavi (2021).

Em relação a representatividade dos resultados por base de dados (figura 19), a base *Web of Science* foi a que mais apresentou resultados, com 83,91% dos artigos selecionados, seguida da *Scopus* e *Scielo*, com 15,59% e 0,50% respectivamente. Essa informação vai ao encontro dos países que mais publicam trabalhos sobre a temática¹², sendo eles China e Estados Unidos. Conhecer qual a base de dados mais relevante sobre a temática estudada é importante para tornar a pesquisa mais eficiente e eficaz, garantindo assim acesso a estudos mais relevantes sobre o tema.

¹² Para acesso mais detalhado sobre os países que publicam sobre a temática, ler seção 3 desta tese.

Figura 20 - Representatividade das fontes de dados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Contudo, em relação a temática aqui estudada, ou seja, multicanais e cadeias produtivas, pode-se notar que ainda há espaço e necessidade de estudos, sobretudo em países da América Latina, tais como o Brasil, tendo em vista a crescente relevância do tema. Neste levantamento, foram encontrados trabalhos do Brasil, Colômbia e Chile, entretanto, o interesse sobre a temática ainda é incipiente e pode ser melhor explorado.

Apêndice II – Roteiro de entrevista com produtores rurais para compreensão da utilização de múltiplos canais de distribuição.**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA****Roteiro de entrevista para compreensão da utilização de múltiplos canais de distribuição**

ENTREVISTADOR: _____ DATA: ____/____/____

A presente pesquisa busca compreender como ocorrem o processo de comercialização de produtos de agroindústrias familiares, via múltiplos canais de distribuição. Busca-se levantar informações sobre infraestrutura do estabelecimento rural, o processo de negociação, entrega dos produtos, comunicação com os clientes, bem como compreensão do ambiente externo da agroindústria.

I. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO(A)

Nome do(a) entrevistado(a): _____ Cargo/Função/Parentesco: _____ Sexo: () M () F

Localização do estabelecimento rural (município): _____

Grau de escolaridade: _____

Idade (anos): _____

II. CARACTERIZAÇÃO DO ESTABELECIMENTO

A. TEMPO DE ATIVIDADE E ESTRUTURA DE PESSOAL

1. **Nome do(a) produtor(a)** (responsável pela agroindústria):
2. **Grau de escolaridade (ou quantos anos estudou):**
3. **Idade (anos):**
4. **Há quanto tempo a família está na atividade rural (em que ano que começou)?**
5. **Há quanto tempo faz produtos da agroindústria (agroindustrializados)?**
6. **De onde vem a renda total da família?** (listar atividades)
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
 - d) _____
 - e) _____
7. **Da renda total da família, quantos % vem da atividade no sítio?**
8. **Dessa renda que vem do sítio (atividade no estabelecimento rural), quantos % provém da agroindústria?** (% em relação ao último ano)

| 9. Quantas pessoas trabalham na agroindústria? | 10. Quantas pessoas são CONTRATADAS PERMANENTES? | 11. Quantas pessoas são TEMPORÁRIAS? | 12. Quantas são DA FAMÍLIA? |
|--|--|--------------------------------------|-----------------------------|
| | | | |

B. ESTRUTURA E PROCESSAMENTO

13. Em qual local é realizada a fabricação dos produtos/alimentos da agroindústria? (pode marcar mais de uma)

- A. Em construção própria para agroindústria dentro da propriedade
- B. Em construção própria para agroindústria fora da propriedade
- C. Em instalação da unidade descentralizada da cooperativa (dentro ou fora da propriedade)
- D. Em área comum da residência (ex: cozinha...)
- E. Em Instalação de terceiros (ex. alugada, cedida...)
- F. Em instalação coletiva ou comunitária
- G. Em área anexa à residência com acesso próprio (Ex: com porta/entrada externa independente da residência.)

C. PARTICIPAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES COLETIVAS

22. A agroindústria é vinculada a alguma cooperativa? Se sim, qual?

23. Se cooperado, qual o papel da cooperativa em relação à agroindústria? (O que a cooperativa representa para a agroindústria? Tem algo que vocês conseguiram por participar da cooperativa?)

- A. Viabilizar a comercialização (venda conjunta, marca coletiva)
- B. Formalizar a estrutura jurídica para evitar perda de seguro especial (aposentadoria)
- C. Assessoria para formalização sanitária
- D. Organizar o processamento/agroindustrialização
- E. Gerar preferência nas vendas institucionais (PNAE, PAA etc.)
- F. Organizar a compra conjunta de insumos, embalagens...
- G. Impressão de rótulos, códigos de barras ...
- H. Serviço de armazenagem
- I. Serviço de transporte
- J. Responsável técnico
- K. Serviço de contabilidade
- L. Disponibilizar uma marca coletiva
- M. Outros:

D. MARCA E SELOS

24. A agroindústria possui logomarca ou algum tipo de identidade visual? (Pedir produto para tirar fotos)

25. Se sim, todos os produtos são comercializados sob essa marca? Caso exista produtos que não sejam comercializados com essa marca, como a agroindústria comercializa esses produtos (sem logo, marca do comprador, etc)?

26. A agroindústria possui algum tipo de selo (certificação) associado a qualidade?

Ex. de selos: Orgânico (Brasil), Indicação geográfica, Selos de qualidade locais, selo de inspeção sanitária, ISO, Premiação, Outros.

F. ESPECIFICIDADE DO ATIVO

| Comprador (Nome) | 48. Foi realizado algum tipo de investimento, esforço ou mudança para que as negociações com esse comprador acontecessem? Que tipo de investimento, esforço ou mudança? | 49. Alguma dessas mudanças que fez para comercializar com esse comprador você passou a realizar também com outro comprador? (embalagem, divulgação, preço, variedade de produto, forma de entrega) | 50. Foi necessário treinar e qualificar esse comprador para a venda dos produtos da agroindústria? | 51. As informações obtidas por esse comprador seriam muito úteis para seus concorrentes? Por que? (sobre os processos da agroindústria, produtos, clientes) | 52. São necessárias instalações especializadas e/ou equipamentos para comercializar seus produtos com esse comprador? Quais? | 53. Existe alguma exigência para se comercializar com esse comprador? Quais? |
|------------------|---|---|--|---|--|--|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | 1. Embalagem 2. Divulgação 3. Preço 4. Variedade de produto 5. Forma de entrega 6. Relacionamento com o cliente | | | | | |

IV. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

54. **Como você descreveria o perfil dos consumidores finais de seus produtos?** (Em relação a idade, renda, escolaridade, estilo de vida, etc)

55. **Você sabe o que seu consumidor final quer, gosta e o que procura e valoriza? Como a agroindústria obtém informações?**

56. **Os gostos e preferências do consumidor muda com que frequência? Como você monitora isso?**

57. **É preciso oferecer produtos diferentes com frequência?** Com que frequência sua empresa lança produtos novos?)

58. **No mercado em que você atua, demanda de produtos oscila muito? Como você monitora isso?**

59. **As leis, regulamentos e regras do mercado em que atuam mudam com que frequência? Como você monitora isso?**

V. AUTOAVALIAÇÃO DA ATUAÇÃO MULTICANAL

Para responder as questões a seguir, lembrar junto com o entrevistado o croqui de comercialização elaborado no início da entrevista.

60. **Você venderia para mais (ou menos) canais? Por quê?**

61. **O que você avalia a atuação da agroindústria nesses diferentes canais de comercialização?**

VI. REGISTRO SANITÁRIO E INSPEÇÃO

| 62. A agroindústria possui registro sanitário ou serviço de inspeção sanitária? Se sim, qual? | 63. Quais os benefícios percebidos após obtenção do registro sanitário ou serviço de inspeção sanitária? (Apenas se possuir registro sanitário) | 64. A agroindústria já teve algum problema relacionado à ausência de registro sanitário/inspeção? | 65. A agroindústria possui CNPJ? Você consegue tirar nota fiscal? Desde quando? | 66. Se com CNPJ, foi possível observar mudanças após a obtenção do registro da agroindústria? | 67. Se não tem CNPJ, por quê? Percebe dificuldades associadas a ausência de CNPJ da agroindústria? Se sim, quais? |
|---|--|---|--|---|---|
| | | | | | |
| 1. Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal (Sisbi) 2. Serviço de Inspeção Federal (SIF) 3. Serviço de Inspeção Municipal (SIM) 4. Serviço de Inspeção Estadual 5. Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal (DIPOV/MAPA) 6. SUSAF/PR 7. Possui registro na Vigilância Sanitária 8. Outro: | | | | | |

68. Há alguma informação que o você gostaria de acrescentar?