

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS E ENGENHARIA
Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento

JULIANA MARIA QUIEZI

**ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO ADOTADAS PELOS AGENTES PRODUTOR E INDÚSTRIA
PROCESSADORA NA CADEIA DA PISCICULTURA**

TUPÃ

2021

JULIANA MARIA QUIEZI

**ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO ADOTADAS PELOS AGENTES PRODUTOR E INDÚSTRIA
PROCESSADORA NA CADEIA DA PISCICULTURA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios e Desenvolvimento da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Tupã, como requisito para a obtenção do título de Ciências.

Área de concentração: Agronegócio e Desenvolvimento

Linha de pesquisa: Competitividade de Sistemas Agroindustriais

Orientador: Prof. Dr. Gessuir Pigatto

Co-orientador: Prof. Dr. Timóteo Ramos Queiroz

Tupã

2021

Ficha catalográfica elaborada pela Seção Técnica de Biblioteca e Documentação da FCE – Unesp, Câmpus Tupã:

Q407e Quiezi, Juliana Maria.
Estratégias de distribuição adotadas pelos agentes produtor e indústria processadora na cadeia da piscicultura / Juliana Maria Quiezi.
– Tupã: [s.n.], 2021.
185 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Universidade Estadual Paulista UNESP – Faculdade de Ciências e Engenharia, 2019.

Orientador: Gessuir Pigatto
Coorientador: Timóteo Ramos Queiroz

1. Piscicultura. 2. Canal de Distribuição . 3. Estratégia. 4. Produtor. 5. Indústria Frigorífica. I. Título. II. Autor.

Fonte: Eliana Kátia Pupim, bibliotecária CRB 8 – 6202.
Essa ficha não pode ser modificada.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Tupã



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO ADOTADAS PELOS AGENTES PRODUTOR E INDÚSTRIA PROCESSADORA NA CADEIA DA PISCICULTURA

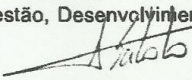
AUTORA: JULIANA MARIA QUIEZI

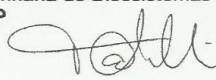
ORIENTADOR: GESSUIR PIGATTO

COORIENTADOR: TIMÓTEO RAMOS QUEIROZ

Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestra em AGRONEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO, pela Comissão Examinadora:


Prof. Dr. GESSUIR PIGATTO (Participação Virtual)
Departamento de Gestão, Desenvolvimento e Tecnologia / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP


Prof. Dr. EDUARDO GUILHERME SATOLO (Participação Virtual)
Departamento de Gestão, Desenvolvimento e Tecnologia / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP


Profa. Dra. FABIANA CUNHA VIANA LEONELLI (Participação Virtual)
Departamento de Engenharia de Biosistemas / Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos - FZEA - USP - Pirassununga/SP

Tupã, 17 de agosto de 2021

Dedico este trabalho à minha mãe, Thereza Mansano, meu exemplo de garra, força e dedicação, como todo seu amor e bondade me ajudou a concretizar meu sonho.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por não deixar a chama da esperança se apagar em mim, desde de acreditar que seria capaz de ser aprovada para o programa e pela força trazida através da fé que possuo nele, para me conduzir durante o trabalho até a sua finalização.

Agradeço a minha querida mãe, pelo seu discernimento e apoio em todas as etapas, por suas atitudes encorajadoras no qual sempre me disseram que poderia realizar meus sonhos se me dedicasse a busca deles. Agradeço por estar ao meu lado, mesmo nos piores momentos, por me ajudar de todas as formas possíveis durante todos esses dias, possibilitando uma maior dedicação de tempo e foco a pesquisa.

Tenho muito a agradecer ao meu orientador, Gessuir Pigatto, por toda paciência, carinho, dedicação e apoio. Desde o primeiro dia como sua aluna e depois como sua orientada. Tive a honra que de ter sua confiança por acreditar em mim e no trabalho que poderia desenvolver. Obrigado pela preocupação, carinho e dedicação, seus ensinamentos foram inúmeros e cada um deles tiveram imenso significado para minha vida. Agradeço por ter sido sua orientada, de uma pessoa tão preocupada e humana que além de orientar, caminha em conjunto com seus alunos.

Ao meu coorientador Timóteo Ramos Queiroz tenho gratidão sem medidas, agradeço por ter acreditado em mim, me incentivado, orientado e guiado para chegar a então realizar o sonho de cursar o mestrado. Obrigado por cada ensinamento e por toda ajuda.

Agradeço aos professores membros da banca examinadora aos professores, Eduardo Guilherme Satolo e Fabiana Cunha Viana Leonelli, por aceitarem participar do processo de construção e análise da pesquisa, por todas as contribuições excepcionais e toda a sensibilidade em indicar cada melhoria a ela.

Um especial agradecimento aos meus amigos e para aqueles que fiz durante o mestrado, por estarem ao meu lado, por todo o carinho, me incentivando a sempre estar firme na caminhada.

Agradeço aos professores e colaboradores da UNESP, em foco, aos do Campus de Tupã, por estarem dispostos a acreditar na minha pesquisa, proporcionando toda a estrutura e recursos necessários para o desenvolvimento desta pesquisa.

Agradeço a todos os participantes desta pesquisa, que atuaram de forma direta ou indireta para sua realização, suas contribuições foram imprescindíveis para a elaboração desta,

sem a disponibilidade em indicar, relatar e responder aos formulários não se poderia chegar à construção e finalização do trabalho, um muito obrigado por disporem da sua atenção.

QUIEZI, Juliana Maria. Estratégias de distribuição adotadas pelos agentes produtor e indústria processadora na cadeia da piscicultura. 2021. 185p. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2021.

Resumo

A cadeia da piscicultura vem ganhando destaque dentre a produção do agronegócio. No ano de 2020 obteve um crescimento 5,9% em relação ao ano anterior, e a projeção do aumento do consumo pela população latina para peixes até 2030 é de 33%. Mas entre a produção e o compra do produto pelo consumidor final, existem dificuldades e gargalos no qual envolvem os agentes que integram o canal de distribuição do produto. Os agentes da cadeia necessitam se munir de estratégias eficientes para atingir seus objetivos de distribuição. As indústrias frigoríficas assim como os produtores se utilizam das possibilidades existentes ofertadas pelos canais de distribuição para se manterem ativos no mercado e proporcionarem a seus produtos uma distribuição no sentido de valorização e remuneração assertivas a estratégia escolhida. Para evidenciar como é utilizado os canais de distribuição pela piscicultura e como os agentes utilizam de seus recursos para gerir estratégias para realizar a comercialização, tem-se como pergunta de pesquisa “como os atores da cadeia de piscicultura, notadamente produtor e indústria, definem sua estratégia de distribuição?”. Desta forma o objetivo geral da pesquisa foi: analisar as estratégias de distribuição adotadas pelos agentes produtor rural e indústria frigorífica na cadeia da piscicultura. De modo específico buscou-se a) caracterizar os canais de distribuição utilizados pela piscicultura; b) identificar os agentes atuantes nesses canais de distribuição e suas funções; e c) determinar os gargalos dos canais de distribuição. A presente pesquisa teve como procedimento metodológico o objetivo de ser exploratória e descritiva e com a abordagem qualitativa. Para realização da pesquisa foi utilizado o método de pesquisa de estudos de múltiplos casos, onde foram feitas entrevistas com formulários semiestruturados com produtores e indústria frigorífica da cadeia. Foram relatados dois casos, um localizado no estado de São Paulo e com tipologia de empresa verticalizada, e o outro caso localizado no estado do Paraná no qual a indústria frigorífica adquire a matéria prima para seu processamento de diversos fornecedores locais. Identificou-se que os canais de distribuição são a chave para o desenvolvimento da cadeia, o crescimento e fortalecimento desta acontece quando existe sinergia entre os elos, e a presença de confiança nas negociações. Ambas as organizações demonstram a preocupação em estabelecer bons parceiros para alinhamento das necessidades de cada elo e estas serem atendidas da mesma forma. Utilizam as especialidades ofertadas pelos canais de distribuição escolhidos para promover seus produtos e satisfazer suas pretensões comerciais. Foram encontradas diferenciações entre os casos, a empresa verticalizada demonstrou alta preocupação em direcionar suas atividades a fim de maximizar sua rentabilidade e para tal não dispensa a existência de boas parcerias. A empresa não verticalizada busca a estabilidade e promoção de boas parcerias com seus elos, promovendo confiança entre eles e futuras negociações assertivas. Com relação à realidade enfrentada por pequenos produtores, fornecedores de processadores independentes, foi demonstrado a falta de organização em suas práticas de gestão. A atividade sofre com a interferência de gargalos oriundos da falta de um ambiente político/ legal mais claro e definido. A piscicultura detém características específicas de produção, comercialização e manuseio no qual demandam maiores incentivos para a organização da classe.

Palavras-chave: Piscicultura. Canal de Distribuição. Estratégia. Produtor. Indústria Frigorífica.

QUIEZI, Juliana Maria. Distribution strategies adopted by producer agents and processing industry in the fish farming chain. 2021. 185p. Dissertation (Master of Agribusiness and Development) – São Paulo State University (UNESP), School of Sciences and Engineering, Tupã, 2021.

Abstract

The fish farming chain has been gaining prominence among agribusiness production. In the year 2020 it had a growth of 5.9% compared to the previous year, and the projection of an increase in consumption by the Latino population for fish until 2030 is 33%. But between the production and purchase of the product by the final consumer, there are difficulties and bottlenecks that involve the agents that make up the product's distribution channel. Chain agents need to equip themselves with efficient strategies to achieve their distribution goals. The meatpacking industries as well as the producers use the existing possibilities offered by the distribution channels to remain active in the market and provide their products with a distribution in the sense of assertive valuation and remuneration for the chosen strategy. To show how fish farming distribution channels are used and how agents use their resources to manage strategies to carry out commercialization, the research question is “how fish farming chain actors, notably farmer and fish refrigerator industry, define their distribution strategy?”. Thus, the general objective of the research was: to analyze the distribution strategies adopted by the rural producer and meat industry agents in the fish farming chain. Specifically, we sought to a) characterize the distribution channels used by fish farming; b) identify the agents operating in these distribution channels and their functions; and c) determine bottlenecks in distribution channels. The present research had as a methodological procedure the objective of being exploratory and descriptive and with a qualitative approach. To carry out the research, the research method of multiple case studies was used, where interviews were conducted using semi-structured forms with producers and the chain's fish refrigerator industry. Two cases were reported, one located in the state of São Paulo and with a vertical company typology, and the other case located in the state of Paraná, in which the fish refrigerator industry acquires raw material for its processing from various local suppliers. It was identified that the distribution channels are the key to the development of the chain, its growth and strengthening happens when there is synergy between the links, and the presence of trust in the negotiations. Both organizations demonstrate the concern to establish good partners to align the needs of each link and these to be met in the same way. They use the specialties offered by the chosen distribution channels to promote their products and satisfy their commercial intentions. Differences were found between the cases, the vertical company showed a high concern in directing its activities in order to maximize its profitability and, for this, it does not dispense with the existence of good partnerships. The non-vertical company seeks stability and promotes good partnerships with its links, promoting trust between them and future assertive negotiations. Regarding the reality faced by small producers, suppliers of independent processors, the lack of organization in their management practices was demonstrated. The activity suffers from the interference of bottlenecks arising from the lack of a clearer and more defined political/legal environment. Fish farming has specific characteristics of production, marketing and handling, which demand greater incentives for class organization.

Keywords: Fish farming. Distribution Channel. Strategy. Farmer. Fish Refrigerator Industry.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do trabalho.	22
Figura 2 – Exemplo dos níveis dos intermediários participantes dos canais de distribuição a partir da indústria frigorífica.	29
Figura 3 – Classificação dos participantes membros e não-membros do canal de distribuição.	31
Figura 4 – Fluxos nos canais de distribuição.	32
Figura 5. Modelo de desenho da Cadeia Produtiva da Tilápia.....	40
Figura 6. Estrutura da Indústria Frigorífica – Caso 1.	55
Figura 7. Itens para formação, manutenção e rompimento de parcerias.....	63
Figura 8. Formas de escoamento da produção dos produtores Caso 1.	70
Figura 9. Canal de distribuição desejável pelos produtores entrevistados do Caso 1.	72
Figura 10. Estrutura da Indústria Frigorífica – Caso 2.	82
Figura 11. Formas de escoamento da produção dos produtores do Caso 2.	99
Figura 12. Canal de distribuição desejável pelos entrevistados do Caso 2.....	101
Figura 13. Fluxos desempenhados pelo Caso 1.....	112
Figura 14. Fluxos desempenhados pelo Caso 2.....	113
Figura 15. Indicação dos facilitadores e suas possíveis funcionalidades no canal de distribuição.	134
Figura 16. Fatores que criam dependência entre os elos no canal de distribuição.	136
Figura 17. Fatores que levam a ruptura de contrato ou parceria.	141

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Principais aspectos para estabelecer objetivos comuns entre a empresa e a cadeia de suprimentos.	58
Gráfico 2. Critérios para escolha do Sistema de Distribuição.	59
Gráfico 3. Grau de dependência em relação ao sistema de distribuição escolhido.	60
Gráfico 4. Fatores que desencadeiam maior custo na comercialização.	61
Gráfico 5. Variáveis influenciadoras para o crescimento em novos mercados/ novos clientes.	62
Gráfico 6. Classificação dos facilitadores mais utilizados na distribuição do produto.	62
Gráfico 7. Fatores que desencadeiam maior custo na comercialização.	73
Gráfico 8. Critérios para escolha do Sistema de Distribuição.	74
Gráfico 9. Grau de dependência em relação ao sistema de distribuição escolhido.	75
Gráfico 10. Classificação dos facilitadores mais utilizados na distribuição do produto.	76
Gráfico 11. Variáveis influenciadoras para o crescimento em novos mercados/ novos clientes.	77
Gráfico 12. Motivos que levariam a ruptura de contrato com um cliente.	78
Gráfico 13. Principais aspectos para estabelecer objetivos comuns entre a empresa e a cadeia de suprimentos.	86
Gráfico 14. Critérios para escolha do Sistema de Distribuição.	86
Gráfico 15. Grau de dependência em relação ao sistema de distribuição escolhido.	87
Gráfico 16. Fatores que desencadeiam maior custo na comercialização.	88
Gráfico 17. Variáveis influenciadoras para o crescimento em novos mercados/ novos clientes.	89
Gráfico 18. Classificação dos facilitadores mais utilizados na distribuição do produto.	90
Gráfico 19. Fatores que desencadeiam maior custo na comercialização.	103
Gráfico 20. Critérios para escolha do Sistema de Distribuição.	103
Gráfico 21. Grau de dependência em relação ao sistema de distribuição escolhido.	104
Gráfico 22. Classificação dos facilitadores mais utilizados na distribuição do produto.	105
Gráfico 23. Variáveis influenciadoras para o crescimento em novos mercados/ novos clientes.	106
Gráfico 24. Motivos que levariam a ruptura de contrato com um cliente.	107

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1. Tarefas desempenhadas pelos varejistas.....	30
Quadro 2. Restrições que dificultam o crescimento da piscicultura.	39
Quadro 3. Principais características dos elos da cadeia da piscicultura.	41
Quadro 4. Esquema metodológico da pesquisa.....	45
Quadro 5. Detalhamento das entrevistas.....	50
Quadro 6. Objetivos da pesquisa e a forma de análise dos dados e informações.	51
Quadro 7. Estudos de caso e seus níveis.....	52
Quadro 10. Contribuição da opinião da indústria frigorífica Caso 2 referente à piscicultura.	91
Quadro 11. Perfil e características dos produtores Caso 2.....	95
Quadro 13. Desempenho dos fluxos aos Casos 1 e 2.	114
Quadro 14. Desenho das forças competitivas dos Casos 1 e 2.	122
Quadro 15. Pontos fortes da atividade apontados pelos entrevistados.	146
Quadro 16. Pontos fracos da atividade apontados pelos entrevistados.	148

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1. Descrição do processamento da indústria frigorífica 1 no período de 1 mês.....	56
Tabela 2. Tipologia dos canais de distribuição escolhidos pela indústria frigorífica Caso 1..	57
Tabela 3. Perfil e características dos fornecedores do Caso 1.....	69
Tabela 4. Descrição do processamento da indústria frigorífica Caso 2 no período de 1 mês.	83
Tabela 5. Tipologia dos canais de distribuição escolhidos pela indústria frigorífica Caso 2..	84

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Justificativa.....	17
1.2 Objetivos	21
1.3 Estruturação da Dissertação	21
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	23
2.1 Administração Estratégica.....	23
2.2 Canais de Distribuição	27
2.3 Piscicultura	33
3. METODOLOGIA.....	45
3.1 Procedimentos metodológicos.....	45
4. RESULTADOS	52
4.1 Caso 1.....	53
4.2 Caso 2.....	81
4.3 Fluxos dos Canais de Distribuição dos 2 Casos	111
5. DISCUSSÃO.....	120
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	153
7. REFERÊNCIAS	158
8. APÊNDICE I – Questionário Indústria.....	168
9. APÊNDICE II – Questionário Produtor.....	178
10. APÊNDICE III – Roteiro Observação com registro em Diário de Bordo	186

1. INTRODUÇÃO

O consumidor final ao adquirir um produto não imagina o caminho percorrido por este até estar disponível para compra ou consumo. Essa relação entre o produtor da matéria-prima, fabricante, varejista e consumidor formam um sistema complexo denominado canal de distribuição, conforme Rosenbloom (2014). A complexidade das opções desenvolvidas pelo mercado, como alternativas possíveis ao produtor para fazer seu produto disponível ao consumidor, são expostas por Coughlan et al. (2012) e Rosenbloom (2014) entre outros.

A distribuição, conforme destacado por Czinkota et al. (2001) e Rosenbloom (2014) engloba diferentes produtos, incluindo a disponibilização ao consumidor de produtos alimentícios. Esses necessitam de um cuidado maior em seu manuseio, nas etapas da distribuição, por meio de uma série de requisitos a serem cumpridos pelos elos da cadeia, desde sua produção até a entrega ao consumidor final como citam Papavassiliou (2010) e Jensen (2010).

Os autores apontam, entre esses requisitos, a sensibilidade das condições de manuseio e armazenamento, prazos de validade limitados, restrições em relação a prática de manipulação, tempo de armazenamento e eficiência na entrega ao cliente, principalmente aos alimentos frescos. Esses alimentos frescos, pertencentes a cadeia do frio, remetem a uma ampla variedade de alimentos que necessitam de adequação a temperatura, umidade, luz ou especificidades aos mantê-los congelados, refrigerados ou em estado fresco (CHAUDHURI et al., 2018).

Alguns destes produtos fazem parte da aquicultura, um dos setores de produção de proteína animal com o maior desempenho de crescimento nos últimos 20 anos (RORIZ et al., 2017). O Brasil contribui para este percentual de crescimento, por exemplo, com a disponibilidade de recursos hídricos públicos que possibilitam a produção em tanques-rede, permitindo uma produção competitiva e sustentável como menciona Roriz et al. (2017).

Os produtos da aquicultura, incluindo a piscicultura, como segmentos de proteína animal, em grande soma comercializados *in natura*, necessitam do envolvimento de forma eficiente dos atores, para se tornarem competitivo como os canais de outras proteínas animais, como a carne bovina (DE ALMEIDA et al., 2018).

Os canais de distribuição para a piscicultura se comportam como os demais canais, necessitando de tomada de decisões estratégicas em conjunto, por todos os elos, no qual se

baseiam em questões legais sobre o meio ambiente, instalações, meios de transporte, processos e escolhas tecnológicas (RAMOS; FRAGOSO; FEIDEN, 2018).

Dessa forma, a distribuição desses produtos exige o adequado gerenciamento do canal de distribuição e da atuação dos seus agentes. Exemplo disso está na indústria pesqueira condicionada a desempenhar o processamento, armazenamento, conservação, transporte e comercialização dos produtos derivados do peixe (SINAGA; SAUDI; ROESPINOEDJI, 2018) e nos produtores, que possuem a responsabilidade de entregar os produtos cultivados de forma organizada nas especificidades requeridas pela indústria e órgãos fiscalizadores (SINAGA; SAUDI; ROESPINOEDJI, 2018).

Jensen (2010) e Papavassiliou (2010) pontuam outras incidências de fatores intrínsecos a piscicultura, quanto a sua distribuição e comercialização: a) a alta perecibilidade dos produtos; b) a incerteza de demanda (maior consumo em determinadas épocas do ano); c) a incidência de muitos agentes independentes formadores de cadeias de suprimentos, tornando assim, incerto o fornecimento do produto (dependência da sazonalidade da produção); d) a falta de valor agregado resultado, muitas vezes, da falta de industrialização do peixe.

A fim de esclarecer os pontos relevantes em torno da piscicultura e o que a torna importante, é necessário descrever como ela se permeia e se distingue, em alguns pontos, dos demais alimentos, inclusive aqueles de origem animal.

Com relação ao Brasil, Teixeira (2006) aponta a piscicultura como uma prática existente em todos os estados em escala industrial sendo apontada como alternativa econômica e ambientalmente viável, através de seu fácil manejo, concebido por ampla variedade de espécies possíveis de serem criadas, oferecendo distinções de hábitos alimentares e ambientes para viver, com adaptações em clima tropical, temperado até o frio.

Pedroza Filho et al. (2015) destacam como diferenciação da piscicultura a possibilidade do aumento de produção, sem a necessidade da construção de novos tanques escavados, pois é possível a utilização dos reservatórios de hidroelétricas, onde a produção acontece em conjunto com o aproveitamento da área alagada, conforme Schuller e Vieira Filho (2018), citando como exemplo os reservatórios do Rio São Francisco, Rio Paraná e Tietê.

A produção piscícola brasileira foi de 802 mil/ton. no ano de 2020 (ANUÁRIO PEIXEBR, 2021), existindo uma parcela significativa, aproximadamente 20%, sendo vendida diretamente ao consumidor final, sem passar pela indústria frigorífica onde o processamento pode trazer outras formas de agregação de valor (CASTILHO; PEDROZA FILHO, 2019).

Os produtos dispostos para a venda no varejo podem ser de modo geral, provenientes da indústria ou diretamente providos pelos produtores. A indústria desempenha

na cadeia da piscicultura um papel estratégico, no qual assume importantes funções, adquirindo matéria-prima do produtor, e assegurando a inocuidade e saúde alimentar aos produtos (SEAFOOD BRASIL, 2019). As indústrias da pesca são responsáveis por parte significativa da agregação de valor ao produto, sendo que sua função vai além da manufatura, se tornando a conexão do produto, desde o produtor, canais de distribuição e os consumidores finais e viabilizando a comercialização em grandes centros comerciais (BIUKSANE, 2017; CASTILHO; PEDROZA FILHO, 2019).

O Anuário Seafood Brasil (2019) destaca que a falta de planejamento geográfico no posicionamento das indústrias, pode dificultar o escoamento da produção. Como os produtos não são produzidos/processados no mesmo local onde serão consumidos, o sucesso da distribuição/comercialização esta intrinsecamente ligada a estrutura da cadeia produtiva e a estreita ligação entre os atores que a compõem (PEDROZA FILHO et al. 2020), assim, para garantir aos diferentes produtos – frescos ou congelados, deve-se levar em consideração as unidades de transporte, as empresas atacadistas, as empresas varejistas, os mercados envolvidos, entre outros.

A falta de uma segmentação clara e uma estratégia comercial específica para a piscicultura torna importante o estudo sobre os canais de distribuição, pois como explica Coughlan et al. (2012), os canais não são apenas um meio para o produtor vender e o consumidor obter o produto, mas uma forma de agregar valor ao bem, dando ações complementares que definem como o produto é vendido.

1.1 Justificativa

O estudo proposto se justifica, dentre outros fatores, pelo crescimento do consumo de pescado, dados da FAO (2018) projetam o crescimento do consumo de 33% para o período entre 2016 a 2030, apenas na América Latina e Caribe (LAC).

Na pesquisa desenvolvida por Marques et al. (2020), foi analisado o perfil dos pesquisadores vinculados a aquicultura, as principais áreas de estudos foram a nutrição (20%), sistema de produção (17%) e patologia de organismos aquáticos (13%), as demais áreas não demonstram grande notoriedade entre os pesquisadores, demonstrando assim, a necessidade de maiores pesquisas para vários quesitos, como a gestão aqui desenvolvida na pesquisa.

O peixe cultivado que ganha maiores proporções de produção é da tilápia, com uma produção em 2020 de mais de 480 mil toneladas, com uma aceitação cada vez maior entre os

consumidores. Conforme dados do Anuário PeixeBR (2021), a produção de peixes nativos apresentou uma ligeira queda em 2020, de 3,2%, em virtude da maior aceitação da tilápia pelo mercado consumidor.

Entre os estados que lideram o ranking de produção de tilápia estão o Paraná (primeiro lugar, com uma produção de 166 mil toneladas) e São Paulo (segundo lugar, com uma produção de 70,5 mil toneladas), mas os grandes mercados consumidores se encontram nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, como destacam Barroso, Muñoz e Cai (2019).

O consumo de peixes no mercado interno brasileiro se dá em maior parte por pescados processados, aliados ao fato da população brasileira se encontrar em fase de maior aceitação do consumo de alimentos refrigerados ou congelados. De um total de 463,5 mil/ton comercializadas no varejo, 19,6% são filés de peixes frescos, refrigerados ou congelados, e 16,1% para peixes congelados (SEAFOOD BRASIL, 2019), demonstrando o quanto os agentes podem crescer nesse mercado, atendendo a demanda do consumidor final.

Analisando a cadeia de distribuição, Pedroza Filho, Barroso e Flores (2014) e Barroso et al. (2018) revelam em suas pesquisas a intenção dos pequenos produtores ao escolher a forma de distribuição dos produtos, sendo preferível a venda direta ao consumidor para maior lucratividade, e quando é feita a comparação de ganhos na cadeia, o produtor recebe da indústria 8% do valor investido na produção em relação ao preço final para o consumidor (PEDROZA FILHO; BARROSO; FLORES, 2014; BARROSO et al., 2018), ou seja, para cada elo da cadeia há um valor remunerado, e esta porcentagem destinado ao produtor é considerada muito pequena.

A cadeia de distribuição quando comparada a de outras proteínas oriunda de animais se faz muito semelhante em peculiaridades, como os fatores apropriados de manuseio, armazenamento e escoação, mas o arranjo para o abastecimento dos produtos que chegarão até o consumidor final apresenta diferenciações entre as organizações envolvidas, e principalmente disparidade entre os estados brasileiros. Em muitos destes ambientes, o produtor pode ter somente em seu alcance a venda direta ou a venda as indústrias frigoríficas, como meio de venda de seus produtos.

A piscicultura, para muitos produtores, tem a destinação de complemento do seu ganho e não a função primordial do seu trabalho (VALENTI et al., 2021), o que revela a necessidade de uma melhor compreensão de como se permeia a produção e a estratégia de distribuição do produto final, e sobre tudo, compreender os fatores inibidores de um maior interesse em tornar a atividade sua maior fonte de renda.

Quando produtores iniciam suas produções da piscicultura, a grande maioria se aproximou da atividade por julgá-la de fácil manuseio e boa rentabilidade, em contrapartida o ponta pé inicial da produção exige a legalização da produção, e junto a ela a necessidade de adquirir recursos financeiros para melhor estrutura física da propriedade bem como a da própria produção.

O Brasil se encontra em patamares recentes de organização do ambiente institucional para a atividade como explica Barroso, Muñoz e Cai, (2019), as políticas e legislação para legalização da produção e industrialização estão se modificando conforme as necessidades estão surgindo, mas estas ainda não acompanham as altas taxas de crescimento da piscicultura, possibilitando a pesquisa identificar em que pontos a piscicultura requer maior desenvolvimento de suas políticas públicas de modo a fortalecer e prosperar como outras *commodities*.

O estudo dos canais de distribuição atribuídos a piscicultura visa compreender a real manifestação dos produtores, indústrias, cooperativas dentre outros agentes a fim de satisfazer a necessidade da escoação dos produtos, e quais são as condicionantes para que aconteçam as articulações dos agentes, ou seja, a forma em que fazem seu planejamento e como estes transcorrem no momento das negociações.

Realizar a pesquisa de canais de distribuição à piscicultura pode promover discussões em torno das estratégias utilizadas pelos agentes entrevistados, a originalidade em promover estes estudos pode esclarecer quais pontos são relevantes ao escolher inicialmente a forma de gestão da empresa, quais traços são condizentes a uma indústria verticalizada e a uma não verticalizada, quando estas comparadas sobre posicionamentos que as levaram a escolher os canais de distribuição, e quais são seus comportamentos mediante a pressão do mercado, estas vindas do crescimento da atividade, ou seja, concorrentes, e a pressão exercida na escolha do consumidor por outras proteínas animais como exemplo frango e boi.

Em segundo momento a pesquisa permitiu promover um olhar para o elo anterior à indústria, os produtores. No intuito de interpretar as ações das indústrias, entende-se que a necessidade de captar a interação dos produtores (muitas vezes o primeiro elo da cadeia) em relação às indústrias, assim como, as ações e intenções destes produtores para enfim revelar verdadeiro posicionamento dos agentes produtores em relação as estratégias de distribuição.

O posicionamento em relação à distribuição é outro dado relevante sobre a produção piscícola, tratando-se de uma atividade dependente de armazenamento específico, requeridos pelos aspectos físicos, biológicos e comerciais do produto, no qual produtores se deparam com grande restrição para encontrar tais estruturas, uma vez que envolve grande investimento para

atender a demanda de sanidade e qualidade do produto, gerando vínculo dos produtores aos detentores de tais acomodações, e maiores custos para a inclusão do produto aos canais (TEIXEIRA, 2006; OSTRENSKY BORGHETTI; SOTO, 2007; TAVARES, 2016; LEONEL, 2016).

Após a captura, o manejo e o transporte dos peixes até seu destino requerem necessidades específicas, sendo que o trajeto destes produtos deverá acontecer com o animal vivo, insensibilizados ou congelado (PLANELLO, 2015; SCHULTER; VIEIRA FILHO, 2017). Para tais manuseios requer-se registros legais, no qual são caracterizados como investimentos por parte dos produtores e dos estabelecimentos de abate.

Tais requisitos são obrigatórios no ato da comercialização entre as empresas e consumidores finais, e da mesma forma são essenciais ao acesso de financiamentos junto a órgãos públicos ou privados. A piscicultura é potencialmente regulada por leis do solo, de água, de meio ambiente, conservação de recursos naturais, sanidade animal, leis de saúde pública, leis tributárias, dentre outras como citam Dias et al. (2016).

Em suma, restrições como higiene, qualidade da água e temperatura (DIAS et al. 2016) tornam-se barreiras primárias à venda do animal com pouco ou nenhum processamento. Melon (2016) aborda esta perspectiva, destacando a perda da qualidade do produto final e a perecibilidade.

Diante das singularidades apresentadas, referentes a legislação, tecnologia, infraestrutura, especificidades de ativo, acesso a mercado, é possível identificar gargalos na distribuição da atividade piscícola, no qual se faz necessária a investigação das características dos canais de distribuição da cadeia piscícola brasileira.

Diante do exposto até o momento, este trabalho teve como problema central investigar: Como os atores da cadeia de piscicultura, notadamente produtor e indústria frigorífica, definem sua estratégia de distribuição? Como questões norteadoras têm-se: Quais são as principais particularidades técnicas e organizacionais que caracterizam os canais de distribuição utilizados pela piscicultura? Quais são os principais gargalos existentes neste canal de distribuição?

1.2 Objetivos

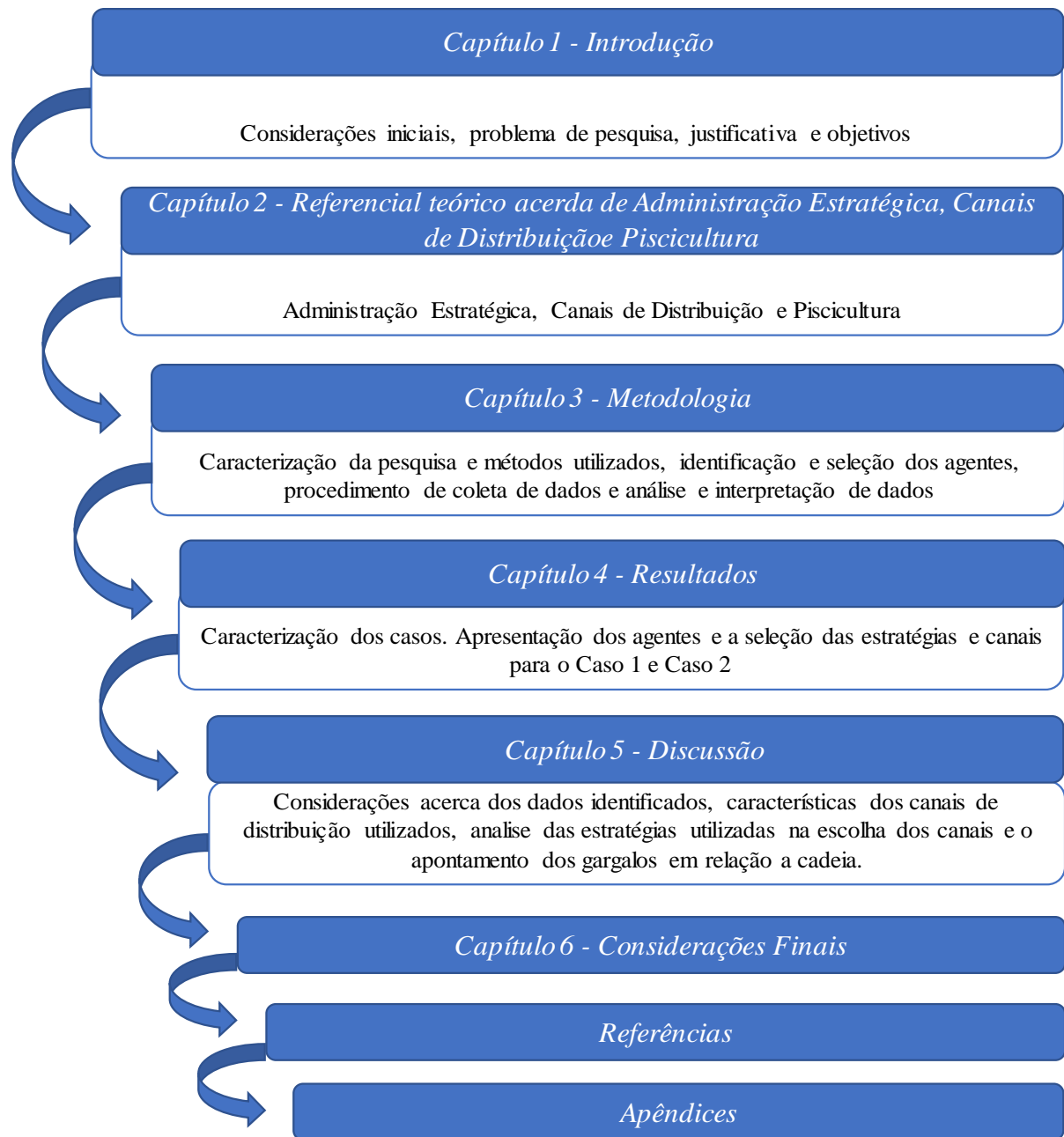
Desta forma se apresenta o objetivo geral desta pesquisa foi analisar as estratégias de distribuição adotadas pelos agentes produtor rural e indústria frigorífica na cadeia da piscicultura.

De modo a complementar o objetivo geral, serão colocados como objetivos específicos, os seguintes: a) Caracterizar os canais de distribuição utilizados pela piscicultura; b) Identificar os agentes atuantes nesses canais e suas funções; c) Determinar os gargalos dos canais de distribuição.

1.3 Estruturação da Dissertação

Esta pesquisa está estruturada em capítulos, contemplando a introdução, contribuições teóricas, metodologia da pesquisa, resultados e discussões e considerações finais. A Figura 1 apresenta a estrutura deste trabalho.

Figura 1 – Estrutura do trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para este trabalho abordam-se na revisão teórica tópicos relativos à administração estratégica e canais de distribuição. No primeiro tópico, serão discutidos conceitos relativos à administração estratégica e a importância e complexidade desta para as organizações. Segue-se no item 2.2. trazendo conceitos sobre canais de distribuição, seus agentes e fluxos de marketing funções. No tópico 2.3 será apresentado a piscicultura, suas características e importância.

2.1 Administração Estratégica

A crescente mudança da economia e a contínua aceleração das mudanças ambientais condiciona à necessidade de um permanente estágio de superação aos participantes do mercado, a fim de atingir seus objetivos de curto, médio e longo prazos (CAMARGOS; DIAS, 2003; COSTA, 2011; CRESTANI, 2011).

Alterações no ambiente de mercado estão associadas a diversos fatores, os que se destacam são: desenvolvimento tecnológico, integração de mercados, concorrência em âmbito internacional, mudanças nos perfis organizacionais, mudanças nos hábitos e perfil demográfico dos consumidores (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; CAMARGOS; DIAS, 2003; MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2009). Diante de tais complexidades, os agentes pertencentes ao mercado somente podem acompanhar e analisar estas mudanças na tentativa de manter-se competitivos.

Na tentativa de se fixarem no mercado, as organizações requerem o uso de estratégias, que segundo Camargos e Dias (2003) e Dupont (2011), possuem diversas definições. A estratégia empresarial pode significar políticas, objetivos, táticas, metas, programas, dentre outros quando se exprime o termo em poucas palavras (MINTZBERG; QUINN, 1991).

Na elaboração da estratégia leva-se em consideração as características do mercado e do produto, percebendo-se a necessidade de traçar uma estratégia assertiva para melhor atender os objetivos da empresa (CZINKOTA et al., 2001; CARDOSO; BRYTO, 2017).

Mintzberg e Quinn (1991) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009) explicam como a estratégia foge do sentido rígido e engessado das abordagens deterministas e mecanicistas, dando abertura não somente a ideias de meios para lidar com a concorrência ou com o mercado, tratando da amplitude e abrangência das premissas da eficácia operacional.

Fernandes Pinto et al. (2016) explicam que o crescimento das empresas surge a partir de uma interação da gestão com os recursos internos da empresa, de forma que a estratégia deve explorar o arranjo destes recursos e remeter para as opções estratégicas que nascem à partir dessa análise, gerando um novo modo de gerenciar os recursos.

A partir de Mintzberg e Quinn (1991) e Thompson Jr. e Strickland III (2000) a estratégia é definida como um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais, resultado de um planejamento que inclui os objetivos, as políticas e as ações empresariais em determinada sequência, obtendo como resultado o melhor desempenho da organização.

Já Michel (1990) e Camargos e Dias (2003) compartilham de uma visão um operacional sobre o conceito de estratégia, definindo-a como as decisões tomadas acerca de quais recursos serão adquiridos e utilizados para então conquistar melhores oportunidades e sanar fatores que atrapalham o êxito dos resultados desejados.

A partir da visão baseada em recursos, Fernandes Pinto et al. (2016) afirmam que os recursos estratégicos devem ser voltados para a melhoria da eficiência e efetividade das empresas, gerando maiores e melhores oportunidades comerciais. Os autores categorizam como recursos empresariais todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento (FERNANDES PINTO et al., 2016).

Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2009) citam a necessidade de utilizar informações extraídas de acontecimentos do passado, para então as organizações desenvolverem as estratégias para o futuro.

Uma empresa no caminho para elaborar suas estratégias, potencializa o conhecimento existente ou gera novos conhecimentos criando condições para a inovação e transformações necessárias para assegurar o futuro da empresa (FERNANDES PINTO et al., 2016). Ainda segundo os autores, o processo do conhecimento nas organizações é construído a partir de informações e *know-how* trazidos não somente pelos indivíduos, mas se faz pela interação e cooperação advindos das relações sociais existentes entre os membros da empresa e a influência do ambiente externo.

Os estudos de Biuksane (2017), Anh Ngoc et al. (2018), Cochrane et al. (2019) e Zheng e Bao (2019), ilustram, por exemplo, como os agentes da atividade obtêm vantagem competitiva com a elaboração de suas estratégias baseadas na aprendizagem, conhecimento e inovação compartilhados entre os elos, destacando-se o conhecimento como base para a formulação estratégica.

Diante dos conceitos sobre estratégia e do modo como é concebida e executada no meio empresarial, tem-se a administração estratégica contemplando a relação completa de

compromissos, decisões e ações determinantes para uma empresa obter a competitividade estratégica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012), assegurando atingir seus objetivos e sua missão (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Nos dias atuais, as organizações buscam a satisfação do cliente e sua fidelização, liderança comercial, qualidade dos produtos e serviços. Diante disso, se defrontam com a necessidade de formular uma estratégia forte e adequada ao seu segmento, a ponto de conseguir o respeito perante seus concorrentes e clientes. E dessa forma, essa posição trará a organização o diferencial necessário para se destacar e ser a escolhida perante as demais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

Tal diferenciação não fica cometida a concorrentes próximos geograficamente, ou do mesmo setor, uma vez que a competição das organizações mudou e continua em transformação. A concorrência ganhou esferas internacionais; a inclusão de novos setores trabalhando em busca dos mesmos clientes e ofertando produtos similares na intenção de ganho de mercado fazem o impacto da competitividade ser muito maior (PORTER, 2008; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

Na contemporaneidade, o consumidor, os bens, serviços, as habilidades e ideias caminham e movimentam-se livremente entre fronteiras geográficas, com poucas ou nenhuma restrição, como por exemplo aquelas criadas pelas tarifas, surgindo oportunidades e desafios para as empresas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012), que se amparam nas estratégias como meio para se manterem competitivas.

Furrer, Thomas e Goussevskaia (2008) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) colocam a administração estratégica como a alma da competitividade, e o meio para obtê-la, levando as empresas a concorrerem entre si para captar os recursos necessários, auferir bons lucros e ofertar um atendimento de nível elevado às necessidades dos interessados, ou mesmo de modo simplificado, aos clientes.

A permanência no mercado exige das organizações uma constante evolução a partir de reformulações das estratégias, assim como, uma capacidade permanente de inovação e adaptação (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Para Porter (1999), as organizações ao estarem inseridas em um sistema produtivo, devem estar atentas a algumas referências que delineiam o ambiente competitivo e rodeiam as empresas, a fim de construir suas forças e serem mais competitivos, estas forças são representadas por:

- a) fornecedores – preços solicitados, qualidade oferecida e poder de negociação;

- b) compradores – nível de concentração, poder de barganha, qualidade exigida, imposição de preço;
- c) produtos/ serviços substitutos – impacto no preço e lucro, desempenho comparativo;
- d) novos entrantes – novas empresas, novos tipos de estratégias, produtos importados;
- e) rivalidade entre concorrentes – batalhas de preços, introdução de novos produtos, diversificação dos produtos e tipos de serviços, novos tipos de certificação.

Organizações em sua formulação da estratégia empresarial, além de analisar o ambiente externo à organização, têm por prioridade realizar a construção de objetivos no qual norteiam suas ações. E esses objetivos devem ser claros, consistentes e realizáveis como citam Chandler e Jansen (1992) e Moraes (2003).

Baseando-se em Chandler e Jansen (1992) e Moraes (2003) na indicação de fatores a construir os objetivos estratégicos empresariais, as organizações poderão levar em consideração os seguintes pontos:

- i. Produção: processos, estoque, produtividade, operações fabris, técnicas de produção etc.
- ii. Qualidade: controle estatístico do processo, inspeção por amostras, círculos de controle de qualidade, certificação, rastreabilidade etc.
- iii. Recursos Humanos: planejamento, gestão do desenvolvimento, relações de trabalho etc.
- iv. Marketing: cliente, propaganda, vendas, mercado compartilhado, penetração e expansão de mercados e serviços à clientes etc.
- v. Financeiro: lucro, fluxo de caixa, rentabilidade, retorno do investimento, margem de risco etc.
- vi. Crescimento: taxa de crescimento, tamanho da empresa, unidades de negócio em comparação com concorrentes etc.
- vii. Organização: estrutura, sistema de informação gerencial, sistemas de controle e formas de gestão etc.
- viii. Social e Responsabilidade: envolvimento com a comunidade, procedimentos éticos, respeito a legislação etc.
- ix. Produtos/ Serviços: desenvolvimento de novos produtos/ serviços, inovações, padrões, conformidade etc.

Mediante a isso, a importância exercida pela escolha dos canais de distribuição, sua operação e planejamento estratégico, que significam um importante diferencial capaz de assegurar vantagem competitiva às organizações.

2.2 Canais de Distribuição

Os canais de distribuição proporcionam a disponibilidade do produto ou serviço ao consumidor final, a forma como é proposta a venda destes itens pode alterar a percepção do consumidor na intenção de compra, e em maior consequência o posicionamento do mercado em relação de estratégias para atingir o escoamento destes (COUGHLAN et al., 2012; KRAFFT et al., 2015; KOZLENKOVA et al., 2015).

Os canais de distribuição têm várias definições, dependendo da percepção da pessoa ou do elo estudado. Dentre seus vários formatos, é descrito como um conjunto ou rede de organizações interdependentes, envolvidas para alcançar seus objetivos de distribuição de um produto ou serviço até o elo final do canal de distribuição, criando utilidade de tempo, lugar e posse para consumidores e usuários empresariais (CZINKOTA et al. 2001; COUGHLAN et al., 2012; SZOPA; PEKALA, 2012; ROSENBLOOM, 2014; KRAFFT et al., 2015; KOZLENKOVA et al., 2015).

Em complemento, Rosenbloom (2014) destaca a ação de contatos externos a uma organização, juntamente com procedimentos administrativos, a fim de atingir a distribuição de um produto ou serviço.

Coughlan et al. (2012), Rosenbloom (2014), Krafft et al. (2015) e Kozlenkova et al. (2015) propõem os canais de distribuição como uma ferramenta importantíssima para organizações e pessoas na busca de novas oportunidades mercadológicas, intrinsicamente aqueles que almejam uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, um forte posicionamento no mercado a longo prazo.

Junto a vantagem competitiva, o canal de distribuição poderá proporcionar a seus participantes a chance de evoluir em diversos fatores quando esse for bem estruturado, obtendo redução de custos para distribuir seus produtos, aumento gradativo e valorização do setor, como também maior empenho para o desenvolvimento de tecnologias (CZINKOTA et al. 2001; ROSENBLOOM, 2014; KOZLENKOVA et al., 2015).

A estratégia a longo prazo proposta por Czinkota et al. (2001), Rosenbloom (2014) e Kozlenkova et al. (2015) acontecerá quando as pessoas, nas várias organizações, pertencentes ao canal de distribuição relacionarem-se de modo efetivo, ou mesmo, colaborativo para um bom desempenho das atividades.

Essa efetividade relatada pelos autores remete em transferência do poder econômico do bem, redução dos custos com melhores práticas de gestão, e o desenvolvimento

ou introdução de novas tecnologias, principalmente nos quesitos de conexão entre os elos, geração de informações instantâneas a todos os membros do canal de distribuição (CZINKOTA et al. 2001; SZOPA; PEKALA, 2012; ROSENBLOOM, 2014; KOZLENKOVA et al., 2015).

Assim, os canais de distribuição criam condições que possibilitem aos consumidores e organizações dispor e consumir de produtos de seu interesse quando e onde quiserem, satisfazendo os usuários finais do mercado, independente de quem sejam (CZINKOTA et al. 2001; COUGHLAN et al., 2012; SZOPA; PEKALA, 2012; DOST, 2015).

Coughlan et al. (2012) descrevem a importância do canal de distribuição como um ativo fundamental a um fabricante (produtor ou indústria), pois, terá a função de definir e proporcionar novas estratégias.

Os canais de distribuição são compostos segundo Coughlan et al. (2012), Rosenbloom (2014) e Krafft et al. (2015) por: a) fabricantes, aqueles que dão origem ao produto; b) intermediários, que disponibilizam o produto ao consumidor final (atacado, varejo ou especializado); c) o usuário final do produto ou serviço.

Ao descrever os participantes do canal de distribuição, Coughlan et al. (2012) e Rosenbloom (2014) pontuam as funções de cada agente, seja em sua elaboração ou o caminho percorrido pelo produto, iniciando com a fabricação do produto concebida por produtores ou fabricantes, identificados como extratores, cultivadores ou criadores de produtos, nos quais incluem setores da pesca e da indústria.

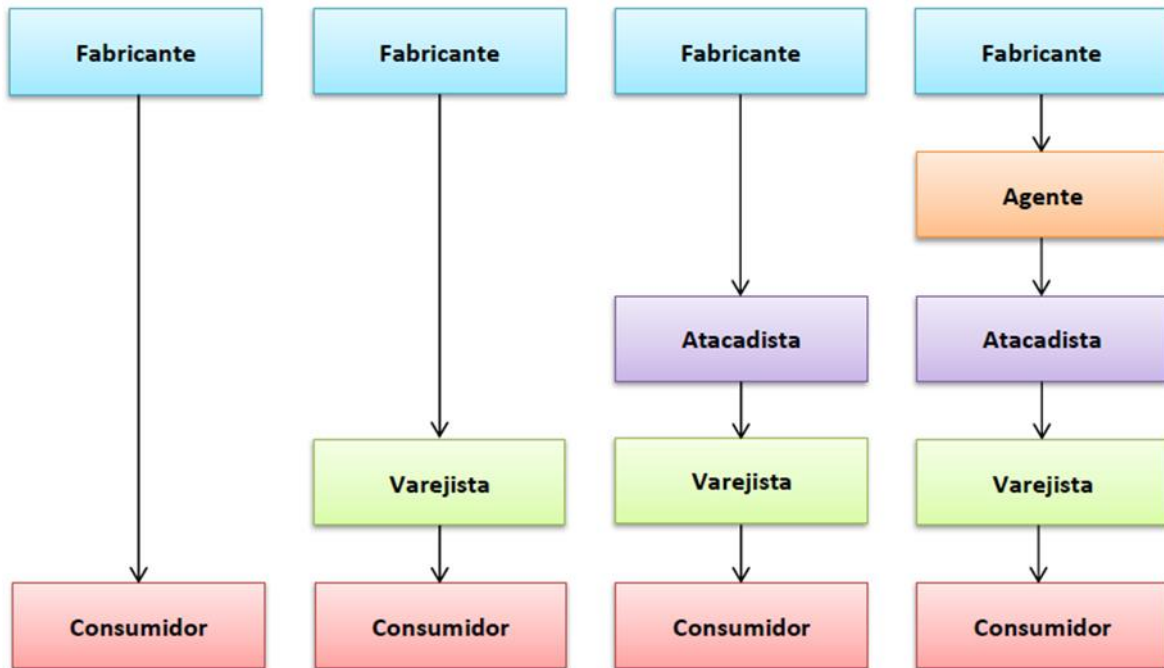
Existe uma imensa possibilidade de produtos ou serviços que as indústrias e produtores entregam ao mercado, mas o ponto em comum entre todas se faz por meio da sua existência estar atrelada à oferta de produtos que satisfaçam às necessidades do mercado (ROSENBLOOM, 2014). Assim, estes agentes precisam de alguma forma tornar disponíveis tais produtos aos mercados.

A fim de propiciar amplitude e outros tipos de suporte, os produtores e fabricantes podem contar com os intermediários como suporte ao desempenho das funções de negociação e outras tarefas atreladas a distribuição (ROSENBLOOM, 2014; KRAFFT et al., 2015).

Os canais de distribuição são definidos em uma estrutura formada em níveis, de acordo com as etapas em que o produto se move até chegar às mãos do consumidor final (CZINKOTA et al., 2001; ROSENBLOOM, 2014). Os níveis são formados pelos números de intermediários participantes na distribuição do produto.

A Figura 2 demonstra um exemplo dos possíveis níveis de intermediários, de forma que a inclusão de mais intermediários, torna o canal de distribuição mais extenso em sua dimensão.

Figura 2 – Exemplo dos níveis dos intermediários participantes dos canais de distribuição a partir da indústria frigorífica.



Fonte: Adaptado de Czinkota et al., 2001.

Dentre os intermediários, considera-se os agentes ou corretores, sendo este o primeiro nível, são pessoas ou organizações independentes, no qual assumem uma posição de articulação do bem, mas em maioria, suas transações não exercem direitos sobre os produtos que negociam. Estes agentes realizam atividades considerados de extrema importância nas funções de negociação (compra e venda), e suas remunerações advêm de comissões acrescidas no valor adicionado ao produto (CZINKOTA et al. 2001; SZOPA; PEKALA, 2012; ROSENBLOOM, 2014).

O segundo nível de intermediários são os atacados, no qual Coughlan et al. (2012) e Rosenbloom (2014) denominam em empresas independentes engajadas na venda de bens para revenda ou uso industrial. Os atacadistas geralmente mantêm como clientes empresas varejistas, industriais, comerciais, institucionais, profissionais ou agrícolas, como também outros atacadistas (ROSENBLOOM, 2014).

Os varejistas, terceiro nível citado por Coughlan et al. (2012) e Rosenbloom (2014), tem a função de vender bens (ou mercadorias) para o consumo final, ou seja, suas atividades/ações convergem para atingir o consumidor final. O Quadro 1, explica pontualmente as tarefas desempenhadas pelos varejistas.

Quadro 1. Tarefas desempenhadas pelos varejistas.

1	Oferecer mão-de-obra e instalações físicas que permitam aos produtores/ fabricantes muitos pontos de contato com os consumidores perto de suas residências.
2	Fornecer venda pessoal, publicidade e mostruário para ajudar a vender os produtos do fornecedor.
3	Interpretar a demanda do consumidor ao longo do canal de distribuição.
4	Dividir grandes quantidades em lotes do tamanho do consumidor, propiciando economias aos fornecedores e conveniência aos consumidores.
5	Oferecer armazenamento, para que os fornecedores possam ter estoques amplamente dispersos de seus produtos a baixo custo, e permitir aos consumidores ter acesso próximo aos produtos dos produtores/ fabricantes.
6	Remover um risco substancial do produtor/ fabricante ao pedir e aceitar entrega antecipadamente.

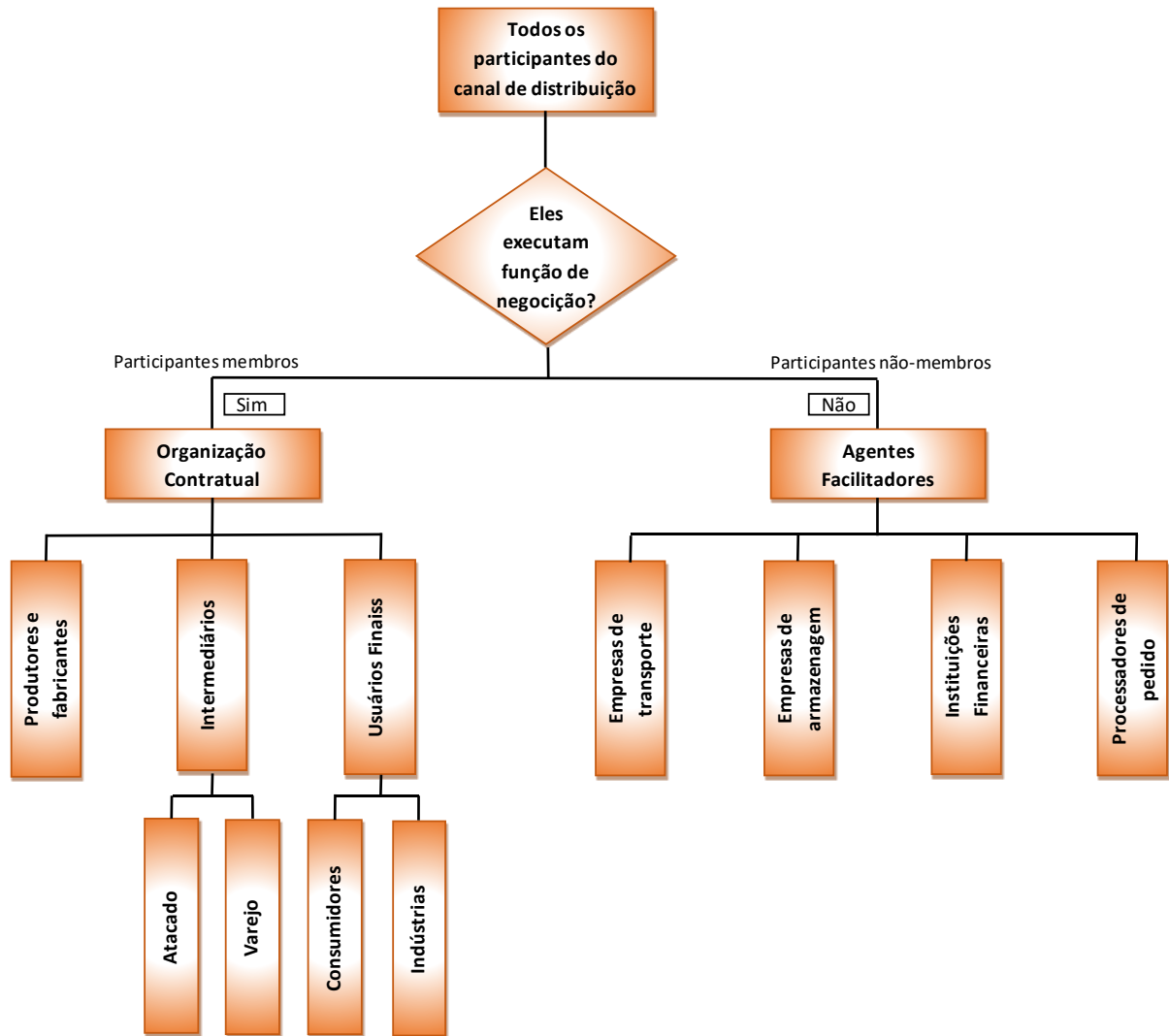
Fonte: Adaptado de Rosenbloom (2014).

Na configuração da estrutura do canal de distribuição, o produtor ou fabricante podem optar pela venda direta do seu produto ao consumidor final, ou seja, não havendo existência de intermediários, o que Czinkota et al. (2001), Szopa e Pekala, (2012), Rosenbloom (2014), Krafft et al. (2015) denominam de canal de distribuição em dois níveis, desta forma o produto não terá a interferência de outra empresa até seu destino final.

Para desempenhar suas funções, bem como atingir um bom nível de serviço, os canais de distribuição contam com o suporte de agentes. Estas empresas não têm o direito de propriedade sobre o produto, mas corroboram para promover ações de melhoria ao canal de distribuição. Rosenbloom (2014) explica que estes agentes possuem contratos ou subcontratos com empresas especializadas em determinadas funções, desta forma, as tarefas passam a ser terceirizadas contando com uma eficiência em custos, ou qualidade requerida pelo produto através do canal de distribuição. Alguns exemplos de agentes facilitadores citados por Rosenbloom (2014): agentes de transporte; agentes de armazenagem, agentes de processamento de pedidos e agentes financeiros.

A Figura 3 ilustra a ramificação entre os participantes e não participantes do canal de distribuição com base em suas funções, e se negociam ou não compra, venda e transferência de domínio.

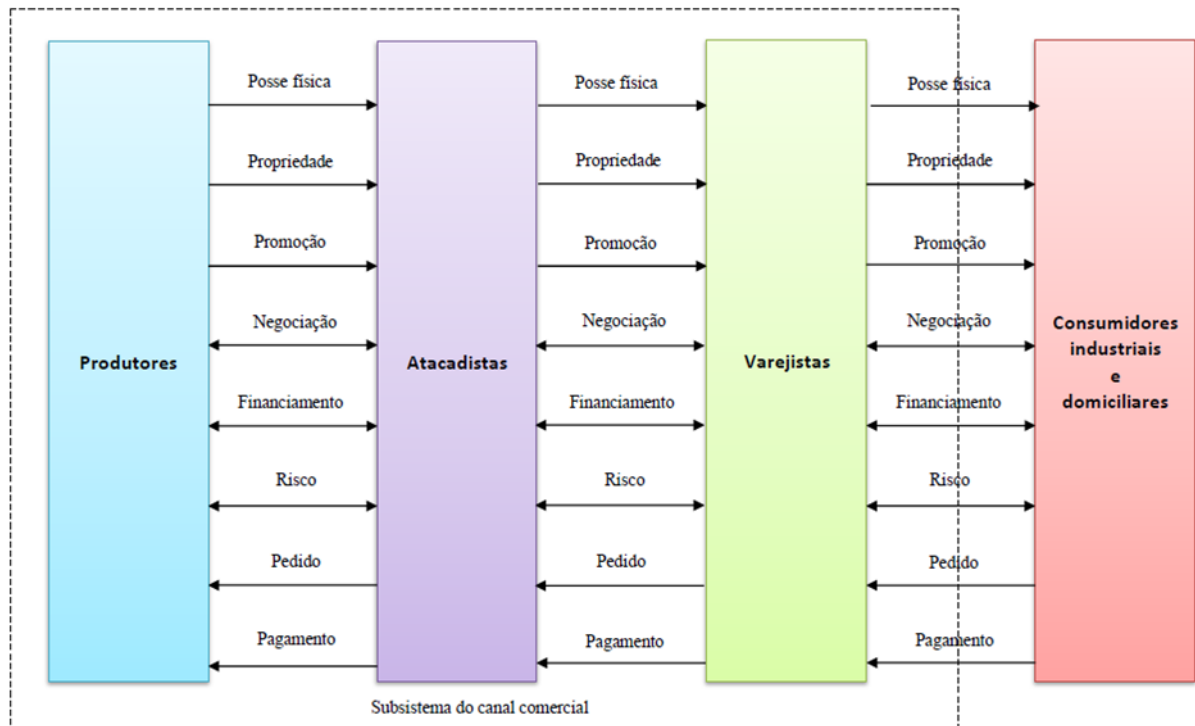
Figura 3 – Classificação dos participantes membros e não-membros do canal de distribuição.



Fonte: Adaptado de Rosenbloom, 2014.

Coughlan et al. (2012) e Rosenbloom (2014) explicam os esforços exercidos pelos participantes dentro do canal de distribuição, chamados de fluxos, que fazem os processos fluírem por meio do canal de distribuição, sendo executados em diferentes pontos e por diferentes membros. Assim, a cada segmento o canal de distribuição terá um comportamento diferente, uma prestação de serviços valorizada e a associação aos custos.

A Figura 4 representa um exemplo de fluxos nos canais de distribuição e como estes se permeiam.

Figura 4 – Fluxos nos canais de distribuição.

Fonte: Adaptado de Coughlan et al. (2012).

Na maioria dos canais de distribuição são encontrados os seguintes fluxos apontados por Coughlan et al. (2012) e Rosenbloom (2014):

- i) Fluxo de posse física – atividades relacionadas à armazenagem de mercadorias, incluindo o transporte entre dois membros;
- ii) Fluxo de propriedade – quando um membro do canal de distribuição assume a titularidade dos bens, assumindo em conjunto o custo de estoque;
- iii) Fluxo de promoção – fluxo de comunicação persuasiva na forma de propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade;
- iv) Fluxo de negociação – deriva das condições de venda ou a manutenção das relações em andamento com o mercado;
- v) Fluxo de financiamento – são ligados às condições de venda de um nível do canal de distribuição para outro ou de um canal de distribuição para o usuário final;
- vi) Fluxo de risco – podem ser gerados a partir de contratos a longo prazo e também surgir a partir de diferenças de valores entre contratos a longo prazo e os valores de negociações atuais;
- vii) Fluxo do pedido – são todos os custos incorridos na compra;
- viii) Fluxo do pagamento – são todos os custos incorridos no pagamento.

Os fluxos são gerados quando um canal de distribuição está sendo criado ou aperfeiçoado, assim surge uma gama deles, fazendo com que haja uma ligação entre os membros do canal de distribuição e os demais facilitadores, criando elos necessários para a concretização das estratégias comerciais dos agentes.

2.3 Piscicultura

A aquicultura é um termo abrangente, que se conduz por meio de segmentações distintas e para tal divide-se em atividades específicas, como: piscicultura, carcinicultura, malacocultura, ranicultura, algicultura e os cultivos de tartarugas, tracajás e jacarés (TEIXEIRA 2006).

Conforme Stickney (2000) e Meade (2012), a aquicultura é considerada como a prática de criação, cultivo ou produção de organismos aquáticos, na água ou em sistemas de gestão de água, sob condições controladas ou semicontroladas. As características da aquicultura se conduzem pelo seu método de cultivo (tanques, canais, gaiolas e tanques-rede), normalmente em determinado espaço confinado e controlado, viabilizando o interesse econômico produtivo como, por exemplo, fornece alimentação humana, pesca recreativa, valorização de estoques comercialmente valiosos (STICKNEY, 2000; SCHULTER e VIEIRA FILHO 2017).

Segundo Klinger e Naylor (2012), a produção extensiva é dominada por empresas de pequena e média escala, com poucos funcionários e uma participação de mercado relativamente pequena, enquanto a produção por operações intensivas aumenta rapidamente e a consolidação é vista em toda a cadeia de abastecimento de muitos produtos de aquicultura comercializados internacionalmente.

O cenário não muda quando se analisa a situação do Brasil onde, segundo Valenti et al (2021), a maior parte da produção vem de pequenos empresários e fazendas com áreas de tanques de menos de 2 ha, semelhante a vários países produtores importantes na Ásia. Ainda segundo os autores, as fazendas de aquicultura no Brasil são classificadas de acordo com a área represada, critério que pode ser adequado para sistemas de produção em tanques (representa a maioria dos sistemas de produção brasileiros), mas não para outros sistemas de cultivo, como o cultivo em tanques-rede, amplamente utilizado para a produção de tilápia.

As cadeias de produção, valor e abastecimento são atualmente formadas pelos mesmos elementos observados em outros lugares (ENGLE, 2019), exceto por variáveis como transferência de tecnologia, serviços de extensão (assessoria), disponibilidade e fácil acesso ao

crédito, políticas governamentais e legislação setorial consideradas frágeis no território brasileiro (VALENTI et al. 2021).

A facilidade do cultivo da atividade no Brasil está atrelada a disponibilidade hídrica do país. Como relatam Tavares (2016) e Roriz et al. (2017), a extensão de 10 milhões de hectares de lâminas d'água englobando rios, açudes, represas, usinas e propriedades representa a parcela de 12% da água doce do mundo em consonância com o clima tropical, propiciam grande facilidade do manejo e criação de peixes.

Outro item relevante em torno da produção de peixes é a quantidade de pessoas engajadas na produção de peixes e seus afins. O relatório da FAO (2018) destaca o número de pessoas que trabalham na aquicultura em nível mundial, apontado que a América Latina e Caribe possuem aproximadamente 2,5 milhões de pessoas envolvidas nesta atividade. No Brasil são encontrados 455 mil estabelecimentos de produção aquícola (ANUÁRIO PEIXEBR, 2019). Dentre os meios de produção da aquicultura, temos a piscicultura como meio de produção e desenvolvimento do cultivo de peixes.

Segundo Barroso, Muñoz e Cai (2019), o crescimento da aquicultura no Brasil reflete o surgimento da piscicultura como uma atividade econômica viável para os produtores rurais desde a década de 1990, fortalecida pela criação da Secretaria Especial de Pesca e Aquicultura em 2003 e do Ministério da Pesca e Aquicultura em 2009, que elaborou e implementou uma série de políticas públicas para promover o desenvolvimento da aquicultura no país, como empréstimos específicos para piscicultores, regulamentação da produção para aquicultura em reservatórios públicos e apoio financeiro para frigoríficos e estruturas de frio (caminhões refrigerados).

A piscicultura se apresenta em dois formatos, a de captura e a de produção controlada. A piscicultura por captura constitui na extração do peixe de seu habitat natural e é realizada de diversas formas, algumas consideradas bem primitivas e de origem tradicional como relaciona Isaac, Milstein e Ruffino (1996).

A piscicultura, em outro momento, é caracterizada pela criação de peixes de forma planejada e controlada, que se adequa tanto em água doce quanto salgada, pois, possui uma alta flexibilidade de instalação. Na produção em água doce o sistema mais usado é o de viveiros escavados e em tanques-rede e na piscicultura marinha, destaca-se o tanque rede (DE JESUS AMORIM; TOSTA, 2020).

Segundo Barroso, Muñoz e Cai (2019), a modernização da aquicultura brasileira nas últimas duas décadas ocorreu por meio da intensificação sustentável dos sistemas tradicionais de cultivo (tanques em terra e tanques-rede). Segundo os autores, o ganho de

produtividade nesses sistemas em função da experiência e eficiência, graças à redução de custos, à melhoria da qualidade e competitividade de seus produtos e às interações entre as atividades de piscicultura e o meio ambiente os recursos naturais têm sido a principal força motriz por trás do rápido crescimento do país na produção de aquicultura.

Os tanques-rede são estruturas flutuantes feitas com tela ou malha, onde os peixes ficam confinados e sua estrutura possibilita o aproveitamento de diversos ambientes aquáticos, sendo instalados em pequenos reservatórios rurais, bem como em grandes reservatórios construídos para gerar energia hidrelétrica ou fornecer água para áreas urbanas (SENAR, 2017; VALENTI et al. 2021).

Segundo Valenti et al (2021), as fazendas em tanques são classificadas como muito pequenas (<2 ha), pequenas (2,1–4,9 ha), médias (5–49,9 ha) e grandes (> 50 ha), sendo que cerca de 95% das fazendas em tanques são muito pequenas e apenas 0,1% são grandes e estas, em água doce, produzem tambaqui / tambatinga ou tilápia.

Os tanques-rede (gaiolas flutuantes) vêm ganhando espaço na produção piscícola a cada ano, a motivação vem por meio da utilização de reservatórios públicos e pelo alto valor recorrente da valorização dos recursos terrestres no país, como indicam Barroso, Muñoz e Cai (2019). Os reservatórios em sua maioria são de geração de energia hidrelétrica. As políticas em torno da sua utilização permitem até 1% da superfície do reservatório para utilização das atividades aquícolas, assim, os reservatórios teriam a possibilidade de produzir 3,8 milhões de toneladas de peixes nos viveiros (BARROSO; MUÑOZ; CAI, 2019).

O cultivo em tanques-rede (jaulas) vem passando por transformações técnicas e mecânicas, atualmente são constituídas de tabela de classificação, alimentadores automáticos, painéis solares, equipamento de colheita mecânica, software de gestão (BARROSO; MUÑOZ; CAI, 2019).

Os viveiros escavados são tanques construídos a partir da escavação da terra (SENAR, 2017), seu início se dá do centro para as laterais, onde serão levantadas as paredes. Tomaram a forma de um retângulo, terão o fundo uniforme no qual facilitará a captura dos peixes com a utilização de redes. Outra modalidade são os açudes ou represa, no qual são construídos com aterros em áreas baixas para permitir captação da água da chuva, de pequenos cursos de água ou nascentes; sua proporção e formato dependerão do relevo do local (SENAR, 2017).

O viveiro escavado (tanque de terra) é o sistema tradicional de criação de peixes no Brasil como citam Barroso, Muñoz e Cai (2019), o sucesso para a utilização destes tanques são as organizações de agricultores criadas para esta finalidade, como exemplo as cooperativas

rurais, no qual fornecem insumos como alevinos e ração; serviços de construção dos tanques, colheitas, transporte, documentação e licenciamento, e assistência técnica.

Como o preço da terra produtiva é relativamente alto, os produtores aderem à integração de outras culturas na propriedade a fim de expandir seus ganhos com uma mesma área; um exemplo é o cultivo de porcos (BARROSO; MUÑOZ; CAI, 2019).

A comparação feita pelos autores Barroso, Muñoz e Cai (2019) identifica que o cultivo dos peixes em tanques-rede se destaca de forma positiva em relação ao cultivo nos viveiros escavados, nas seguintes proporções: custo relativamente baixo de produção; não há necessidade de tirar a água para encher os tanques; não há necessidade de tratar a água do efluente.

Recentemente, segundo Valenti et al (2021), sistemas de tecnologia de bioflocos (BFT) foram desenvolvidos especialmente para a produção superintensiva de camarão marinho e tilápia, apresentando elevada produtividade, baixa demanda por renovação de água e melhor taxa de conversão de alimentação (FCR), mas tem uma alta demanda de energia e requer pessoal qualificado e altos investimentos iniciais.

A piscicultura possui diferentes tipos de produção, estas podem ocorrer em um contínuo que se inicia na forma extensiva e caminha na direção do sistema superintensivo.

Na forma extensiva, o alimento é fornecido pelo próprio habitat, e sua finalidade é basicamente o repovoamento de lagos, represas ou rios com vistas a pesca esportiva, suplementação alimentar ou para controle de insetos ou plantas aquáticas (BRAZ FILHO, 2000; SOARES, 2003).

Na forma semi-intensiva é adicionado adubos na água a fim de intensificar a criação do alimento em meio natural, à base de resíduos, adubação e outras alternativas alimentares como citam Braz Filho (2000) e Soares (2003). Ainda segundo os autores, na forma intensiva de produção, tem-se o uso de alimento artificial, com um aumento da produtividade com o mínimo de área, gerando uma produção em grande escala.

E por último, tem-se o sistema superintensivo, com as mesmas finalidades do intensivo, o diferencial se faz a partir da procura por controlar as características físico-químicas da água, proporcionando um maior conforto aos peixes (BRAZ FILHO, 2000). Desta forma, mesmo com menor oferta de água é possível atingir altos níveis de produtividade, por fatores como: controle do crescimento e reprodução, quantidade e qualidade da alimentação dos peixes (SOARES, 2003).

A descrição das modalidades de produção e dos sistemas de produção necessitam estar autorizadas por órgãos públicos e respeitando os ordenamentos da atividade. Como

ressaltam Ayroza et al. (2020), os produtores que visam evitar a degradação ambiental, desviar-se de conflitos e estar acobertado de segurança jurídica, devem se prestar da regularização dos empreendimentos de produção.

Apesar do avanço da piscicultura, o processo de regularização é complexo, dispendioso e moroso, e dificultar a criação ou mesmo inviabiliza a admissão à legalização e ao acesso as linhas de crédito cedidas ao setor, ocasionando na retração da atividade (AYROZA et al., 2020). De acordo com Valenti et al (2021), a complexidade do sistema regulatório torna-se questão essencial, pois as incertezas regulatórias geram dificuldades para a obtenção de licenças e, conseqüentemente, para a legalização da atividade e acesso ao crédito. As leis ambientais, segundo os autores, não são claras e são consideradas muito complexas, o que torna o seu cumprimento muito mais difícil.

Um grande esforço vem sendo empenhado na atividade visando seu fortalecimento, na intenção de segmentar, relacionar políticas específicas e implementar melhorias para a atividade aquícola. No ano de 2009 foi criada um órgão a Secretaria Especial de Pesca e Aquicultura (SEAP) (PINCINATO; ASCHE, 2016). Com a ampliação desta Secretaria em relação a debates, às novas técnicas e à realização de conferências através do país, surge o Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA) em 2003 (ALMEIDA et al., 2016), mas passado alguns anos, em 2016, foi incorporada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Durante o período do MPA houve uma forte consolidação da piscicultura, com políticas públicas adequadas para o desenvolvimento sustentável do setor de pesca e a aquicultura, como empréstimos para os piscicultores, regulamentação da produção para aquicultura em reservatórios públicos e apoio às indústrias frigoríficas de pescado e caminhões com refrigeração/ frigoríficos (BARROSO; MUÑOZ; CAI, 2019).

Em detrimento da necessidade de regras e leis que regessem a atividade, Pincinato e Asche (2016) explicam que no ano de 2009, a lei nº 11.959, estabelece de forma ampla regras para a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável da Atividade Pesqueira e Aquícola. No mesmo ano foi criada a Resolução nº 413 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), que estabelece as diretrizes para que os produtores possam obter suas licenças agrícolas e garantir medidas práticas de sustentabilidade à atividade.

A licença cedida a partir desta resolução é pontuada, quanto maior o potencial da propriedade em proporcionar algum tipo de risco ao meio ambiente, mais numerosos serão os requisitos a serem cumpridos. Essa proporcionalidade leva em consideração o seu tamanho (pequena, média, grande), tipo de produção (tanques, gaiolas), o sistema de cultivo

implementado (extensivo, semiextensivo e intensivo) e, por fim, as características ecológicas das espécies (PINCINATO; ASCHE, 2016).

Outras importantes legislações aplicadas à piscicultura são apontadas por Pincinato e Asche (2016) e Barroso, Muñoz e Cai (2019). A Portaria 4895/03 e a Instrução Normativa 31/04, referentes a autorização e utilização dos chamados parques aquáticos em águas federais. As águas compreendidas nessas áreas são: águas interiores; mar territorial; áreas de Zona Econômica Exclusiva; lagos; rios; quaisquer corpos d'água artificiais (reservatórios, barragens e canais) ou naturais colocados em áreas federais (incluindo quando estes cruzam dois ou mais estados/ ou países).

Roriz et al. (2017), Marques et al. (2020), Nobile et al. (2020) e Barroso, Muñoz e Cai (2019) apontam que mesmo com o incentivo à atividade por meio de programas de utilização de águas federais, a atividade sofre com fatores considerados primários a um desenvolvimento grandioso da piscicultura, tais como: falta de suporte técnico; diretrizes regulatórias para os agricultores e profissionais da área; ausências de estratégias nacionais de controle da introdução e disseminação em animais aquáticos. Além destes apontamentos, os autores colocam a falta de dados oficiais sobre a produção brasileira, pois, os dados são escassos e existem poucas informações em relação a produção e manejo sanitário.

Barroso, Muñoz e Cai (2019), Marques et al. (2020) e Valenti et al. (2021) explicam que a outorga para águas federais é um dos desafios a serem superados pela piscicultura. Existe um número de 2.800 submissões a serem analisadas para possibilitar o uso de águas federais; essas licenças quando permitidas poderão alavancar em quatro vezes o volume atual produzido em peixes de viveiro no país. A utilização de águas federais é dificultada pela legislação, assim como, a legislação interfere nas regulações a produção em tanques para os produtores.

Os produtores que desejam realizar o cultivo da atividade devem seguir algumas etapas, os procedimentos para implantação da produção são seguidos por apresentação de documentos do requerente, preenchimento de formulários, elaboração de mapas e informações do empreendimento em torno a questões ambientais, técnicas, detalhamento da espécie cultivada, capacidade de produção das unidades, área ocupada e manejo adotado como pontuam Ayroza et al. (2020).

Roriz et al. (2017) elencam algumas restrições no qual culminam em barreiras para o crescimento da piscicultura, e estes devem ser tratados como pontos fundamentais a serem melhorados, o Quadro 2 as apresenta.

Quadro 2. Restrições que dificultam o crescimento da piscicultura.

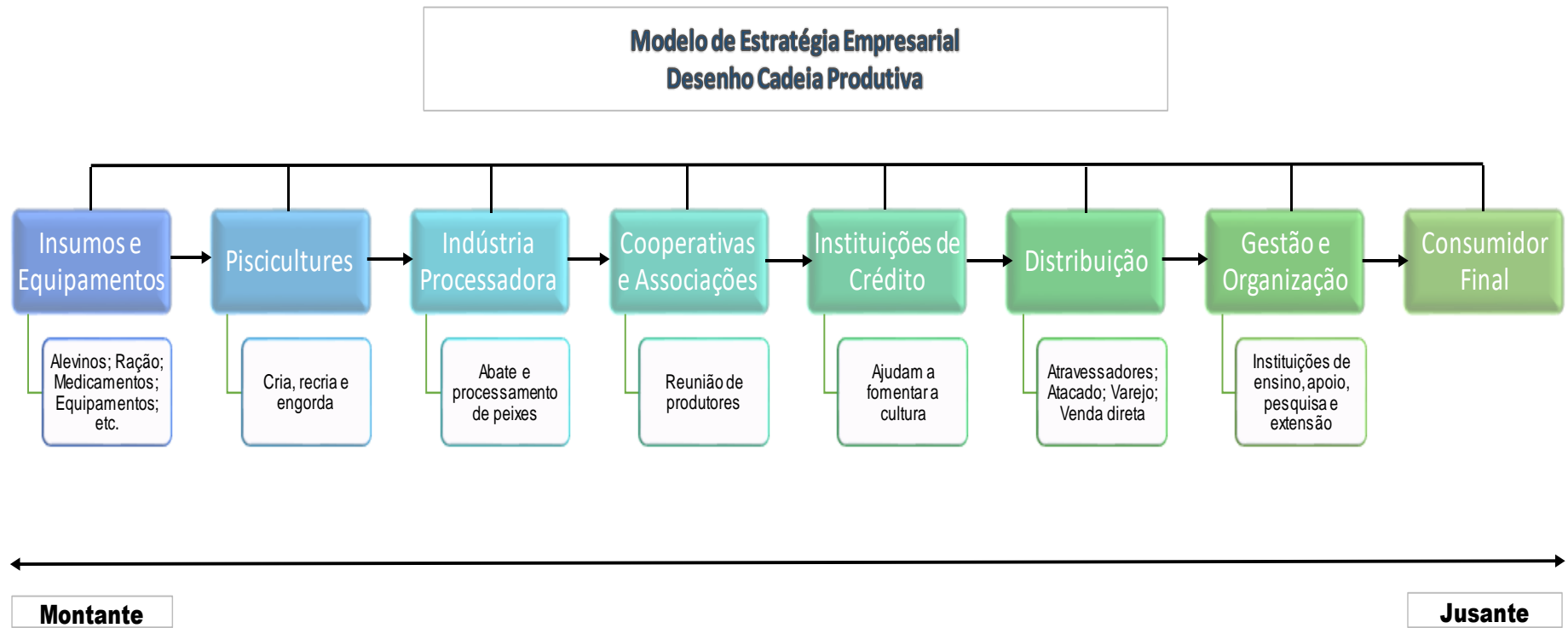
<i>Pontos Deficientes</i>	<i>Forma de implicação na cadeia</i>
Licença Ambiental	Dificuldades para obter a licença ambiental a partir da burocracia do sistema regulatório.
Custo da matéria prima	O principal item dos insumos – a ração, tem alto custo, com grandes oscilações em seus preços.
Fatores climáticos e ambientais	Em períodos de alta temperatura e baixos níveis de água, surgem doenças nos peixes causando perdas na produção.
Assistência técnica	Dificuldade em obter assistência técnica para ajudar em melhores técnicas de produção, em relação a questões sanitárias e na gestão burocrática.
Fluxo de produção	Número pequeno de frigoríficos em determinadas localidades, dificultando o escoamento da produção.
Valor do produto	O valor pago ao produto se manteve mesmo com a alta dos custos de produção, este fator se deve a alta oferta.
Financiamento e infraestrutura	A grande dificuldade em se obter suas licenças necessárias, os produtores não conseguem obter financiamentos ou recursos do governo, e conseqüentemente não conseguem investir em infraestrutura.
Contratação de mão de obra	Algumas produções sofrem com a falta de mão de obra qualificada e estável.
Qualidade da água	As águas podem sofrer o processo de poluição por causa de resíduos de fertilizantes e pesticidas de propriedades vizinhas.

Fonte: Adaptado de Roriz (2017).

Além dos órgãos reguladores inerentes a piscicultura, esta conta com atores fundamentais que compõem a cadeia produtiva, são elos que se relacionam para de forma empreenderem e alavancarem a atividade, de acordo com FEIDEN et al. (2018), os integrantes da cadeia piscícola são: 1) fazendas piscícolas de produção de alevinos e de engorda de peixes; 2) indústrias de ração; 3) empresas de equipamentos para a aquicultura e processamento do pescado; 4) frigoríficos de abate e processamento de peixes; 5) cooperativas e associações de produtores; 6) setores de gestão e organização (instituições de ensino, apoio, pesquisa e extensão) e; 7) instituições de crédito e fomento.

A Figura 5 expõem os possíveis elos que constituem uma cadeia produtiva da produção de tilápia, descrevendo seus atores e funções.

Figura 5. Modelo de desenho da Cadeia Produtiva da Tilápia.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os autores Feiden et al. (2018) elencam as funções atribuídas a cada elo como descreve o Quadro 3.

Quadro 3. Principais características dos elos da cadeia da piscicultura.

<i>Participante da cadeia</i>	<i>Função</i>
Indústria de ração	Produção de rações e aditivos utilizados na criação dos alevinos e engorda dos peixes.
Empresa de equipamentos para piscicultura	Produção e comercialização dos equipamentos utilizados na produção dos peixes, no transporte e nos frigoríficos de pescado.
Criação de alevinos e engorda de peixes	Criação dos alevinos que serão engordados para posterior utilização nos frigoríficos na transformação do peixe.
Abate e processamento de pescado.	Transformação da matéria-prima (peixe) em proteína animal processada.
Cooperativas e associações de produtores	Organização e apoio aos produtores de peixes, criadores de alevinos e setor de abate e processamento.
Instituições de ensino, pesquisa e extensão	Formação da mão de obra especializada e capacitação técnica na produção, e suporte na evolução dos processos e melhoria da atividade.
Instituições fomentadoras de crédito	Apoio financeiro no custeio para produção e processamento do pescado.

Fonte: FEIDEN et al. (2018).

Nas últimas duas décadas, os sistemas de produção de tilápia têm se expandido gradualmente da atividade tradicional em tanques para tanques-rede em grandes reservatórios, sendo que muitos agricultores que dependem da produção de tanques e têm produtividade baixa foram eliminados do mercado pela agricultura em tanques-rede (VALENTI et al. 2021). Ainda segundo os autores, a maioria dos pequenos agricultores não processa seus produtos, e os produtos e, se os fazem, apresentam más condições de processamento, vendem frequentemente peixe fresco ou produtos congelados em freezers domésticos, o que é proibido por lei.

A venda direta dos produtores ao consumidor final, na sua maioria das vezes, surge do processo de evisceração do peixe na propriedade em que foi cultivado. Esse processo constantemente é realizado em locais sem uma preparação adequada para o procedimento, a realização desta atividade acarretar em um risco de introdução e disseminação de doenças, como explica Roriz et al. (2017).

Conforme Valenti et al. (2021), os produtores maiores, que utilizam tanques-rede enfrentam suas próprias dificuldades, que inclui baixos níveis de água em muitos reservatórios devido à baixa pluviosidade durante períodos prolongados de seca, doenças bacterianas e até mesmo problemas de mercado. Segundo esses autores, a margem de lucro de pequenas propriedades com tanques-rede é relativamente baixa e, portanto, quaisquer dificuldades enfrentadas durante o período da criação podem afetar a lucratividade.

A maioria das fazendas é orientada horizontalmente, com os agricultores comprando sementes e ração de outras empresas e vendendo os peixes para fábricas de processamento, atacadistas, varejistas ou mesmo diretamente aos consumidores (VALENTI et al. 2021).

Em sua pesquisa, Pedroza Filho et al. (2020) destaca que uma cadeia solidificada terá a presença de uma rede de insumos e indústria frigorífica aptas a beneficiar produtos, sendo que o beneficiamento de um grande volume não depende de várias indústrias, mas do poder de processamento delas. Segundo Valenti et al (2021), o Brasil possui grandes frigoríficos de processamento que utilizam alta tecnologia para produzir produtos finais de qualidade, porém sua distribuição é heterogênea e a rede de frio é deficiente em algumas partes do país, sendo os protocolos de manuseio específicos para algumas espécies são praticamente inexistentes.

Barroso, Muñoz e Cai (2019) identificam as pequenas empresas processadoras como fundamentais para o processo de melhoria da produção no país, pequenas indústrias frigoríficas de processamento tem menores capacidades para processar o produto, mas estas são favorecidas por pequenos produtores, pois, elas tendem a comprar pequenas quantidades com alta frequência.

No atual momento da piscicultura, a indústria frigorífica se caracteriza por diferentes formas empresariais. Ela pode ser uma indústria frigorífica (frigorífico), ou uma cooperativa (simples ou integrada), no qual os sócios serão os produtores, e no qual terão o subsídio para seus insumos de produção garantidos pela cooperativa, e em principal, a matéria prima – ração (FEIDEN et al., 2018; PEDROZA FILHO et al., 2020).

Alguns empreendimentos de tilápia são parciais ou totalmente verticalizados e possuem incubatório próprio, instalações de cultivo, unidade de fabricação de ração e planta de processamento. Nesse modelo, a empresa líder fornece suporte técnico e insumos, pessoal e equipamentos para colheita e compra de toda a produção, e os agricultores são responsáveis pela infraestrutura de cultivo, energia e mão de obra operacional, sendo recompensados de acordo com sua produtividade (BARROSO; MUÑOZ; CAI, 2019; VALENTI et al, 2021).

Os atores Barroso, Muñoz e Cai (2019) pontuam que alguns dos principais benefícios cedidos aos produtores nesta modalidade são a assistência técnica e de extensão, fornecimento estável de insumos e acesso ao mercado. Muitas vezes, a empresa líder possui sua unidade de processamento e é responsável pela comercialização e distribuição dos produtos finais (VALENTI et al, 2021).

De acordo com o Anuário PeixeBR (2021), o modelo cooperativista de integração ganha relevância em alguns estados, e com maior volume identificado no estado do Paraná,

assim, é possível que o modelo cooperativista possa ter contribuído para que o estado seja o primeiro do ranking de produção da piscicultura, e a tilápia representa 96,5% desta produção.

Os supermercados, e demais redes varejistas estabelecem os padrões de qualidade do produto, as exigências em termos de volume e a regularidade de fornecimento (PEDROZA FILHO et al., 2020).

A produção brasileira de tilápia é uma das maiores do mundo, ocupando o quarto lugar, atrás da China, Indonésia e Egito (MARQUES et al., 2020; NOBILE et al., 2020), e no mercado interno é a espécie com maior volume produzido como citam Marques et al. (2020). O mercado absorve quase toda essa produção, sendo destinada à exportação somente 1% desta (PINCINATO; ASCHE, 2016). Em relação ao total produzido pelo país, no ano de 2020, a tilápia ocupa 60,6% deste total, e atingiu a marca de crescimento de 12,5% no mesmo ano. A pequena parcela de exportações de peixes realizadas pelo país em maior parte é da espécie tilápia, com destinação aos Estados Unidos, o valor da exportação da espécie chegou a US\$10 milhões para o ano de 2020.

A espécie da Tilápia do Nilo foi trazida pela primeira vez ao estado do Ceará no ano de 1971 pelo Departamento Nacional de Obras Contra as Secas, oriunda da importação da Costa do Marfim – África (NOBILE et al., 2020). E quando comparada a outras espécies comercializáveis, foi a que apresentou um crescimento mais rápido (BARROSO; MUÑOZ; CAI, 2019).

O cultivo/ produção da espécie tilápia é proibida no estado do Amazonas como explica Barroso, Muñoz e Cai (2019); assim, a produção se concentra nas regiões Sul, Leste e Nordeste do país, onde os agentes da cadeia de valor se organizam em diferentes tipos de centros de produção de tilápia.

A produção da espécie se faz de forma majoritária em tanques-rede, representando um patamar de 45,4% de toda a produção do país. Esta margem foi atingida por meio do incentivo das políticas públicas governamentais que regulamentam a disposição de águas públicas aos sistemas de produção da aquicultura, como esclarece Roriz et al. (2017). Tal acesso garante produção alavancando a economia, gerando renda e emprego ao país.

Em sua pesquisa os atores Roriz et al (2017) e Marques et al. (2020), descrevem as propriedades produtoras de tilápia como pequenas em sua grande parte, com no máximo 1.000 m³.

Os produtos oriundos do processamento da tilápia são comercializados segundo Barroso, Muñoz e Cai (2019) por empresas intermediárias, incluindo aquelas com denominação

de pequenas empresas, por atacadistas, por empresas especialistas no ramo de peixes e outros frutos do mar, e por grandes redes varejistas.

Os autores Barroso, Muñoz e Cai (2019) pontuam que os atacadistas compradores do produto realizam suas vendas aos restaurantes, a vendedores de peixes em mercados de produtores rurais e pequenos mercados. Já os supermercados e serviços de alimentação fazem tradicionalmente as vendas ao consumidor final, sendo o filé de tilápia a principal escolha dos clientes.

3. METODOLOGIA

3.1 Procedimentos metodológicos

Nesta seção é descrito o caminho percorrido pela pesquisa, suas etapas, caracterização, e classificações metodológicas. Para detalhar os procedimentos metodológicos utilizados foi desenvolvido o esquema sintetizado no Quadro 4.

Quadro 4. Esquema metodológico da pesquisa.

<i>Item</i>	<i>Característica</i>	<i>Procedimento</i>
<i>Objetivo</i>	1. Exploratório 2. Descritivo	1. Buscar familiarização com objeto de estudo. 2. Descrever a estratégia dos agentes.
<i>Abordagem</i>	Qualitativa	Determinar sobre certo conhecimento (teoria) existente para explicar o comportamento dos agentes da piscicultura.
<i>Natureza</i>	Aplicada	Promover aplicação de conhecimentos na resolução prática de gargalos da piscicultura
<i>Método da Pesquisa</i>	Estudo de Múltiplos Casos	Reforçar a validade do estudo, a partir da observação de produtores e indústria do ramo
<i>1º Instrumento para coleta dos dados</i>	Formulários semiestruturados	Entrevista semiestruturada com os agentes: produtor e processador
<i>2º Instrumento para coleta dos dados</i>	Observação Direta	Diário de bordo para relatar as subjetividades dos atores
<i>3º Instrumento para coleta dos dados</i>	Análise de Documentos	Documentos fornecidos pelos atores e órgãos oficiais
<i>Análise dos dados e informações</i>	Análise Qualitativa	Confronto com referencial teórico sobre canais de distribuição e administração estratégica; triangulação de fontes de dados

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

A pesquisa fundamentou-se em analisar as estratégias de distribuição adotadas pelos agentes indústria frigorífica e produtores rurais na cadeia da piscicultura, caracterizando os canais de distribuição utilizados, identificar as funções desses agentes no canal de distribuição e determinar os gargalos existentes.

Com o propósito de colaborar na investigação e descrição do comportamento dos agentes, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre canais de distribuição, administração estratégica e piscicultura. Esse levantamento foi base para a pesquisa de campo e conjuntamente, as informações ajudaram a responder ao objetivo estabelecido de “analisar as estratégias de distribuição adotadas pelos agentes produtor rural e indústria frigorífica na cadeia da piscicultura”.

A abordagem utilizada foi a qualitativa, para compreender as relações estabelecidas entre os participantes do canal de distribuição pertencentes à piscicultura, bem como a forma

como esses utilizam e criam a estratégia de distribuição para se manterem competitivos e ativos no mercado. Este tipo de abordagem segundo Yin (2016), se prontifica a estudar a vida das pessoas em condições reais, com representatividade das opiniões e perspectivas dos participantes do estudo, esclarecendo as relações sociais e os comportamentos observados durante a pesquisa.

Silveira e Córdova (2009) direcionam a pesquisa qualitativa como um meio de compreensão de grupo social, organizacional, institucional, dentre outros. Este tipo de pesquisa sustentou a investigação deste trabalho, no qual foi analisado e descrito um grupo específico de agentes que contribuem para a distribuição e produção piscícola trazendo à tona os aspectos fidedignos à realidade, exaltando o universo de significados, motivos, valores e crenças envolvidos nesta atividade.

Como ressalta Silveira e Córdova (2009), com esta dinâmica foi identificado o porquê ou as causas que rodeiam o propósito das ações dos atores na construção das estratégias no momento de dispor seu produto ao mercado. A pesquisa tem a função de capturar a realidade subjetiva dos atores da cadeia e transformar as informações coletadas no processo em fatos correlacionados as teorias de estratégia e distribuição.

O estudo propõe uma pesquisa de natureza aplicada à prática de soluções baseadas em estudos de casos e levantamento bibliográfico (MIGUEL, 2007), assim, o levantamento de informações é dirigido para a solução de problemas com interesses locais no setor da piscicultura.

Em suma, a aplicabilidade da pesquisa foi em torno da identificação da demanda de situações específicas emergidas a partir da comercialização dos produtos e a adequação dos atores às peculiaridades recorrentes da piscicultura. Desta forma a pesquisa tem objetivos de explorar e descrever as características, comportamentos, atitudes, relações formadas e a natureza pela qual se procederam dentro dos padrões estabelecidos pelos atores (ROWLEY, 2002; TOLEDO; SHIAISHI, 2009; GÖTTTFERT, 2015).

Para a busca destas informações sobre comportamentos e variáveis que possam influenciar a tomada de decisões, se fez necessário a utilização do estudo de caso como método de pesquisa.

Mills et al. (2017) pontuam o estudo de caso como uma aproximação ao cenário natural dos atores em estudo e traz a compreensão feita por cada participante em suas experiências em relação ao ambiente inserido. A proposta do uso do estudo de caso foi observar e compreender a perspectiva que leva a tomada de decisão de cada agente diante das fases de comercialização do produto.

Para o levantamento dos dados foi utilizado o estudo de múltiplos casos, que permitiu o entendimento das diferenças e semelhanças entre os casos, analisando a perspectiva adotada por um grupo de produtores rurais e pela indústria frigorífica.

O estudo de múltiplos casos permitiu analisar os elos da cadeia de acordo com cada situação, quem realiza a produção e quem beneficia o produto, e como esses estabelecem suas conexões, prioridades e modo de participar do mercado, e revelar singularidades de cada ator, assim, a opção por múltiplos casos permite verificar resultados contrastantes entre os casos, ou de modo contrário, evidenciar resultados semelhantes entre si (GUSTAFSSON, 2017; MILLS et al., 2017).

A estratégia de múltiplos casos permite que um mesmo questionamento possa ser visto de formas diferentes, pois terá distintos comportamentos investigados a cada caso em estudo (FREITAS; JABBOUR, 2011). Desta forma os problemas complexos referentes ao mercado da piscicultura serão explicados de ponto de vista variados, de acordo com a subjetividade de cada ator.

A utilização de estudo de caso como método na presente pesquisa possibilitou coletar e analisar dados revelados por atores individuais (GUNTER, 2006), os quais exemplificam fenômenos de maior amplitude dentro da cadeia da piscicultura. Ao relacionar as singularidades dos produtores e das organizações industriais de portes diferentes esclareceu como acontecem os relacionamentos entre eles, e explicar quais inferências causais prevalecem em suas ações, conforme proposto por Yin (2013).

Como instrumento para coleta de informações foi utilizado formulários semiestruturados, aplicados quando possível na forma presencial com cada membro da cadeia selecionado (conforme pode ser visto no Quadro 4), o que trouxe flexibilidade e ao mesmo tempo rigor a pesquisa empírica como citam Freitas e Jabbour (2011), Göttfert (2015) e Yin (2016). Sua não rigidez, a partir da semiestruturação, dinamizou fatos recorrentes no ato da realização da aplicação. O formulário (anexo 1 e 2) foi desenvolvido a partir do embasamento em teorias sobre canais de distribuição e administração estratégica para o mercado.

Os dados levantados relativos indústrias frigoríficas e produtores foram: opção por diferentes formas de distribuição (direta ou indireta); formas de arranjo logístico para recebimento e expedição; restrições impostas pela necessidade de cuidados especiais com o produto antes, durante e depois do abate dos peixes; disposição da oferta dos produtos finais aos consumidores; restrições a sazonalidades específicas da atividade; parcerias com organizações de primeiro e segundo setor da economia.

Quando da aplicação *in loco*, foi possível conjuntamente fazer a observação direta e visitas aos atores, como um segundo instrumento de pesquisa. Esse foi feito com um diário de bordo (anexo III) para manter as informações fidedignas a realidade (FREITAS; JABBOUR, 2011; CHIZZOTTI, 2014), como também deixar documentado os dados necessários para que a pesquisa tivesse um acompanhamento maior da subjetividade dos atores e uma extensão da compreensão sobre o assunto abordado.

Um terceiro instrumento utilizado para expansão das informações foram os documentos oficiais, como proposto por Freitas e Jabbour (2011), Chizzotti (2014) e Mills et al. (2017). Estes foram fornecidos em forma de relatórios e documentos internos da organização; documentos e anotações dos produtores; e documentos e memorandos fornecidos pelos agentes técnicos de órgãos oficiais ligados a iniciativa pública ou privada.

Para correlacionar os dados coletados foram utilizados a triangulação de informações, como citam Eisenhart (1989), Duarte, Machado e Matos (2013) e Yin (2016), permitindo a análise em múltiplos níveis, o que proporcionou uma combinação de diferentes métodos de coleta. Dessa forma, a triangulação foi embasada em arquivos (documentos oficiais), observação dos sujeitos, aplicação de formulários de forma a proporcionar maior confiabilidade nas informações encontradas.

A triangulação nesta pesquisa teve o caráter de medição e comparação dos resultados encontrados. As informações levantadas a partir da perspectiva da indústria frigorífica, do produtor e de órgãos oficiais podem ser similares entre si, ou não, e são capazes de afirmar a realidade descrita em pesquisas já realizadas anteriormente, como também revelar novas situações da atividade. A forma de comparar expande a aprendizagem sobre os casos em estudos, trazendo as relações causais adotadas em cada ambiente, para então pontuar e atenuar de forma específica o canal de distribuição para a piscicultura (MILLS et al., 2017).

Freitas e Jabbour (2011) e Mills et al. (2017) pontuam sobre a escolha dos casos para o estudo. Os autores explicam que a escolha necessita trazer casos que trarão de forma profunda a realidade do objeto de estudo e significativos para entender o caso, não sendo necessária uma amostra estatística, mas que traga a representatividade significativa para compreender o caso.

A escolha dos atores foi a partir de amostras por conveniência. Para obter o contato com a indústria frigorífica e o produtor, foi realizado uma prévia reunião com um agente técnico da CDRS (Coordenadoria de Desenvolvimento Rural Sustentável, antiga CATI), localizada na cidade de Assis/SP, no qual se prontificou a se tornar intermediário no ato das entrevistas e

observações. Este mesmo profissional se dispôs a colaborar com documentos que ajudaram a embasar a pesquisa.

Foram contatadas seis indústrias frigoríficas, incluindo cooperativas, localizadas no noroeste do estado de São Paulo e norte do estado do Paraná. Ambos os estados fazem parte do topo do ranking de produção piscícola brasileira, uma vez que segundo dados do Anuário Seafood Brasil (2020), o estado do Paraná lidera o ranking, São Paulo aparece em segundo lugar.

Após a identificação dos participantes foi feito o convite às empresas a participarem da pesquisa. Em decorrência da pandemia da Covid-19 que se iniciou no ano de 2020 conquistar o aceite das empresas em participar da pesquisa foi um dos maiores obstáculos superados na realização da pesquisa de campo. Em cada convite feito aos participantes, houve um prévio contato por telefone no qual havia a identificação da discente, a instituição a qual pertence o programa de mestrado, o objeto de pesquisa e qual o objeto desta. Houve algumas recusas de indústrias frigoríficas e produtores, no qual demandaram um tempo maior para a execução das entrevistas.

Duas empresas, uma de São Paulo e outra do Paraná aceitaram participar da pesquisa. No caso dos produtores, estes foram indicados pelas indústrias frigoríficas entrevistadas previamente. A empresa do Paraná, que possui aproximadamente 30 produtores fornecedores indicou seis produtores, dos quais cinco aceitaram participar da pesquisa. No caso da empresa de São Paulo, que possui aproximadamente 10 produtores fornecedores, foram indicados três produtores, dos quais dois aceitaram participar da pesquisa.

O Quadro 5 mostra como foram feitos os contatos e a execução da pesquisa.

O Caso 1 tem-se a identificação dos atores como Indústria Frigorífica 1, e dois produtores, estes identificados como Caso 1 – A e Caso 1 – B. Os produtores do Caso 2 foram identificados como, Indústria Frigorífica 2, e seus fornecedores como: Caso 2 – A, Caso 2 – B, Caso 2 – C, Caso 2 – D, Caso 2 – E. A partir deste momento será revelado suas informações contidas nos formulários semiestruturados.

Grande parte das questões está em formato estruturado, colocando à disposição dos respondentes níveis de concordância com as afirmativas. As questões onde se encontram a maior parte das informações em torno da identificação dos agentes e suas funções, foi formatada de forma semiestruturada.

Quadro 5. Detalhamento das entrevistas

<i>Entrevistado</i>	<i>Legenda</i>	<i>Convite</i>	<i>Forma de aplicação da entrevista</i>	<i>Instrumentos de Coleta utilizados</i>
Empresa – Caso 1	Caso 1	Contato telefônico	Presencial e envio o formulário final por e-mail	Formulários semiestruturados Observação Direta
Fornecedor/ Produtor Caso 1- A	A-1	Contato telefônico	Formulário via e-mail	Formulários semiestruturados
Fornecedor/ Produtor Caso 1 - B	B-1	Indicação da própria empresa	Formulário via e-mail	Formulários semiestruturados
Empresa – Caso 2	Caso 2	Contato telefônico	Presencial	Formulários semiestruturados Observação Direta
Fornecedor/ Produtor Caso 2 - A	A-2	Contato telefônico	Formulário via e-mail	Formulários semiestruturados
Fornecedor/ Produtor Caso 2 - B	B-2	Contato telefônico	Presencial	Formulários semiestruturados Observação Direta
Fornecedor/ Produtor Caso 2 - C	C-2	Contato telefônico	Formulário via e-mail	Formulários semiestruturados
Fornecedor/ Produtor Caso 2 - D	D-2	Contato telefônico	Formulário via e-mail, posteriormente presencial	Formulários semiestruturados Observação Direta
Fornecedor/ Produtor Caso 2 - E	E-2	Contato telefônico	Presencial	Formulários semiestruturados Observação Direta

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Foi levado em consideração para a seleção das entrevistas no Caso 2 um número maior de produtores com o intuito de descrever e compreender os arranjos de produtores e indústria frigorífica, além da colaboração mútua entre estes agentes para o processo de distribuição dos seus produtos.

No Caso 1, buscou-se informações em um fragmento dos fornecedores, mas representativo às negociações da empresa, pois esta possui um número reduzido de fornecedores (10 ao total), e utiliza a integração vertical em suas práticas para atingir a produção dos peixes (produz a maior parcela de peixes que processa).

Os resultados obtidos com a pesquisa de campo tornam possível a ilustração da realidade vivenciada por indústrias frigoríficas e produtores do ramo da piscicultura, sem a proposta de generalização dos dados obtidos como forma absoluta da estrutura da cadeia de distribuição (HOLANDA, 2006), mas uma amostra da realidade vivenciada pelos atores trazidos com o estudo de múltiplos casos.

O estudo de múltiplos casos se permeou em explorar sistemas delimitados da cadeia de distribuição, pois, os atores pertencem a um ambiente mercadológico extenso, composto por diversos agentes que compõem a cadeia, mas ao segregar cada ator, a pesquisa se tornou em

uma coleta detalhada de dados, em profundidade, e sua multiplicidade permite o confronto de informações entre estes atores (HOLANDA, 2006).

No quesito da representatividade dos casos, atendendo os requisitos de Freitas e Jabbour (2011) e Mills et al. (2017), estes se apoiaram em fatores necessários para abranger um determinado sistema, no caso, as conexões requeridas por um canal de distribuição, no intuito de caracterizar e demonstrar as estratégias destacadas pela cadeia para tornar alguns dos produtos da piscicultura disponíveis ao consumidor final.

Yin (2016) explica a seleção das unidades de estudo, no qual devam ser dispostas a oferecer evidências ou visões contrárias acerca do tema em estudo. Deste modo, foram escolhidas agentes em municípios, produtores e indústrias frigoríficas de tamanhos e tipo de gestão administrativa diferentes a fim de propor um maior detalhamento e conhecimento sobre a articulação dos atores em relação aos canais de distribuição.

Para descrever como foram analisados os dados e informações para atender o objetivo geral e os objetivos específicos, foi elaborado o Quadro 6.

Quadro 6. Objetivos da pesquisa e a forma de análise dos dados e informações.

	<i>Objetivos da pesquisa</i>	<i>Forma de análise dos dados</i>
<i>Geral</i>	Analisar as estratégias de distribuição adotadas pelos agentes na cadeia da piscicultura.	Análise qualitativa Triangulação das informações Confrontar com referencial teórico
<i>Específicos</i>	Caracterizar os canais de distribuição utilizados pela piscicultura	Análise qualitativa Relação entre referencial teórico sobre canais de distribuição e os casos estudados
	Identificar os agentes atuantes nesses canais de distribuição e suas funções	Análise qualitativa Relação entre referencial teórico sobre canais de distribuição, administração estratégica e os casos estudados
	Determinar os gargalos dos canais de distribuição.	Análise qualitativa Relação entre referencial teórico sobre canais de distribuição, administração estratégica, gestão da cadeia da piscicultura e os casos estudados Triangulação de dados

Fonte: Elaborado pela autora.

4. RESULTADOS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar as estratégias de distribuição adotadas pelos agentes produtor rural e indústria frigorífica na cadeia da piscicultura. Para tanto, os resultados foram organizados em seções, de modo que cada seção se descreve os resultados obtidos na aplicação dos formulários em cada caso, e as respostas alcançadas possibilitem o atendimento do objetivo geral deste trabalho.

O Quadro 7 ilustra os temas abordados em torno da cadeia de distribuição da piscicultura, e quais foram as unidades de coleta de dados dos estudos.

Quadro 7. Estudos de caso e seus níveis.

Caso	Estudo	Tema principal	Nível de coleta de dados		
			Nível mais amplo	Nível mais estreito - 1	Nível mais estreito - 2
1	Coughlan et al. (2012)	Possuindo o canal de distribuição: integração vertical	Noroeste do estado de São Paulo	Empresa frigorífica	Produtores participantes da integração
2	Rosenbloom (2014)	Desenvolvendo o canal de distribuição: fornecedores/ parceiros	Norte do estado do Paraná	Empresa frigorífica	Produtores/ Fornecedores

Fonte: Adaptado de Yin (2016).

A primeira empresa, identificada como Caso 1, está situada no extremo Noroeste do estado de São Paulo, na cidade de Santa Fé do Sul, situada na região chamada de Grandes Lagos, no qual tem sua formação pelas usinas de Ilha Solteira, Jupiá e Água Vermelha e é banhada pelas águas do rio Paraná. A cidade faz divisa territorial com os estados de Minas Gerais e Mato Grosso do Sul (SÃO PAULO, 2011). A empresa participa da Associação Brasileira da Piscicultura – PeixeBR, com organizações de todo o Brasil, e esta associação ocupa o papel de grande veiculadora de informações sobre as cadeias aquícolas e piscícolas de todo o país.

Em sua estrutura a empresa optou por desenvolver suas práticas organizacionais de forma verticalizada, ou seja, a empresa realiza a produção de ração para o peixe, a produção do peixe, a logística da produção nas fazendas à indústria frigorífica, e após o processamento, a entrega do produto a seus clientes, a industrialização, e a venda direta (varejo) na Boutique da empresa, sediada no mesmo prédio da fábrica.

A empresa mantém um número muito reduzido de fornecedores, que são também clientes da empresa, adquirindo sua ração e recebendo assistência técnica para a produção dos peixes.

O Caso 2 se caracteriza por uma indústria frigorífica situada no norte do Paraná, na cidade de Rolândia, município participante da região metropolitana de Londrina. O município se estende pelas microbacias hidrográficas do Ribeirão Vermelho, do rio Tibagi e do rio Bandeirantes do Norte (ROLÂNDIA, 2020).

A empresa do caso 2 é membro da Associação Norte Paranaense de Aquicultura – ANPAQUI, a única na região para o setor da piscicultura, sendo formada por três indústrias frigoríficas, dois abatedouros e setenta produtores de peixes.

Como mencionado no Quadro 7, a indústria frigorífica, opta por desenvolver fortes alianças com seus fornecedores para garantir seu principal insumo, assim e ela promovendo o desenvolvimento do canal de distribuição, criando fornecedores na forma de parceiros, e não pratica a estrutura de verticalização ou integração com estes parceiros.

Em consonância ao exposto por Rosenbloom (2014), com o gerenciamento da estratégia do canal de distribuição por meio da conquista e manutenção de bons parceiros, a empresa busca ações para garantir a cooperação dos membros do canal de distribuição na conquista de seus objetivos de distribuição. Para manter os elos dos canais de distribuição ativos e com boa cooperação à empresa, é mantido um alto número de fornecedores, de forma a controlar o fornecimento de matéria prima nos períodos de baixa produção, chamados de interstícios.

Após essa breve apresentação dos dois principais atores, será feito a apresentação de cada caso separadamente, esclarecendo a forma que utiliza da estratégia para definir seus canais de distribuição.

4.1 Caso 1

A indústria frigorífica do Caso 1 está localizada no noroeste do estado de São Paulo, região abastada de recursos hídricos naturais e propensos ao cultivo da piscicultura. A família que residia em outro estado viu na cidade uma oportunidade de aproveitar uma estrutura deixada por uma associação de frigoríficos da cadeia que não se sustentava. A organização familiar (pai e filhos) iniciou somente com uma empresa de processamento, e ao longo do tempo considerou uma melhor forma de aproveitar a cadeia, criando valor para toda ela.

A indústria frigorífica pratica a gestão da cadeia de forma verticalizada, ou seja, ela coordena e executa todos os elementos da cadeia procurando aumentar suas receitas e cortar

custos, gerando, segundo os entrevistados, vantagem competitiva com a prática de verticalização e a preocupação com a qualidade do produto.

O gerenciamento tem início desde o laboratório e tanques onde desenvolvem seus próprios alevinos, o que gera um diferencial quando comparado a outros produtores. Quando ocorre a baixa temporada (épocas mais frias) os peixes tendem a produzir poucos óvulos, e com a própria produção, a empresa consegue manter a oferta de alevinos e não sofre baixas na produção de peixes.

O processo de verticalização da empresa perpassa para a produção de um dos principais insumos da atividade, a ração, no qual se destaca no ramo, e em meio a este segmento de mercado é identificada por sua qualidade e adquirindo o posicionamento de sede do polo nacional de produção de ração para tilápia no país.

Além do forte posicionamento ao ramo de rações, a empresa fornece aos seus clientes a garantia de suporte com assistência técnica para uma melhor produção das tilápias.

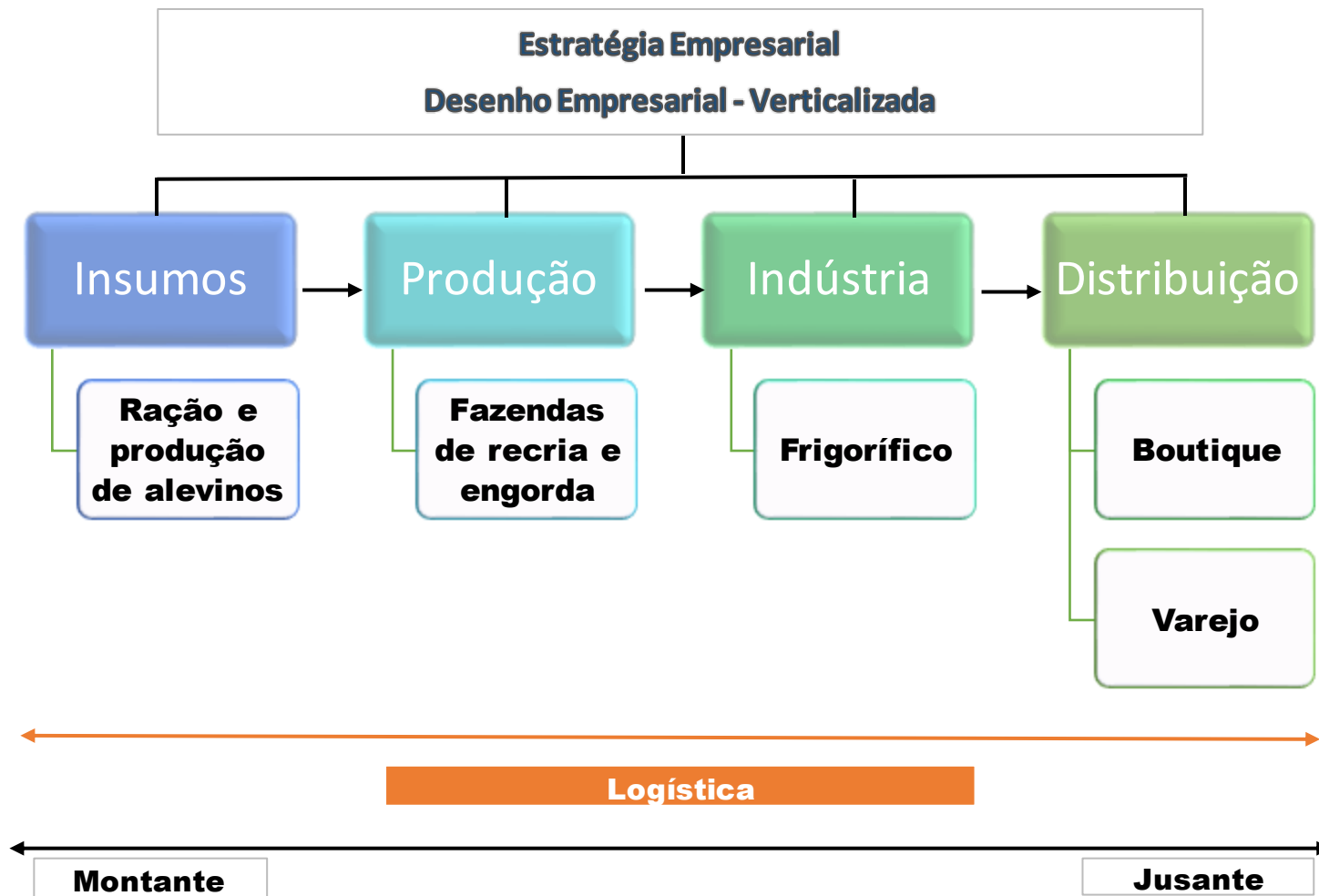
Dentre os clientes que recebem a assistência técnica por adquirir a ração, estão alguns poucos clientes que se tornaram fornecedores de peixes da empresa, onde ela vende a ração e age de maneira incisiva nas recomendações técnicas.

A rede de fornecedores no qual a empresa se permeia nas suas requisições de insumos tem a extensão de mais de 450 quilômetros. Mesmo com um número pequeno e exclusivo de no máximo 10 fornecedores de peixes, ao prezar pela qualidade do produto, o entrevistado mantém relações com produtores estritamente selecionados.

No processo produtivo, a empresa atua diretamente com a alevinagem, a recria e a engorda, detém 900 tanques em rede estabelecidos no próprio município. A empresa possui seu próprio serviço logístico para retirar seus insumos, fazer o transporte dos peixes das quatro fazendas de produção até a fábrica e, em seguida, a entrega do produto beneficiado aos canais de distribuição escolhidos para a escoamento.

A Figura 6 demonstra os processos desempenhados pela empresa quando busca verticalizar sua produção e parte do escoamento.

Figura 6. Estrutura da Indústria Frigorífica – Caso 1.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A empresa é composta por 250 funcionários, cuja maior concentração está no processamento dos produtos, a composição da empresa se decompõe da seguinte maneira: a) Comercial – 4 pessoas; b) *Compliance* – 1 pessoa; c) Compras – 1 pessoa; d) Logística – 1 pessoa; e) Qualidade – 7 pessoas; f) Fábrica – 215 pessoas; g) Manutenção – 6 pessoas; h) Limpeza – 15 pessoas.

O grande número de colaboradores se encontra no frigorífico, setor que processa em média, 600 toneladas de peixe por mês. Os funcionários dos demais níveis da verticalização (fazendas, fábrica de ração, logística) não compõem este número de funcionários, pois cada segmento da empresa é considerado como uma empresa independente, com constituição e registros em órgãos públicos diferentes aos da fábrica de processamento.

O volume processado pela empresa deriva do abate de duas espécies: tilápia e panga (peixe do gênero *Pangasius*, também conhecido como peixe-gato). A empresa realiza o processamento e beneficiamento destes peixes como descreve a Tabela 1, mas além destes processos, ela realiza o processamento dos demais subprodutos oriundos do primeiro processo, manipulam as peles, escamas e demais resíduos.

Tabela 1. Descrição do processamento da indústria frigorífica 1 no período de 1 mês.

<i>Espécie</i>	<i>Processo</i>	<i>Volume (toneladas)</i>	<i>Conservação</i>	<i>Representação Faturamento (%)</i>
Tilápia	Inteiro	30	Congelado	5
	Filé	450	Congelado/ Fresco	82
	Tiras	60	Congelado	2
	Posta	60	Congelado	3
Panga	Inteiro	12	Congelado	8
Total		612 tn		100%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A empresa possui capacidade para o processamento de 800 toneladas no mês, e considera que produzirá em pouco tempo esta quantidade. O foco maior no momento são os filés de tilápia, no qual representam 75% do volume total processado da espécie.

O filé proporciona grande rentabilidade à empresa, representando 82% do total do faturamento, apesar de representar 73% da produção. Quando se compara aos outros tipos de processo, se apresenta o mais rentável, sendo as tiras 10% da produção de tilápias e só obtém 3% do faturamento. Seguindo a Tabela 1, o segundo produto mais rentável de espécie tilápia é o peixe inteiro, representa 5% do processo e 5% de todo o faturamento.

O peixe panga não deriva da produção de peixes que a indústria frigorífica faz em suas fazendas, sendo comprado de produtores para suprir a demanda requerida por clientes de grandes redes, e é vendido inteiro e no gelo.

A maior destinação da produção vai ao varejo, em maior soma aos supermercados, que absorvem 60% da produção. Os clientes estão localizados em diversas regiões do estado de São Paulo e outros estados, a uma distância que pode chegar a 1.000 quilômetros do frigorífico.

Em conjunto ao escritório, sediado na parte urbana da cidade de Santa Fé do Sul, a empresa possui sua própria boutique de venda, onde realiza a comercialização de seus produtos a clientes que desejam comprar diretamente da fábrica, trazendo proximidade da empresa com a comunidade. A venda realizada na boutique representa parcela considerável, 10% sob o total das vendas da empresa, demonstrando boa aceitação dos produtos da marca na própria comunidade em que está inserida.

A Tabela 2 apresenta os dados completos referentes às vendas realizadas pela empresa, em quantidade de canal de distribuição, tipo de produto vendido, o volume destes, quando ocorre, a distância geográfica média entre os clientes, e como é realizado a logística da entrega dos produtos.

Tabela 2. Tipologia dos canais de distribuição escolhidos pela indústria frigorífica Caso 1.

<i>Canal de venda</i>	<i>Nº clientes</i>	<i>Produtos</i>	<i>Volume de vendas (%)</i>	<i>Frequência de vendas</i>	<i>Distância média</i>	<i>Forma de transporte</i>
Açougue/ Boutique de carnes	30	Todos	10	Mensal	1 - 300	Próprio
Mercearias/ Minimercado	30	Todos	20	Mensal	1 - 250	Próprio
Supermercado	35	Todos	60	Mensal	1 – 1.000	Próprio
Venda Direta	Boutique	Todos	10	Diário		Comprador

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A empresa não atende atacadistas com seus produtos, demonstrando uma tendência a preferir redes varejistas e pontos específicos de comércio de proteína animal.

A indústria frigorífica possui as certificações necessárias para vendas interestaduais e para a exportação, atendendo mercados em: Goiás; Minas Gerais; Ceará, Espírito Santo e Rio de Janeiro. As exportações são feitas para Hong Kong.

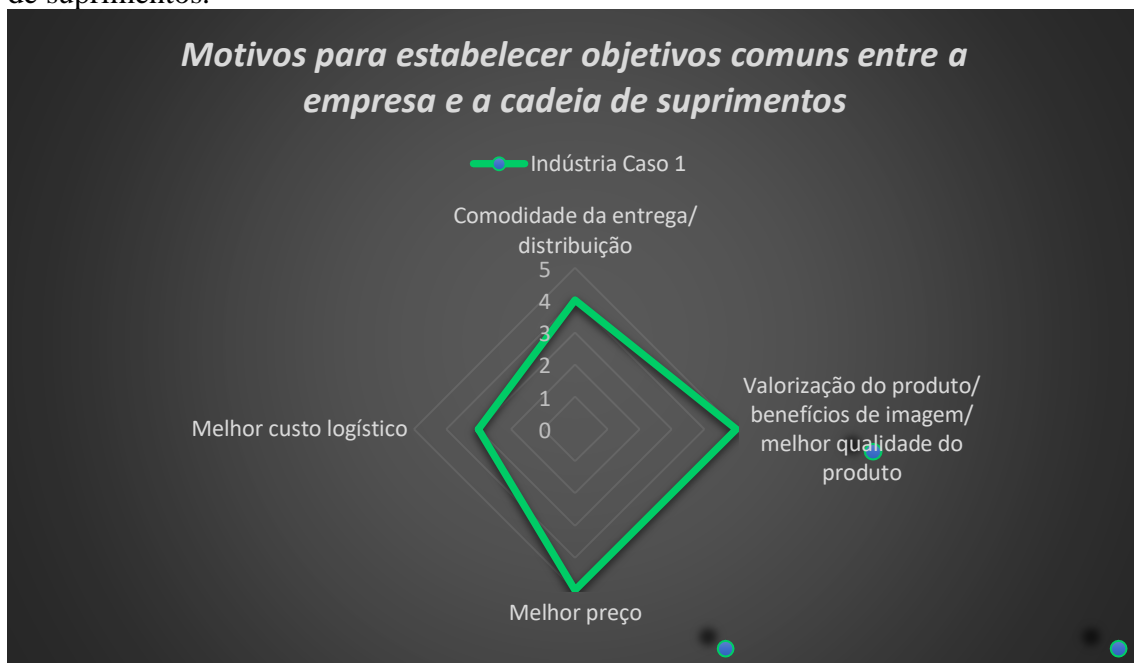
Ao levantar dados referentes às estratégias, foram consideradas questões pertinentes a seleção específica de pré-requisitos apontados como importantes no ato de escolher e manter o canal de distribuição escolhido para as negociações. Foram consideradas

as variáveis que influenciam no aumento do custo da fabricação do produto, itens que possam interferir no crescimento para novos negócios e a composição das organizações que compõem os facilitadores utilizados pela empresa.

Os gráficos 1 a 6 destacam essas escolhas de acordo com o grau de importância para o entrevistado. A elaboração foi de acordo com os itens com respectivo peso, as opções eram 1 a 5, no qual a menor importância fora dada aos itens enquadrados como 1, e o de máxima importância ao item 5.

O Gráfico 1 busca compreender quais os aspectos que envolvem o desenvolvimento dos objetivos comuns entre a empresa e toda a cadeia de suprimentos, ganhando destaque as afirmações referentes a melhora do preço e a valorização do produto. A empresa busca gerar melhores ganhos e representatividade dos produtos no mercado e, em conjunto, trazer aos pertencentes de sua cadeia de suprimentos, o mesmo benefício. No mesmo intuito surge a comodidade na entrega e distribuição, onde bons contratos trazem maior assertividade nas negociações, e em conjunto a melhor elaboração dos custos logísticos, no qual traz benefícios a toda a cadeia.

Gráfico 1. Principais aspectos para estabelecer objetivos comuns entre a empresa e a cadeia de suprimentos.

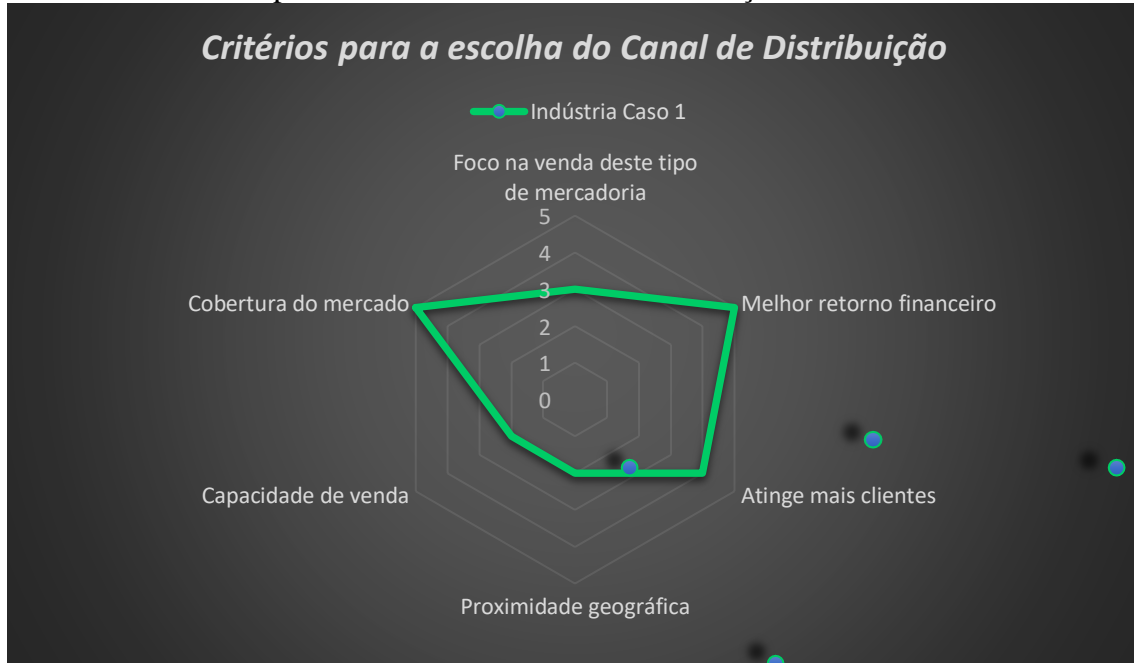


Fonte: elaborado pela autora (2021).

Ao selecionar o canal de distribuição a empresa destacou como os fatores mais importantes para esta decisão como exemplifica do Gráfico 2, o melhor retorno financeiro e a

cobertura do mercado, seguido da intenção de obter melhor renda com as negociações com o canal de distribuição, e proporcionar mais ampla divulgação dos produtos por meio da sua própria estrutura mercadológica.

Gráfico 2. Critérios para escolha do Sistema de Distribuição.

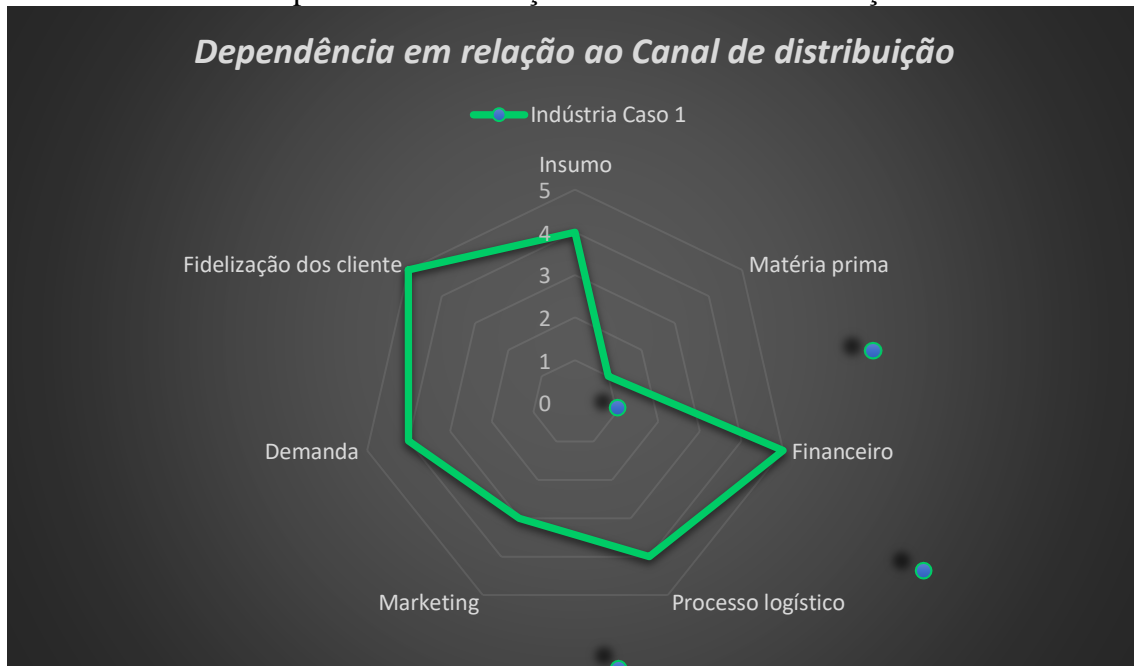


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A capacidade de atingir um maior número de clientes é outro elemento significativo dado ao canal de distribuição, por possibilitar maior divulgação dos produtos/marca. A indústria frigorífica também sinalizou a necessidade de o canal de distribuição possuir o foco nas vendas em proteínas da cadeia como um item a ser analisado nos seus contratos.

O questionamento sobre a dependência da empresa em relação aos canais de distribuição que escolheu, destaque para dependência financeira e a fidelização de clientes com maior importância como demonstra o Gráfico 3, mostrando o estreito relacionamento da empresa com os canais de distribuição em que negocia.

Gráfico 3. Grau de dependência em relação ao sistema de distribuição escolhido.

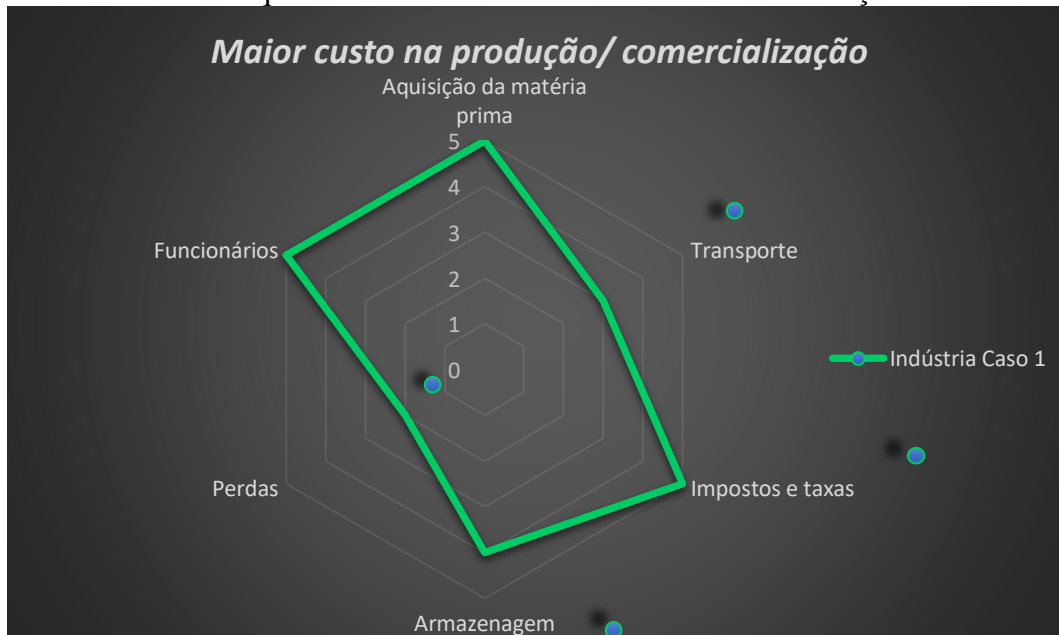


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Outros itens nesta relação como os insumos e o processo logístico, revelam uma interação forte e necessária entre os elos, onde a empresa retrata a interação com o ambiente a fim de atingir seus objetivos de distribuição. A demanda e o marketing foram citados, assim, ressaltando uma das funções primordiais desenvolvidas pelos canais de distribuição: maior alcance da demanda e marketing propiciado pelos elos da cadeia. O item matéria prima pouco infere na resposta do entrevistado, tendo como referência a verticalização da empresa.

O Gráfico 4 ilustra as indicações dos itens que desencadeiam maior custo na produção e comercialização do produto. O maior custo para atingir a comercialização dos produtos foi diagnosticado pelo entrevistado através da aquisição de matéria prima, constituída por todos os insumos necessários para se produzir, os impostos e taxas relativos à empresa e a comercialização do produto, e os funcionários, visto o número expressivo que a empresa possui.

Gráfico 4. Fatores que desencadeiam maior custo na comercialização.



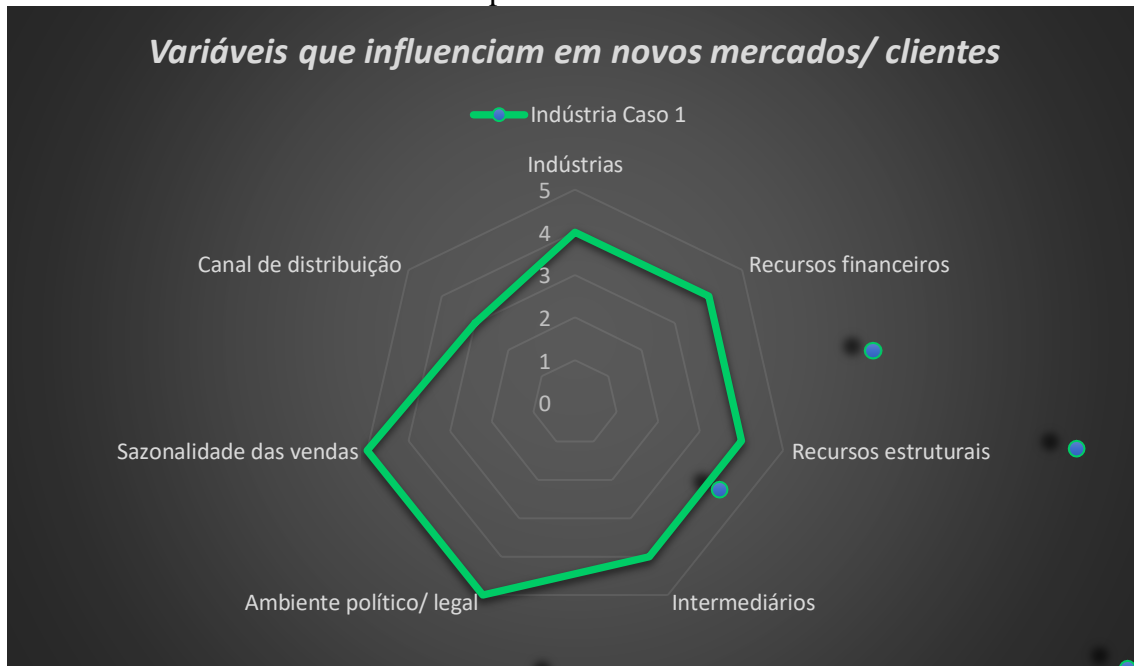
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No segundo momento é apontado a armazenagem e o transporte, como elementos que encarecem o produto. A atividade exige necessidades específicas de armazenamento e transporte como itens de refrigeração e equipamentos apropriados, exigindo maior investimento e cuidado pela empresa. E o item perdas, se apresenta com baixa relevância a empresa.

O entrevistado relatou o desejo de crescimento da empresa, e que faz projeções para atingir a capacidade máxima de produção. O Gráfico 5 representa a assertiva referente a este tópico, e trouxe as seguintes respostas a possíveis inibições ao crescimento da empresa, com destaque ao ambiente político/ legal (item parcialmente destacado com os impostos e taxas considerados promotores de altos custos a empresa), e a sazonalidade das vendas (característica dada ao país em seus hábitos alimentares).

Em seguida são apontadas as indústrias frigoríficas como possíveis concorrentes; recursos financeiros, devido aos altos investimentos; recursos estruturais, uma vez que a fábrica encontra-se quase em sua capacidade máxima, dessa forma para aumentar significativamente a produção necessita de nova estrutura; e intermediários, uma vez que requerem existência deles para negociar. Todos esses itens foram apontados no mesmo grau de importância, dispondo assim que o crescimento de uma indústria frigorífica nesta cultura deve ser bem planejado. O item canal distribuição ganha menor indicação, entre as respostas, demonstrando que o item não venha a interferir diretamente no crescimento da indústria.

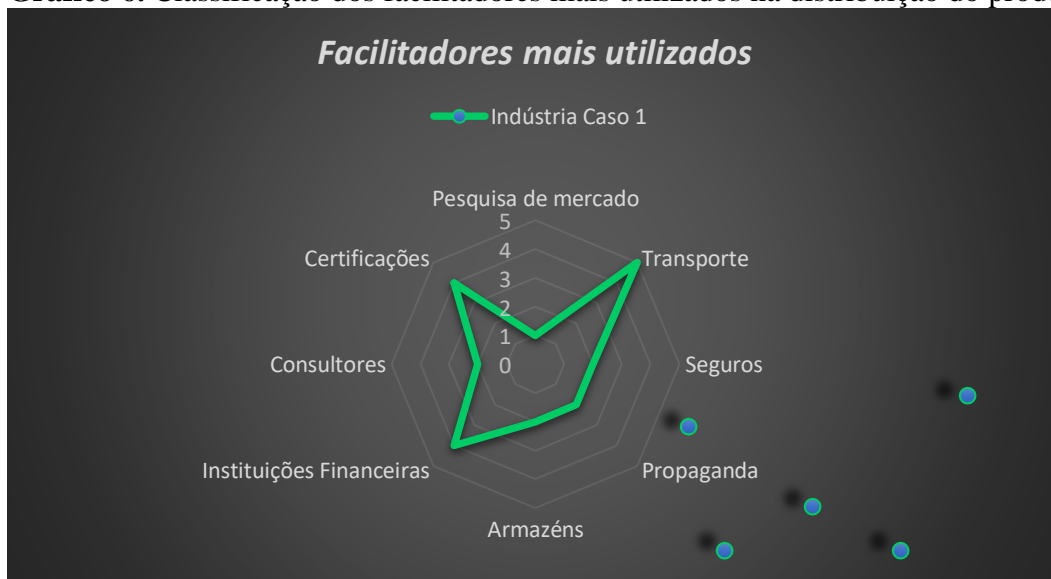
Gráfico 5. Variáveis influenciadoras para o crescimento em novos mercados/ novos clientes.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O Gráfico 6 ilustra a representatividade dos facilitadores dentro da cadeia da piscicultura, a indústria frigorífica mensurou aqueles com maior grau de importância: o transporte, uma vez que a piscicultura aponta o estreito cuidado com o transporte de seus produtos, mesmo a utilizando seus próprios veículos, ela utiliza quando necessário o transporte de terceiros, destacando-se em vários itens as instituições financeiras, como meio de obter recursos para as atividades empresariais e as certificações como reguladora nos diversos níveis de comercialização dos produtos.

Gráfico 6. Classificação dos facilitadores mais utilizados na distribuição do produto.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os itens consultores, armazéns, propaganda, seguros e pesquisa de mercado não oferecem grande importância a indústria frigorífica de acordo com a indicação das respostas, apontando a baixa adesão da Caso 1 a utilização destes.

Após a compreensão prévia da estratégia da empresa, houve a intenção de diagnosticar como a empresa formava sua rede de suprimentos. A empresa considerou a elaboração de novas parcerias com fornecedores. As questões foram em torno de prévios requisitos necessários na constituição de novas parcerias, quais são os benefícios criados aos fornecedores por atingirem exigências estabelecidas pela empresa, e em síntese, quais são os principais fatores para que aconteça o rompimento da parceria. A Figura 7 expõe em ordem decrescente os itens levados em consideração para a empresa para cada questionamento.

Figura 7. Itens para formação, manutenção e rompimento de parcerias.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Ao analisar a Figura 7, os fatores de qualidade do produto, custo do produto e confiança entre os elos, se tornam fundamentais no surgimento de novas parcerias e na própria manutenção, se caso não houver, o contrato é quebrado. O único item destacado com menor

ênfase é a exclusividade no fornecimento, considerado, mas não imposto como prioridade em um novo contrato.

Dentre os fatores compensatórios ofertados pela empresa após concretização do contrato, está o aumento das compras, sendo incentivada a exclusividade da entrega, o possível alinhamento dos objetivos entre ambos (empresa e fornecedor), a ajuda e bonificação dada aos fornecedores, lembrando que entre estes dois quesitos surge a influência da fábrica de rações pertencente ao grupo.

A pontualidade nas entregas dos fornecedores foi mencionada com de extrema importância pela indústria frigorífica, logo em seguida a capacidade de negociar (principalmente os valores a serem pagos pelos produtos), e por fim qual é o nível de atendimento logístico ofertado a empresa. Dentre a proximidade dos produtores/ fornecedores, a empresa considera satisfatória a distância geográfica.

O próximo passo foi identificar com maior profundidade a estratégia da empresa em fatores que favorecem a utilização dos canais de distribuição escolhidos, a exploração de novos canais de distribuição, a forma de utilização da logística e suas funções, e a interação entre fornecedores e as práticas administrativas da empresa. O Quadro 8, destaca de forma decrescente os fatores apontados com maior peso em suas decisões.

Quadro 8. Contribuição da opinião da Indústria Frigorífica Caso 1 referente à piscicultura.

	CPI *	CPa *	NC/ND*	DPa *	DPI *
<i>5 – Fatores importantes</i>					
Mantêm fornecedores de regiões geográficas próximas (exceto produtores rurais)	XX				
Mantêm fornecedores (produtores rurais) de regiões geográficas próximas	XX				
Fornecedores são avaliados para garantia da qualidade	XX				
A empresa acompanha os prazos de entrega acordados com os fornecedores	XX				
A empresa avalia as condições dos equipamentos de transportes	XX				
A empresa avalia os procedimentos de controle durante cada recebimento da matéria-prima e insumos	XX				
O transporte dos produtos precisa ser feito com caminhão refrigerado	XX				
Novos produtos podem ser desenvolvidos a partir de conversas com os compradores	XX				
A diversificação de canais de distribuição oferece melhor oportunidade de crescimento do que aumentar as vendas para o principal canal de distribuição	XX				
Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com o varejista	XX				
<i>4 – Fatores relevantes</i>					
Existe sazonalidade em períodos de venda		XX			
A empresa estabelece volumes de produção a partir de conversas com os compradores		XX			
O processo de produção é liberado de acordo com o fluxo de pedidos dos clientes		XX			
O ambiente político/legal interfere em um maior nível de produção		XX			
A empresa acompanha regularidade e documentação dos fornecedores		XX			
Existe um alto nível de integração dos processos logísticos entre a empresa e os principais fornecedores		XX			
A empresa utiliza serviços logísticos de terceiros		XX			
Expansão estratégica motivou a busca por novos canais de distribuição		XX			
Aumento da rentabilidade motivou a busca por novos canais de distribuição		XX			
Resposta à pressão de compradores de um canal motivou a busca por novos canais de distribuição		XX			
Obtenção de economia de escala motivou a busca por novos canais de distribuição		XX			
Existe a tendência de aumentar a diversificação dos canais de distribuição utilizados		XX			
Diferentes práticas comerciais constituem-se em importantes barreiras na busca por novos canais de distribuição		XX			

Cont...

	CPI *	CPa *	NC/ND*	DPa *	DPI *
3 – Fatores consideráveis					
Existe a dependência de créditos de fornecedores para a empresa manter suas atividades			XX		
2 – Fatores pouco relevantes					
Volume total de demanda é difícil de prever devido à sua instabilidade				XX	
Volume total da demanda varia drasticamente, de mês para mês				XX	
Simple atendimento de pedidos inesperados motivou a busca por novos canais de distribuição				XX	
Excesso de produção motivou a busca por novos canais de distribuição				XX	
Programas/incentivos governamentais motivou a busca por novos canais de distribuição				XX	
Existe a tendência de aumentar a venda direta para consumidores finais				XX	
Existe um alto grau de independência de seus principais fornecedores na tomada de decisões logísticas				XX	
0 – Fatores irrelevantes					
O transporte dos produtos pode ser feito apenas com caixas isopor					XX
O transporte dos produtos pode ser feito apenas com caixas de térmicas					XX
Saturação do principal canal de distribuição motivou a busca por novos canais de distribuição					XX
Capacidade ociosa da empresa motivou a busca por novos canais de distribuição					XX
Declínio das vendas para o principal canal de distribuição motivou a busca por novos canais de distribuição					XX
A empresa tem menos compromisso com os canais indiretos (atacado/atravessador) do que com os canais diretos (varejo/restaurantes)					XX

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

* Legenda: CPI = Concorde plenamente; CPa = Concorde parcialmente; NC/ND = Não concordo, nem discordo; DPa = Discordo parcialmente; DPI = Discordo plenamente.

As assertivas assinaladas com concordância plena se iniciam com a preocupação em manter relações com fornecedores de insumos e de matéria prima com certa proximidade geográfica, uma vez que a proximidade traz a redução de custos e riscos ao transporte dos peixes, com maior manutenção da qualidade na distância percorrida.

No mesmo sentido os fornecedores são cobrados em relação a qualidade do produto recebido, incluindo-se nas exigências sobre qualidade, as condições atuais em que se encontram os equipamentos de transporte (em relação as especificidades de refrigeração e demais itens necessários aos produtos da piscicultura), fatores avaliados no recebimento dos insumos. A pontualidade estabelecida nos contratos também é seguida rigorosamente.

A empresa se demonstra aberta a desenvolver novos produtos, caso houver pedido de clientes, além de acreditar que uma maior diversificação dos atuais canais de distribuição já estabelecidos pode propiciar em maior crescimento das vendas.

A distribuição já existente entre a indústria frigorífica e as redes de varejo, representa um foco que a empresa tem para o escoamento dos produtos e, se caso necessário, demonstra empenhar mais esforços para estreitar estes laços, para promover uma melhor relação comercial.

Em relação há outras assertivas, houve a parcial concordância, em acreditar haver sazonalidade no período de vendas, descrevendo uma baixa temporada de vendas em alguns meses do ano. Além disso, as suas negociações com clientes/ canais de distribuição são bem pontuais (negociações feitas antecipadas às vendas) gerando uma estimativa do volume de vendas a partir de conversas com seus clientes. A produção se inicia após a firmação dos pedidos dos clientes.

Em busca de maiores níveis de produção, o ambiente político/legal aparece como um meio parcial de inibir tais práticas, levantando questões referentes a quanto a atividade pode deixar de crescer por falta de políticas mais específicas, e regulamentos que incentivem a atividade.

Em relação aos fornecedores, a empresa acompanha o cadastro e a documentação que comprove a regularidade mediante os órgãos competentes, preocupando-se com o comportamento de seus fornecedores perante a legislação. A empresa destaca a existência de uma sintonia entre a ela e seus fornecedores em relação a logística, prevalecendo acordos pré-estabelecidos, e quando necessário, a empresa recorre a serviços logísticos de terceiros, sem deixar suas compras ou vendas atrasarem por falta de transporte adequado.

A empresa concorda na possibilidade de novos canais de distribuição fazerem parte de seu leque de parceria, destacando alguns itens que possam levar a buscar novos canais de

distribuição para seus produtos: expansão estratégica; aumento da rentabilidade; resposta à pressão de compradores; obtenção de economia de escala. Mas em contraposição, a diferença entre práticas comerciais da empresa com possíveis novos canais de distribuição, se torna uma barreira comercial.

Em suas considerações, a dependência de créditos dos fornecedores não foi considerada como um item relevante, e ao mesmo tempo não deixa de ser, demonstrando assim, a utilização dos créditos para financiamento das atividades, mas este não compromete as atividades da empresa, se caso não houver.

Os itens com pouca consideração pela empresa foram a pouca variação da demanda (considerada de um mês para o outro) por causa da sazonalidade da atividade. Em relação aos procedimentos logísticos, estes são realizados em prévio acordo, assim a empresa não toma suas decisões de forma isolada.

Propostas que pouco interferem na busca por novos canais de distribuição se apresentam por: atendimento de pedidos inesperados; excesso de produção; programas/incentivos governamentais; aumento da venda direta a consumidores finais.

As afirmativas que não se aplicam à empresa permeiam o transporte dos produtos, destacando que a empresa não utiliza de caixas térmicas ou caixas de isopor. Colocou também que a empresa não realizou até o momento uma busca por novos canais de distribuição pelos seguintes motivos: saturação do principal canal de distribuição, capacidade ociosa da fábrica e declínio de vendas ao principal canal de distribuição escolhido.

Foi assinalado pelo entrevistado não haver um menor compromisso com os canais de distribuição indiretos em comparação aos canais de distribuição diretos, destacando interesse em ambos os tipos de canais de distribuição, direto e o indireto. Quando questionado sobre a preferência em relação aos canais de distribuição, o respondente revela os supermercados e distribuidores como seus escolhidos.

Dentre os fornecedores da indústria frigorífica, dois se dispuseram a participar da pesquisa, sendo identificados como produtores A-1 e B-1.

O produtor A-1, com cinquenta anos de idade, tem sua produção no município de Santa Clara D' Oeste, localizada no estado de São Paulo, possui formação com pós-graduação stricto sensu em Oceanografia. O produtor B-1 possui natureza jurídica, com fundação no ano de 2010, uma empresa com atividades destinadas exclusivamente a produção em diversos níveis da piscicultura. Sua localização é no município de Aparecida do Taboado, em Mato Grosso do Sul. A Tabela 3 exhibe a caracterização das propriedades de ambos os produtores em que realizam a produção dos peixes, e seus perfis na cadeia.

Tabela 3. Perfil e características dos fornecedores do Caso 1.

<i>Perfil dos produtores Caso 1</i>		
	<i>A</i>	<i>B</i>
<i>Processo produtivo</i>	Engorda	Engorda
<i>Receita da propriedade</i>		
<i>% da piscicultura</i>	100%	100%
<i>Produção safra/2020</i>	1.644 tn	1.700 tn
<i>Tamanho da propriedade</i>	1 módulo rural	1 módulo rural
<i>Cadastro como produtor</i>	SIM	SIM
<i>Licença Ambiental</i>	SIM	SIM
<i>Espécies de peixes</i>	Tilápia	Tilápia
<i>Tem assistência técnica</i>	SIM	SIM
<i>Faz parte de organização da classe</i>	SIM	NÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os produtores apresentam natureza jurídica e localização em estados diferentes, porém possuem características estruturais muito próximas, sendo que ambos realizam somente a engorda do peixe, e a renda da propriedade deriva totalmente da atividade. Os produtores atingiram uma produção acima de 1.500 toneladas no ano de 2020, com a utilização de apenas um módulo rural. Além disso, ambos os produtores possuem licença ambiental e cadastro como produtor da atividade, fazendo uso de apenas uma espécie de peixe, a tilápia e uso recorrente de assistência técnica. O produtor A-1 pertence a associação PeixeBR, já o B-1, não participa de nenhuma associação ou entidade da classe.

O produtor A-1 não pratica a atividade de armazenagem, não possuindo tanque de refrigeração ou outro meio para esta prática de estocagem, além de não realizar nenhum tipo de processamento em sua propriedade. Ao adquirir seus peixes para engorda, já os compra em tamanho juvenil, peixe com 30 gramas já vacinados, reduzindo em 2 meses o ciclo de engorda quando comparado a compra ainda no estágio de alevino.

Já o produtor B-1 possui capacidade para armazenar, fazendo este processo por meio da refrigeração dos peixes em tanques pertencentes à propriedade. A capacidade de armazenamento permite ao produtor realizar alguns tipos de processamento em sua propriedade. O empreendimento realiza as seguintes operações dentro de um período de um mês na propriedade: a) a engorda de 50 toneladas de peixe - do total da renda representa 26%; b) a filetagem de 30 toneladas – representa 67% do total da renda; c) fabricação de ração, 21 toneladas - gera 7% do total da renda.

Ambos os produtores se utilizam de vários canais de distribuição para escoar seus produtos. A Figura 8 indica cada um deles.

Figura 8. Formas de escoamento da produção dos produtores Caso 1.

	Canal de Venda	Nº clientes	Tipo produto	Vendas - %	Frequência venda	Distância média	Transporte
A	Atacadista	1	Peixe inteiro	10%	Quinzenal	360km	Comprador
	Indústria	2	Peixe inteiro	30%	2x semana	17km	Comprador
	Pesque e Pague	1	Peixe inteiro	5%	Mensal	640km	Comprador
	Atravessadores	2	Peixe inteiro	50%	2x semana	640km	Comprador
	Peixaria	1	Peixe inteiro	5%	2x semana	180km	Comprador
B	Açougue	1	Filé	0,5%	Semanal	350km	Próprio
	Mercearia/ Minimercado	1	Filé	1%	Semanal	350km	Próprio
	Atacadista	197	Filé	72,5%	Semanal	350km	Próprio
	Indústria	1	Peixe inteiro	16%	6x mês	75km	Comprador
	Atravessador	1	Peixe inteiro	10%	Mensal	720km	Comprador

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As informações da Figura 8 revelam a utilização de três canais de distribuição em comum aos 2 produtores, o atacado, a indústria frigorífica, e o atravessador, demonstrando os diversos níveis de canais de distribuição que os produtos podem percorrer.

Existe a figura do atravessador nos dois casos, determinando que a atuação deste agente possibilita a produção chegar a outros canais de distribuição que os produtores por si só ainda não conseguem atender. A existência de um atravessador considera a oportunidade de novos mercados ainda não conquistados pelos produtores, assim este agente se configura em mais um canal de venda, e permite significativa rentabilidade aos entrevistados.

O atacado torna-se um elo com grande força de atuação no mercado, onde a negociação com este tipo de canal de distribuição demanda certo nível de conhecimento e empenho na produção, demonstrando boa posição dos produtores para negociar com esse elo.

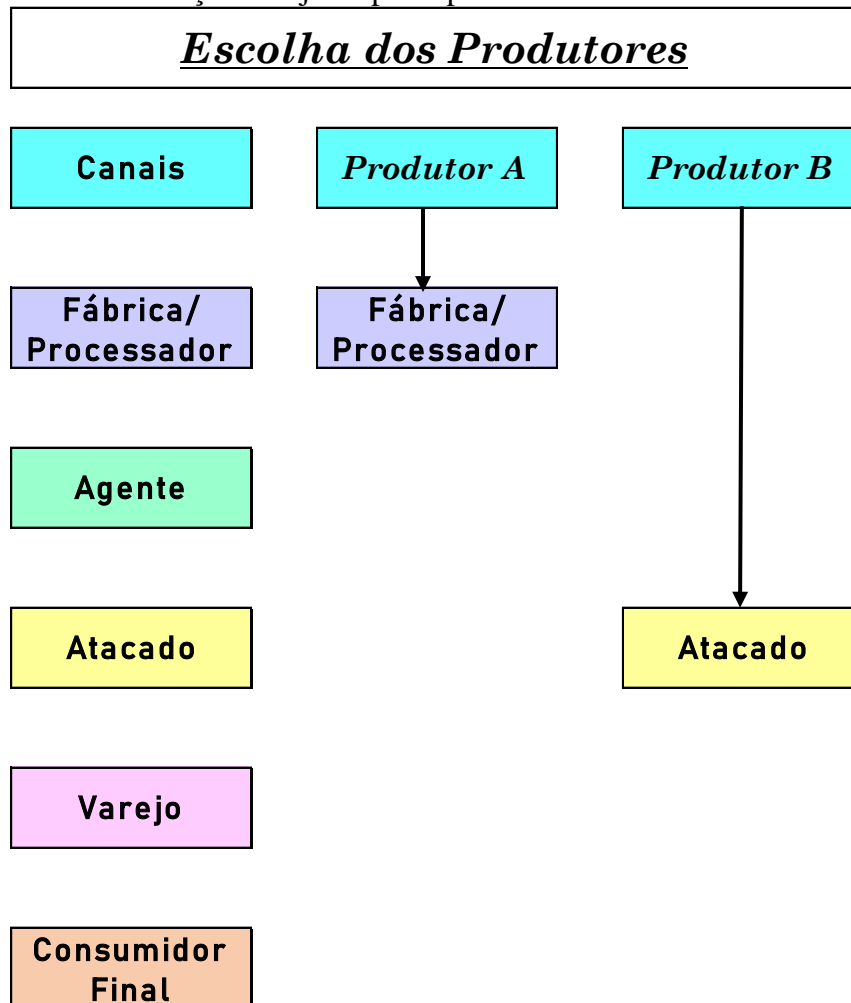
No caso do varejo, o produtor A-1 negocia com os canais de distribuição pesque e pague e peixaria, e o produtor B-1 utiliza-se dos canais de distribuição de açougue e minimercados.

Vale destacar dentre os dados do produtor A-1, o grande volume negociado com o canal de distribuição de atravessadores, que representa 50% da sua produção mensal, com considerável distância de 640 quilômetros de distância, a mesma para o pesque e pague. Em relação à indústria frigorífica foco do Caso 1, distante cerca de 17 km da propriedade, são destinadas 30% da produção. Outro ponto interessante é o fator logístico, dentre as negociações realizadas, todo o produto é retirado pelos compradores, gerando uma vantagem ao produtor que não possui refrigeração em seu processo de produção, garantindo aos produtos a manutenção da qualidade. Ao questionar sobre as regiões geográficas das vendas, todas deste produtor são feitas dentro do estado de São Paulo.

Referente aos dados do produtor B-1, a maior parte da produção é destinada a venda para atacados (72,5%), entregues de forma semanal. Em relação à indústria frigorífica foco do Caso 1, distante cerca de 75 km da propriedade, são destinadas 16% da produção, com uma alta frequência de vendas (até seis vezes ao mês). Em meio aos canais de distribuição escolhidos pelo produtor, ele escolheu empresas de outro estado como a indústria frigorífica deste Caso 1, mas restringe as negociações a este estado e ao próprio em que se localiza a propriedade (MS).

Dentre a variedade de canais de distribuição utilizados pelos participantes, considerou-se pertinente a busca de melhor compreender qual canal de distribuição traz maior satisfação, ou de melhor destinação de seus produtos, foi perguntado qual seria o canal de distribuição mais desejável, e as respostas ficaram conforme a Figura 9.

Figura 9. Canal de distribuição desejável pelos produtores entrevistados do Caso 1.



Fonte: Adaptado de Czinkota et al., 2001.

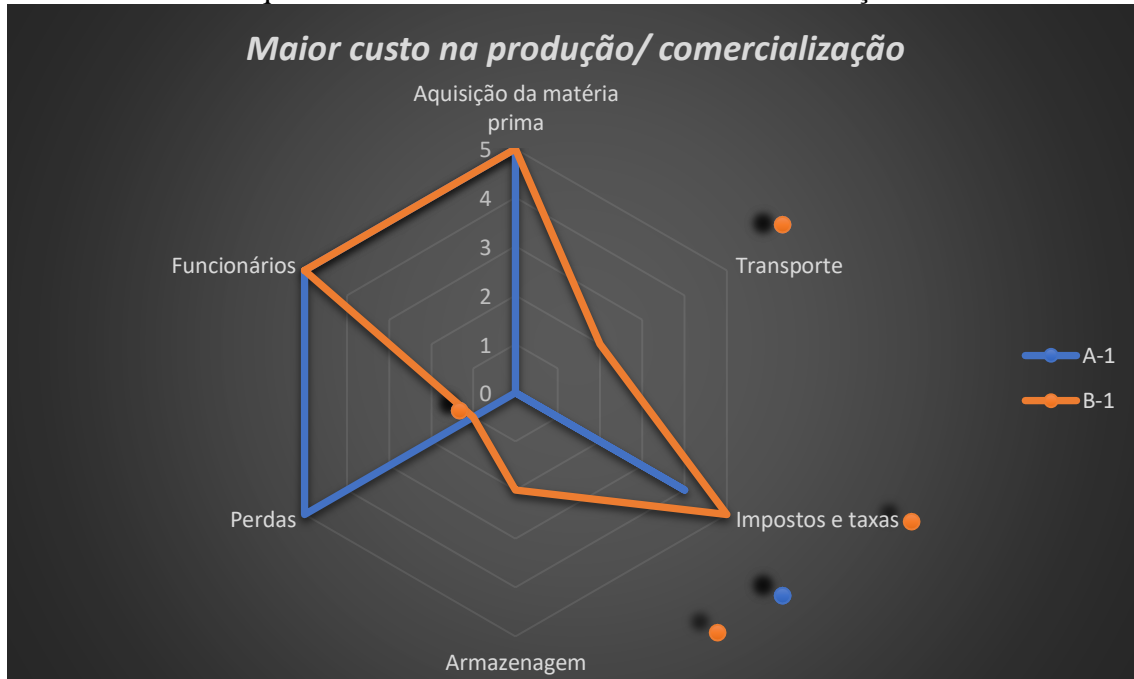
Como a Figura 9 expõe à intenção dos produtores em relação aos canais de distribuição de maior preferência, no caso do A-1 a predileção a uma indústria frigorífica, pontua sua maior satisfação para os negócios, sendo o segundo maior volume de vendas atualmente, e o B-1, tem um favoritismo maior a trabalhar com o atacado, no qual já acontece a maior parte de suas transações.

A fim de entender a estratégia concebida pelos produtores, foram criadas assertivas relativas a compreender a importância dada a cada quesito na modelagem da estratégia para selecionar os canais de distribuição utilizados. Em grau de importância, foi disposta uma escala de 1 a 5, onde é o número 5 é o mais relevante. O Gráficos 7 a 12 trazem as informações consideradas por ambos os produtores.

As assertivas apontadas pelo Gráfico 7 com maior destaque dentre a produção/comercialização, foram a aquisição de matérias primas e funcionários, desenhando um quadro

onde o alimento do peixe é o maior desencadeador do aumento dos custos de produção, seguida da mão de obra empenhada no processo e dos impostos e taxas, desenhando a alta incidência destes fatores no ato da comercialização.

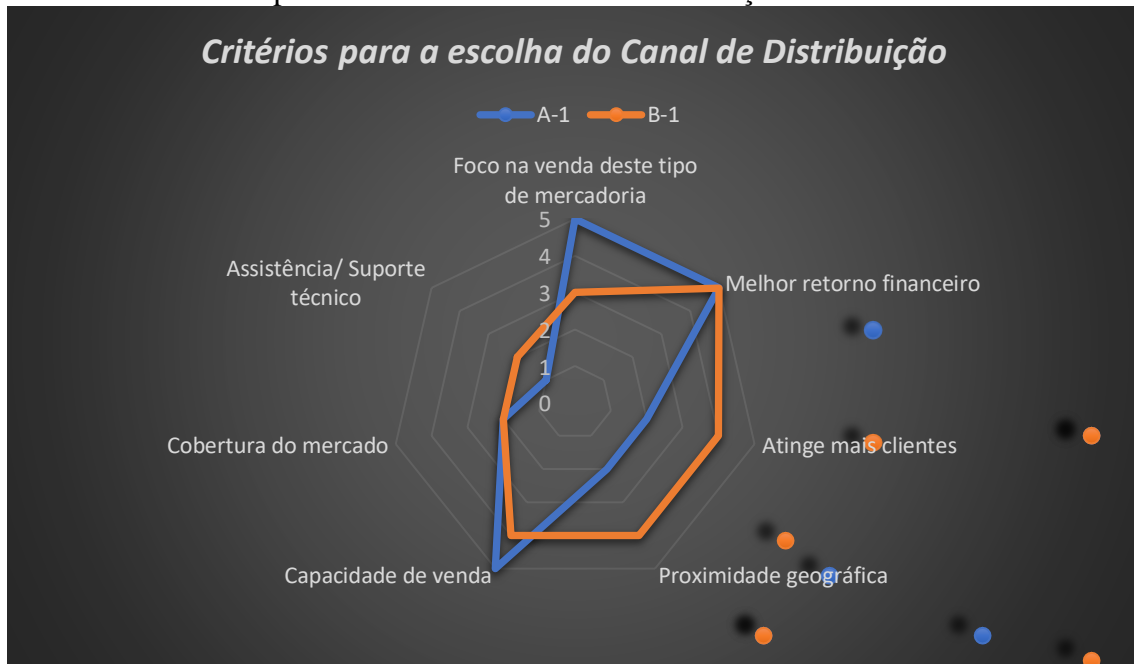
Gráfico 7. Fatores que desencadeiam maior custo na comercialização.



Fonte: elaborado pela autora (2021).

O item perdas foi somente indicado pelo produtor A-1, acreditando que o produtor possa sofrer perdas em sua produção. O produtor B-1 não considera da mesma forma, apresentando menor grau de importância. Os itens armazenagem e transporte ganham pouco peso no momento da representação dos custos de ambos os produtores.

O Gráfico 8 identifica os critérios determinantes para a escolha do canal de distribuição, a principal métrica para escolher o canal de distribuição foi o melhor retorno financeiro obtido com este, demonstrando a necessidade de boa remuneração em torno do produto para ser rentável a atividade. A capacidade de venda e o foco do canal de distribuição nas vendas em produtos da atividade se demonstram importantes. Os canais de distribuição escolhidos precisam demonstrar boa atuação no mercado, e ser referência nos produtos da atividade para os entrevistados.

Gráfico 8. Critérios para escolha do Sistema de Distribuição.

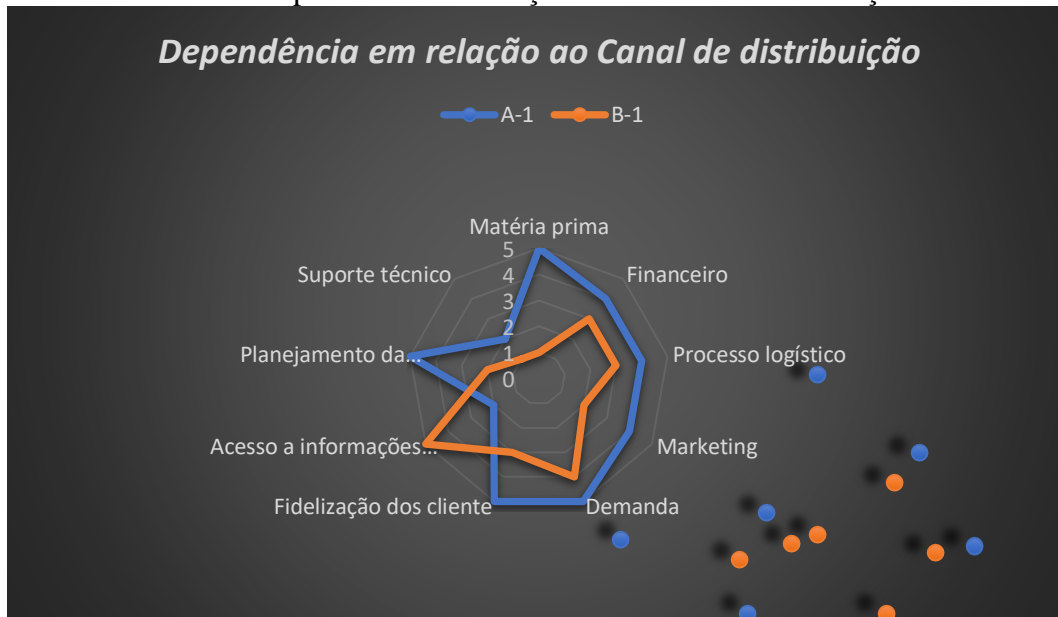
Fonte: elaborado pela autora (2021).

O produtor B-1 apontou a proximidade geográfica como item importante a ser analisado quando houver a escolha do canal de distribuição. Os itens assistência técnica, cobertura do mercado são indicados com baixa importância aos entrevistados.

Após a escolha e a interação com o canal de distribuição, é necessário compreender se existe algum tipo de dependência dos produtores a eles, assim, o Gráfico 9 dispõe destas informações. Foi assinalado como principal item a demanda e a fidelização para os produtos, condizendo com a premissa de que a utilização de mais canais de distribuição torna o produto mais conhecido para o consumidor final e tende a oferecer maior destaque a ele.

Também foram assinalados, com menor importância, a dependência financeira dos produtores para com os canais de distribuição, caracterizando um relacionamento de colaboração entre as partes, onde as relações de negociações preveem boa interação e confiança, pois este tipo de acordo prevê que os participantes se esforcem para cumprir o que foi acordado. Já o fator logístico, destacado anteriormente pelos produtores quando mencionam a retirada do produto pelos compradores, em função destes estarem a uma distância geográfica significativa.

Gráfico 9. Grau de dependência em relação ao sistema de distribuição escolhido.



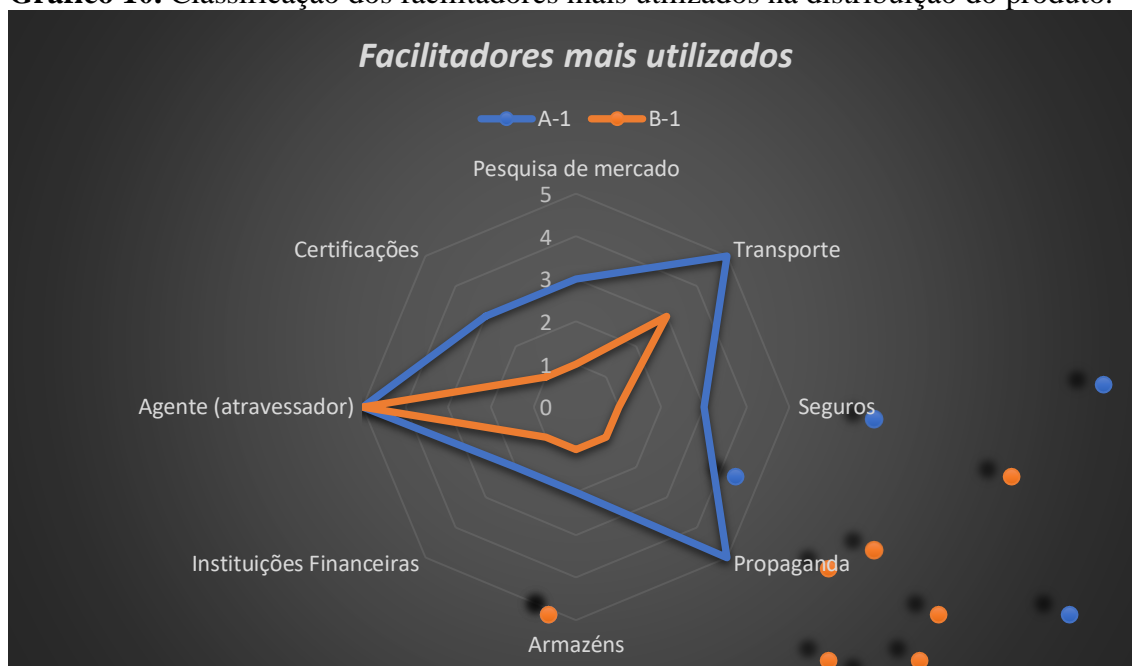
Fonte: elaborado pela autora (2021).

O produtor A-1 indica os fatores de planejamento da produção, a matéria prima e o marketing como geradores de dependência do canal de distribuição. Pode-se chegar a conclusão que o produtor tem sua matéria prima adquirida ou tem ajuda para realizar a compra através do seu cliente. A produção será planejada a partir da relação dos pedidos de seus clientes. Também o marketing, como uma ferramenta para a difusão de seus produtos por meios dos canais de distribuição.

O produtor B-1 assinala o item de acesso a informação dos clientes com média importância. Os canais de distribuição podem agir como agente angariador e processador de informações advindas dos clientes, sendo fundamental para a cadeia de suprimentos. E ambos os produtores dão baixa importância ao canal de distribuição que ofertar suporte técnico.

Os facilitadores mais utilizados pelos produtores foram os atravessadores e o transporte, como expõe o Gráfico 10. O atravessador auxilia os produtores chegarem a pontos de distribuição que sozinhos talvez não conseguissem, e o processo logístico em função do apoio de terceiros para sua ocorrência dentro das exigências da atividade

Gráfico 10. Classificação dos facilitadores mais utilizados na distribuição do produto.



Fonte: elaborado pela autora (2021).

O produtor A-1 agrega médio grau de importância aos facilitadores das certificações, de pesquisa de mercado e de seguros. Já ambos os produtores indicam baixa utilização das instituições financeiras, armazéns de terceiros.

O Gráfico 11 demonstra as respostas dos produtores quando perguntado quais variáveis poderiam ser barreiras de entrada a novos mercados ou clientes, foram apontados com maior representatividade os recursos financeiros, essenciais a qualquer investimento dentro de um planejamento de crescimento; os próprios canais de distribuição, podendo considerar fatores como negociações, tipo de produto, preço e custo.

Os produtores citam também a interferência dos intermediários, criando uma possível dependência do produtor a ele, os recursos estruturais, acreditando na necessidade de modificações para atender novas demandas, e as indústrias frigoríficas por talvez serem em um número reduzido, ou mesmo por oferecer um valor menor do que o esperado na comercialização.

Gráfico 11. Variáveis influenciadoras para o crescimento em novos mercados/ novos clientes.

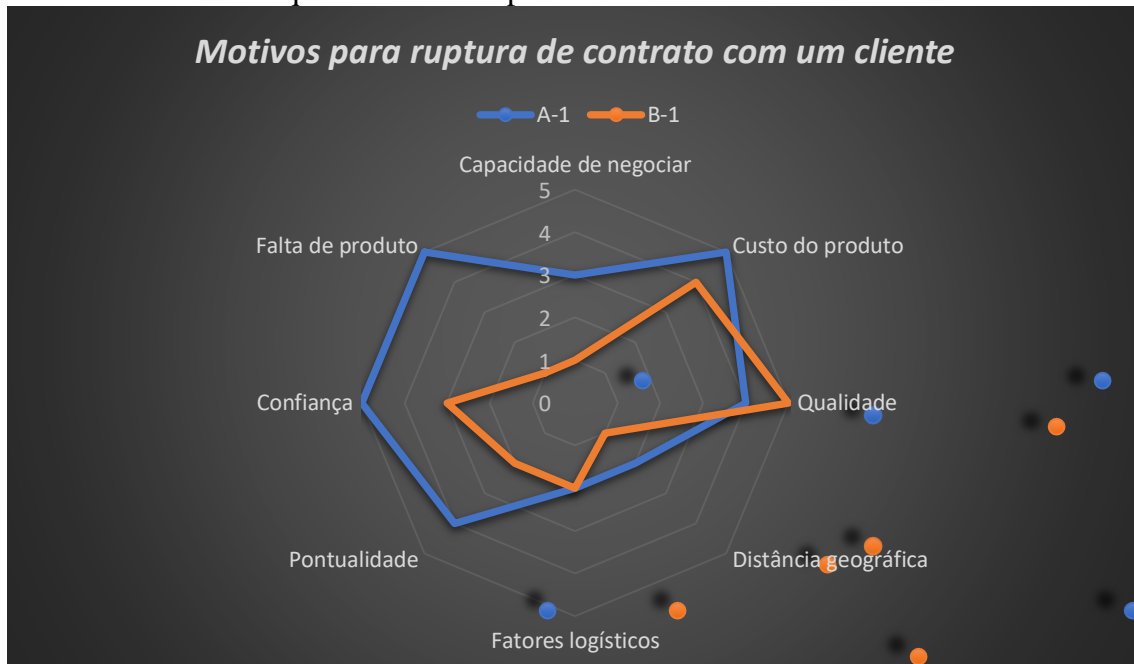


Fonte: elaborado pela autora (2021).

O produtor A-1 indica que em sua percepção existem outros fatores que poderiam impedir seu crescimento, como ao ambiente político/ legal, a existência de sazonalidade nas vendas e maior ocorrência de assistência técnica a produção.

Como último item, o Gráfico 12 expõem os motivos pelos quais seria quebrado o acordo entre produtor e canal de distribuição, sendo apresentado o custo do produto, qualidade e confiança. O custo pode se tornar um grande empecilho às negociações quando o canal de distribuição não remunera o produtor no montante em que este gostaria, os procedimentos envolvendo a qualidade da distribuição podem comprometer o produto, e se faz necessário a confiança entre os elos na intenção de futuras negociações e parcerias.

Gráfico 12. Motivos que levariam a ruptura de contrato com um cliente.



Fonte: elaborado pela autora (2021).

O produtor A-1 elenca outros pontos como preponderantes em suas negociações, um deles é a pontualidade, característica de quem quer receber o produto na data estipulada, e do outro lado, quem quer receber o pagamento pelo produto na data acordada. A falta de capacidade em negociar também foi citada pelo produtor, assim como, a falta de produto, por assim poder interferir na entrega do produto.

Ambos os produtores não indicam o fator logístico e a distância geográfica como fatores para o rompimento do contrato.

O Quadro 9 busca elucidar as opiniões dos produtores a partir da percepção destes em torno dos questionamentos relativos à produção e demanda, fatores que levaram a buscas por novos canais de distribuição, itens referentes ao processo logístico e itens pertinentes a relação entre os elos da cadeia. O Quadro foi estruturado em três níveis, o primeiro nos fatores que ambos os participantes concordam e são pertinentes a atividade, no segundo nível, ambos discordam das assertivas, e estas não os representam, e no terceiro momento, assertivas que tiveram respostas diferentes entre os produtores.

Quadro 9. Contribuição das opiniões dos produtores do Caso 1 referentes à piscicultura.

<i>Opinião dos produtores Caso 1 referentes à piscicultura</i>					
	CPI *	CPa *	NC/ND*	DPa *	DPI *
<i>Fatores importantes/ relevantes/ consideráveis</i>					
O transporte dos produtos precisa ser feito com caminhão refrigerado	A/B				
O produtor avalia os procedimentos de controle durante cada recebimento da matéria-prima e insumos	A/B				
O produtor avalia as condições dos equipamentos de transportes	A/B				
O produtor acompanha os prazos de entrega acordados com os fornecedores	A/B				
Prefiro ter fornecedores de regiões geográficas próximas		B	A		
Existe sazonalidade em períodos de venda	A	B			
O produtor estabelece volumes de produção a partir de conversas com os compradores		A/B			
Aumento da rentabilidade motivou a busca por novos canais de distribuição	A/B				
Expansão estratégica motivou a busca por novos canais de distribuição	A	B			
Existe a tendência de aumentar a venda direta para consumidores finais		A	B		
<i>Fatores pouco relevantes/ irrelevantes</i>					
Volume total da demanda varia drasticamente, de mês para mês				B	A
Volume total de demanda é difícil de prever devido à sua instabilidade				A/B	
Prefiro atender clientes de regiões geográficas próximas				B	A
Programas/incentivos governamentais motivou a busca por novos canais de distribuição					A/B
O transporte dos produtos pode ser feito apenas com caixas térmicas					A/B
O transporte dos produtos pode ser feito apenas com caixas de isopor					A/B
<i>Fatores com diferentes opiniões</i>					
Declínio das vendas para o principal canal de distribuição motivou a busca por novos canais de distribuição		B			A
Saturação do principal canal de distribuição motivou a busca por novos canais de distribuição			A		B
Resposta à pressão de compradores de um canal de distribuição motivou a busca por novos canais de distribuição		A			B
Excesso de produção motivou a busca por novos canais de distribuição	A			B	
Existe a tendência de aumentar a diversificação dos canais de distribuição utilizados	A			B	
A diversificação de canais de distribuição oferece melhor oportunidade de crescimento do que aumentar as vendas para o principal canal de distribuição	A			B	
<i>Cont...</i>					

<i>Opinião dos produtores Caso 1 referentes à piscicultura</i>					
	CPI *	CPa *	NC/ND*	Dpa *	DPI *
Diferentes práticas comerciais constituem-se em importantes barreiras na busca por novos canais de distribuição	A			B	
O ambiente político/legal interfere em um maior nível de produção	A				B
<i>Fatores com diferentes opiniões</i>					
O processo de produção é realizado de acordo com o fluxo de pedidos dos clientes		B		A	
O produtor tem menos compromisso com os canais indiretos (atacado/atravessador) do que com os canais diretos (varejo/restaurantes)		A			B
Existe um alto nível de integração dos processos logísticos entre o produtor e os principais clientes	A				B
O produtor utiliza serviços logísticos de terceiros	A			B	
Existe a dependência de créditos de fornecedores para o produtor manter suas atividades		A		B	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

* Legenda: CPI = Concordo plenamente; Cpa = Concordo parcialmente; NC/ND = Não concordo, nem discordo; Dpa = Discordo parcialmente; DPI = Discordo plenamente.

Para os itens referentes aos procedimentos logísticos e seus equipamentos os produtores se posicionam de forma bem crítica, considerando muito importante o produto ser transportado em caminhões refrigerados apropriados, os equipamentos, os prazos de entrega e insumos recebidos são avaliados constantemente. A proximidade do fornecedor é relevante aos produtores.

A quantidade a ser produzida pelos produtores em suas propriedades pode ser previamente calculada a partir de prévias conversas com os clientes. Os itens considerados para busca de novos canais de distribuição foram: a) aumento da rentabilidade; b) expansão estratégica; c) aumento das vendas ao consumidor final.

Em opinião contrária, os produtores acreditam que a demanda não tem grande variação de um mês para o outro, assim, não se torna difícil prever o volume de vendas. Seus clientes podem e são de regiões geográficas distantes, apoiados em bons fatores logísticos, excluindo formas de transportes mais simples como caixas térmicas ou de isopor, atingem clientes de regiões distantes. E não recebem nenhum apoio ou incentivo do governo para buscar um novo canal de distribuição.

As demais afirmativas possuem divergência entre a opinião dos produtores. Mas alguns itens se tornam pertinentes à observação. O item destacado como o ambiente político/legal como inibidor de um maior nível de produção, o produtor do estado de São Paulo, concorda plenamente, enquanto do produtor do Mato Grosso do Sul discorda totalmente, demonstrando as diferenças no processo de regulação que pode haver entre os estados e as barreiras que esse processo pode criar.

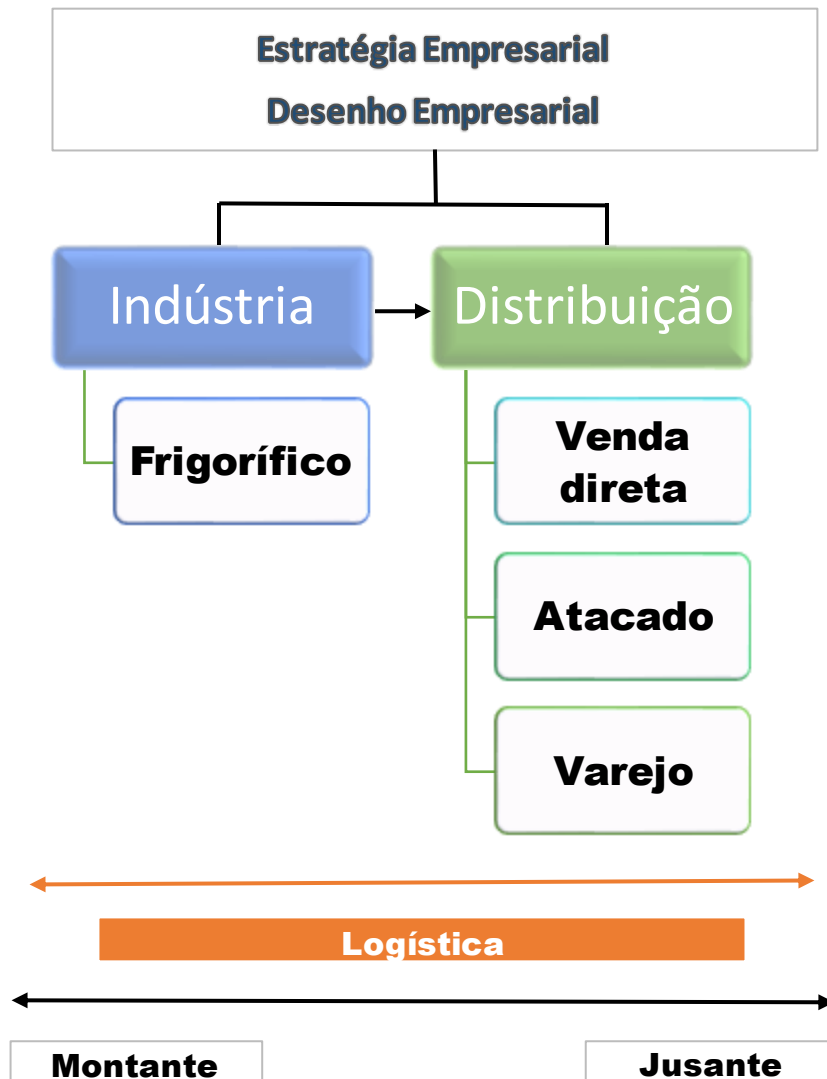
Outro fator interessante é a integração logística, para o produtor A-1, ela é bem estabelecida e organizada, já para o B-1, não há tal integração efetivada.

4.2 Caso 2

A empresa que constitui o Caso 2, localizada no norte do Paraná, utiliza da estratégia de longo prazo no ato de desenvolver bons parceiros/ fornecedores. Para atingir seus objetivos de distribuição em mercados desejáveis, a empresa se preocupa em manter e agregar bons parceiros/ produtores. A piscicultura é uma cadeia em expansão constante, desta forma a necessidade de promover um alto índice de solidificação entre os contratos acordados se torna peça fundamental na intenção de alcançar suas metas mercadológicas de distribuição.

A Figura 10 demonstra os processos desempenhados pela empresa quando busca firmar fornecedores como seus parceiros para obter sua produção.

Figura 10. Estrutura da Indústria Frigorífica – Caso 2.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Faz 15 anos que a empresa está operando no ramo de processamento, antes praticava outras atividades, como pesque e pague. Quando decidiu atuar como frigorífica, o proprietário entendeu que obteria melhores resultados com menor demanda de trabalho. Com isso, a estrutura física da propriedade foi reformulada, novos investimentos foram realizados.

A indústria frigorífica é composta por 46 pessoas envolvidas diariamente no trabalho, tem característica de ser familiar, onde a gestão é realizada pelo próprio proprietário e sua família, os demais departamentos não têm nenhum grau de parentesco.

A composição do quadro de funcionários da empresa se apresenta da seguinte forma: a) Gestão – 4 pessoas; b) Transporte – 6 pessoas; c) Fábrica – 36 pessoas, subdivididas

em: Área Suja – 5 pessoas, Área de Filetagem – 13 pessoas, Área do Toalete – 5 pessoas, Área de Embalagem – 13 pessoas.

Em virtude da boa aceitação no mercado, e pela maior parte das escolhas feitas pelos consumidores finais, a indústria frigorífica processa somente duas espécies de peixes, a Tilápia e o Pacu, conforme ilustrado na Tabela 4 o processamento da empresa.

Tabela 4. Descrição do processamento da indústria frigorífica Caso 2 no período de 1 mês.

<i>Espécie</i>	<i>Processo</i>	<i>Volume (toneladas)</i>	<i>Conservação</i>	<i>Representação Faturamento (%)</i>
Tilápia	Inteiro	2	Congelado	5
	Filé	60	Congelado/ Fresco	50
	Tiras	10	Congelado	10
	Posta	48	Congelado	30
Pacu	Inteiro	2	Congelado	5
Total		122 ton		100%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Após o processamento, a maior parte dos produtos é vendida congelada, somente 25% dos produtos são vendidos frescos (filé de tilápia). A partir da Tabela 4, nota-se o foco maior da empresa em vender filé (50%) e postas (30%), ambos providos da tilápia. Os produtos, peixe inteiro e tiras somam 20% do faturamento, sendo somente 5% deste percentual da espécie pacu, isso demonstra a maior aceitação dos canais de distribuição em comprar a espécie tilápia.

Nesses 15 anos de atuação, a empresa conquistou um número substancial de clientes, possuindo um leque variado de canais de distribuição. A pretensão da empresa não é atingir uma grande rede de varejo, ou clientes que possuem um grande poder de compra, e sim elos criados com os canais de distribuição, onde estes valorizam seu produto e o remuneram de acordo com preços praticados no mercado.

A indústria frigorífica não estabelece sua estratégia com base em manter o foco em um número pequeno de canais de distribuição, como por exemplo, uma grande rede de varejo, onde teria a venda de um volume considerável concentrado em somente um cliente, vendendo seus produtos com uma margem de renda menor, o qual dificultaria uma remuneração justa aos seus parceiros/fornecedores, bem como o próprio à empresa.

A empresa preza por uma remuneração justa a seus fornecedores, e busca manter bons rendimentos à suas vendas, e neste intuito prefere manter uma variedade maior de canais de distribuição, e ampliar suas negociações para com estes.

A Tabela 5 apresenta os canais de distribuição selecionados pela indústria frigorífica e suas quantidades, contemplando o tipo de produto vendido, o volume das vendas em formato percentual em relação a toda produção do mês, a qual período ocorrem, a distância média percorrida pelo produto entre indústria e canal de distribuição, e por último a quem fica encarregado da função logística do produto.

Tabela 5. Tipologia dos canais de distribuição escolhidos pela indústria frigorífica Caso 2.

<i>Canal de venda</i>	<i>Nº clientes</i>	<i>Produtos</i>	<i>Volume de vendas (%)</i>	<i>Frequência de vendas</i>	<i>Distância média (km)</i>	<i>Forma de transporte</i>
Açougue/ Boutique de carnes	100	Filé	5	Mensal	1 – 100	Próprio
Mercearias/ Minimercado	500	Todos	10	Mensal	1 – 300	Próprio
Supermercado	1.500	Todos	30	Mensal	1 – 500	Próprio
Hipermercado/ Supercenter	300	Todos	20	Mensal	1 – 500	Próprio
Atacadista	10	Filé	30	Semanal	1 – 100	Próprio/ Comprador
Venda Direta	500	Filé/ Inteiro	5	Diário	0 – 20	Comprador

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O número demonstrado de clientes em cada tipo de canal de distribuição deriva do registro de negociações já realizadas pela empresa (dados retirados do sistema utilizado pela empresa). Estes números representam o montante de negociações efetuadas com diferentes clientes, assim, muitos destes clientes podem atualmente não praticar a compra dos produtos, estando inativos, mas a indústria frigorífica mantém o cadastro ativo caso haja novas negociações.

O maior número de clientes se concentra em supermercados, onde sua venda corresponde a 30% do total. Outro canal de distribuição considerável são os atacadistas que absorvem outros 30% da produção mensal da empresa.

Os canais de distribuição considerados como varejo (açougue/ boutique de carnes, mercearias/ minimercados, supermercados, hipermercado/ supercenter), absorvem 65% da produção da indústria frigorífica, sendo as vendas realizadas, em média 1 vez por mês, percorrem uma distância entre 1 e 500 quilômetros. A entrega do produto fica por conta da indústria frigorífica, sendo essa detentora de caminhões refrigerados específicos à tipologia do produto. Exceto os açougues/ boutique de carnes, no qual só adquirem o filé do peixe, os demais compram a linha completa ofertada pela indústria frigorífica.

Atacadistas compõem o número menor de clientes, este tipo de canal de distribuição só absorve o produto em forma de filé, suas compras são semanais, e no fator logístico, o próprio canal de distribuição pode retirar o produto na fábrica, ou solicitar sua entrega, a variação média da distância entre os elos é entorno de 100 quilômetros.

Como já mencionado anteriormente, a indústria frigorífica se localiza em uma propriedade rural, onde existem tanques para produção de peixes (onde antes sediava um pesque e pague). Alguns dos clientes desta fase da empresa se mantiveram, e realizam diariamente compras de peixes em filé ou inteiro. A empresa mantém este tipo de negociação, pois, quem faz a compra, se locomove até a propriedade para comprar e retirar seu produto, não gerando gastos maiores quando a entregas individuais aos clientes na forma de venda direta.

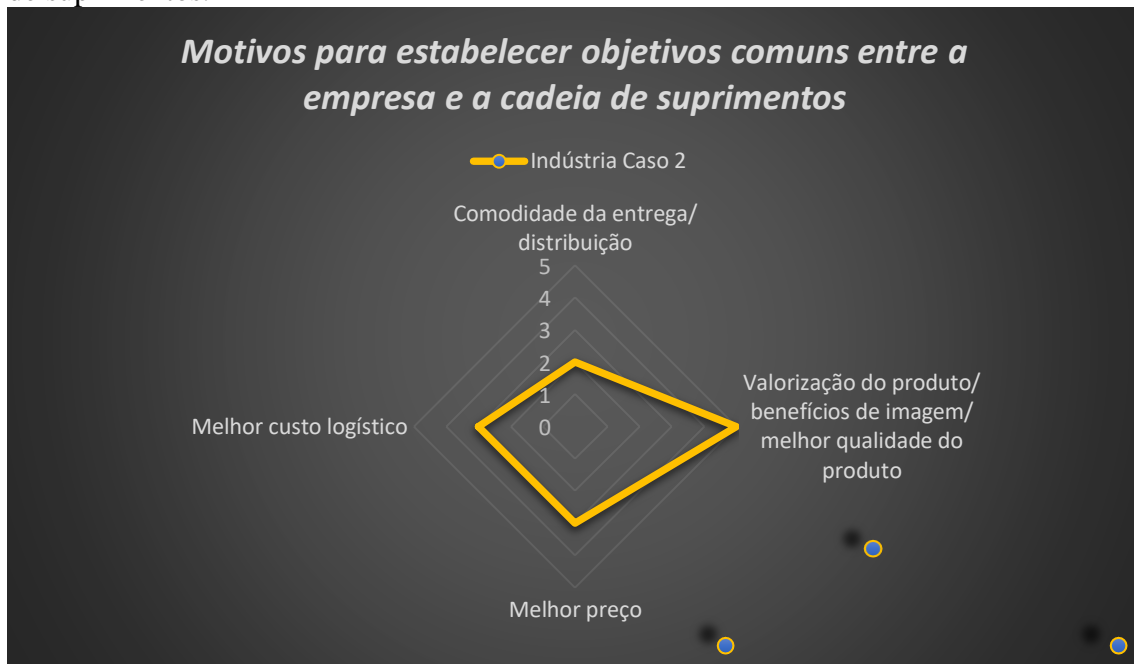
A venda aos canais de distribuição, exceto a venda direta, deriva de acordos previamente estabelecidos e firmados, assim, a indústria frigorífica realiza seu processamento mediante planejamento baseado em dados já estipulados, e o pagamento destes produtos é realizado em datas determinadas quando da negociação da venda. As vendas para os consumidores finais acontecem momentaneamente, sem prévia negociação, e os pagamentos são feitos no ato da compra.

O selo de venda interestadual é algo que a indústria frigorífica está se empenhando em obter, uma vez que até o momento ela realiza suas vendas unicamente dentro do estado do Paraná. O entrevistado acha importante a obtenção deste selo para práticas mercadológicas em outros estados, como o estado de São Paulo, que adquire boa parte da produção do norte e oeste do Paraná. Com o mesmo intuito deseja um dia exportar seu produto para outros países.

A próxima relação de informações traz a escolha das opções da indústria frigorífica quando questionado sobre fatores incidentes na formação da estratégia da empresa, assim, trazendo as particularidades nas negociações com os canais de distribuição escolhidos.

O Gráfico 13 expõe as perguntas e as afirmações que melhor representam a opinião da indústria frigorífica. A primeira afirmativa reflete as ações realizadas em conjunto com todo o restante da cadeia, na intenção da cadeia ser mais organizada e competitiva, sendo os itens mais relevantes: a busca da própria valorização do produto/ melhor qualidade, melhoria nos preços praticados no mercado e a diminuição dos custos logísticos, esses imprescindíveis para manter a boa qualidade do produto.

Gráfico 13. Principais aspectos para estabelecer objetivos comuns entre a empresa e a cadeia de suprimentos.

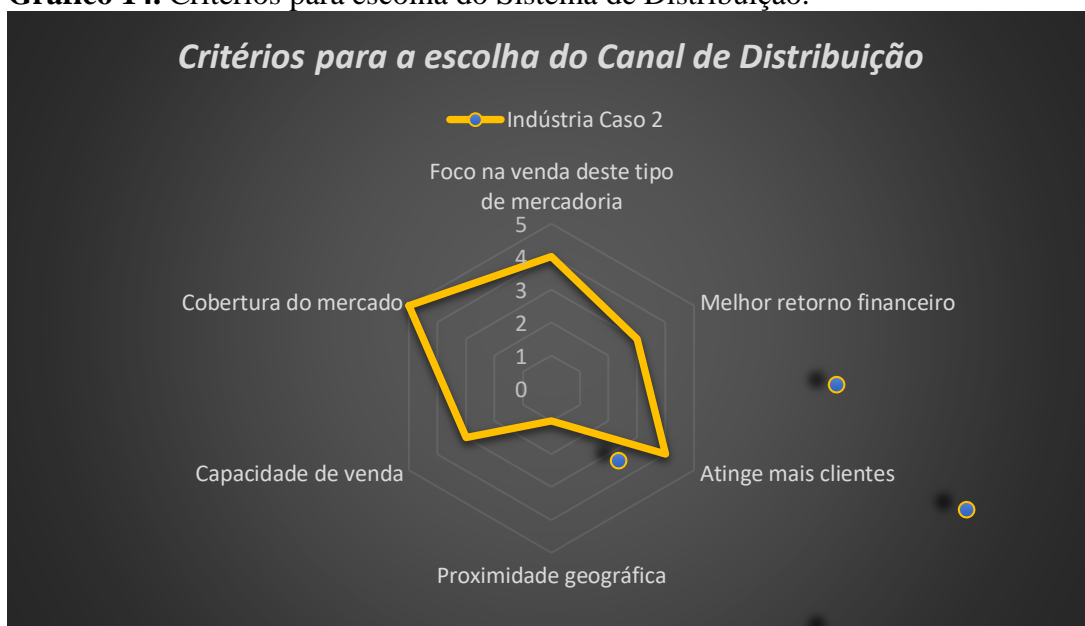


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O item comodidade de entrega não é tão importante ao entrevistado, sendo que este possui sua própria frota logística, minimizando atuais e futuros problemas com as entregas.

O próximo questionamento, já remete aos fatores essenciais para a empresa escolher os canais de distribuição e mantê-los na sua cartela de clientes, o Gráfico 4 exibe os itens com maior importância.

Gráfico 14. Critérios para escolha do Sistema de Distribuição.

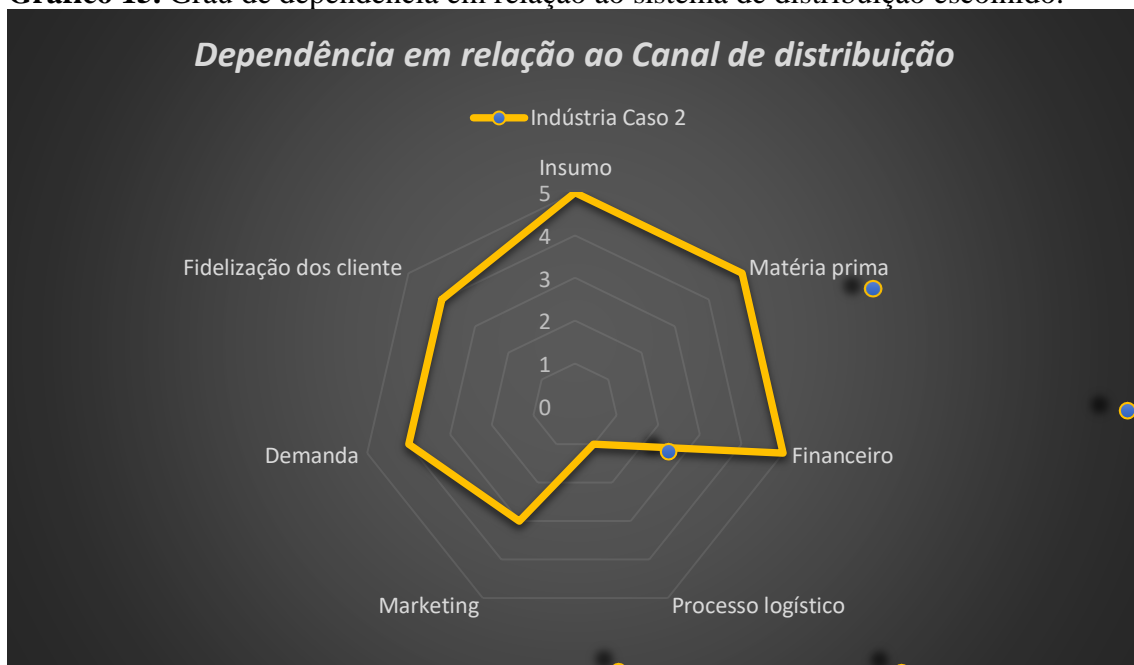


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O principal fator apontado foi a cobertura do mercado, como o canal de distribuição se posiciona em relação à busca de uma parcela maior do mercado, em um nível menor, mais ainda importe para a indústria frigorífica, o canal de distribuição ter foco na venda de produtos ligados a piscicultura, e a busca deste canal de distribuição em ter um maior número de clientes. Outros pontos importantes são o retorno financeiro oferecido pelo canal de distribuição à empresa e a boa capacidade de venda deste canal de distribuição. O item proximidade geográfica, não se apresenta com importância ao entrevistado.

O Gráfico 15 exige as questões referentes a dependência do entrevistado em relação ao canal de distribuição utilizado.

Gráfico 15. Grau de dependência em relação ao sistema de distribuição escolhido.

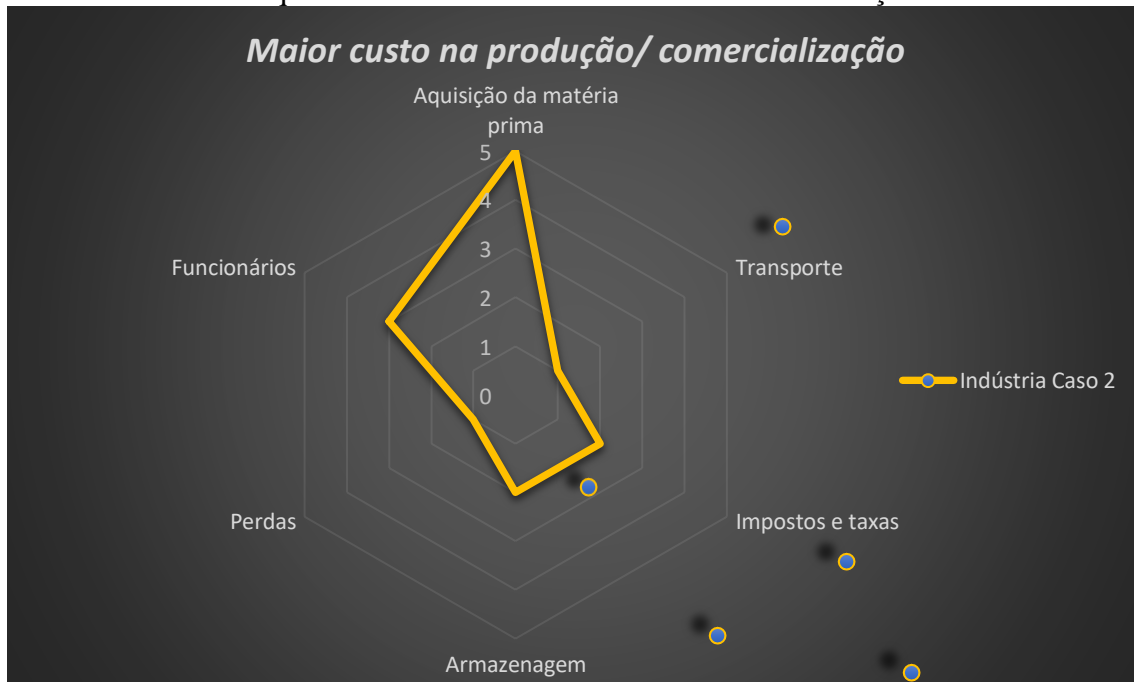


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A indústria frigorífica pode ter uma dependência deste, e ao ser questionado, as afirmações escolhidas com alta prioridade, são as dependências em relação a insumos, matéria prima e recursos financeiros. Em um segundo momento a dependência se dá por meio da demanda e fidelização dos clientes, ou seja, a indústria frigorífica necessita do auxílio dos seus canais de distribuição para ter consumidores interessados em seus produtos e que demonstrem preferência à marca quando for escolher. Como consequência, a indústria frigorífica sinaliza em menor importância, o marketing realizado pelos canais de distribuição em torno de seus produtos. Em suas repostas, o entrevistado demonstra baixa dependência ao sistema logístico dos canais de distribuição em que realiza suas negociações.

A observação em torno dos custos ocorridos no processo de produção/comercialização podem determinar a escolha do canal de distribuição, desta forma, o Gráfico 16 traz à tona os itens que o entrevistado considera mais relevantes em seus processos.

Gráfico 16. Fatores que desencadeiam maior custo na comercialização.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As assertivas apontadas com maior destaque referentes aos custos para a produção foram a aquisição de matéria prima, como item em maior importância, e o segundo apontado foi o gasto com funcionários. Para o Caso 2, gastos com armazenagem, impostos e taxas e transportes são de baixa importância, e o item perdas, com baixíssima importância.

O Gráfico 17 identifica e deixa em evidência que existem fatores preponderantes na conquista de novos mercados ou clientes.

Gráfico 17. Variáveis influenciadoras para o crescimento em novos mercados/ novos clientes.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os fatores que ganharam maior grau de importância foram a sazonalidade nas vendas, pois em determinados meses ocorre uma menor procura da proteína pelos consumidores, e a falta de matéria prima, no caso o próprio peixe para processamento. No momento da entrevista a indústria frigorífica relatou a falta da proteína ocorrida para processamento, seus fornecedores não estavam oferecendo na mesma quantidade requerida pelos clientes da empresa.

A indústria frigorífica apontou a necessidade de crescimento estrutural da fábrica para poder produzir mais, e assim, atingir novos clientes. Relatou de forma intensa a dificuldade imposta pelo ambiente político/ legal na tentativa de ampliar seu negócio. E em menor destaque foram apontados os recursos estruturais, recursos financeiros e os intermediários, estes ainda atuantes nas negociações entre produtores e os demais elos da cadeia. Assim, foi apontado com média importância, as indústrias, estas por proporcionarem a concorrência com a indústria em estudo. E o item com baixa importância foi o canal de distribuição, caracterizando o forte elo entre eles e a indústria.

O Gráfico 18 exibe a utilização das organizações com perfil de facilitadores no processo de produção/ comercialização para o Caso 2, e dentre os mencionados no questionário, quais destes tem maior grau de importância ao entrevistado.

Gráfico 18. Classificação dos facilitadores mais utilizados na distribuição do produto.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A empresa apontou alguns facilitadores envolvidos nas práticas administrativas da cadeia que dão suporte a tomada de decisão da empresa, são estes: pesquisa de mercado; propaganda; e instituições financeiras.

Os facilitadores como as organizações que promovem seguros, consultores e certificações da área da piscicultura tem pouca importância ao entrevistado. Os itens transporte e armazéns tem baixíssima importância para este caso.

As próximas assertivas são relativas à concepção da estratégia da empresa na possível identificação dos fatores que favorecem a utilização dos canais de distribuição escolhidos, exploração de novos canais de distribuição, a forma de utilização da logística e suas funções, e a interação entre fornecedores e as práticas administrativas da empresa. O Quadro 10 destaca de forma decrescente os fatores apontados com maior peso em suas decisões.

Quadro 80. Contribuição da opinião da indústria frigorífica Caso 2 referente à piscicultura.

<i>Opinião da indústria Caso 2 referente à piscicultura</i>					
	CPI *	Cpa *	NC/ND*	Dpa *	DPI *
5 – Fatores importantes					
Mantêm fornecedores de regiões geográficas próximas (exceto produtores rurais)	XX				
O transporte dos produtos pode ser feito apenas com caixas de térmicas	XX				
O transporte dos produtos precisa ser feito com caminhão refrigerado	XX				
A empresa avalia os procedimentos de controle durante cada recebimento da matéria-prima e insumos	XX				
A empresa avalia as condições dos equipamentos de transportes	XX				
Existe sazonalidade em períodos de venda	XX				
A empresa estabelece volumes de produção a partir de conversas com os compradores	XX				
Novos produtos podem ser desenvolvidos a partir de conversas com os compradores	XX				
Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com o varejista	XX				
O ambiente político/legal interfere em um maior nível de produção	XX				
Expansão estratégica motivou a busca por novos canais de distribuição	XX				
Aumento da rentabilidade motivou a busca por novos canais de distribuição	XX				
Simple atendimento de pedidos inesperados motivou a busca por novos canais de distribuição	XX				
Declínio das vendas para o principal canal de distribuição motivou a busca por novos canais de distribuição	XX				
Saturação do principal canal de distribuição motivou a busca por novos canais de distribuição	XX				
Capacidade ociosa da empresa motivou a busca por novos canais de distribuição	XX				
A diversificação de canais de distribuição oferece melhor oportunidade de crescimento do que aumentar as vendas para o principal canal de distribuição	XX				
4 – Fatores relevantes					
Volume total da demanda varia drasticamente, de mês para mês		XX			
Mantêm fornecedores (produtores rurais) de regiões geográficas próximas		XX			
A empresa acompanha os prazos de entrega acordados com os fornecedores		XX			
Fornecedores são avaliados para garantia da qualidade		XX			
Existe a dependência de créditos de fornecedores para a empresa manter suas atividades		XX			
Obtenção de economia de escala motivou a busca por novos canais de distribuição		XX			
Excesso de produção motivou a busca por novos canais de distribuição		XX			
Programas/incentivos governamentais motivou a busca por novos canais de distribuição		XX			

Cont...					
<i>Opinião da indústria Caso 2 referente à piscicultura</i>					
	CPI *	CPa *	NC/ND*	Dpa *	DPI *
4 – Fatores relevantes					
Diferentes práticas comerciais constituem-se em importantes barreiras na busca por novos canais de distribuição		XX			
3 – Fatores consideráveis					
Existe um alto grau de independência de seus principais fornecedores na tomada de decisões logísticas			XX		
2 – Fatores pouco relevantes					
Volume total de demanda é difícil de prever devido à sua instabilidade				XX	
O processo de produção é liberado de acordo com o fluxo de pedidos dos clientes				XX	
Existe um alto nível de integração dos processos logísticos entre a empresa e os principais fornecedores				XX	
A empresa tem menos compromisso com os canais indiretos (atacado/atravessador) do que com os canais diretos (varejo/restaurantes)				XX	
Resposta à pressão de compradores de um canal de distribuição motivou a busca por novos canais de distribuição				XX	
0 – Fatores irrelevantes					
O transporte dos produtos pode ser feito apenas com caixas isopor					XX
A empresa utiliza serviços logísticos de terceiros					XX
A empresa acompanha regularidade e documentação dos fornecedores					XX
Existe a tendência de aumentar a diversificação dos canais de distribuição utilizados					XX
Existe a tendência de aumentar a venda direta para consumidores finais					XX

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

* Legenda: CPI = Concordo plenamente; Cpa = Concordo parcialmente; NC/ND = Não concordo, nem discordo; Dpa = Discordo parcialmente; DPI = Discordo plenamente.

Os fatores logísticos são de extrema importância à piscicultura, pois, o produto requer cuidados com seu embarque, deslocamento, distância percorrida e refrigeração. Estas informações vão ao encontro de algumas informações demarcadas pela indústria frigorífica do Caso 2 como Concordo Plenamente, quando decide ter fornecedores de insumos de regiões geográficas próximas, quando o transporte dos peixes pode ser realizado em caixas térmicas e caminhões refrigerados, e nos cuidados tomados com as condições dos equipamentos e a qualidade da matéria prima recebida.

Quando as assertivas abordam a relação de vendas, a indústria frigorífica aponta a sazonalidade nos períodos de venda, expõem a importância de manter boas relações com os compradores, pois a partir de informações retidas de conversas, a indústria frigorífica estabelece o volume a ser produzido, e podem desenvolver novos tipos de produtos para suprir novas demandas.

A indústria frigorífica aponta à vontade e disposição em desenvolver melhor o canal de distribuição, e o relacionamento com seus parceiros se propondo a se esforçar e a investir no fortalecimento das relações entre a indústria frigorífica e os canais de distribuição varejistas. Mas a indústria frigorífica também aponta a interferência do ambiente político/ legal para poder desenvolver novas taxas de produção, ou seja, ter liberdade e auxílio deste ambiente para crescer.

Na indicação de questões que investigam as causas que levam a indústria frigorífica a buscar novos canais de distribuição, ganham maior relevância: expansão estratégica; aumento da rentabilidade; atendimento a pedidos inesperados; declínio das vendas para o principal canal de distribuição; saturação do principal canal de distribuição; capacidade ociosa da empresa.

As assertivas indicadas demonstram as motivações que levaram a buscar novos canais de distribuição / clientes para escoar sua produção. Em sua trajetória comercial, a indústria frigorífica já perpassou por situações que a fizeram se reinventar para melhorar seu escoamento, e por sua vez buscar novos canais de distribuição, como exemplo o aumento da margem de renda, e simplesmente não alocar todos os seus esforços para satisfazer somente um canal de distribuição.

Em menor grau de concordância (Concordo parcialmente) destaque para a sazonalidade nos períodos de venda, onde a indústria frigorífica tem parcialmente uma variação de vendas entre os meses de um ano.

A indústria frigorífica tem a intenção de manter fornecedores de regiões próximas, porém buscando atender aos pedidos dos clientes se propõem a percorrer, em alguns momentos, uma distância geográfica maior que a habitual.

Além da distância entre a fábrica e o fornecedor, também é avaliado o cumprimento nos prazos acordados das entregas pelos fornecedores, qualidade em que são entregues estes peixes, como por exemplo, os aspectos físicos. Do outro lado, a indústria frigorífica precisa dos seus fornecedores em razão dos créditos financeiros necessários para manter as atividades da empresa. Esses créditos advêm tanto de fornecedores de insumos, como dos produtores de peixe.

Os itens com menor intensidade destacados na busca por novos canais de distribuição foram: obtenção de economia em escala; excesso de produção; programas/ incentivos governamentais.

Um ponto importante a se destacar foi a afirmativa de que diferentes práticas comerciais se constituem em barreiras na busca por novos clientes. Essa afirmativa relaciona a intransigência exigida de alguns tipos canais de distribuição no ato de aceitar a negociação com a empresa, e o desacordo entre a empresa e fornecedores sem prévia conversa.

A indústria frigorífica possui sua própria frota de veículos para realizar as atividades logísticas empresariais necessárias, mas não se considera totalmente independente nesse quesito, deixando clara a possível necessidade de negociações em torno das decisões logísticas com seus fornecedores.

Em questões com menor ênfase aparecem a produção sendo regida por pedidos de clientes, a não previsibilidade da demanda, visto que a empresa trabalha há algum tempo no ramo, e possui um provisionamento de vendas. A logística como um item a ser negociado e não possuindo uma coordenação específica para que ocorra.

A empresa não apresenta distinção entre seus canais de distribuição, não havendo valorização maior dos canais de distribuição indiretos em relação aos diretos, como varejo e restaurantes. E até o momento, a busca por novos canais de distribuição não foi motivada por pressão dos compradores.

A indústria frigorífica não concorda definitivamente que o transporte dos produtos possa ser realizado somente por caixas de isopor, prática esta que já não é feita pela empresa. A empresa não necessita de serviços logísticos de terceiros.

A regulamentação da documentação dos seus fornecedores não é levada em consideração no momento das negociações, a indústria frigorífica estabelece bom relacionamento com seus parceiros, depositando confiança neles e nos produtos entregues, não fazendo referência a regulação do parceiro perante todos os órgãos governamentais regulatórios da atividade.

No mesmo sentido de confiabilidade criada com seus fornecedores, a indústria frigorífica age em relação aos canais de distribuição que já utiliza, não pretendendo aumentar o seu leque de tipologia de canais de distribuição, e sim melhorar as negociações com os já estabelecidos, de forma a melhorar as parcerias já firmadas.

E em relação as vendas diretas, a empresa não se manifestou em favor do aumento delas, deixando a produção com foco à distribuição por agentes interdependentes.

A sua rede de suprimentos deriva de relações próximas, como alguns quilômetros até 450 km, demonstrando um perfil de empresa que busca melhorar e atingir seus resultados a partir de bons insumos, e o fator geográfico não impossibilita esta prática.

No momento a empresa possui trinta fornecedores/ parceiros. Os fornecedores do Caso 2 considerados como entrevistados A-2, B-2, C-2, D-2 e E-2 têm suas respectivas propriedades na mesma região do norte onde se localiza a indústria frigorífica em estudo. O Quadro 11 apresenta as informações específicas referentes ao perfil dos produtores.

Quadro 91. Perfil e características dos produtores Caso 2.

<i>Perfil dos produtores Caso 2</i>					
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
<i>Idade</i>	51	35	49	55	50
<i>Escolaridade</i>	Ensino médio completo	Superior completo	Superior completo	Superior completo	Ensino médio incompleto
<i>Município da propriedade</i>	Alvorada do Sul	Rolândia	Rolândia	Sertanópolis	Pitangueiras
<i>Processo produtivo</i>					
<i>Recria</i>					SIM
<i>Engorda</i>	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
<i>Receita da propriedade</i>					
<i>% da piscicultura</i>	100%	100%	20%	3%	17%
<i>Produção safra/2020</i>	333 tn	300 tn	75 tn	30 tn	6,5 tn
<i>Tamanho da propriedade (módulo rural)</i>	UM	UM	UM	UM	UM
<i>Cadastro como produtor</i>	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
<i>Licença Ambiental</i>	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
<i>Espécies de peixes</i>	tilápia	tilápia	tilápia	tilápia	tilápia
<i>Tem assistência técnica</i>	SIM	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
<i>Faz parte de organização da classe</i>	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como anteriormente mencionado, o processo de produção dos peixes foi realizado em propriedades localizadas no norte do estado do Paraná, sendo fator logístico facilitador para

o escoamento do produto, permitindo a colaboração à manutenção da qualidade do produto até seu destino – a fábrica.

Ao iniciar a referência dos dados, o fator de idade estabelece um padrão, a maioria dos entrevistados possui cinquenta anos ou próximo desta idade, somente um deles possui 35 anos, sendo o mais jovem produtor. Em relação ao nível de escolaridade, três entrevistados (60%) possuem nível superior, um ensino médio completo, e o último entrevistado ensino médio incompleto.

Em relação à atividade econômica, os produtores A-2 e B-2, possuem predominância da piscicultura como atividade econômica na propriedade, já os produtores C-2, D-2 e E-2, dividem as propriedades com outros tipos de atividade. Os três produtores mencionados utilizam a agricultura em maior parte de suas propriedades, e o produtor D-2 também possui avicultura. Já o produtor E-2, além da agricultura e piscicultura, também desenvolve a atividade da pecuária na mesma propriedade.

A partir do Quadro 14 nota-se o destaque para as etapas do processo produtivo desenvolvido nas áreas de cultivo, sendo que todos os produtores desenvolvem a fase da engorda do peixe, adquirindo os peixes de fornecedores, deixando seu trabalho dedicado a engorda do peixe até a hora do abate. Somente o produtor E-2 realiza o processo de recria, de forma a praticar a compra do alevino e mantê-lo até se tornar um peixe juvenil.

Como já destacado, os produtores A-2 e B-2 cultivam somente a piscicultura, assim sua renda da propriedade é 100% extraída da atividade, porém, ambos exercem outras funções econômicas, não ligadas a nenhuma outra atividade. A similaridade entre estes produtores é a familiaridade com a atividade, mesmo executando outras funções, conseguem administrar bem seu tempo entre elas e a piscicultura, demonstrando assim, um maior conhecimento das técnicas de cultivo.

A piscicultura traz ao produtor C-2, 20% da renda toda da sua área de cultivo, este produtor possui pouco tempo de atuação com a atividade, somente dois anos (início em 2019), e já obteve um crescimento em sua produção superior a 150%.

O produtor D-2 consegue 3% de toda a sua renda com a atividade, a produção atual deste participante deriva da reutilização de tanques já existentes em sua propriedade, utilizados em anos anteriores para a pesca esportiva. A concepção deste produtor em aumentar sua produção seria em torno da utilização de novas técnicas e tecnologia, sendo descartada a hipótese do aumento da quantidade de lâmina d'água na propriedade.

O produtor E-2 consegue alcançar com a piscicultura, 20% de toda a renda da propriedade, e deseja aumentar sua produção em conjunto a renda com a piscicultura, relatando a afeição tida pela atividade.

Os produtores A-2 e B-2 produzem 300 toneladas ou mais em suas propriedades no ano de 2020, e ambos fazem parte da ANPAQUI. O produtor C-2 produziu 75 toneladas, o produtor D-2 30 toneladas e o produtor E-2 6,5 toneladas respectivamente. A produção do produtor E-2 foi maior em anos anteriores, mas optou por sair de um sistema de produção integrado, no qual havia parceria com uma indústria frigorífica, e hoje trabalha com recursos próprios. Em relação à participação em alguma organização da classe, os demais, não fazem parte de nenhuma. Todos os produtores possuem licença ambiental, exceto o produtor E-2, que destaca a dificuldade em obtê-la, relatando uma espera de quatro anos para finalizar o processo da licença.

Todos os produtores destinam um módulo rural como área de produção, possuindo registro de produtor rural e de forma unânime escolheram a tilápia como espécie de trabalho. A variação de quantidade produzida quando comparada a mesma metragem de módulos rurais destinadas a atividade, revela precisamente as distinções dos produtores: a) produtores A-2 e B-2 possuem maior tempo na atividade, conhecimento de técnicas de produção, e disponibilidade da área para enfatizar a produção da piscicultura; b) produtor C-2, aumento considerável de produção em pouco tempo; c) produtor D-2, voltou a atividade para utilizar os tanques já existentes na propriedade, não tem grandes ambições com a atividade em questão, mas desejaria maior apoio institucional, ou criação de uma cooperativa para melhorar quesitos como escoamento, assistência técnica e melhores custos para os insumos; d) produtor E-2, destaca a proximidade com a atividade, e deseja ampliar sua lucratividade com maior produção, e parte desta ser mais lucrativa com a venda direta.

No item assistência técnica, os respondentes A-2 e C-2 afirmaram possuir, enquanto os demais não recebem nenhum tipo de assistência, mas é notório frisar que o produtor B-2, é formado em engenharia da pesca e detém vasto conhecimento sobre a atividade.

Em relação à armazenagem de produto, os entrevistados não fazem uso desta prática, ou mesmo demonstram a intenção de adquirir recursos para tal prática. Nas respostas em torno do questionamento armazenamento e refrigeração, todos responderam negativamente, por não possuir ou não utilizar de terceiros. Como resultado desta prática, e a interação que os produtores têm com seus clientes, as vendas são estabelecidas com o acordo do cliente ir até a propriedade retirar o produto.

Os produtores responderam a questões referentes ao processo produtivo aplicado a sua produção de peixes, sendo que os cinco fazem o processo de engorda, e quatro fazem somente este processo, desta forma a receita deriva exclusivamente deste processo. Já o produtor E-2 é o único que realiza outro processo: a filetagem. No ano de 2020, ele realizou o processo em 7,7% da sua produção (500 quilos), o que lhe rendeu 40% de toda a sua renda com a atividade. O filé foi vendido fresco, mediante compra na propriedade. Nenhum dos participantes acusou a compra de produto de terceiros para a comercialização, ou seja, todo o produto comercializado deriva de sua própria produção.

Em continuidade do item comercialização, temos a Figura 11 que apresenta os dados sobre os clientes e formas em que são feitas as vendas.

Figura 11. Formas de escoamento da produção dos produtores do Caso 2.

	Canal de Venda	Nº clientes	Tipo produto	Vendas - %	Frequência venda	Distância média	Transporte
A	Pesque e Pague	7	Peixe vivo	35%	Semanal	70km	Terceiros
	Atravessadores	3	Peixe vivo	55%	Semanal	70km	Comprador
	Indústria	1	Peixe vivo	10%	Semanal	80km	Comprador
B	Indústria	3	Peixe vivo	100%	Diário	50km	Comprador
C	Indústria	1	Peixe vivo	100%	Mensal	15km	Comprador
D	Indústria	1	Peixe vivo	100%	Safra	70km	Comprador
E	Venda direta	20	File Peixe inteiro	7,70%	Mensal	30Km	Comprador
	Indústria	1	Peixe vivo	92,30%	Safra	40km	Comprador

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Dentre os produtores entrevistados, todos eles têm a indústria frigorífica referente ao Caso 2 como cliente. Os produtores C-2 e D-2 detêm somente uma indústria frigorífica como cliente e escoam todo seu produto a ela. A empresa retira os peixes vivos de ambas as propriedades. O produtor C-2 faz entregas mensais e sua distância até a fábrica é de 15 km, já o produtor D-2 faz entregas de acordo com a “safra”, no qual varia entre sete à dez meses, ou seja, até o peixe estar com as especificações corretas de abate, e a distância entre a propriedade e a fábrica é de 70 km.

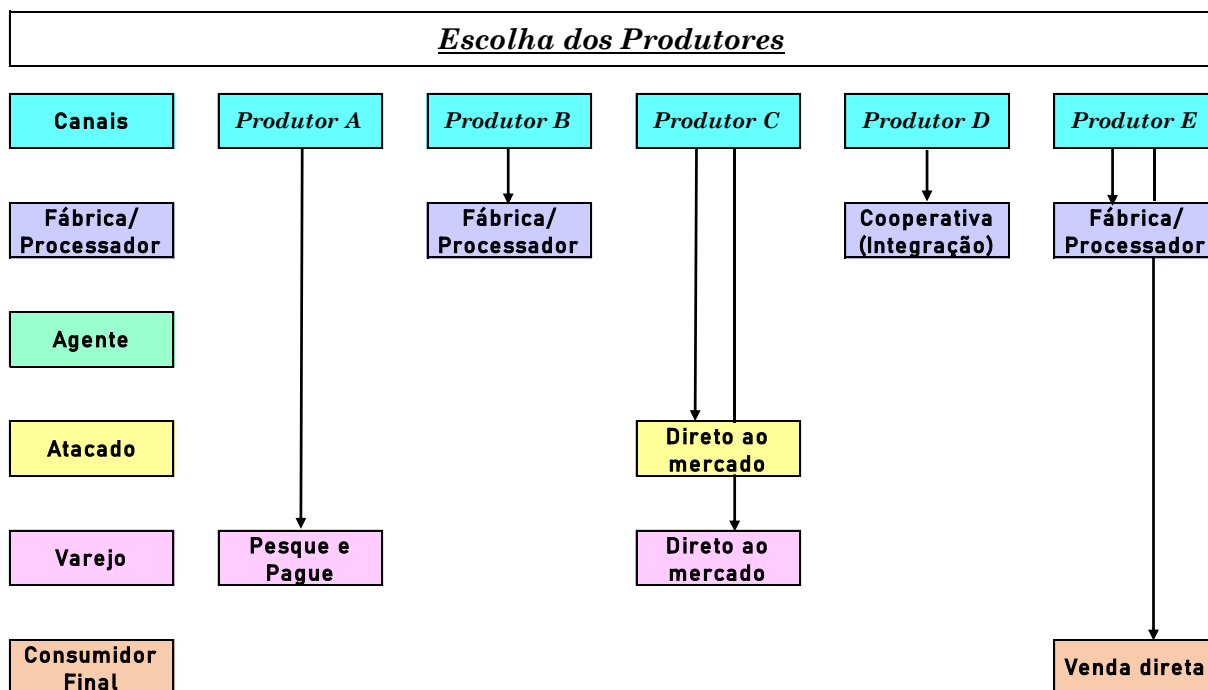
O produtor B-2 segue os mesmos padrões dos C-2 e D-2, entrega seu peixe vivo a indústria frigorífica, e esta retira na propriedade. O diferencial se encontra no número de clientes, o produtor B-2 tem três indústrias frigoríficas como clientes, no qual realiza as vendas semanalmente, a distância média entre os clientes e a propriedade é de 50 km.

Em distinção aos demais, os produtores E-2 e A-2 escolheram outros tipos de clientes para atender. O produtor E-2 tem uma indústria frigorífica como cliente, que retira o peixe vivo na propriedade e se encontra a aproximadamente 40 km de distância da propriedade, e suas entregas são feitas quando o peixe está apto para abate (safra), representando 92,3% das suas vendas. Este produtor tem mais 20 clientes no qual faz a venda direta (consumidor final), os clientes retiram o produto na propriedade, sendo o peixe inteiro, ou em filé. As vendas nesta modalidade acontecem semanalmente, e os clientes percorrem até 30 km para adquirir o peixe e são 7,7% das vendas deste produtor.

O produtor A-2 se distingue por uma maior variedade de clientes, este realiza três tipos diferentes de vendas: 1º canal de distribuição, pesque e pague – sete clientes, representam 35% das suas vendas semanais e entrega o peixe vivo, e é o canal mais desejável deste produtor, os clientes estão à aproximadamente 70 km de distância da propriedade, e para realizar o transporte do produto utilizam o transporte de terceiros; 2º canal de distribuição, são os atravessadores, onde o produtor destina 55% da sua produção, o comprador retira o peixe vivo semanalmente da propriedade, e estão torno de 70 km de distância entre eles; o 3º canal de distribuição é a indústria frigorífica, um único cliente com distância de 80 km, no qual ele mesmo faz o transporte dos peixes vivos semanalmente, e esta venda representa 10% do volume total.

Conforme dados apresentados, os entrevistados não realizam vendas a outros estados. E na busca de melhor compreensão da satisfação, ou de melhor destinação de seus produtos, foi indagando qual seria o canal de distribuição mais desejável por eles, e as respostas ficaram conforme a Figura 12.

Figura 12. Canal de distribuição desejável pelos entrevistados do Caso 2.



Fonte: Adaptado de Czinkota et al., 2001.

As opiniões são diferentes entre os participantes, sendo que somente dois deles tendem a preferir a indústria frigorífica como um dos melhores canais de distribuição (B-2 e E-2) no qual já praticam a comercialização com este canal de distribuição.

O produtor deseja vender seus produtos diretamente ao mercado (atacado ou varejo), mas até o momento só comercializa com a indústria. O produtor D-2, também só vende a indústria frigorífica, mas aponta a preferencia a ser membro de uma cooperativa que desenvolva a integração como proposta mercadológica.

A diante será exposto as sensibilidades dos produtores para alguns questionamentos e afirmações em relação a itens referentes à estratégia utilizada para identificar e utilizar o canal de distribuição escolhido no ato de escoar seu produto.

Os Gráficos 19 a 24, e o Quadro 16 buscam interpretar a estratégia estabelecida pelos produtores quando estes escolhem o canal de distribuição ao seu produto.

O primeiro questionamento preocupa-se em evidenciar os maiores custos de produção para estes produtores, a identificação destes perpassa a relação custo/ produção, e pode identificar se este custo apresentado por cada produtor tem relação com a dependência com o canal de distribuição escolhido, ou este custo interfere na intenção de permanecer no mercado da cadeia, e em projetos futuros na busca por ampliação de mercados/ clientes.

A próxima pergunta tem relação direta aos canais de distribuição, porque os produtores selecionam entre os canais de distribuição disponíveis. Nas afirmativas foram dispostos alguns dos quesitos para melhorar o escoamento, e em conjunto itens que poderiam esclarecer se o produtor utiliza o canal de distribuição escolhido para suprir a falta de alguma especialidade mercadológica não realizada por ele.

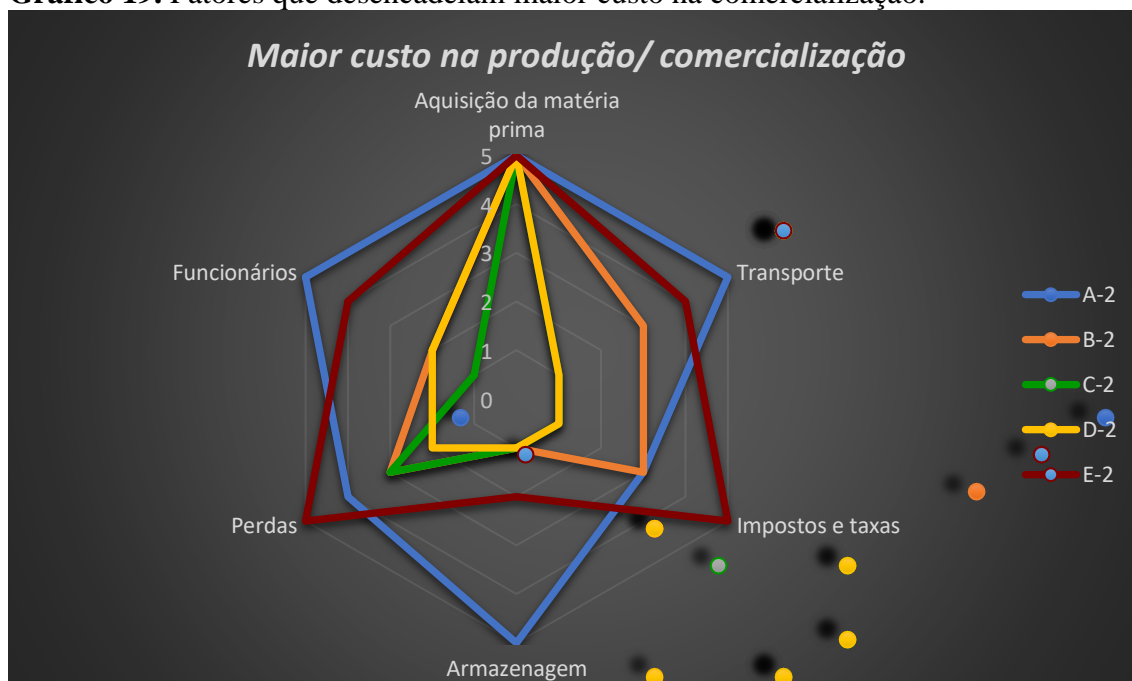
Os questionamentos que seguem têm base nos graus de dependência dos produtores com os respectivos canais de distribuição utilizados e aos facilitadores inclusos no trâmite do escoamento dos produtos. Ao questionar a existência de dependência em relação ao canal de distribuição escolhido, o produtor demonstra através da escolha das afirmativas o quanto fica sensível sua produção sem o auxílio prestado pelo canal de distribuição. E a decisão por utilizar um facilitador em sua produção ou escoamento promove a análise da incidência de empresas (terceiros) que possam colaborar com a cadeia, ou talvez façam a imperar.

Quando um produtor decide explorar uma atividade pode-se entender que algo o motivou para isso. Desta forma questionou-se aos participantes quais variáveis poderiam impedir a vontade de crescer na atividade, apresentando elementos que constituem o ambiente da cadeia. O último item do quadro destaca as possíveis causas para a interrupção de um contrato estabelecido com o canal de distribuição, as afirmativas contemplam desde fatores técnicos até a satisfação ocorrida no ato da negociação.

Os gráficos trazem as afirmativas com relevância, ou seja, foi restrito aos elementos de importância 1, 2, 3, 4 e 5 e que constituíram a número de respostas.

No quesito maior custo de produção, como exposto no Gráfico 19, a matéria prima se destaca como unanimidade das respostas, e a razão foi destacada pelos participantes como o determinante principal para novos investimentos na atividade. Em seguida aparecem as perdas que possam acontecer com a produção, contabilizada desde a chegada do peixe à propriedade até seu embarque no transporte logístico. Os itens com mediana relevância são o transporte e impostos e taxas. O transporte, em função da dependência dos compradores, e os impostos e taxas cobrados desde a legalização do tanque até o momento da comercialização.

Gráfico 19. Fatores que desencadeiam maior custo na comercialização.

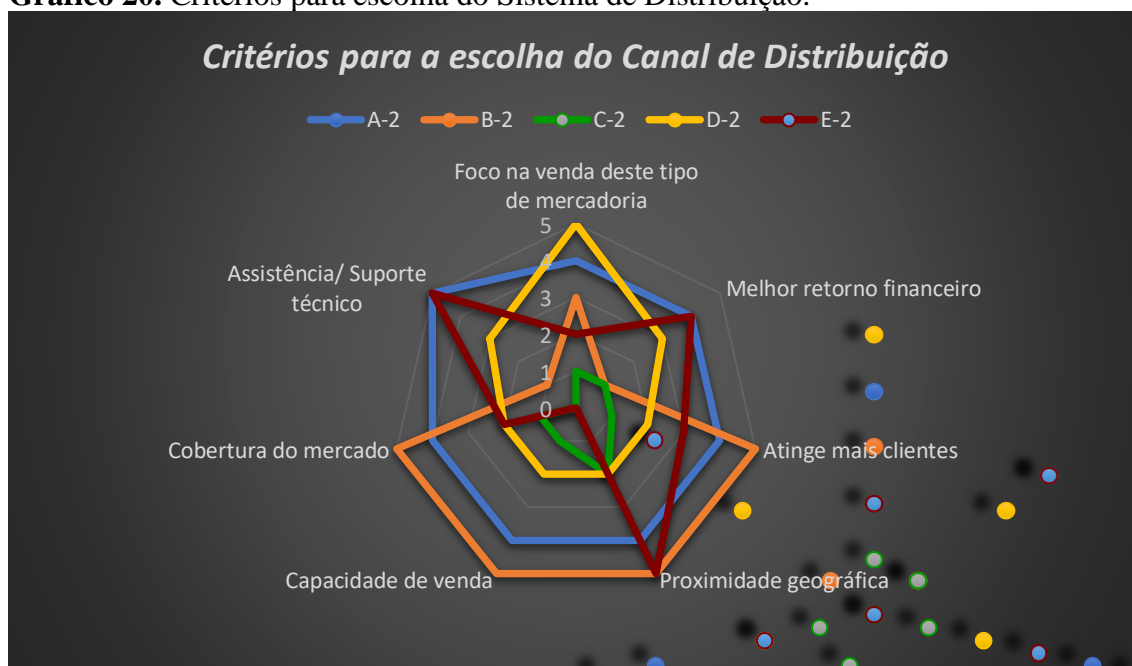


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os produtores A-2 e E-2, indicam altos gastos com funcionários (mão de obra), e somente o produtor A-2 indica a armazenagem como um fator que eleva os custos de produção.

A próxima questão se refere aos itens analisados quando se é feita a escolha de um canal de distribuição pelos produtores, assim, como demonstra o Gráfico 20.

Gráfico 20. Critérios para escolha do Sistema de Distribuição.



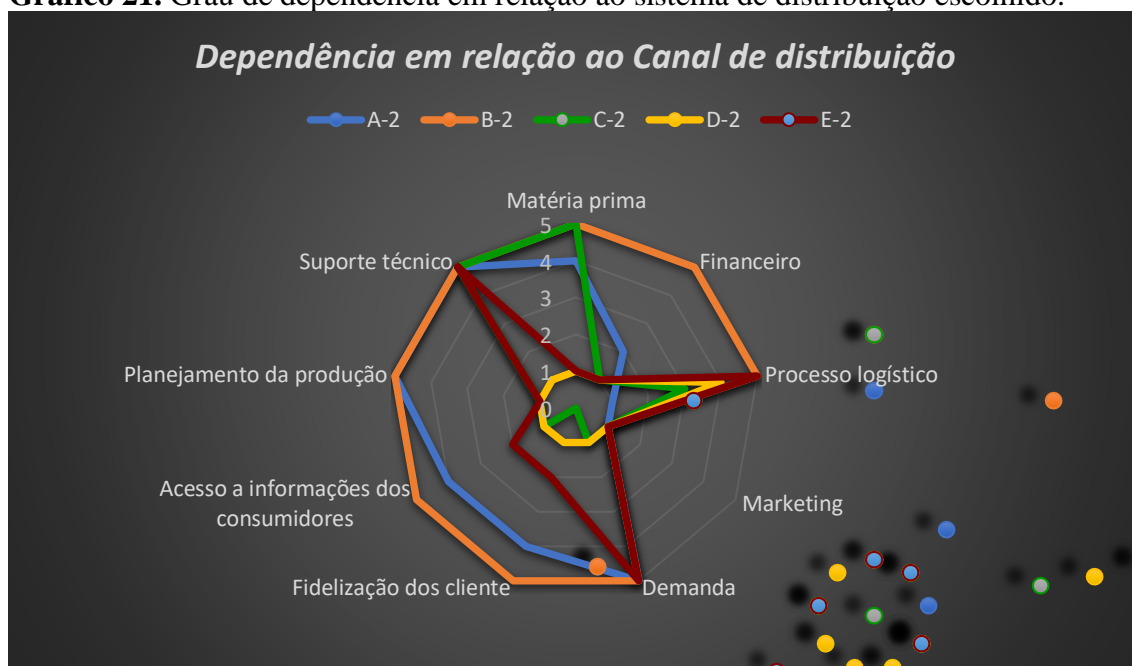
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O questionamento refere-se aos determinantes para a escolha do canal de distribuição, os dados levam o mesmo peso para as seguintes categorias: foco na venda deste tipo de mercadoria com tendência a valorizar os canais de distribuição específicos da cadeia; melhor retorno financeiro ao buscar harmonizar o custo da produção, o retorno financeiro e o valor ofertado pelos clientes; atingir mais clientes pois acreditam na importância de uma boa reputação ligada aos clientes; proximidade geográfica, estando relacionado à qualidade do produto, uma vez que quanto maior a proximidade, maior a garantia de se manter a qualidade do peixe até a chegada do seu destino final; assistência/ suporte técnico, entendendo ser necessário o acompanhamento de um profissional especializado da área para guia-los em melhores técnicas de produção.

Somente os produtores A-2 e B-2, indicam avaliar as possíveis parcerias pela cobertura de mercado e a capacidade de venda desempenhados pelos canais de distribuição.

Na relação entre produtores e os canais de distribuição, nota-se uma possível dependência. Foi buscado compreender quais seriam estas dependências do produtor ao canal de distribuição escolhido, o Gráfico 21 exemplifica os pontos observados nas questões.

Gráfico 21. Grau de dependência em relação ao sistema de distribuição escolhido.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

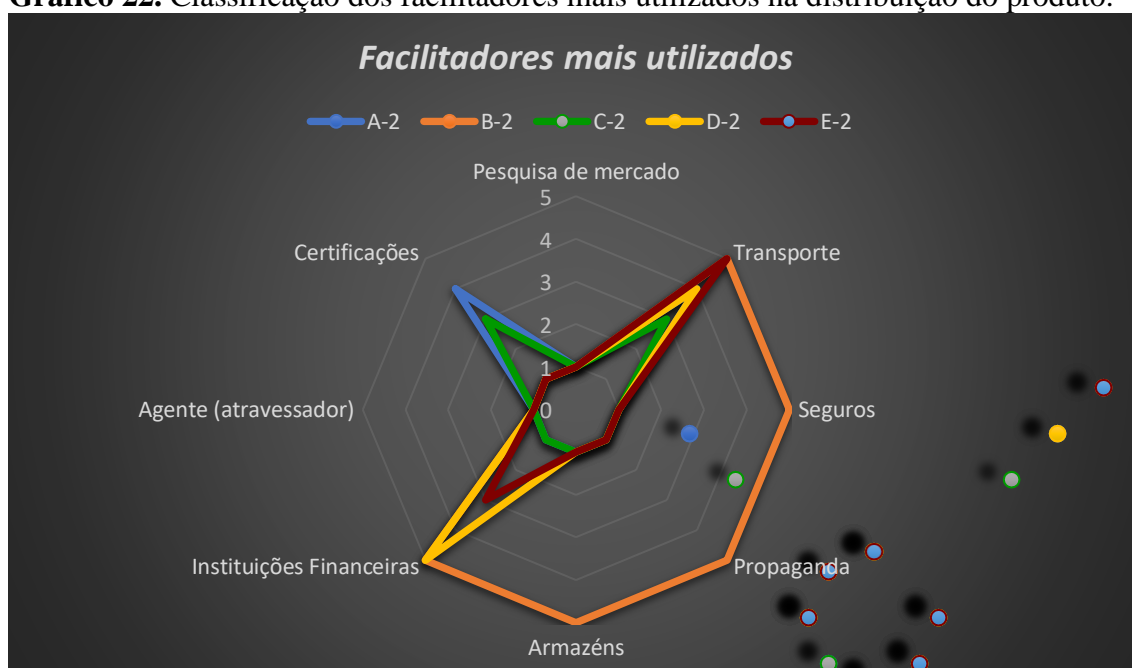
Quando os produtores são questionados em relação ao grau de dependência do canal de distribuição escolhido, eles se manifestam em maior dimensão para o transporte, visto que dependem da retirada do produto pelo cliente, por não possuírem armazenagem ou algum tipo

de transporte adequado. Os demais fatores apresentam a mesma proporção em relação a atenção dos participantes: a matéria prima; a demanda; suporte técnico, pois muitas vezes são ofertados como uma forma de trabalho em conjunto da indústria frigorífica com os demais fornecedores, de forma a conseguir melhor qualidade dos produtos; a certeza de compra do seu produto final; a conexão com um bom profissional técnico, disposto a ajudá-los.

O produtor B-2 indica a dependência financeira do canal de distribuição escolhido. Já para os produtores A-2 e B-2 em conjunto, acreditam ter dependência para o planejamento de suas produções; acesso a informações dos consumidores; e fidelização dos clientes. O único item deixado sem dar importância foi o fator marketing.

O Gráfico 22 ilustra a utilização dos facilitadores pelos produtores do Caso 2, aqueles com maior ou menor grau de importância a eles.

Gráfico 22. Classificação dos facilitadores mais utilizados na distribuição do produto.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

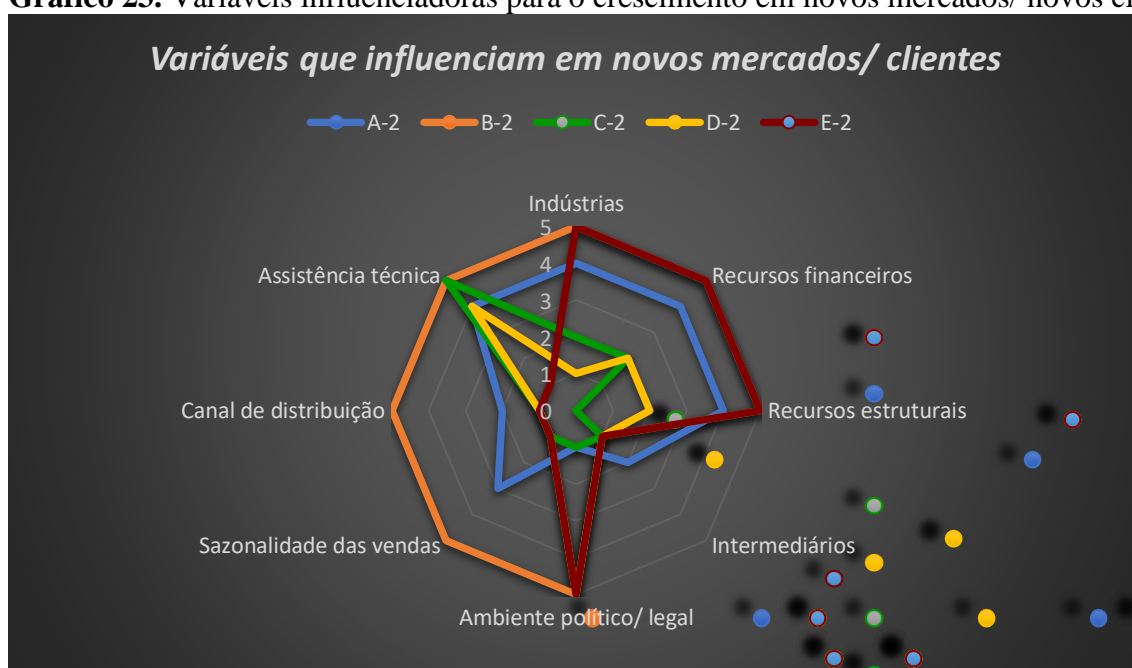
Ao buscar informações sobre a influência dos facilitadores existentes na atividade, o de maior destaque foi o transporte, onde se demonstra uma fragilidade dos produtores em ter recursos próprios para fazê-lo. Outro destaque foram as instituições financeiras, sendo que alguns dos produtores relataram a dependência deste facilitador para ter recursos financeiros para dar continuidade as atividades de produção.

Apontado pelos produtores A-2 e C-2, as certificações possuem certo grau de importância em seus processos de produção/ comercialização. O produtor B-2, indica a importância dos facilitadores: seguros; propaganda; e armazéns.

Os facilitadores, agente (atravessador) e pesquisa de mercado, foram pontuados com baixíssima importância.

A próxima assertiva discute o que os participantes julgam afetar a possibilidade de crescerem ou buscarem novos mercados, como expõem o Gráfico 23.

Gráfico 23. Variáveis influenciadoras para o crescimento em novos mercados/ novos clientes.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

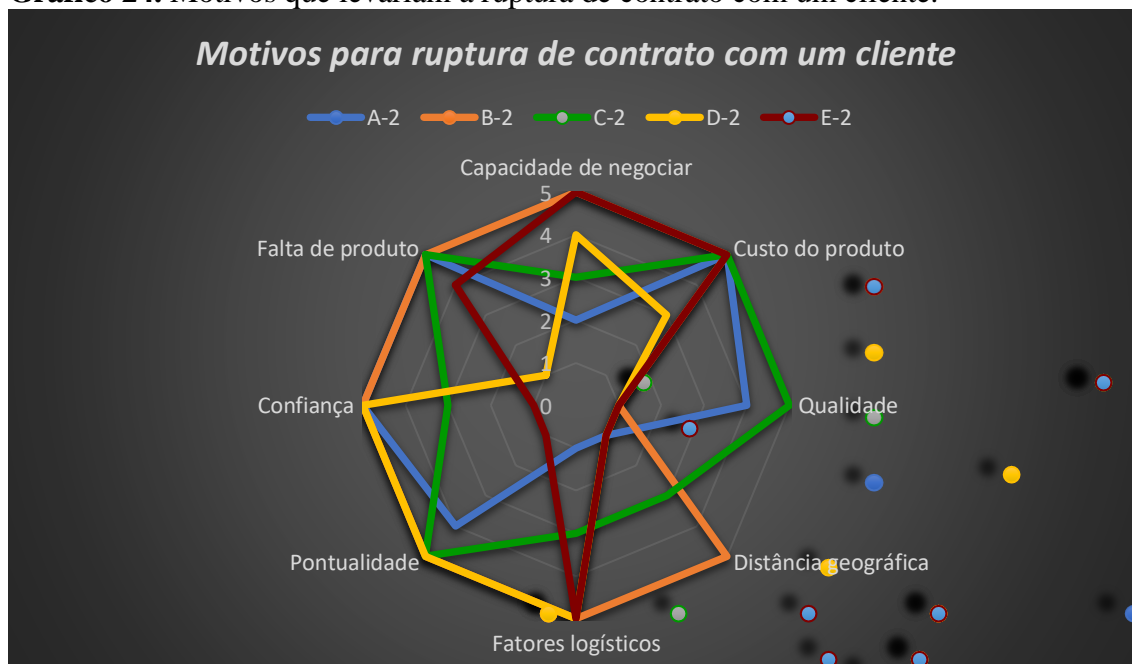
A variável assistência técnica teve maior peso, considerada preponderante para melhoria das técnicas de produção para melhor desenvolverem suas atividades. Também foram citados, mas com menor ênfase, as indústrias, que deveriam ser um número maior; os recursos financeiros, pois vivenciam a dificuldade em obtê-los; recursos estruturais, acreditando que não possuem estrutura necessária para ampliar sua atividade na propriedade; e o ambiente político/legal, onde relatam a dificuldade em obterem suas regularização, e sem a regularização, ou a falta de informações sobre as regularizações necessárias, não conseguem atender os parâmetros necessários para conseguir um financiamento financeiro.

Os produtores A-2 e B-2 indicam a variável sazonalidade das vendas, como empecilho para o crescimento. O produtor B-2 por si só aponta os canais de distribuição como

possíveis inibidores de crescimento. E o único item não citado com importância, foram os intermediários.

A última informação é trazida pelo Gráfico 24, que traz os possíveis motivos que levariam um produtor a romper seu contrato com um de seus clientes.

Gráfico 24. Motivos que levariam a ruptura de contrato com um cliente.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O item mais apontado foi o custo do produto, relatando que quando este estiver muito alto, e o valor pago pelo cliente não foi o suficiente para cobri-lo, fatalmente será suspenso o contrato. Itens como capacidade de negociar; fatores logísticos; pontualidade; falta de produto e confiança são considerados como importantes mantê-los conforme os acordos estabelecidos para não perderem a relação comercial.

Os produtores B-2 e C-2, indicam a distância geográfica como um fator determinante, acredita-se que uma maior distância não seria interessante a eles. Já os produtores A-2 e C-2, indicam como importante o fator qualidade, para manter ou romper um contrato de venda.

Dentre os questionamentos feitos aos participantes, foram elaboradas assertivas em torno de possíveis perspectivas consideradas influenciadoras na escolha, manutenção e exploração de novos canais de distribuição. Neste mesmo quadro foram sugeridas escolhas técnicas e estratégicas para o bom desempenho das funções dos participantes e em conjunto a cadeia. O quadro 12 destaca, de forma decrescente, os fatores apontados pelos produtores com maior peso em suas decisões.

Quadro 12. Contribuição das opiniões dos produtores do Caso 2 referentes à piscicultura.

<i>Opinião dos produtores Caso 2 referentes à piscicultura</i>					
	CPI *	Cpa *	NC/ND*	Dpa *	DPI *
5 – Fatores importantes					
Prefiro ter fornecedores de regiões geográficas próximas	A/B/C/D/E				
Prefiro atender clientes de regiões geográficas próximas	A/B/C/D/E				
O produtor acompanha os prazos de entrega acordados com os fornecedores	B/C/D/E	A			
4 – Fatores relevantes					
Volume total de demanda é difícil de prever devido à sua instabilidade	A/C/E	B			D
Existe sazonalidade em períodos de venda	B/C/E	A			D
O ambiente político/legal interfere em um maior nível de produção	B/C/D/E		A		
O produtor estabelece volumes de produção a partir de conversas com os compradores	A/B/C	E			D
O produtor avalia os procedimentos de controle durante cada recebimento da matéria-prima e insumos	A/C/D/E		B		
O produtor tem menos compromisso com os canais indiretos (atacado/atravesador) do que com os canais diretos (varejo/restaurantes)	B/E	A/C	D		
3 – Fatores consideráveis					
Volume total da demanda varia drasticamente, de mês para mês	A/B	C			D/E
O processo de produção é realizado de acordo com o fluxo de pedidos dos clientes	A/B/C			D	E
Existe um alto nível de integração dos processos logísticos entre o produtor e os principais clientes	B/C/D		A		E
O transporte dos produtos precisa ser feito com caminhão refrigerado	C/D/E				A/B
O produtor utiliza serviços logísticos de terceiros	B/C		A		D/E
O produtor avalia as condições dos equipamentos de transportes	E	C	A/B/D		
Existe a dependência de créditos de fornecedores para o produtor manter suas atividades	B/C/E				A/D
Diferentes práticas comerciais constituem-se em importantes barreiras na busca por novos canais de distribuição	B/E		A/D	C	
Existe a tendência de aumentar a venda direta para consumidores finais	A/C/B	E			D
Existe a tendência de aumentar a diversificação dos canais de distribuição utilizados	C/B	E			A/D
Saturação do principal canal de distribuição motivou a busca por novos canais de distribuição		C/D	A/B/E		
Expansão estratégica motivou a busca por novos canais de distribuição	B	E/C		A	D
Aumento da rentabilidade motivou a busca por novos canais de distribuição	B/C/E		A		D
A diversificação de canais de distribuição oferece melhor oportunidade de crescimento do que aumentar as vendas para o principal canal de distribuição	E/C/B		A		D
Cont...					

<i>Opinião dos produtores Caso 2 referentes à piscicultura</i>					
	CPI *	CPa *	NC/ND*	DPa *	DPI *
2 – Fatores pouco relevantes					
Declínio das vendas para o principal canal de distribuição motivou a busca por novos canais de distribuição	E	C		A	B/D
Programas/incentivos governamentais motivou a busca por novos canais de distribuição	B	C			A/D/E
Excesso de produção motivou a busca por novos canais de distribuição	C	A			B/D/E
Resposta à pressão de compradores de um canal de distribuição motivou a busca por novos canais de distribuição	C	A			B/D/E
O transporte dos produtos pode ser feito apenas com caixas térmicas	A/B				C/D/E
0 – Fatores irrelevantes					
O transporte dos produtos pode ser feito apenas com caixas de isopor					A/B/C/D/E

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

* Legenda: CPI = Concordo plenamente; CPa = Concordo parcialmente; NC/ND = Não concordo, nem discordo; DPa = Discordo parcialmente; DPI = Discordo plenamente.

Os fatores mais relevantes apontados pelos participantes foram referentes a distância geográfica de seus clientes e fornecedores em relação a eles. Também consideram muito importante que os prazos determinados nos acordos com seus fornecedores sejam cumpridos por estes.

Em um segundo momento, com relevância um pouco menor, mas ainda considerados com necessários estão: existência de sazonalidade na cadeia, e demanda instável e o ambiente político/ legal, que fazem os produtores serem mais cautelosos em suas produções, desta forma, utilizam as conversas e contratos pré-estabelecidos para calcular o seu volume a produzir. Os produtores consideram preponderante a qualidade dos insumos que recebem de seus fornecedores e desta forma sempre o avaliam, e destacam também a maior atenção para os canais de distribuição diretos, como varejo e restaurante, firmando maior compromisso.

Em um nível com menor incidência, mais também consideráveis as suas estratégias, os produtores compreendem a necessidade de pedidos realizados por seus clientes para suprir a demanda que varia de mês a mês. Outro fator já citado anteriormente e novamente apontado como importante, são os fatores logísticos. Este quesito requer uma prévia negociação com os clientes, e foi mencionado um melhor desempenho da logística quando esta é realizada com caminhões refrigerados, assim, o produtor deposita a função do transporte ao seu comprador ou a utilização de serviços de terceiros, e estes serviços sempre são acompanhados pelos próprios produtores, ou seus funcionários.

A dependência de créditos de fornecedores foi reafirmada dentre as questões que retardam o crescimento da sua produção, e outra questão inibidora de crescimento aparece dentre as diferentes práticas comerciais. Os produtores relataram a falta de uniformidade da categoria naquela região norte do Paraná, se comparada a outras atividades de proteína animal, ou com outras regiões do mesmo estado e se colocam em condição desfavorável, diagnosticando a carência de maiores ações de cooperativas ou associações para coordenar a atividade na região.

Os produtores veem em novos canais de distribuição a possibilidade de crescimento ou melhoria da rentabilidade para seus produtos, apontando para venda direta ao consumidor como diversificação de canais de distribuição utilizados, uma oportunidade para crescimento, e acreditam que só o aumento das vendas a um mesmo canal de distribuição não poderá suprir tais necessidades.

Os produtores entendem que a saturação do canal de distribuição que já utilizam pode ser considerada como um fator limitador para seu crescimento. No intuito de melhoria em suas estratégias comerciais, o principal canal de distribuição estar já saturado pode os motivar

a procurar diferenciações em suas negociações, assim como, analisar a cadeia para investir em novas oportunidades no qual podem proporcionar uma melhor rentabilidade a sua produção, e assim, ampliar seus horizontes para a atividade.

O produtor E-2 foi um dos que apontou a necessidade de diversificar os canais de distribuição que utiliza para poder melhorar sua rentabilidade, tendo destacado quase todas as assertivas como pontos relevantes sobre a venda direta.

Os pontos assinalados pelo produtor E-2 para a venda direta foram atingir maior número de consumidores; criação de relacionamento de longo prazo com seus clientes; acreditar que esta modalidade pode diversificar as formas de venda, assim, minimizando os riscos; garantir melhor preço; valorizar o seu produto, pois o cliente percebe a qualidade deste; oferecer menor custo logístico. O item comodidade na entrega foi o único apontado com menor relevância para a venda direta para este produtor.

Os fatores pouco relevantes ou irrelevantes demonstram claramente o que não motiva esses produtores a expandir suas conexões a novos canais de distribuição, demonstrando que o ambiente político legal não fundamenta a intenção de melhorias na cadeia, ou conseguem estimulá-los a novas estratégias mercadológicas.

Os produtores deste caso relatam a absorção de toda a produção realizada por eles pelos canais de distribuição já selecionados, desta forma indicam como fatores que não os motivam a procurar novos canais de distribuição, o declínio de vendas; excesso de produção; pressão de novos compradores.

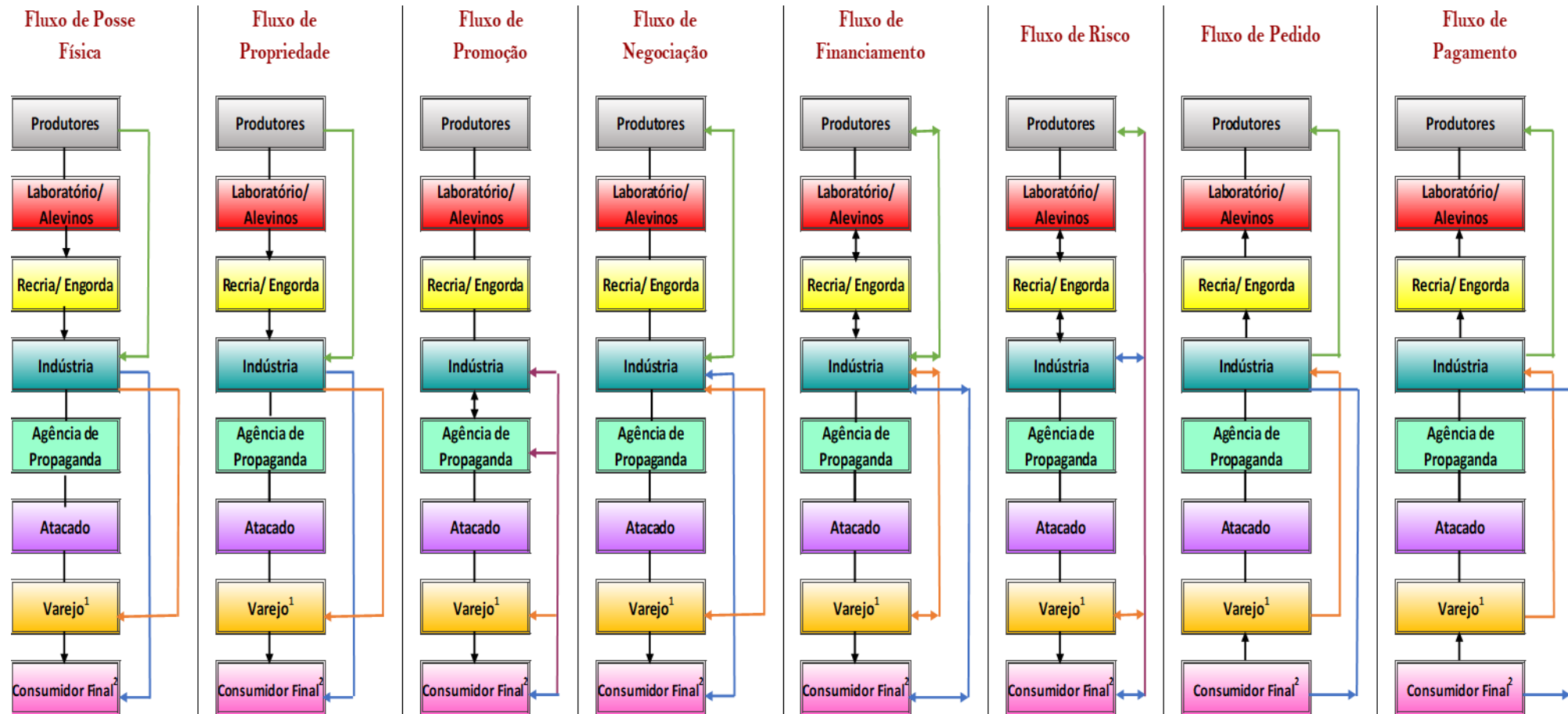
O transporte não é realizado pelos produtores, assim, acreditam que não necessitam utilizar caixas térmicas ou caixas de isopor como equipamento de transporte, uma vez que grande parte da logística já é realizada por caminhões refrigerados.

4.3 Fluxos dos Canais de Distribuição dos 2 Casos

Após a exposição da estratégia, tem-se a caracterização dos fluxos de ambos os casos. Uma melhor ilustração dos caminhos percorridos pelo produto pode ser analisada pela ilustração dos fluxos percorridos nos casos, esclarecendo quais elos possuem o produto, quais tem o direito de propriedade sobre eles; quais são os elos envolvidos na promoção do produto/marca; quais agentes negociam e se financiam dentro do canal de distribuição; quais os riscos referentes as transações; e quem realiza os pedidos e pagamentos.

Para ilustrar estes fluxos, tem-se a Figura 13 representando o Caso 1 e a Figura 14 ilustrando o Caso 2.

Figura 13. Fluxos desempenhados pelo Caso 1.

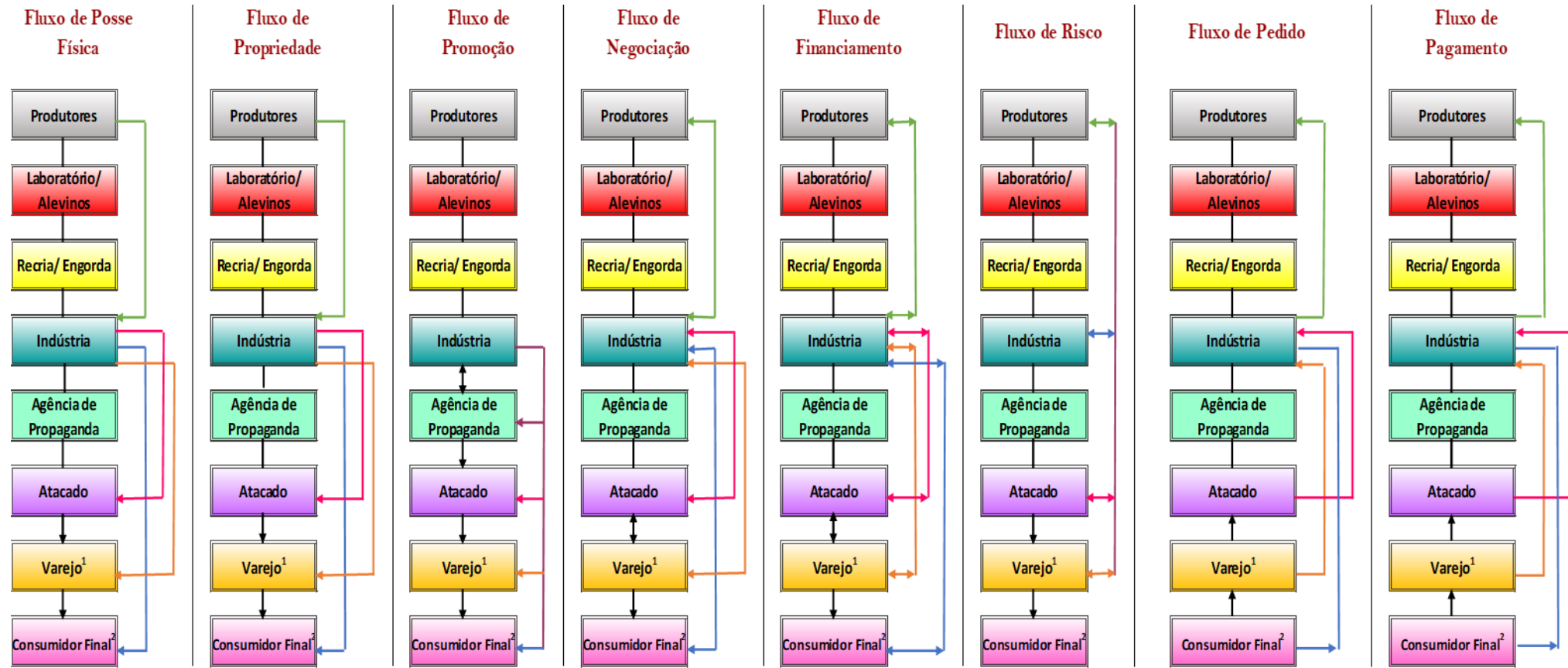


1. Açougues/ Boutique de carnes; Mercenarias/ minimercados; Supermercado

2. Incluem-se as vendas diretas

Fonte: Adaptado de Coughlan et al. (2012) e Rosenbloom (2014).

Figura 14. Fluxos desempenhados pelo Caso 2.



1. Açougues/ Boutique de carnes; Mercarias/ minimercados; Supermercado; Hipermercado/ supercenter

2. Incluem-se as vendas diretas

Fonte: Adaptado de Coughlan et al. (2012) e Rosenbloom (2014).

Para explicar cada movimento apontado pelas Figuras 13 e 14, tem-se o Quadro 13, de modo decrescente apresenta cada ponto dos fluxos.

Quadro 103. Desempenho dos fluxos aos Casos 1 e 2.

<i>Fluxos</i>	<i>Caso 1</i>	<i>Caso 2</i>
<i>Fluxo de posse física</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Produtores detém o peixe até enviar à indústria; . A indústria processa/ beneficia o produto e o entrega para o varejo ou ao consumidor final; 	<ul style="list-style-type: none"> . Produtores detém o peixe até enviar à indústria; . A indústria processa/ beneficia o produto e o entrega para o atacado; . A indústria processa/ beneficia o produto e o entrega para o varejo; . A indústria processa/ beneficia o produto e o entrega para o consumidor final;
<i>Fluxo de propriedade</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Produtores possuem o peixe até enviar à indústria; . A indústria processa/ beneficia o produto e passa a sua propriedade para o varejo ou ao consumidor final; 	<ul style="list-style-type: none"> . Produtores possuem o peixe até enviar à indústria; . A indústria processa/ beneficia o produto e passa a sua propriedade para o atacado; . A indústria processa/ beneficia o produto e passa a sua propriedade para o varejo; . A indústria processa/ beneficia o produto e passa a sua propriedade para o consumidor final;
<i>Fluxo de promoção</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Promoção é requerida pela indústria e é negociada com a agência de propaganda; . A indústria utiliza do produto desenvolvido em relação ao marketing e repassa o conteúdo ao varejo; . A indústria utiliza as informações criadas pelo marketing para realizar suas vendas ao consumidor final; 	<ul style="list-style-type: none"> . Promoção é requerida pela indústria e é negociada com a agência de propaganda; . A indústria utiliza do produto desenvolvido em relação ao marketing inclui a seu produto que ficará disposto no atacado; . A indústria utiliza do produto desenvolvido em relação ao marketing inclui a seu produto e repassa o conteúdo ao varejo; . A indústria utiliza as informações criadas pelo marketing para realizar suas vendas ao consumidor final;

Cont....

<i>Fluxos</i>	<i>Caso 1</i>	<i>Caso 2</i>
<i>Fluxo de negociação</i>	<ul style="list-style-type: none"> . A negociação ocorre entre produtores e indústria em torno das necessidades advindas dos produtos; . A indústria negocia a venda e as estratégias de venda com o varejo; . A indústria negocia a venda do produto diretamente com o consumidor final; 	<ul style="list-style-type: none"> . A negociação ocorre entre produtores e indústria em torno das necessidades advindas dos produtos; . A indústria negocia a venda com o atacado; . A indústria negocia a venda e as estratégias de venda com o varejo; . A indústria negocia a venda do produto diretamente com o consumidor final;
<i>Fluxo de financiamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> . O financiamento ocorre entre produtores e indústria em torno das necessidades de ambas as partes, como prazos para pagamento e recebimento de mercadoria; . A indústria necessita financiar as vendas com o varejo, lhe proporcionando prazo e armazenagem; . A indústria financia a venda do produto diretamente com o consumidor final quando promove a venda a prazo; 	<ul style="list-style-type: none"> . O financiamento ocorre entre produtores e indústria em torno das necessidades de ambas as partes, como prazos para pagamento e recebimento de mercadoria; . A indústria necessita financiar as vendas com o atacado, lhe proporcionando prazo e armazenagem; . A indústria necessita financiar as vendas com o varejo, lhe proporcionando prazo e armazenagem; . A indústria financia a venda do produto diretamente com o consumidor final quando promove a venda a prazo;
<i>Fluxo de risco</i>	<ul style="list-style-type: none"> . O risco pode surgir do produtor à indústria quando não houver garantia de preços nas vendas realizadas, e se houver, o preço atual for melhor que o praticado na negociação; . O risco pode surgir da indústria ao produtor quando houver garantia de preços nas vendas realizadas, e o preço atual for menor que o praticado na negociação; . O risco pode surgir do varejo a indústria quando houver garantia de preços nas vendas realizadas, e o preço atual for menor que o praticado na negociação; . O risco pode surgir da indústria ao consumidor final na realização da venda, como é um produto altamente perecível, podem acontecer erros na disposição dos produtos e o consumidor não ter a qualidade necessária do produto ao consumi-lo; 	<ul style="list-style-type: none"> . O risco pode surgir do produtor à indústria quando não houver garantia de preços nas vendas realizadas, e se houver, o preço atual for melhor que o praticado na negociação; . O risco pode surgir da indústria ao produtor quando houver garantia de preços nas vendas realizadas, e o preço atual for menor que o praticado na negociação; . O risco pode surgir do atacado a indústria quando houver garantia de preços nas vendas realizadas, e o preço atual for menor que o praticado na negociação; . O risco pode surgir do varejo a indústria quando houver garantia de preços nas vendas realizadas, e o preço atual for menor que o praticado na negociação; . O risco pode surgir da indústria ao consumidor final na realização da venda, como é um produto altamente perecível, podem acontecer erros na disposição dos produtos e o consumidor não ter a qualidade necessária do produto ao consumi-lo;

Cont...

<i>Fluxos</i>	<i>Caso 1</i>	<i>Caso 2</i>
<i>Fluxo do pedido</i>	<ul style="list-style-type: none"> . O pedido se inicia do consumidor final a indústria; . O pedido se inicia do varejo a indústria; . A indústria faz o pedido aos produtores; 	<ul style="list-style-type: none"> . O pedido se inicia do consumidor final a indústria; . O pedido se inicia do varejo a indústria; . O pedido se inicia do atacado a indústria; . A indústria faz o pedido aos produtores;
<i>Fluxo do pagamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> . O pagamento se inicia do consumidor final a indústria; . O pagamento se inicia do varejo a indústria; . A indústria faz o pagamento aos produtores; 	<ul style="list-style-type: none"> . O pagamento se inicia do consumidor final a indústria; . O pagamento se inicia do varejo a indústria; . O pagamento se inicia do atacado a indústria; . A indústria faz o pagamento aos produtores;
<i>Fluxo de negociação</i>	<ul style="list-style-type: none"> . A negociação ocorre entre produtores e indústria em torno das necessidades advindas dos produtos; . A indústria negocia a venda e as estratégias de venda com o varejo; . A indústria negocia a venda do produto diretamente com o consumidor final; 	<ul style="list-style-type: none"> . A negociação ocorre entre produtores e indústria em torno das necessidades advindas dos produtos; . A indústria negocia a venda com o atacado; . A indústria negocia a venda e as estratégias de venda com o varejo; . A indústria negocia a venda do produto diretamente com o consumidor final;

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na sequência das ações exibidas no Quadro 17 os fluxos dos Casos 1 e 2, convertem para um sentido semelhante, ou seja, dentro da estrutura do canal de distribuição se comportam da mesma maneira, os personagens desempenham papéis em mesma condição, as diferenças são percebidas por meio dos agentes participantes dos casos.

Para o Caso 1, é incluso as fases de laboratório, e as fazendas de criação, que são características intrínsecas a este caso, pois, realizam os processos de forma verticalizada. E em relação aos seus intermediários, a empresa não realiza transações com o agente atacadista.

No Caso 2, não é apontado a origem do peixe em sua fase de alevinagem, recria ou engorda, a origem da descrição deste caso se inicia nos produtores, entregando e negociando o produto pronto para abate com a indústria. Outra diferença em relação aos casos, é que esta empresa utiliza o atacado como intermediário, e não somente o varejo como a indústria frigorífica do Caso 1.

Desta forma surgem pequenas diferenças entre os casos, sendo uma indústria frigorífica verticalizada, e a outra indústria frigorífica segue a escolha de compra de sua matéria-prima. Em análise aos fluxos de posse física e propriedade para os referidos casos, o elo que estiver com a posse física do produto, também terá a propriedade sobre ele.

O Caso 1 inicia a posse e propriedade do produto pelo laboratório, fazendas e chegando até a fábrica, sendo que a empresa recebe produtos de terceiros (produtores), e a partir deste momento é feito todo o processamento indicado ao produto, e assim o produto segue para a posse e aquisição do varejo, ou pelo consumidor final.

No Caso 2, a posse e a propriedade do produto iniciam-se no produtor, em seguida passando pela fábrica, e esta pode entregar e vender o produto para o atacado, o varejo, ou ao consumidor final.

Para as vendas feitas ao atacado, este produto poderá ser destinado na sequência ao varejo, que por fim o produto estando em posse do varejo será vendido ao consumidor final.

O fluxo empreendido na promoção elenca todos os elos a partir da indústria frigorífica em ambos os casos. As organizações desenvolvem, em conjunto com a agência de publicitária, as ações de marketing em torno da promoção do produto e da marca, e a partir deste momento os elos subsequentes se utilizam destas informações para promover o produto.

O Caso 2 tem o diferencial do atacado em sua sequência, e as ações de marketing não são replicadas de volta para o fluxo. O atacado recebe o produto, e o deixa por si só ser atrativo a seus consumidores, não desenvolvendo nenhuma ação de marketing, e não busca obter informações do mercado para contribuir no melhor entendimento da demanda.

O produto que chega as mãos do consumidor final por meio do varejo ou da venda direta que traz diversas informações. Este tipo de ação dá ênfase a qualidade do produto, e em conjunto a vivência com a marca, que poderá resultar na fidelização do consumidor por ela.

Na relação dos fluxos de negociação e financiamento, aparecem novamente similaridades. Inicialmente os elos (produtores e indústrias frigoríficas) realizam negociações entre si, e dentre estas ocorrem as negociações em torno do financiamento, podendo se estender aos demais elos, mas as interações se dão aos produtores e indústrias frigoríficas, assim, as negociações podem incluir variáveis como: quantidade, prazo de entrega, e prazo de pagamento.

No momento do prazo de pagamento, quem fornece a mercadoria ao próximo elo concede o prazo (curto, médio ou longo) para o pagamento. Dessa forma o elo que está comprando não necessita dispor de dinheiro imediato para o pagamento, ou necessita buscar recursos de terceiros para a quitação do débito.

As indústrias frigoríficas de ambos os casos negociam e obtêm financiamento com seus fornecedores/ produtores. Ambas indústrias frigoríficas negociam e financiam as vendas ao varejo e aos seus clientes que compram diretamente delas. Para o Caso 2, a indústria frigorífica negocia com o atacado e lhe concede financiamento.

Na análise do fluxo de risco perceptível ao canal de distribuição, têm-se alguns fatores que podem ocasionar em risco as negociações e ao produto. Quando o produtor negocia antecipadamente o produto com a indústria frigorífica, durante o período de vigência do contrato podem ocorrer oscilações no valor de mercado, e assim o quando produto for entregue e pago poderá estar com o valor mais baixo, beneficiando o produtor, e caso estiver com valor maior no mercado, a indústria frigorífica se beneficia por pagar a menor.

No mesmo sentido pode acontecer para as vendas feitas da indústria frigorífica para o atacado no Caso 2, e das organizações para o varejo em ambos os casos.

O risco entre os elos se relaciona também com a perecibilidade do produto, a movimentação da mercadoria de um agente ao outro poder causar inferências ao produto, quando este não é manuseado e armazenado de forma correta.

As indústrias frigoríficas devem se atentar as práticas mercadológicas de seus intermediários, os riscos trazidos por estes são grandes, pois são responsáveis por acomodar os produtos que serão dispostos aos consumidores finais. Dessa forma, as organizações devem se atentar na forma de armazenagem, manuseio, exposição e disposição do produto, de modo que o consumidor seja atraído pelo produto/ marca, e ao consumi-lo, desfrute de um bom nível qualidade.

Os últimos fluxos em detalhamento são os de pedido e pagamento e estes fluxos, como outros em relação aos casos estudados, são similares neste momento. A similaridade se dá quando o último elo faz o pagamento e este é redistribuído aos demais elos da cadeia. O fluxo de pedido segue em conjunto os passos do pagamento, pois, quem dá o *start* a produção de toda a cadeia é o consumidor final.

A diferenciação de um caso ao outro, se faz pela pequena parcela que a indústria frigorífica do Caso 1 necessita designar para o pagamento dos produtores, como o montante oriundo dos fornecedores significa 15% de todo o produto processado mensalmente pela empresa, a maior parte dos recebimentos de valores são destinados aos custos das fases de laboratório e criação nas fazendas.

O fluxo de pedidos quando chega a indústria, é redirecionado para as fases de desenvolvimento do peixe, de forma a se organizarem para suprir a demanda requerida por seus clientes.

5. DISCUSSÃO

A partir das informações salientadas na seção anterior, a partir deste tópico pretende-se aprofundar as discussões comparando os resultados entre os dois casos apresentados e a teoria a respeito dos canais de distribuição e da estratégia de distribuição.

Visando atender aos objetivos propostos para essa dissertação, as discussões serão dispostas em segmentos para responder a cada objetivo específico, e em um contexto final, apresentem a compreensão do objetivo geral.

Na busca por caracterizar os canais de distribuição utilizados pela piscicultura e identificar os agentes atuantes nesses canais de distribuição e suas funções, o Caso 1 representa uma estratégia de integração vertical, tipologia que visa o controle econômico, não somente na distribuição, mas procura aperfeiçoar os resultados econômicos globais da empresa conforme exposto por Coughlan et al (2012). Os custos para atender este aperfeiçoamento são altos, pois demanda conhecimento em cada um dos segmentos da empresa, mas também os benefícios, e um deles, destacado pela indústria frigorífica estudada, gira em torno da qualidade do produto que chega à indústria, como aspectos físicos e biológicos do peixe.

O Caso 2 posiciona-se em buscar benefícios que possam ser perceptíveis pelos elos do canal de distribuição, desde indústria frigorífica – fornecedor, atingindo todos os membros do canal de distribuição, e tal esforço considera os relacionamentos destes agentes como a construção de uma sociedade, com tomada de decisões estratégicas para obter posicionamento mercadológico de longo prazo em acordo com o proposto por Rosenbloom (2014). A escolha de cada membro participativo do canal de distribuição deve refletir na estratégia pretendida para a distribuição, onde considera-se cada membro como um sócio independente e para os olhos do consumidor final, ainda conforme Rosenbloom (2014), uma extensão, dada a partir da produção até a disposição do mesmo a sua compra.

Nota-se que as empresas se modificam ao longo do tempo para poderem se adequar as exigências do mercado, se apresentando com novos perfis organizacionais em aderência ao exporto por Hooley, Saunders e Piercy (2001), Camargos e Dias (2003) e Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2009). Tal estratégia fortalece a empresa, criando oportunidades de negócios e planejamento de longo prazo como meio de dar continuidade, e da mesma forma as empresas investigadas buscam estar alinhadas as metodologias do mercado.

As empresas investigadas buscam se fortalecer de maneiras diferentes, a indústria frigorífica do Caso 1, destacou a necessidade de aumentar a produção de tilápias para sua capacidade máxima, justificando um crescimento natural das negociações para seu rol de

clientes e aproveitando a capacidade ociosa do processo produtivo. Essa estratégia pode visar uma maior parcela dos produtos dispostos para a venda ao consumidor final, redirecionando a foco dos clientes a marca da indústria.

A estratégia do Caso 2 permeia-se em fixar parcerias com um número maior de fornecedores, agregando a aqueles com quem já negocia, e mantendo seu foco de atuação no processamento. A empresa relatou a tentativa de trabalhar com a gestão de integração, fornecendo insumos para que os produtores desempenhassem o processo de produção, e a produção seria integralmente entregue a indústria, mas esse processo não avançou, gerando prejuízos ao empresário.

Visando ganhar estabilidade e visibilidade no mercado, a empresa Caso 2 procura aumentar sua estrutura física para aumentar os níveis de produção, explorando melhor os arranjos de seus recursos. Sua meta o leva a buscar a certificação para vendas interestaduais, atingindo uma nova parcela do oeste do estado do Paraná e vendas no estado de São Paulo.

A aquisição de recursos realizada pelas indústrias frigoríficas pode garantir melhoria da eficiência e efetividade da empresa, podendo promover novas e melhores oportunidades comerciais como apresenta Fernandes Pinto et al. (2016). O Caso 1 adquire peixes de alguns fornecedores selecionados para atender sua demanda, além de aquisições específicas e diferenciadas, como a compra do peixe panga para atender um cliente em específico, demonstrando o interesse da indústria frigorífica em atender todos os pedidos solicitados por seus clientes.

A indústria frigorífica do Caso 2 averigua com maior frequência a qualidade dos produtos recebidos por seus fornecedores, uma vez que a negociação com fornecedores com moderada distância geográfica impõe maior rigidez na verificação da mercadoria recebida, mas que em contrapartida, as alianças com fornecedores com maior distanciamento geográfico proporcionam a frequência habitual do processamento, possibilitando as entregas acordadas com seus clientes.

As empresas necessitam manter sua competitividade, com o mercado da piscicultura se expandindo, apresentando novas margens de produção e consumo da proteína. Em concordância com Porter (2008) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), a concorrência para atender o consumidor final traz pressão para as empresas já atuantes no mercado, expondo à modificação dos mercados concorrentes, novos setores contemplando os mesmos clientes, gerando maior competitividade entre as organizações.

A indústria frigorífica do Caso 2 expôs o histórico das situações com empresas que tinham diferentes práticas administrativas. Houve situações com novos produtos, empresas com

jurisdições diferentes, fidelização de fornecedores a partir de novas formas de acordo, dentre outras situações que trouxeram à tona a forte ligação da indústria frigorífica com seus clientes, demonstrando a tendência da indústria frigorífica em continuar a apostar suas vendas a redes de atacado e varejo de menor porte, ou mesmo com empresas individuais.

Já o Caso 1 busca ampliar seu mercado de atuação a outros estados, e atingindo a exportação, garantindo suas vendas e a fluidez de seus produtos.

Para uma melhor ilustração das estratégias das indústrias frigoríficas foi confeccionado com Quadro 18, alinhando as cinco forças de Porter (1999) que delineiam o ambiente competitivo das empresas.

Quadro 114. Desenho das forças competitivas dos Casos 1 e 2.

<i>Posicionamento dentro do canal de distribuição</i>		
<i>Forças Competitivas de Porter (1999)</i>	<i>Caso 1</i>	<i>Caso 2</i>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> . Poucos fornecedores; . Existe a compra de produto para atender a demanda dos clientes; . Favorecem a qualidade do produto com a venda específica de ração, e ofertando assistência técnica; . Compra espécie diferente da produzida para atender a demanda específica; 	<ul style="list-style-type: none"> . Bom número de fornecedores; . Procura por fornecedores que desejam uma parceria; . Mantém bom relacionamento para promover uma parceria duradoura; . Prefere fornecedores de regiões próximas; . Quando não atendida a demanda, busca fornecedores de regiões distantes; . Estabelece e exige padrões de qualidade ao produto;
Compradores	<ul style="list-style-type: none"> . Preferência por agentes varejistas; . Clientes varejistas atendidos com vendas mensais; . Oferece a entrega do produto; . Distância entre indústria frigorífica e cliente varia de 1 a 1.000 km . Acredita na venda direta, proximidade com o consumidor final; 	<ul style="list-style-type: none"> . Atende agentes atacadistas e varejistas; . Maior volume vendido ao varejo; . Clientes varejistas atendidos com vendas mensais; . Clientes atacadistas atendidos com vendas semanais; . Oferece a entrega do produto; . Distância entre indústria frigorífica e cliente varia de 1 a 500 km . Acredita na venda direta, proximidade com o consumidor final;

Cont...

<i>Forças Competitivas de Porter (1999)</i>	<i>Caso 1</i>	<i>Caso 2</i>
Produtos/ produtos substitutos	<ul style="list-style-type: none"> . Realiza as vendas dos seguintes produtos: inteiro; filé; tiras; postas; . Produtos congelados ou frescos; . Priorizam a qualidade do produto para atender as exigências do mercado; . Atende o produto mais comprado pelos consumidores: a tilápia 	<ul style="list-style-type: none"> . Realiza as vendas dos seguintes produtos: inteiro; filé; tiras; postas; . Produtos congelados ou frescos; . Priorizam a compra do produto com qualidade para atender as exigências do mercado; . Atende o produto mais comprado pelos consumidores: a tilápia
Novos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> . Não sofreu perda de clientes até o momento por tal motivo; . A indústria frigorífica se beneficia quando outras empresas realizam parcerias com pequenos produtores e frigoríficos, de forma a conseguir se estabelecer fortemente em mercados que já atua; 	<ul style="list-style-type: none"> . Novas empresas com formação jurídica diferente se posicionando fortemente na atividade; . Implantação de novos formatos de parcerias, sendo atrativo aos fornecedores;
Rivalidade entre concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> . Busca ampliar a produção para atender a demanda; . Estabelece forte relação com redes varejistas para se destacar no mercado, conquistando a preferência do consumidor; . Atua com a venda em diversos estados, visando uma fatia do mercado; 	<ul style="list-style-type: none"> . Busca por maior estrutura física para aumentar a produção; . Busca por certificação interestadual; . Relação de confiança com os clientes, fortalecendo a preferência pela indústria frigorífica;

Fonte: Adaptado de Porter (1999).

Com a apresentação dos dados do Quadro 18, observam-se os meios que as indústrias frigoríficas estudadas utilizam para acompanhar a dinâmica do mercado. Ambas se dedicam e trabalham com os recursos que estão à sua disposição, e se empenham em melhorar a interação com seus parceiros para garantir a prosperidade da indústria frigorífica, a entrega de um bom produto, e a remuneração e reconhecimento a seus fornecedores.

Em relação aos fornecedores, a empresa do Caso 1 possui poucos, mas representam fidelidade nas negociações. A indústria frigorífica busca qualidade nos produtos, por isso mantém os fornecedores, e uma forma de ajuda mútua ao produtor é o fornecimento de assistência técnica caso seja solicitada a eles através da fábrica de rações na compra do insumo.

No Caso 2, a indústria frigorífica busca manter um rol considerável de fornecedores, dando prioridade a aqueles que se situam em regiões próximas. A seleção de novos fornecedores parte da premissa que estes manterão a negociação, sem a pretensão de ruptura, ou seja, existe a intenção de se firmar parcerias duradouras com estes fornecedores, assim como os já existentes. O estabelecimento da parceria garante a indústria frigorífica que

ela consiga priorizar a qualidade do produto recebido, a partir da existência de uma aliança de confiança entre as partes.

Na definição de seus clientes, as indústrias frigoríficas demonstraram interesse em atender a rede varejistas com seus produtos, talvez por este canal de distribuição ter o foco em produtos alimentícios, de alta perecibilidade, e de rápido giro no estoque, evitando assim sofrerem com perdas.

Os atendimentos realizados pela indústria frigorífica do Caso 2 envolvem três características relevantes: 1) vendas semanais, demonstrando que o giro de estoque do canal de distribuição é alto; 2) a rede de atacado é relativamente próxima, no máximo 100 km de distância, indicando uma atuação regional; 3) a cidade de Rolândia faz parte da região metropolitana de Londrina/ PR, que possui um forte comércio, representando uma possibilidade de atuação regional.

Ambas as indústrias frigoríficas processam a mesma tipologia de produtos (inteiro, filé, postas e tiras), que atende a maior demanda do mercado consumidor acostumado com estes tipos de produtos, colocando assim as indústrias frigoríficas em modo assertivo para a demanda, mas ambas se demonstram abertas a introdução de novos produtos em seu portfólio caso seja necessário.

O Caso 1 dispõe de estrutura verticalizada e com um tamanho considerável para uma empresa do ramo. Estes atributos são os meios que condicionam a indústria frigorífica a sofrer menos ameaças quando existem novos entrantes, demonstrando uma maior solidez ao mercado.

No Caso 2, a indústria frigorífica já sofreu algumas perdas de clientes quando surgiram novos entrantes com diferentes formatos de tipologia empresarial, mas a indústria frigorífica superou tais problemas a partir do momento que pode contar com o suprimento assertivo de parte de seus fornecedores. A indústria frigorífica notou que seria mais vantajoso para ela ter como foco canais de distribuição atacadistas e varejistas de pequena ou média extensão, onde existe um grande mercado para ser atendido, de forma a não haver a necessidade de buscar relações com grandes redes que negociam um alto volume de vendas, mas remuneram com baixa margem de lucro.

Para lidar com a rivalidade entre os concorrentes, ambas as indústrias frigoríficas tendem a aumentar a produção, com a destinação e empenho direcionado em manter um bom relacionamento com seus clientes, firmando alianças duradouras. A busca por novos clientes representa ultrapassar fronteiras estaduais e expandir suas vendas a novos territórios.

Entre as empresas existem algumas similaridades, ambas provem de uma gestão familiar, com atuação forte de seus fundadores nas decisões estratégicas. Seu tempo de constituição como indústria frigorífica de peixes tem somente um ano de diferença entre si.

O fator logístico não representa um risco ou problema a ser resolvido por elas, uma vez que ambas possuem a própria frota de caminhões, específicos para a tipologia dos produtos, resultando na entrega de quase todo o produto a seus clientes/ canais de distribuição. O Caso 2 apresenta a retirada do produto pelo canal de distribuição atacadista, mas em conjunto realiza a entrega, podendo alterar de acordo com cada negociação.

Um grande diferencial entre os casos é a dimensão das indústrias frigoríficas, uma apresenta processamento de 612 toneladas de peixe ao mês (Caso 1), enquanto o volume processado pelo Caso 2 é de 122 toneladas, uma diferença de 490 toneladas (401,6%).

Apesar da diferença significativa em termos de volume processado e número de funcionários, o percentual de funcionários alocados na parte fabril de ambas é próximo, o Caso 1 tem 86% dos seus funcionários no setor, o Caso 2 tem 78% do seu pessoal na produção. No Caso 1, são 215 funcionários para processar 612 toneladas/mês (2,8 ton./func. x mês) e no Caso 2, são 36 funcionários para processar 122 toneladas/mês (3,4 ton./func. x mês). Desta forma, tem-se uma produtividade de 21,4% maior no desempenho das atividades de cada funcionário do Caso 2 em comparação a produção do Caso 1.

A diferença entre os casos no volume processado por funcionário ao mês demonstra uma capacidade alocada a cada funcionário no período de industrialização maior em um caso do que em outro. No Caso 2, esta maior atividade por funcionário demonstra uma gestão de recursos humanos direcionado a uma máxima utilização do desempenho dos funcionários, e se estes permanecem na atividade, considera-se o entendimento de uma satisfação no cargo e com as tarefas exercidas.

As empresas relataram, de modo incisivo, a soberania da produção da espécie tilápia, em relação aos estados onde se localizam, sendo que a absorção do mercado consumidor a este peixe impera, quando comparada a outras espécies. Ambas têm uma pequena parcela de produção de outro peixe, Caso 1, o pangá, 2% da sua produção mensal, o Caso 2, o pacu, 1,6% do total da produção.

Os canais de distribuição utilizados pelas empresas atendem um mercado consumidor com preferência de consumo pelo filé de tilápia, onde mais de cinquenta por cento da produção de ambas as indústrias frigoríficas dão origem a este tipo de processamento.

A rentabilidade obtida com cada tipo/ espécie é um item pertinente à observação, o Caso 1 atinge sua maior parcela de renda com o filé de tilápia, com 73% do total da produção,

ela obtém 82% do seu faturamento, mas o peixe panga vendido inteiro representa 2% da produção com 8% do total do faturamento, demonstrando um bom nível de rentabilidade.

No Caso 2, o filé de tilápia representa 50% do faturamento, e 49% do volume total produzido, enquanto as vendas de peixe vendido inteiro - tilápia e pacu, cada um são um pouco mais de 1,6% do total produzido, mas cada um representa 5% do total do faturamento. Descrevendo assim um cenário em que o consumidor final influencia na modalidade de produção e as indústrias necessitam e precisam atender essa demanda, pois, outras espécies não possuem tamanha aceitação na procura pelo consumidor. Corroborando a estratégia das organizações, os dados do Anuário PeixeBR (2020) demonstram que a tilápia foi a espécie que liderou a produção da piscicultura brasileira em 2019, e a destinação foi para o mercado doméstico.

Houve o relato aberto e incisivo dos respondentes em informar a ociosidade de suas fábricas. O Caso 1 pontua a capacidade de produzir 800 toneladas ao mês, porém não consegue aumentar sua produção, impossibilitado pela produção de peixes própria, descrevendo a necessidade de crescimento da área de lâmina d'água utilizada em suas fazendas. O Caso 2 relata a necessidade de maior compra de peixes para a produção, sendo que no período em que ocorreu a entrevista, o gestor descreveu a falta de peixe para comprar, deixando de processar em maior quantidade naquele momento.

O escoamento dos produtos ocorre para diferentes atores dos canais de distribuição. Para os casos abordados, grande parte da produção destina-se ao varejo como canal de distribuição principal, o Caso 1 destina 90% da sua produção, sendo 60% somente a supermercados. O Caso 2 destina 65% dos produtos ao varejo, e destes, 30% vão para supermercados.

Esses resultados são corroborados por Rosenbloom (2014), que afirma que indiferente do porte e tipo do varejo, eles atuam proporcionalmente da mesma forma, decifrando as demandas e necessidades de seus clientes, fazendo estoque de mercadorias para entregar ao cliente (quando e da forma que os consumidores preferirem), deixando a disposição grande variedade de produtos para o momento em que o cliente estiver disposto a comprar.

Com os produtos da piscicultura em um crescente aumento do consumo pela população, as atividades desempenhadas pelo varejo ajudam a promover o conhecimento e proximidade do cliente para com os produtos. Uma proteína muito saudável para o consumo, mas a população ainda carece de uma maior educação para o consumo desta.

O Caso 2 também faz uso do atacado para escoar parte de sua produção, 30% de toda a produção é destinada ao canal de distribuição. Os atacadistas promovem a venda de bens

para revenda ou uso industrial, e em nosso país também atendem consumidores finais que realizam compras neste canal de distribuição, visando economia. A região em que se localiza a indústria é metropolitana, no norte do estado do Paraná e próxima à indústria existem atacados, facilitando a venda e escoamento para este tipo de canal de distribuição.

A última face das vendas das indústrias frigoríficas se faz pela venda direta, esta mencionada por Rosenblom (2014) como um modo de distribuição de bens de consumo por meio de vendas pessoais. O Caso 1 realiza 10% por venda direta e o Caso 2, 5%, podendo concluir que a existência deste método de venda como uma forma das indústrias frigoríficas criarem uma proximidade maior com quem consome o seu produto, pois são os clientes que vão ao encontro da indústria para realizar a compra, esta proximidade pode revelar o julgamento existente do produto por quem o consome.

Na figura das vendas realizadas, as indústrias frigoríficas necessitam estar adequados a legislação pertinente a esta operação, em primeiro momento a maioria das indústrias desta atividade obtém a licença para a venda dentro do município chamada de SIM – Serviço de Inspeção Municipal, em nível estadual, as indústrias necessitam do SIE – Serviço de Inspeção Estadual, e em nível federal e para fins de exportação o SIF – Serviço de Inspeção Federal. Todos os selos advêm da equiparação da legislação adotada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, que atua juntamente com estados e municípios para que os produtos abatidos e processados de origem animal possam ser comercializados (CNM, 2015).

A indústria frigorífica do Caso 1 possui SIF, inclusive realizando a exportação de seus produtos. A indústria frigorífica do Caso 2 possui SIE, e esclareceu durante a aplicação do formulário o quanto foi dificultoso obter os selos (inicialmente o SIM e posteriormente o SIE), e julga o ambiente institucional como um fator de empecilho para o desenvolvimento do negócio. Em seu relato consta um período de um ano para conseguir o SIM e quatro anos para obter o SIE.

A legislação referente a produção para os produtores rurais compreende processos importantes e com governança de níveis ambientais, municipais e estaduais. Em primeiro momento os produtores precisam ter seu cadastro como produtores rurais, e entre os casos abordados, com distinção de três estados diferentes, todos os participantes têm esse cadastro. Mesmo o produtor B-1, sendo uma empresa pessoa jurídica, destacou a existência do cadastro. Todos os produtores rurais realizam suas atividades da piscicultura em apenas 1 módulo.

Em segundo momento estes agentes necessitam da licença ambiental para praticar a atividade, somente o produtor E-2 não a possui, ressaltando a demora para todo o tramite

ocorrer. O produtor diz que fez todos os procedimentos legais e o item final (a vistoria do tanque) não foi realizada, tendo cobrado por este às autoridades responsáveis, mas até o momento da entrevista não havia ocorrido.

A única espécie escolhida para cultivo dentre todos os participantes foi a tilápia, espécie com destaque dentre as demais nos estados de SP, PR e MS de acordo com o Anuário PeixeBR (2020). O volume produzido por ano apresenta grande variação entre os fornecedores dos casos, enquanto o produtor B-1 atinge 1.700 toneladas no último ano, o produtor com maior produção do Caso 2, produtor A-2 chega a 333 toneladas em 2020, e o menor chegou a 6,5 toneladas, produtor E-2.

Quando se compara o volume de produção com a existência de assistência técnica ao produtor, compreende-se como um item de fundamental importância, os produtores A-1, B-1, A-2 e C-2 recebem essa assistência de terceiros, o produtor B-2 não faz uso, pois tem formação na área, e já atuou em diversos segmentos da atividade, acumulando um vasto conhecimento sobre a atividade. Estes são os produtores entrevistados com maior produção no ano de 2020

Os produtores D-2 e E-2, poderiam alavancar sua produção caso tivessem assistência técnica, apesar da pesquisa não ter a possibilidade de confirmar esta informação, seria pertinente a observação em outras pesquisas, da interferência positiva da ajuda aos produtores de técnicos especializados na atividade, a fim de promover melhoras nas técnicas de produção e na disseminação de novas tecnologias.

A participação dos produtores junto às associações ou cooperativas do ramo não aconteceu de forma expansiva, o produtor A-1 participa da associação PeixeBr, e os produtores A-2 e B-2 participam da ANPAQUI, e estes mesmos produtores possuem somente a piscicultura em suas propriedades, demonstrando interesse em estar participando ativamente da atividade.

O produtor B-1, não participa de nenhuma associação ou cooperativa, mas a piscicultura representa 100% das atividades em sua propriedade. Os demais produtores C-2, D-2 e E-2, não pertencem a uma associação ou a uma cooperativa, e em contramão aos demais produtores, praticam outras atividades de renda na propriedade.

Não seria possível afirmar a necessidade de filiação a alguma organização da classe para que os produtores criassem um maior intuito de utilização da propriedade para as práticas da piscicultura, mas esses fatores seriam de interessante investigação a outras pesquisas.

Ao processo produtivo, os produtores desempenham a fase da engorda do peixe, indicando a compra de alevinos de terceiros condizendo com a não intenção da realização deste

processo na atividade. O produtor E-2 foi o único a revelar que faz o processo de recria em sua propriedade.

Após o processo de engorda, os produtores entregam seus produtos aos canais de distribuição escolhidos, onde existe uma grande variação na elaboração dos processos logísticos para tal fase, podendo ser retirado pelo comprador, por um terceiro, ou entregue pelo próprio produtor. Existe uma característica comum entre os produtores, exceto o B-1, que é a inexistência de tanques de armazenamento, indicando que o processo de entrega deverá ser feito mediante prévio acordo de datas para que não necessite deste processo.

O produtor B-1 descreve a utilização de armazenamento para seus produtos, detendo seus próprios tanques para tal procedimento. Esta informação direciona ao tipo de produto elaborado em sua propriedade, o produtor processa 74% da sua produção, realizando as vendas em forma de filé, e o maior volume é vendido para o atacado, de forma semanal.

Outro produtor praticante do processo de filetagem é o produtor E-2, onde realiza vendas diretas ao consumidor e o total destas vendas no ano de 2020 chegaram a 500 quilos. Dentre as vendas são entregues o peixe inteiro e em filé, mas diferente do produto B-1, ele não realiza a armazenagem do produto, e seus clientes se deslocam até a propriedade para comprá-los.

Este produtor demonstrou satisfação em desenvolver a venda direta e o processamento em sua propriedade durante o preenchimento do formulário, sendo demonstrado o interesse em aumentar este tipo de venda. No seu relato o produtor acha muito trabalhoso desenvolver esta prática, envolvendo uma maior demanda de tempo e mão-de-obra, porém, existe o desejo futuro de maiores investimentos para poder produzir mais desta forma, pois, a rentabilidade é muito maior quando comparada a venda direta a indústria.

A venda direta ao consumidor não é alvo ou pretensão dos demais produtores do Caso 2. Os produtores demonstram atratividade pela atividade, acreditam que ela seja rentável, de fácil manejo e as quantidades produzidas têm destinação certa, e não desejam desenvolver outras fases do processamento, acreditando ser um custo que não apresenta uma rentabilidade tão atrativa.

Os demais dados em torno das vendas dos produtores apresentam uma informação muito interessante. Os produtores com maior produção no ano de 2020 utilizam mais de um canal de distribuição para seus produtos, sendo que o produtor A-2 utiliza de 3 canais de distribuição, o produtor A-1 e B-1 utilizam 5 canais de distribuição cada. A partir destes dados pode-se compreender um aumento da diversificação a outros canais de distribuição, e a indústria

frigorífica fica com uma pequena parcela da produção, pois o produtor A-1 vende 30%, o produtor B-1 vende 16%, e o produto A-2 vende 10%.

Entre estes participantes, foi destacado a rentabilidade como um dos fatores decisivos para a escolha do canal de distribuição, elucidando que o valor pago pela indústria frigorífica não é o mais interessante, e buscam obter maior lucro com a diversificação dos canais de distribuição.

A utilização do atravessador como canal de distribuição escolhido, foi indicado pelos três produtores citados anteriormente. Esse tipo de canal de distribuição representa empresas independentes que dão sustentação aos produtores no desempenho de suas funções de negociação como esclarece Rosenbloom (2014).

A representatividade de maior produção direciona a possibilidade de ganho de mercado, os produtores A-1, B-1 e A-2 utilizam diferentes canais de distribuição para satisfazer suas pretensões de venda. A fim de representar a indicação dos produtores A-1, B-1 e A-2 pela preferência do canal de distribuição que desejam manter maior interação comercial, demonstra uma busca por um menor nível de estrutura do canal de distribuição, ou seja, sem intermediários. Ficam com o maior número de indicações em sequência do maior para o menor (houve a indicação de mais de um canal de distribuição por alguns participantes): indústria frigorífica (3); atacado (3); varejo (2); venda direta (1). A possibilidade de obter uma negociação direta com estes elos, diminui a extensão do canal de distribuição, ao invés de cinco níveis, o produto perpassa em quatro ou três níveis, como exposto por Czinkota et al. (2001) e Rosenbloom (2014).

Apesar dessa preferência, ainda se utilizam dos atravessadores como meio de atingir clientes que os produtores por si só não teriam acesso. A destinação aos atravessadores do produtor A-1 com 50% da produção, e o A-2 com 55%, demonstra quanto se torna importante a existência deste elo e pode levar à redução do acesso as redes varejistas e atacadistas no qual os produtores têm muito a conhecer.

A decisão dos participantes em escolher um canal de distribuição deve seguir alguns parâmetros que podem ser determinados por influências externas, no qual os produtores não têm domínio sobre a sua ocorrência, promovendo somente a adaptação em relação a eles.

Ao escolher a forma de escoamento, o produtor busca maior rentabilidade para suprir os custos com a produção. Um dos itens que compunham os custos citado pelos produtores de forma unânime foi o alto custo da matéria prima, insumo primordial para a produção. O Anuário PeixeBr (2019) destaca a melhoria das rações utilizadas pelos produtores,

cada vez mais utilizando o insumo com formulação apropriada para a atividade, mas a baixa no custo do item, ainda não houve.

Segundo os produtores, o item ração está cada vez mais caro, com grandes oscilações em seu valor. Outro item destacado pelos participantes com forte incidência no custo foi a carga de impostos e taxas, os produtores de ambos os casos, e a indústria do Caso 1 reagiram fortemente ao impacto causado pela carga tributária. Novamente o apontamento da inferência do ambiente político/ legal para a cadeia, acredita-se que a possibilidade de melhoria de tal ambiente poderia ajudar no desenvolvimento econômico e social dos envolvidos.

Em relação a regularização dos produtores e indústrias, a disposição de um empenho para se ter normas básicas mais esclarecedoras aplicadas a todo o país seria um primeiro passo a ser analisado, e em um segundo momento normas específicas a cada estado. Sendo o país com uma extensão geográfica elevada, e com diferentes ambientes naturais diferentes, é necessário a uma maior preocupação de cada unidade para se autodesenvolver nesta questão. A presente pesquisa não tem a amplitude ou intenção de pormenorizar os fatores legislativos em torno da atividade, mas mediante os relatos dos participantes observa-se a falta de desenvolvimento destas questões.

Algumas associações buscam incessantemente a melhoria da atividade, como por exemplo a Associação PeixeBR, com constante pesquisa e divulgação dos resultados, mas em suas publicações deixa registrado que apesar de todo o crescimento da produção e consumo da proteína poderia ter uma melhor estruturação.

A reorganização da cadeia levaria a um amadurecimento da atividade, e reconhecimento da produção interna do país, como em comparação a cadeia de produção de frango e boi para abate, proteínas com alto consumo interno (aceitação da população e preferência no consumo pela população). Os benefícios não seriam somente no âmbito econômico, mas em conjunto o desenvolvimento social de uma grande parcela da população envolvida na produção.

A literatura sobre o assunto condizente a produção e comercialização da piscicultura aponta a disparidade entre certas regiões do país, como já mencionado, a extensão do país e a diferenciação de regulamentos entre os estados, promove uma maior produção e regulação em alguns estados, enquanto outros, os atores envolvidos percorrem uma difícil luta por manter sua subsistência baseada na exploração da atividade. Demonstrando que melhorias no ambiente político/ legal promoveriam um melhor nível de vida a população dependente desta.

O único a não citar os impostos e taxas como fator de impacto ao custo foi a indústria do Caso 2. O estado do Paraná sofreu alterações na alíquota cobrada do ICMS à piscicultura no ano de 2017, de acordo com o Portal Paraná Cooperativo (2017), de 12% a alíquota passou a ser de 7%, incentivando a produção e comercialização no estado.

Outro item apontado pelos produtores de ambas às indústrias frigoríficas e dos produtores do Caso 1 foram os custos com funcionários, demonstrando que os estados envolvidos na pesquisa (São Paulo, Paraná e Mato Grosso do Sul) são impactados pelo mesmo fator, e a pretensão de crescimento da produção deriva em investimentos em colaboradores, e estes alocam grande valor a ser pago.

Os produtores do Caso 2 não apontam os funcionários como fator de alto custo, na comparação a quantidade produzida pelos produtores do Caso 1, demonstrando menor utilização de funcionários.

O item transporte foi citado pela indústria frigorífica do Caso 1 e os produtores do Caso 2 para o maior incremento dos custos. Este item necessita de maiores diferenciais quando utilizado à matéria prima da piscicultura, ressaltando altos investimentos pelos entrevistados, como cita o Anuário PeixeBR (2018, 2019, 2020), a piscicultura precisa desenvolver melhor seu sistema de logística para atender a demanda crescente no país.

O Brasil utiliza na maior parte do escoamento interno de sua produção o modal rodoviário. Este modal atende à demanda solicitada pela atividade, mas em contrapartida obriga seus usuários a empregar um alto valor para os custos variáveis como o combustível, e as despesas de manutenção, como troca de pneus e manutenção preventiva dos veículos.

Na busca por compreender quais meios os entrevistados utilizam em sua estratégia de obtenção de alianças para a projeção do escoamento dos produtos e diminuição dos riscos com perdas e altos custos por meio dos canais de distribuição, é possível perceber que a estratégia do canal de distribuição é construída a partir dos fatores mais significativos aos entrevistados de ambos os casos (indústrias frigoríficas e produtores).

Os entrevistados representam suas escolhas quanto aos canais de distribuição por indicadores de eficiência em estratégias específicas. O fator definido em maior grau pelos entrevistados foi melhor retorno financeiro ofertado, ou seja, o canal de distribuição precisa ter uma boa estratégia de preço para conseguir remunerar melhor a produção realizada pelo produtor, ou a produção feita pela indústria frigorífica. Um bom retorno de valor pelo produto revela que o canal de distribuição tem consistência no mercado em que atua, praticando um preço no qual o consumidor está disposto a pagar.

O canal de distribuição precisa ter foco na venda dos produtos oriundos da piscicultura para se tornar atrativo aos entrevistados. Possuir a estratégia no produto e na distribuição são fatores preponderantes para os entrevistados, uma vez que estas variáveis são consideradas relevantes aos olhos dos consumidores. Isso permite assumir um diferencial perante os concorrentes e reconhecimento do consumidor por este tipo de mercadoria quando existe a intenção de compra.

A capacidade do canal de distribuição em vendas foi apontada como importante fator pelos entrevistados ao escolher um canal de distribuição, demonstrando que a capacidade de venda pressupõe que o canal de distribuição consiga atingir um volume significativo em vendas, ou seja, o canal de distribuição precisa escoar com facilidade seus produtos. Os entrevistados identificam que o canal de distribuição precisa atrair os clientes, e ter dinamismo para efetivar as vendas, buscando a fidelização destes.

A fidelização resulta na visibilidade do produto, quando o cliente frequenta o canal de distribuição ou estabelece negociação com ele, saberá que naquele local irá encontrar determinado produto ou mesmo determinada marca, corroborando o apresentado por Rosenbloom (2014) ao especificar as tarefas dos agentes.

Além da capacidade de venda, o canal de distribuição necessita ter um alto reflexo dentre a demanda, ou seja, precisa atingir um bom nível de clientes. Quanto maior for a visibilidade, mais clientes o canal de distribuição atrairá, e este fator é decisivo para os entrevistados escolherem um canal de distribuição.

Os canais de distribuição deveriam desempenhar funções estratégicas de atração de clientes, podendo considerar técnicas de marketing, como um fator por exemplo.

Para as indústrias frigoríficas de ambos os casos, o canal de distribuição deve ter uma boa cobertura de mercado para a parceria ser relevante a eles. O canal de distribuição deve se basear nas estratégias de distribuição e comunicação para atender uma maior parcela do mercado alvo. Os entrevistados devem buscar a cobertura adequada para seu negócio.

O canal de distribuição deve proporcionar algum tipo de intensidade em relação as suas vendas, como expõem Czinkota et al. (2001), a distribuição exercida pelo agente pode ser intensiva, seletiva ou exclusiva. A parcela do mercado que o canal de distribuição tem a partir do seu nível de atuação demonstra a satisfação dos clientes em manter como ponto de referência a compra do produto.

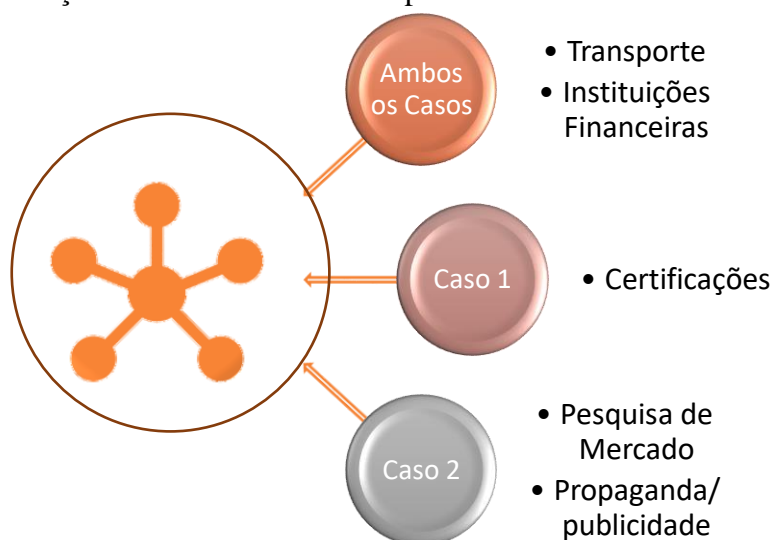
Os produtores do Caso 2 salientam, dos itens específicos a eles, como fator decisivo à escolha do canal de distribuição, a proximidade geográfica e a assistência técnica. Os produtores descreveram a preferência em ter uma relação de proximidade com o canal de

distribuição escolhido, refletindo em um maior conhecimento sobre o canal de distribuição e maior segurança nas negociações.

Os produtores esperam do canal de distribuição ajuda com a assistência técnica, julgam que há a necessidade da utilização do conhecimento de técnicos especializados para melhor desempenho da produção. Os produtores muitas vezes não podem fazer suas próprias contratações deste tipo de especialista, necessitando da ajuda da empresa para ter esta consultoria.

Para dar suporte a distribuição, os agentes contam com a ajuda dos agentes facilitadores, que desempenham atividades específicas que em um contexto geral, não poderiam desenvolver de maneira eficiente. A Figura 15 elenca os facilitadores indicados pelos entrevistados.

Figura 15. Indicação dos facilitadores e suas possíveis funcionalidades no canal de distribuição.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As indústrias frigoríficas do Caso 1 e 2 apontam os seguintes facilitadores em comum: a) agentes de transporte, referindo-se as empresas transportadoras capazes de efetuar serviços eficazes e em muitos casos com um custo menor; b) instituições financeiras com recursos financeiros especializados em financiar outras empresas, assumindo riscos.

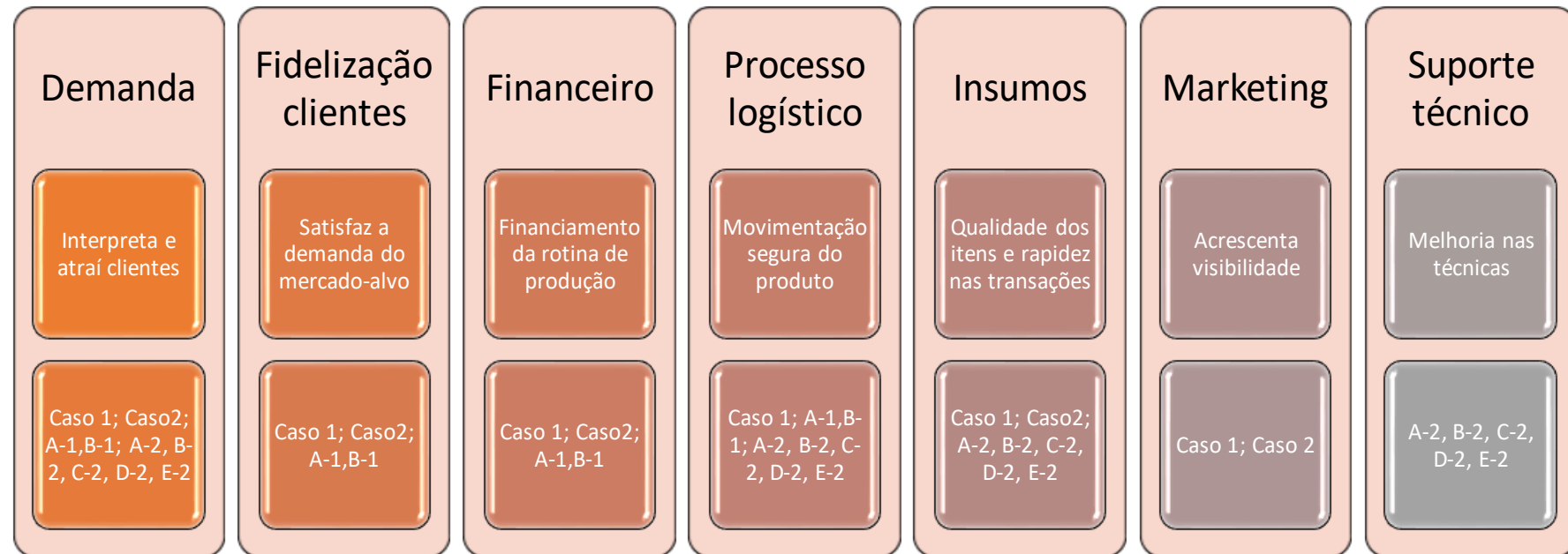
As certificações foram apontadas pela indústria frigorífica do Caso 1 como um facilitador recorrente em suas transações, a empresa realiza vendas para outros estados e exportações, sendo um facilitador prevalectante na conclusão das negociações.

A indústria frigorífica do Caso 2 aponta as pesquisas de mercado e a propaganda/publicidade entre os facilitadores utilizados. As pesquisas de mercado fornecem informações ao agente quando este não possui habilidades necessárias para obter as informações relevantes

à distribuição. Os agentes de publicidade proporcionam à indústria frigorífica a possibilidade de expansão da sua estratégia de promoção, desde simples suporte à divulgação até a execução de campanhas publicitárias.

Após a seleção do canal de distribuição a afirmação da parceria, com o passar das interações entre os elos, os agentes podem criar certo grau de dependência do canal de distribuição escolhido. Os fatores que levam a um agente a depender do canal de distribuição são inúmeros, sendo as dependências negativas ou positivas para os entrevistados, conforme Coughlan et al. (2012) apresenta, o grau de dependência pode ser analisado por alguns questionamentos. A Figura 16 identifica quais são as dependências apontadas pelos entrevistados.

Figura 16. Fatores que criam dependência entre os elos no canal de distribuição.



*Legenda: Caso 1 - Indústria processadora Caso 1; Caso 2 - Indústria processadora Caso 2

A-1 e B-1 - produtores Caso 1; A-2, B-2, C-2, D-2 e E-2 - produtores Caso 2

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Um destes questionamentos é o que o canal de distribuição / organização acrescenta ao que os atores entrevistados? Dentre as respostas obtidas, os entrevistados apontaram alguns elementos como a fidelização dos clientes, a demanda para o produto e o marketing para o produto ou a marca. Os itens destacados como dependência, corroboram com o papel do canal de distribuição em tornar visível o produto atrativo ao mercado e que o consumidor perceba o valor agregado ao produto através do processo de produção, distribuição e promoção.

Outra pergunta em relação à dependência estabelecida entre os entrevistados e os canais de distribuição é quanto que o canal de distribuição / organização valoriza o que o agente oferece? Em resposta, os agentes apontaram entre os benefícios/ auxílio fornecidos pelos canais de distribuição, o processo logístico, item intrínseco a distribuição e que deve estar muito bem alinhado entre os elos para a correta manutenção do produto, assim como os prazos.

Foi mencionado o item financeiro pelos entrevistados, tal dependência entre os elos requer o olhar para os prazos estabelecidos entre as negociações, a concretização das negociações pretendidas, dentre outros seguimentos, em que o canal de distribuição possa valorizar o produtor/ indústria a partir do processo financeiro.

A dependência dos insumos a partir dos canais de distribuição também foi assinalada pelos entrevistados, demonstrando que o planejamento e as práticas operacionais demandam uma aproximação estreita entre os elos, pois, na falta de algum insumo à produção, esta possa ficar comprometida.

Os produtores do Caso 2 mencionaram em particular a dependência do suporte técnico oferecido pelo canal de distribuição, condizendo com o item do critério de escolha do canal de distribuição, a assistência fornecida pelo canal de distribuição é algo fundamental a estes produtores, no qual refere-se a uma melhor produção quando assistidos por um técnico especializado na área.

As expectativas em relação a piscicultura são grandes, os entrevistados relataram a existência de demanda para produto ofertado, em particular para o próprio mercado interno, e a própria região em que estão localizados. Referem-se a uma pretensão de crescimento no qual gera o planejamento de futuros investimentos. Ao questionar os fatores que impedem ou geram riscos para o crescimento da produção, os entrevistados foram muito próximos em suas respostas.

Foram citadas as indústrias frigoríficas e para esta variável cabe duas análises, uma para os produtores e outra para as próprias indústrias frigoríficas aqui investigadas. No caso da variável aplicada aos produtores, estes relatam a falta de um número maior de processadores.

A falta de opções em relação a indústrias frigoríficas traz um diagnóstico de pouca oscilação entre os valores ofertados para os produtos, quanto menor a concorrência, mas simples se torna o momento da negociação, a indústria pode ditar os valores a serem pagos pelo produto, deixando o produtor sem muitas alternativas (PINCINATO; ASCHE, 2016; RORIZ et al., 2017).

O baixo número de empresas traz um lento desenvolvimento do setor, a estabilidade de fornecimento e da demanda gera um conforto as indústrias, fazendo com que estas não se sintam ameaçadas, e permaneçam com as mesmas estratégias por um maior tempo (RORIZ et al., 2017; BARROSO; MUÑOZ; CAI, 2019). Desta forma a atração do produtor a vender seu produto acaba sendo uma conveniência, e não necessariamente um ato de total estratégia.

Na perspectiva das indústrias frigoríficas de ambos os casos, a variável pode ser observada como a existência de concorrentes gerando a necessidade de maior empenho destes entrevistados para se manterem competitivas. A gestão foi mencionada como ainda frágil, de uma forma geral sofrem com a adequação as exigências do mercado e concorrentes que praticam diferentes formatos de gestão, assim, destacam a necessidade de um melhor desenvolvimento na forma de atuação na cadeia.

Os recursos estruturais e financeiros foram assinalados em ambos os casos (indústrias frigoríficas e produtores de ambos os casos), condizendo que necessitam de maiores estruturas para ampliar a produção, e necessitam de recursos financeiros para isso, no qual no momento, não dispõem.

Em relação aos recursos financeiros aos produtores, estes necessitam estar com seus cadastros e licenças corretamente feitos para um possível financiamento bancário (origem de recursos financeiros). Após a burocracia da regularização de documentações, o produtor necessita de aprovação de sua proposta de financiamento. Em nosso país a maior parte dos financiamentos com baixas taxas de juros provêm de instituições financeiras que sejam parcialmente ligados a órgãos públicos.

Desta forma, os produtores encaram mais uma etapa de documentações a serem entregues, e que em muitas das vezes são onerosas e de difícil compreensão. De acordo com um produtor entrevistado, “o banco exige certas documentações que não são cabíveis a nossa atividade”. Mais uma vez demonstrando que falta ou inexistência de estrutura e regras específicas delimitadas a piscicultura, outras atividades de cultivo são mais bem desenhadas para este tipo de ação, enquanto a produção de peixes é ainda pouco explorada e difundida no meio financeiro.

A necessidade de recursos financeiros esta estritamente ligada a necessidade de maior estrutura para a produção, em muitos casos os entrevistados necessitam realizar a busca de recursos para investirem na estrutura e na própria produção, e sem a base monetária, pouco conseguem realizar em relação a melhores recursos para a produção.

Novamente estamos defronte a um problema da atividade, a interrupção ou o lento crescimento de alguns entrevistados está parcialmente atrelado a dificuldade de acesso a recursos e incentivos financeiros ofertados a eles. Esta dificuldade não está somente atrelada aos produtores, mas em conjunto as indústrias frigoríficas que também sofrem, e por isso, contam com a ajuda mútua entre seus parceiros para obterem financiamento entre eles para conseguirem melhor expansão de seus negócios.

A existência de intermediários na atividade compromete o crescimento para novos mercados de acordo com os entrevistados (exceto os produtores do Caso 2), uma vez que a existência deste agente pode ser considerada como um determinante para as vendas serem estabelecidas diretamente como os canais de distribuição de destinação, talvez impossibilitando a ligação destes entrevistados a novas parcerias.

No início de algumas negociações o atravessador pode ser a chave para um empreendimento se consolidar, pois, sua posição de negociador ajuda o ator a estabelecer o escoamento de sua produção. Mas mediante o conhecimento do mercado e das práticas de negociação, a interferência do intermediário nas negociações se torna onerosa e limitadora aos produtores.

O agente atravessador, por realizar as negociações fica com parte do valor pago pelo produto, sendo necessário em alguns momentos um reajuste do valor por parte do ator, para conseguir vender seu produto. Pondera-se que a existência do atravessador possa comprometer a estruturação da cadeia, por inibir o conhecimento dos produtores a real destinação do seu produto, e não poder interagir com os compradores.

Os atores, exceto os produtores do Caso 1, mencionam o ambiente político/ legal como uma das razões para inibi-los a entrar em novos mercados. O ambiente contém leis, políticas, tributos no qual podem retardar o crescimento, podem trazer sanções e podem gerar altos custos aos agentes da atividade.

A cadeia da piscicultura se desenvolve no meio ambiente e, apesar da pesquisa não discutir os fatores para a produção do peixe, por não ser o foco desta, salienta-se que o cultivo e a exploração da atividade requerem cuidados relativos aos danos que pode causar ao meio ambiente, assim como a água utilizada, e os possíveis danos a sanidade do animal produzido. Com estas dificuldades em se manter uma produção com boas práticas e sem agressão ao meio

ambiente, a aceitação do produto fica restrita, sofrendo barreiras no momento de ser aceito no mercado.

Além da dificuldade já mencionada anteriormente em relação às licenças e certificações para produtores e indústrias, a legislação é custosa, exigindo o pagamento de taxas para o processo e adequações das instalações para que seja atendida as exigências da fiscalização. O custo e a burocracia são fatores que incentivam produtores que não possuem recursos para investir, a realizar a produção clandestina.

Para as indústrias é alocada as mesmas tipologias de entraves, o processo de abertura de um empreendimento de produção deriva de altos investimentos e em conjunto o cumprimento de legislações em alguns momentos obscuras sobre o processo a ser realizado. Dentre a revisão bibliográfica como as pesquisas realizadas por Ayrosa et al. (2020) e Marques et al. (2020), houve algumas obras em que as autoridades locais não incentivam a abertura deste tipo de indústria, tendo os agentes mais um entrave a ser superado.

As duas indústrias frigoríficas entrevistadas citaram a sazonalidade nas vendas como um dos motivos para a cautela no crescimento, indicando um consumo menor em meses em que o país tem menores temperaturas, e o um alto consumo em períodos mais quentes, e em feriados onde tradicionalmente os consumidores trocam a proteína vermelha por peixe.

No objetivo de compreender os fatores que ligam os atores e as cadeias de suprimentos na promoção de uma melhor estrutura, ambas as indústrias frigoríficas apontaram três itens que procuram alinhar com seus parceiros. O primeiro seria a valorização do produto, uma das principais funções da indústria é agregar valor ao produto, e isso deve ser percebido por toda a cadeia, como necessário e vantajoso a eles.

O próximo item é a procura do melhor preço, ou seja, uma estratégia coerente entre o preço de custo dos insumos, e o preço pago pelo consumidor, todos os elos da cadeia tem que receber uma remuneração justa pelo produto. O último item é a procura e planejamento para que ocorra a diminuição dos custos logísticos, atrelados à utilização em todo o processo de caminhões e rodovias, dificultando a minimização dos custos devido ao alto valor pago em manutenções da frota, combustível, pedágios para este modal. Desta forma as indústrias buscam negociar meios entre seus parceiros a fim de promover uma maior diluição destes custos, promovendo a comodidade na entrega.

Vários são as formas de trabalho e parceria entre os atores de um canal de distribuição, mas se faz necessário a interpretação das variáveis que possam levar a ruptura de um contrato ou de uma negociação. A Figura 17 elenca tais fatores.

Figura 17. Fatores que levam a ruptura de contrato ou parceria.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O custo do produto aparece como principal menção sobre o assunto, a indústria frigorífica deseja pagar o que a ela considerada como justo, e os produtores querem receber o valor considerado por eles como o correto, levando em consideração os valores gastos na produção.

Indicam a confiança como sendo mérito necessário entre os elos, descartando a possibilidade de se negociar sem uma confiança mútua entre os atores, tanto os produtores esperam da indústria frigorífica e dos demais canais de distribuição com que negociam, como as indústrias frigoríficas esperam poder confiar nos produtores e nos canais de distribuição escolhidos.

A capacidade de negociar e a pontualidade foram destacadas como indicadores de possíveis fatores de rompimento de uma parceria, como indicam ambas as indústrias frigoríficas e os produtores do Caso 2. As transações devem ser flexíveis a ponto de não prejudicar nenhuma das partes, e devem ser seguidos à risca, seja para a entrega ou recebimento do pagamento pelo produto. Nota-se a preocupação em manter os laços já estabelecidos com seus elos, mas priorizam boas práticas de negociação.

Foram apontados também os fatores logísticos no momento que as negociações são firmadas, devendo ser realizado aquilo que foi acordado anteriormente, seguindo a quem ficou a responsabilidade de realizar a movimentação.

A execução do que foi firmado na negociação propicia aos participantes do contrato que não haja nenhum prejuízo a eles. Outro item citado foi a qualidade, sendo esta regida pela entrega do produto, com a qualidade especificada no contrato, e em outro momento a qualidade dos equipamentos no momento do transporte e armazenamento do produto.

Na continuidade por tentar compreender melhor as estratégias envolvidas e adotadas pelos entrevistados para escolher um novo canal de distribuição ou deixar de utilizar um destacaram-se os fatores que envolvam a negociação com fornecedores, características intrínsecas as vendas e a logística.

Procurou-se destacar as semelhanças entre as afirmativas assinaladas pelos respondentes, concordância total ou parcial, ou seja, foram analisadas as questões que os entrevistados pontuam de forma positiva sobre determinada questão, ou que eles assinalaram que não concordavam com a afirmação.

Os produtores e indústrias frigoríficas esperam que seus fornecedores tenham alinhamento em torno dos contratos firmados entre eles, e depositam confiança para estabelecer as compras de insumos e matérias primas, mas existem fatores que não deixam de analisar e acompanhar intrinsecamente.

Os fornecedores devem ter proximidade geográfica aos locais de produção (da propriedade ou fábrica). Os produtos têm que apresentar a qualidade necessária de acordo com aquela firmada na negociação, para assegurar a qualidade dos produtos, os atores acompanham os prazos firmados nos acordos, avaliam os produtos na hora do recebimento (insumos no geral).

Além do papel de fonte de recursos, os fornecedores desempenham um papel importantíssimo junto aos produtores entrevistados, contribuindo para o funcionamento financeiro do empreendimento, por meio da concessão de prazos para pagamentos, muitas vezes

até o recebimento do produto vendido, e promovendo menor dependência de instituições financeiras, como por exemplo, por meio de financiamentos para realizarem a produção.

Em contrapartida, o financiamento concedido pelos fornecedores deve abranger uma negociação saudável entre os atores, em que ambos estejam de acordo, e não causem nenhum prejuízo a uma das partes. Um exemplo a considerar, são as práticas abusivas no momento da precificação atribuída ao insumo quando a negociação exige um prazo maior de pagamento, ou a venda “casada” de determinados insumos para compor requisitos de compra para concessão de prazo. Esta forma de negociação traz altos custos ao produtor, gerando uma má dependência a ele.

Os insumos podem ser entregues pelos fornecedores, ou por meio de serviços logísticos de terceiros. Os entrevistados (produtores e indústria) indicam o acompanhamento do estado dos equipamentos utilizados no transporte, realizado de forma preferencial em caminhões, devendo apresentar boas condições, averiguados por sua eficiência em aspectos que possam influenciar na qualidade do produto, haja visto que este apresenta alto grau de perecibilidade.

Para estimar o volume de produção, os produtores indicam a possibilidade de um estabelecimento da quantidade a produzir a partir das negociações com seus compradores, assim, o fluxo de produção pode surgir a partir de pedidos, realizando etapas do processo produtivo (peixes em diferentes estágios) em períodos diferentes para poder atender pedidos em épocas diferentes.

As indústrias frigoríficas se posicionaram abertas para a produção de novos tipos de produtos, sinalizaram que em conversas ou em negociações com seus clientes podem surgir pedidos para a confecção de novos tipos de produtos, e esses poderiam ser realizados pelas indústrias.

No entendimento das indústrias frigoríficas e dos produtores (exceto produtores D-2 e B-2), a diversificação de canais de distribuição foi assinalada em concordância como uma possível forma de melhorar o escoamento dos produtos, concordando com o descrito por Coughlan (2012) onde é necessário analisar as lacunas advindas dos canais de distribuição já utilizados, identificando e buscando melhorias e quando não for possível, buscar novas parcerias em novos canais de distribuição.

Entre os benefícios apontados pelos entrevistados estão as condições financeiras e de crédito; forças de vendas; reputação; cobertura de mercado; desempenho de vendas; habilidade gerencial; atitude; tamanho, sendo estes corroborados por Rosenbloom (2014).

Um número maior de produtores revela a intenção de aumentar a venda direta para consumidores finais, uma estratégia onde os produtores veem a possibilidade de maior renda com a eliminação de intermediários, sinalizando uma prática interessante para a atividade. No mesmo sentido descartam a possibilidade de maior valorização de canais de distribuição indiretos, como indústrias e atravessadores, dando possibilidade para todos os tipos de negociações, sendo prevalecente ao canal de distribuição que mais lhe atrair.

As indústrias frigoríficas defendem a preferência pela venda aos canais de distribuição que desempenham suas funções como varejistas, reagindo de forma positiva a intenção de reforçar os laços com este tipo de canal de distribuição, coincidindo com a ideia reportada pelos produtores.

Outro fator relevante indicado pelas indústrias frigoríficas e pelos produtores foi o fato de diferentes práticas comerciais estabelecerem uma barreira na busca por novos canais de distribuição. A diferenciação das estratégias concebidas, por muitas empresas podem não atender as expectativas dos entrevistados, como também podem não oferecer a mesma atenção e ajuda no qual os canais de distribuição já utilizados oferecem.

A representação dos entrevistados em buscar novos canais de distribuição pode acontecer na intenção da expansão estratégica e na busca por maior rentabilidade. Tais opiniões são ditas por indústrias frigoríficas e produtores, demonstrando a busca pela valorização do produto através de melhor preço pago aos produtos, e o crescente desejo de uma maior participação no mercado da piscicultura.

A saturação do principal canal de distribuição utilizado pelos produtores foi indicada como motivação para procurar novos canais de distribuição para negociarem, indicando a preocupação de se manterem ativos no mercado, e não solidificando as negociações a um único cliente.

Já as indústrias frigoríficas estão dispostas a aceitarem ou buscarem novos contratos com canais de distribuição diferentes caso ocorra ganho por economia de escala em sua produção. A diminuição de custos com a produção é um fator de constante preocupação das empresas, e operações que venham a diminuir esses custos ou outro fator operacional se torna bem-vindo as empresas.

Houve apenas dois assuntos em que os produtores se posicionaram de forma oposta. Em relação a ter preferência de clientes com proximidade geográfica, os entrevistados do Caso 2 dizem preferir, já os do Caso 1, não se atentam a esta prática. Conforme as vendas dos produtores do Caso 1, descritas nos resultados, a maior parte dos clientes tem um grande distanciamento geográfico, fator que não inibe as vendas. O fato do produtor B-1 processar

parte da sua produção e com isso conseguir condições melhores para a logística ajuda a explicar esse comportamento antagônico entre os dois grupos de produtores.

A outra assertiva foi em relação a difícil previsão da demanda devido a sua instabilidade, os produtores A-2, B-2, C-2 e E-2 concordam com a existência dessa variação. Estes mesmos produtores, exceto o produtor E-2 acreditam que a demanda varia drasticamente de mês para mês.

Já os produtores A-1, B-1 e D-2, discordam e não acreditam em instabilidade para o mercado, e desta forma em relação às vendas, os produtores não acreditam que haja uma variação de mês para mês, confirmando que os canais de distribuição escolhidos absorvem com constância a produção destes. Somente o produtor E-2 que assinalou de forma controversa, ele acredita que haja instabilidade na demanda, mas ao mesmo tempo assinalou que discorda totalmente em relação a assertiva que relaciona a drástica variação mensal de demanda.

Quando se procura a opinião dos produtores para compreender a existência da necessidade de um novo canal de distribuição para negociar, eles indicam que não houve a necessidade de procurar por um novo canal de distribuição por declínio de vendas ao principal canal de distribuição. O excesso de produção e a pressão por parte de compradores, também não incentivou os produtores a procurarem um novo canal de distribuição, observando o relato destes em mencionar a absorção de toda a produção pelos clientes.

Em relação às vendas, ambas as indústrias frigoríficas não acreditam que haja uma dificuldade em prever a demanda, uma vez que a construção das vendas a partir de contratos deixa seguro o escoamento dos produtos. As empresas não se posicionam em aumentar o volume vendido aos consumidores finais, descrevendo a preferência por utilizar os canais de distribuição intermediários para as vendas.

Após o conhecimento das estratégias adotadas para definição dos canais de distribuição definidas pelos entrevistados, e as restrições que a atividade enfrenta, os atores responderam uma questão objetiva aberta em torno dos pontos fortes da atividade. Esse questionamento tem o intuito de revelar alguns dos fatores atrativos no qual trouxeram estas pessoas a trabalhar com a atividade. O Quadro 15 expõem as repostas obtidas.

Quadro 125. Pontos fortes da atividade apontados pelos entrevistados. ¹

<p>Indústria frigorífica Caso 1</p> <ul style="list-style-type: none"> . Local geográfico. . Manejo. . Qualidade dos produtos. 	<p>A-1</p> <ul style="list-style-type: none"> . Trabalho de marketing realizado pelas indústrias frigoríficas tornando a tilápia de cativeiro mais conhecida e eliminando velhos preconceitos. 	<p>B-1</p> <ul style="list-style-type: none"> . Mercado consumidor constantemente em ascensão. 	<p>A-2</p> <ul style="list-style-type: none"> . Fidelidade por parte dos clientes em virtude da qualidade do produto aliado a falta de produto (demanda).
<p>B-2</p> <ul style="list-style-type: none"> . Preço de venda. 	<p>C-2</p> <ul style="list-style-type: none"> . Mercado em crescimento. 	<p>D-2</p> <ul style="list-style-type: none"> . Melhor que não há preocupação com a logística. . Aproveitamento da área alagada. Bom retorno para área ocupada. 	<p>E-2</p> <ul style="list-style-type: none"> . Renda boa. . Manejo fácil e prazerosa. . Bom escoamento.

¹ A indústria frigorífica do Caso 2 não mencionou no formulário os pontos fortes
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os produtores B-2 e E-2 indicam o bom retorno obtido com as vendas diagnosticando que mesmo com todos os problemas enfrentados, a atividade consegue promover boa rentabilidade aqueles produtores que desejam investir na atividade.

Aliada a rentabilidade, o fácil manejo da atividade foi indicado pela indústria frigorífica Caso1 e o produtor E-2, assim pode-se considerar um bom retorno obtido através de um manejo que não exige grandes sacrifícios por quem o faz.

O produtor D-2 acrescenta que pode utilizar na produção uma área já alagada (tanques construídos anteriormente, sendo somente necessário reativá-los), dispensando o investimento na construção de novos tanques para reiniciar o processo de produção. Corroborando com os demais produtores, o produtor indica um bom retorno pela área de produção, pontuando que pretende manter a dimensão da área alagada, pois considera que já obtém um lucro com a atividade.

A facilidade em vender o produto é indicado pelos produtores A-2 e E-2, o produtor A-2 esclarece que seus clientes têm fidelidade na escolha de seus produtos em função da qualidade dele e pela falta de oferta do produto do mercado, ou seja, os clientes necessitam e desejam o produto, e o produtor tem a certeza de realizar uma boa produção e tem a destinação correta para ele.

¹ Legenda: Produtores pertencentes ao Caso 1: A-1; B-1. Produtores pertencentes ao Caso 2: A-2; B-2; C-2; D-2; E-2.

Na produção verticalizada, a indústria frigorífica 1 consegue obter a qualidade desejada para seu produto, indicando que do manejo até a produção final, a atividade dispõe de técnicas consolidadas de produção, tornando-a pertinente de investimento. O investimento também é atrativo por meio da localização geográfica da fábrica, situada em uma região com ótimas fontes de área alagada (lago de hidrelétrica), com grande potencial piscícola, fato que poderá incentivar o crescimento da empresa.

Alguns dos entrevistados apontam a importância da indústria frigorífica, e como ela promove a atividade. O produtor D-2 indica a colaboração da indústria no processo logístico, pois a retirada do produto é agendada de acordo com o fechamento do negócio e a indústria frigorífica vai até a propriedade com seus próprios funcionários sendo somente necessário o acompanhamento de alguém ao processo.

Já o produtor A-1 aponta a necessidade da indústria frigorífica para promover a atividade, bem como a espécie tilápia, para o mercado consumidor. De acordo com o relato, ainda existe algum tipo de discriminação em relação a tilápia produzida em cativeiro, e a indústria com seu beneficiamento e marketing ajudam a conseguir maior demanda.

Em consonância aos dados citados, os produtores A-2 e C-2 indicam como ponto forte o crescimento da atividade junto ao mercado consumidor. Com esta afirmação pode-se constatar que a procura pelo produto tem aumentado e ainda acreditam no crescimento dela, sendo oportuno indicar prosperidade a piscicultura.

Com o mesmo desejo de conhecer as potencialidades da atividade, procurou-se identificar os seus pontos fracos, corroborando com o terceiro objetivo específico da pesquisa em determinar os gargalos dos canais de distribuição. O Quadro 16 faz estes apontamentos.

Quadro 13. Pontos fracos da atividade apontados pelos entrevistados.²

<p><i>Indústria frigorífica Caso 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . Matéria prima. . Custos Operacionais e tributários. . Burocracia estatal. 	<p><i>A-1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . A ilegalidade, falta de fiscalização que não garante ao consumidor final a qualidade do produto como quando sai do produtor. 	<p><i>B-1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . Oscilação nos preços dos insumos.
<p><i>Indústria frigorífica Caso 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . Dificuldade da despesa em dias de Chuva. . Mal organização das indústrias e produtores. 	<p><i>A-2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . Custo da ração e sobre de peixe no mercado com consequência baixa procura e baixo valor das vendas. 	<p><i>B-2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . Falta de matéria prima.
<p><i>C-2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . Venda – só possui 1 comprador. 	<p><i>D-2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . Integração com assistência técnica e organização da cadeia. . Garantias de recebimento e comércio. 	<p><i>E-2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . Legislação. . Aquisição de ração (variação de preços).

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O fator com maior indicação de limitador a atividade foi em torno da matéria prima (a ração como destaque) para a indústria frigorífica Caso 1 e os produtores B-1, A-2 e B-2. O item já foi indicado como o principal fator de custo do produto, com os entrevistados apontando que existe uma intensa oscilação de preços na aquisição do insumo, no qual não conseguem uma margem de lucro assertiva ou alta com o que foi planejado no início do cultivo.

O produtor B-2 indica ainda a falta de produtos adequados aos tratamentos dos peixes, como indica o anuário Peixe BR (2018), uma vez que cada vez mais os produtores estão utilizando a correta ração (mais adequada) para alimentar os peixes, e partir desta menção do produtor, indica a falta de indústrias do ramo na região onde está instalado (norte do Paraná).

A indústria frigorífica do Caso 1 indica os custos operacionais como fator latente prejudicial à indústria, não indicando quais seriam esses custos, mas pode-se atrelar aqueles custos ligados estritamente a produção (processamento do peixe), incluindo além da matéria prima, gastos com salários dos colaboradores, manutenção dos equipamentos, energia elétrica, água.

Outro gasto apontado entre os resultados refere-se ao processo logístico, uma vez que as indústrias frigoríficas, quando retiram a obrigação do produtor em armazenar o produto e retirá-lo da propriedade, agregaram para si tais gastos.

² Legenda: Produtores pertencentes ao Caso 1: A-1; B-1. Produtores pertencentes ao Caso 2: A-2; B-2; C-2; D-2; E-2.

Em uma visão ampla, a atividade exige de seus participantes um alto valor investido para efetuar a logística e o armazenamento por se tratar de um produto altamente perecível. A minimização deste custo surge e permanece na boa integração entre os elos, ou seja, na ajuda mútua entre eles na tentativa de sanar dificuldades com este processo (VALENTI et al., 2021).

Outra chave do processo de cultivo é o ambiente político legal. Outras regiões do país, como o estado do Tocantins, na pesquisa de Pedroza Filho, Barroso e Flores (2014), e os estados de Santa Catarina, Castanhão e Orós – Ceará, Polo SBSF – Bahia, Pernambuco, Alagoas e Sergipe, e o polo de Ilha Solteira na pesquisa feita por Barroso et al. (2018), apontam às mesmas dificuldades ligadas a legalização da produção. Para os produtores além da documentação referente a caracterização de produtores rurais, necessitam de documentos que autorizem a construção dos tanques e a produção de peixes. Os tramites geralmente são lentos, desde o início até a vistoria final que constará a liberação da área para produção.

Quando o produtor não detém as documentações como piscicultor, ele fica impossibilitado de produzir, e se caso iniciar a produção e for descoberto, pode ser autuado por estar fora do enquadramento necessário a atividade.

Outro problema trazido pela falta de legalização é a impossibilidade de conseguir financiamentos e ou outros serviços bancários ou junto a programas do governo. A existência do licenciamento para produção é um dos primeiros requisitos para tais benefícios, impedindo que o produtor invista em seu negócio, ou liquide com pendências financeiras.

A legislação e a burocracia dos processos afetam também a indústria frigorífica, pois necessitam de licença para desempenharem suas atividades e comercializarem seus produtos. As indústrias frigoríficas estudadas realizam o processo de certificação em níveis, conforme suas vendas iriam ganhando demanda e gerando a possibilidade de expansão territorial e foram em busca de certificações que as apoiassem nestes novos determinados níveis.

Assim, as indústrias frigoríficas necessitavam de licenças de acordo com os níveis de mercado que desejam atuar, em nível municipal, uma certificação, para nível estadual, outra certificação, e para todo o país e exportação, outra certificação. Salientando que o Caso 1 possui o SIF, e o Caso 2 possui o SIE.

Tais certificações acometem os mesmos empecilhos que as dos produtores, a demora. Muitas vezes, a empresa inicia suas atividades atendendo apenas o mercado local (cidade) e para crescerem e atenderem novos mercados necessitam de novos certificados de inspeção.

Os entrevistados do Caso 2 (empresa e produtores) relataram a falta de uniformidade dentro dos próprios departamentos de regulação da atividade, utilizando as palavras ditas por eles: “os técnicos e demais profissionais demonstram não saber quais são os processos ou caminhos que são necessários para a regulamentação, e de maneira clara, passam a responsabilidade de um para outro. Eles deveriam ter um protocolo a ser seguido para cada caso, mas não tem, como pontua a indústria frigorífica do Caso 2”. Os entrevistados apontaram que conseguiram suas licenças, pois através de indicações e pesquisa chegaram até uma pessoa que os ajudou e indicou o real caminho, mas até atingir a esse ponto, percorram um longo caminho.

A produção de carne de outras atividades (gado, frango e suínos) possui uma participação significativa maior nas regiões estudadas e ocorre a mais tempo, fazendo com que o conhecimento e frequência de atendimento por parte dos órgãos responsáveis tenha maior foco nessas atividades. Soma-se as especificidades da atividade como uso da água, e fica compreendido a maior dificuldade para a regularização da produção de tilápia.

Nessa perspectiva, o produtor A-1 destaca a ilegalidade da atividade. Muitos produtores não têm a fiscalização aplicada a sua propriedade, prejudicando a qualidade do produto final que chega à mesa do consumidor. Percebe-se que a informalidade ainda acontece em estados com ótimos níveis de produção (São Paulo e Paraná) e que, talvez por falta de maior incentivo de políticas públicas favoráveis a atividade, em sua legalização e organização, ainda exista um comércio informal prejudicial, ou seja, aquele que possa manchar a imagem da cadeia.

O produtor D-2, pontua sobre a assistência técnica ainda latente sobre a produção, diferente do Caso 1, no qual a indústria fornece a assistência para os compradores de ração, os produtores do Caso 2 pontuam a necessidade de ter esse tipo de ajuda. A cadeia quando comparada a outras demonstra sua fragilidade, como um exemplo, o produtor de soja, ao iniciar suas compras de insumos de alguma revenda ou distribuidor, recebe diversas visitas de técnicos especializados para garantir o sucesso da produção, o que não acontece com a piscicultura.

Os produtores que desejam receber auxílio e indicações para melhorar suas técnicas de produção necessitam pagar a um profissional para tê-las. Acredita-se que ainda não há tal preocupação para um mercado alvo da piscicultura, por seus produtores ainda não representarem pessoas com a intenção de investir na produção (como um exemplo, a compra de vacinas ou medicamentos que poderiam melhorar e aumentar o volume de produção) não despertam o interesse das empresas do ramo.

Outros pontos também demonstram as dificuldades da atividade, a indústria frigorífica do Caso 2 e os produtores D-2 e C-2 apontam a má organização da cadeia. A indústria frigorífica cita a situação da região onde está localizada (norte do Paraná), onde existem algumas indústrias e abatedouros da atividade, mas estas trabalham de forma individual, não existindo uma colaboração entre os agentes para melhorar o mercado, não colaborando, deixando a demanda à mercê da empresa que melhor puder ofertar seu produto.

O relato também recai aos produtores do caso 2, no qual o entrevistado coloca a individualidade do trabalho de cada um, destacando que cada produtor deseja vender sua mercadoria, e não identifica a vontade de colaboração, seja, entre eles, ou entre a indústria frigorífica e eles. Este relato se baseia na interação de outra região do estado, o Oeste, onde também se localizam grandes indústrias frigoríficas da atividade e outras proteínas, e nesta região, a colaboração e ajuda entre os elos é destacada, promovendo o crescimento e solidificação cada vez maior da atividade naquela região.

O produtor D-2 apresenta o mesmo pensamento, relatando a vontade de pertencer a uma cooperativa, ou a uma organização integrada, de forma a estabelecer contratos assinados especificando compras, valores e datas de recebimento dos produtos, e em conjunto o auxílio de assistência técnica e para a compra de insumos com preços mais baixos.

A partir destes relatos nota-se que os próprios produtores entrevistados identificam que precisam estar mais bem organizados, mas também se nota que esperam que algo possa melhorar. Eles esperam uma melhor coordenação da atividade em torno da produção, do escoamento, dos insumos e assistência, da percepção do mercado consumidor para os produtos da piscicultura, mas não foi citado algo em que eles estivessem empenhados para fazer.

As necessidades giram em torno de maiores produções e maiores rentabilidades, mas a coordenação do mercado/ cadeia só poderá vir a partir do momento em que os próprios integrantes estiverem dispostos a mudar e fizerem parte da construção desta mudança.

Outra barreira para os entrevistados são as diferentes práticas comerciais realizadas pelos elos. Apontam não possuir a força de negociação como ocorre em outras atividades, destacando que muitas das negociações da piscicultura advém de premissas impostas pelos compradores, restando aos agentes somente se enquadrarem ou não realizarem a venda.

Algumas destas premissas são solucionadas por intermédio dos atravessadores, que ainda são uma figura ativa na atividade. Em outros estudos realizados no norte do país por Pedroza Filho, Barroso e Flores (2014), Barroso et al. (2018) e Pedroza Filho et al. (2020), a aparição do atravessador configura a falta de conhecimento dos atores pelo próprio mercado. O

atravessador é aquele agente que facilita e intermedia negociações, mas ao mesmo tempo impossibilita o ator de realizar suas próprias vendas.

Para esta pesquisa, não é possível conhecer profundamente a figura do atravessador para os casos entrevistados, e qual seu papel e importância para a atividade, mas acredita-se que se há campo para este agente, existe um mercado a ser descoberto pelos produtores e indústria frigorífica.

Voltando para as práticas de produção, a indústria frigorífica do Caso 2 coloca a dificuldade de conseguir realizar despesca em dias de chuva (momento de retirada do peixe do tanque). Muitos dos tanques dos produtores não possuem uma estrutura para este momento quando houver a chuva, como o peso dos equipamentos, e as atividades desenvolvidas, torna-se dificultoso o trabalho.

É necessário dar atenção aos períodos de sazonalidade da atividade. Existe um período em que os consumidores diminuem o consumo de peixes, algo em torno de três a quatro meses por ano, este período em muitas vezes é incerto para o volume de vendas.

De uma forma mais abrangente, os entrevistados reconhecem a existência da sazonalidade para a atividade, mas poderia haver uma melhor coordenação da cadeia com objetivo de maior propagação dos produtos da piscicultura, e praticando o incentivo ao consumo contínuo dos produtos, diminuindo assim os riscos oriundos da instabilidade de vendas ao longo do ano.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os canais de distribuição sinalizam o percurso feito pelos produtos, e a escolha de quais caminhos serão percorridos dependerá da estratégia adotada por quem concebeu o produto.

A estratégia pode surgir a partir do produtor (produtor rural), que estabelecerá qual o melhor meio de disponibilizar seu produto, seja a um intermediário ou ao consumidor final, e essa escolha será baseada nos fatores mais atrativos ofertados por seus respectivos parceiros.

De outro lado tem-se a estratégia utilizada pelas indústrias frigoríficas, que se espelham em alianças criadas com seus intermediários escolhidos. O valor que agregou ao produto juntamente com as performances desempenhadas pelos agentes do canal de distribuição dispõe o produto ao consumidor final, no qual fará a compra de seus produtos desejados e terá sua satisfação atendida.

A presente pesquisa buscou analisar as estratégias de distribuição adotadas pelos agentes produtor rural e indústria frigorífica na cadeia da piscicultura. E de forma específica, objetivou-se a: a) Caracterizar os canais de distribuição utilizados pela piscicultura; b) Identificar os agentes atuantes nesses canais de distribuição e suas funções; c) Determinar os gargalos dos canais de distribuição.

A estratégia adotada no momento da escolha dos canais de distribuição pode representar o destino final ao produto, assim como, uma forma dos agentes atingirem suas expectativas individuais em torno de sua produção e da atividade da piscicultura.

A forma utilizada para compreender tais questões foi o estudo de caso. O Caso 1, uma indústria frigorífica do noroeste do estado de São Paulo, com a produção verticalizada, e o Caso 2, uma indústria frigorífica do norte do estado do Paraná, no qual inicia seu processo produtivo a partir da compra dos peixes prontos para o abate de produtores da região.

O posicionamento dos casos mediante a escolha da estrutura dos canais de distribuição se diverge um pouco, de forma a ser o Caso 1 – estrutura inicial na produção de seus próprios alevinos e em consequência os peixes que processa, para compor sua produção compra em torno de 15% de produtores. Sua estrutura é formada nos níveis: a) F - C dois níveis (fábrica - consumidor); b) F – V – C três níveis (fábrica – varejo – consumidor), caracterizando maior entrosamento com a realidade do consumidor, haja visto, que o varejo é o canal de distribuição com maior absorção de informações sobre hábitos e desejos dos consumidores.

Já o Caso 2, transita de forma a focar no processamento, realizando assim, compra de peixes que advém de parcerias com produtores que consigam entregar produtos com

qualidade. Sua estrutura é formada de três formas diferentes, sendo: a) F - C dois níveis (fábrica - consumidor); b) F - V - C três níveis (fábrica - varejo - consumidor); c) F - A - V - C quatro níveis (fábrica - atacado - varejo - consumidor).

Neste formato, a estrutura do Caso 2 promove uma utilização mais abrangente dos canais de distribuição, formalizando que seus procedimentos para determinar quais serão seus clientes esteja focado na maximização das oportunidades existentes a distribuição.

Os estudos baseados na atividade da piscicultura trouxeram à tona a realidade de uma proteína que requer cuidado desde a produção da matéria-prima (peixe pronto para abate), até a disposição final ao consumidor. Existe uma constante preocupação dos casos em obterem produtos com qualidade para seu processamento, chegando essa preocupação até a entrega do produto a seu cliente.

Nesta perspectiva, as indústrias se colocam em uma posição de construtora do seu processo logístico, de forma a construir uma estrutura que permita o transporte, manuseio e a movimentação do produto. Foi destacado em muitos momentos a busca do produto até a propriedade de produção, e após o processamento, a entrega do produto já finalizado ao seu destino de comercialização. Isso proporciona ao produtor, a não necessidade de investimento em equipamentos de armazenagem e transporte, e a seu cliente, a possibilidade de obter um produto com qualidade controlada pela indústria, ficando para o canal de distribuição somente a responsabilidade de mantê-los e disponibilizá-los de forma adequada até a aquisição do consumidor.

A construção da estrutura dos canais de distribuição segue como norte a boa interação entre os membros, pois foi constatado pouco conflito entre os elos, as ações são coordenadas com base da confiança construída no ato das negociações. O elo que não permitir que o outro possa confiar em suas atitudes referentes a cadeia, estará fora da estrutura.

Em relação às negociações, a piscicultura precisa estabelecer maiores formalidades. A condução da composição da estrutura se dá em dois momentos. O primeiro, pela indústria frigorífica, sendo o ponto inicial e o que coordena essas ações. Mesmo havendo a aceitação do produtor em vender seus produtos, as indústrias é quem irão escolher quais são seus fornecedores, e principalmente os valores pagos pelo produto. E em segundo momento, a coordenação vem da escolha da indústria pelo canal de distribuição a escoar seus produtos, os casos estudados demonstram a vontade de manter as negociações com os elos escolhidos.

O Caso 1 demonstra conseguir manter suas negociações com maior facilidade, já o Caso 2 ainda sofre com algumas imposições dos canais de distribuição, demonstrando assim que parte da coordenação da estrutura neste caso está sob responsabilidade dos intermediários.

A manutenção da estrutura e o engajamento para a execução das estratégias são bem identificados em ambos os casos, sendo possível, por cada membro, reconhecer seu papel e sua importância dentro da cadeia. Outra peça fundamental para o compromisso entre eles é o relacionamento que possibilita um fluxo considerável de informações, que provêm das relações concretizadas em cada transação dos fluxos destacados nas discussões.

Dessa forma, é possível destacar que os objetivos específicos 1 e 2 foram completamente atendidos.

Os participantes dos casos identificaram alguns gargalos que a cadeia apresenta, e desta forma compromete a execução das ações dentro do canal de distribuição. Um dos gargalos com maior importância é inerente a demanda do mercado consumidor. Ao contrário de outras proteínas, a piscicultura é regida com um período de menor consumo (sazonalidade com grande variação), e ao mesmo tempo por um mercado em forte crescimento com muitos novos consumidores aderindo ao consumo da proteína. Isso torna incerta a demanda pelo produto, e por causa de sua alta perecibilidade, a estocagem do peixe por um período de tempo maior pode ocasionar em perdas ao produto.

O crescimento da estrutura dos canais de distribuição depende intrinsecamente do regime do ambiente político/ legal, demonstrado em diversos momentos como um fator inibidor de maior engajamento da atividade, com normas indefinidas a cada caso, e lentidão nos processos de liberação para licenças e certificação. Assim, os casos demonstram que o ambiente não promove ou incentiva quem constitui a cadeia, e sim, uma preocupação latente a ser vencida.

Outra constatação foi em relação a própria coordenação do canal de distribuição, a estrutura do Caso 1, demonstra a preocupação em desenvolver todos os processos da atividade até poder entregar o produto aos intermediários por necessitar controlar os processos, minimizar os riscos e custos, e proporcionar maior rentabilidade aos produtos.

Já os participantes do Caso 2 sugerem a necessidade de que a atividade, para a região norte do Paraná, necessita de uma maior coordenação entre produtores de insumos, produtores de peixes e as indústrias frigoríficas. Essa coordenação requer melhores preços aos insumos, uma produção estável dos produtores, e um compromisso formal da indústria para a compra dos produtos (contrato formal).

Dessa forma, entende-se que o objetivo específico 3 também foi completamente atingido.

Os casos apresentados articulam-se bem para usufruir os benefícios dos intermediários nos canais de distribuição, mas a atividade em desenvolvimento gera

apontamentos para um melhor desempenho dela. Alguns entrevistados, majoritariamente pequenos produtores que desejam um maior amparo a sua produção, acreditam que o processo de integração por meio de cooperativas seja vantajoso.

Outros produtores, independente do porte, desejam uma maior interação diretamente com o mercado, sem seguir as imposições da indústria, buscando maiores ganhos com os produtos.

Por fim, as indústrias frigoríficas desejam aumentar sua produção e sua parcela no mercado, e investem constantemente em melhorias para obtê-la, e acreditam no bom retorno dado aos produtos adquiridos dos produtores.

A estratégia dentro da atividade promove o bom engajamento entre os elos, de forma a ser percebida pelo crescimento da produção acompanhado da absorção pelo mercado consumidor, mas o mercado somente será prontamente atendido quando os elos reconhecerem a importância das funções realizadas por cada elo, enaltecendo o incentivo para o trabalho em conjunto.

Limitações da Pesquisa

A presente pesquisa tem como limitação o fato de não ser generalizável, a base da investigação se iniciou pelo referencial teórico, no qual elucidou algumas tipologias de empresas no ramo. Na busca por identificar indústrias frigoríficas relacionadas a piscicultura, e estas aderirem a pesquisa, tem-se uma indústria frigorífica verticalizada, e a outra que adquire sua matéria prima de fornecedores. Estes dois casos podem apresentar diferentes dados e informações caso fosse aplicado a mesma investigação a uma cooperativa, ou a uma cooperativa integrada por exemplo.

Outro fator limitante no qual implica a não generalização, se faz pelo fato dos casos estarem situados em apenas dois estados – São Paulo e Paraná. Estados com estreita ligação, sendo “vizinhos” em uma parte de sua extensão geográfica, e assim, possuírem algumas características em comum, mas quando os casos possivelmente comparados a outros estados mais distantes, ou há alguns localizados ao extremo sul ou norte do país, os canais de distribuição e atores destas localidades podem apresentar diferentes dados.

Uma particularidade da pesquisa tem em compreender a complexidade dos fatores que rodeiam os atores em seu cotidiano, sendo de capacidade da pesquisa qualitativa trazer à tona. Essa abordagem possibilitou o entendimento da opinião e a estratégia de diferentes casos

de indústrias frigoríficas e de diferentes produtores, representando informações singulares a eles, e caso a pesquisa fosse aplicada a outros atores, poderia se ter dados diferentes.

Recomendação para Estudos Futuros

Como recomendação a estudos futuros, sugere-se analisar outras estruturas de empresas do ramo, para então ter-se uma proximidade maior com as articulações empresariais com extensão a seus parceiros/ produtores de diferentes tipologias de gestão.

Na mesma perspectiva, aconselha-se a aplicação da pesquisa a outros estados brasileiros. A extensa dimensão territorial do país propicia diferentes atitudes dos atores da cadeia na tentativa de escoar seus produtos. Torna-se interessante analisar quais estratégias outras localidades possam estar utilizando para a piscicultura.

E de forma mais ampla, a pesquisa influencia estudos mais aprofundados sobre o tema na intenção de compreender as estratégias dos demais elos, como por exemplo, os atacadistas, os varejistas e atravessadores para satisfazer suas necessidades mercadológicas, chegando ao último elo da cadeia, o consumidor final. Fazendo o entendimento da sua forma e preferência no ato da aquisição do produto.

7. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, I. F.; FISCHER, J.; DE SOARES, J. M. F.; HELLEBRANDT, L. M.; DE ANELLO, L. F. S.; WALTER, T. A cadeia produtiva de piscicultura em São Lourenço do Sul/RS. **SINERGIA – Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC)**, Rio Grande, v. 20, n. 2, p. 111-126, 2016. Disponível em <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/6040/4364>. Acesso em 29/06/2020.
- ANH NGOC, P. T.; GAITÁN-CREMASCHIA, D.; MEUWISSENA, M. P. M.; CONG LEB, T.; BOSMAC, R. H.; VERRETHC, J.; LANSINKA, A. O. Technical inefficiency of Vietnamese pangasius farming: A data envelopment analysis. **Aquaculture Economics & Management**, v. 22, n. 2, p. 229-243, 2018. Disponível em <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1365305.2017.1399296?needAccess=true>. Acesso em 29/06/2020.
- AYROZA, D. M. M. de R.; AYROZA, L. M. da S.; FURLANETO, F. de P. B.; SILVA, J. L. da.; MARTINS, F. R. Regularization of fish farming in cages in public waters in the State of São Paulo. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 12, p. e34691211079, 2020. Disponível em: <https://www.rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/11079>. Acesso em 15/06/2021.
- BARROSO, R. M.; MUÑOZ, A. E. P.; TAHIM, E. F.; WEBBER, D. C.; ALBUQUERQUE FILHO, A. da C.; PEDROZA FILHO, M. X.; TENÓRIO, R. A.; CARMO, F. J. do; BARRETO, L. E. G. de S.; MUEHLMANN, L. D.; SILVA, F. M.; HEIN, G. Diagnóstico da cadeia de valor da tilapicultura no Brasil. **Embrapa Pesca e Aquicultura-Livro técnico (INFOTECA-E)**, 2018. Disponível em <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/1090301>. Acesso em 29/06/2020.
- BARROSO, R. M.; MUÑOZ, A. E. P.; CAI, Junning. Social and economic performance of tilapia farming in Brazil. **Embrapa Pesca e Aquicultura-Fôlder/Folheto/Cartilha (INFOTECA-E)**, 2019. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/1113942>. Acesso em 08/07/2021.
- BIUKSANE, I. Competitiveness of blue economy in Latvia. In: **proceedings of the international scientific conference**. Latvia University of Agriculture, 2017. Disponível em <http://tf.llu.lv/conference/proceedings2017/Papers/N001.pdf>. Acesso em 29/06/2020.
- BRAZ FILHO, M. S. P. Qualidade na produção de peixes em sistemas de recirculação de água. **São Paulo, SP: Centro Universitário Nove de Julho**, 2000. Disponível em: http://www.snatural.com.br/PDF_arquivos/Aquicultura-Sistema-Recirculacao-Agua.pdf. Acesso em 15/06/2021.
- CAMARGOS, M. A. de; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **REGE Revista de Gestão**, v. 10, n. 1, 2010. Disponível em <http://marco.eng.br/estrategia/Aula-01C-Sintese-Teorica-FEA-2003.pdf>. Acesso em 29/06/2020.
- CARDOSO, W. A. P.; BRYTO, K. K. C. A estratégia da distribuição física como fator de sucesso empresarial: O caso da Empresa Distribuidora São Paulo. **Revista de Administração**

e **Contabilidade-RAC**, v. 4, n. 8, p. 188-208, 2017. Disponível em <http://www.revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/158>. Acesso em 29/06/2020.

CASTILHO, M. A.; PEDROZA FILHO, M. X. Desafios da agroindustrialização da aquicultura no Estado do Tocantins a partir da abordagem de Cadeia Global de Valor. **Custos e Agronegocio Online**, v. 15, Edição Especial, abril, p. 349-373, 2019. Disponível em <https://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/bitstream/doc/1111361/1/CNPASA2019c.pdf>. Acesso em 29/06/2020.

CHANDLER, G. N.; JANSEN, E. The founder's self-assessed competence and venture performance. **Journal of Business Venturing**, v. 7, n. 3, p. 223-236, 1992. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/088390269290028P>. Acesso em 29/06/2020.

CHAUDHURI, A.; DUKOVSKA-POPOVSKA, I.; SUBRAMANIAN, N.; CHAN, H. K.; BAI, R. Decision-making in cold chain logistics using data analytics: A literature review. **The International Journal of Logistics Management**, v. 29, n. 3, p. 839-861, 2018. Disponível: <https://doi.org/10.1108/IJLM-03-2017-0059>. Acesso em 29/06/2020.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez Editora, 2014.

COCHRANE, K. L.; RAKOTONDRAZAFY, H.; ASWANI, S.; CHAIGNEAU, T.; DOWNEY-BREEDT, N.; LEMAHIEU, A.; PAYTAN, A.; PECL, G.; PLAGÁNYI, E.; POPOVA, E.; PUTTEN, E. I. V.; SAUER, W. H. H.; BYFIELD, V.; GASALLA, M. A.; GENNIP, S. J. V.; MALHERBE, W.; RABARY, A.; RABEARISOA, A.; RAMAROSON, N.; RANDRIANARIMANANA, V.; SCOTT, L.; TSIMANAORATY, P. M. Tools to enrich vulnerability assessment and adaptation planning for coastal communities in data-poor regions: application to a case study in Madagascar. **Frontiers in Marine Science**, v. 5, p. 1-22, 2019. Disponível em <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fmars.2018.00505/full>. Acesso em 29/06/2020.

Confederação Nacional de Municípios – CNM. **A Importância do Serviço de Inspeção Municipal (Sim) na Gestão Pública e para o Desenvolvimento Agroindustrial**. – Brasília: CNM, 2015. Disponível em:

[https://www.cnm.org.br/cms/biblioteca_antiga/Servi%C3%A7o%20de%20Inspe%C3%A7%C3%A3o%20Municipal%20-%20SIM%20\(2015\).pdf](https://www.cnm.org.br/cms/biblioteca_antiga/Servi%C3%A7o%20de%20Inspe%C3%A7%C3%A3o%20Municipal%20-%20SIM%20(2015).pdf). Acesso em 08/07/2021.

COSTA, S. M. Estratégia de gestão em saúde. Lisboa: **ISCTE**, 2011. Tese de Doutorado. Disponível <https://www.hdl.handle.net/10071/2826>. Acesso em 29/06/2020.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing**. 7ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Acesso em 29/06/2020.

CRESTANI, L. M.; DE SOUZA, A. G.; BILHAR, A.; Bordin, B.; Agostini, M. R. Redes de cooperação: motivação x satisfação na Rede Super Útil de Supermercados de Passo Fundo/RS/Brasil. **Revista de Administração IMED**, v. 1, n. 1, p. 123-146, 2011. Disponível em <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/73>. Acesso em 29/06/2020.

CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DE ALMEIDA, E. S.; BARAI, A. A.; CRAVEIRO, J. M. C.; OLIVEIRA, A. M. CADEIA PRODUTIVA DO TAMBAQUI NO ESTADO DO AMAZONAS. **Revista Brasileira de Engenharia de Pesca**, v. 11, n. 2, p. 10-18, 2018. Disponível em <http://ppg.revistas.uema.br/index.php/REPESCA/article/view/1666>. Acesso em 29/06/2020.

DE JESUS AMORIM, M.; TOSTA, M. C. R. A piscicultura como alternativa para diminuir os impactos ambientais da produção de carne bovina. **Revista Brasileira de Meio Ambiente**, v. 8, n. 4, 2020. Disponível em: <https://revistabrasileirademeioambiente.com/index.php/RVBMA/article/view/548>. Acesso em 15/06/2021.

DIAS, E. F.; MAUAD, J. R. C.; DA SILVA, L. F.; GARCIA, R. G.; SGAVIOLI, S. Entraves e perspectivas da legislação sanitária para o desenvolvimento da cadeia da piscicultura em Dourados, Mato Grosso do Sul. **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, v. 7, n. 1, p. 176-185, 2016. Disponível em <http://sustenere.co/index.php/rica/article/view/SPC2179-6858.2016.001.0015>. Acesso em 29/06/2020.

Do Portal do Governo. **SP Notícias: Conheça Santa Fé do Sul, uma cidade rica em belezas naturais**. 2011. Notícias com Fotos. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/ultimas-noticias/conheca-santa-fe-do-sul-uma-cidade-rica-em-belezas-naturais-1/>. Acesso em 08/07/2021.

DOST, F. A non-linear causal network of marketing channel system structure. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 23, p. 49-57, 2015. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.11.005>. Acesso em 29/06/2020.

DUARTE, R. G.; DE QUEIROZ MACHADO, D.; MATOS, F. R. N. Pesquisa qualitativa nas ciências sociais: uma discussão acerca de sua complexidade e perspectivas futuras. **Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas**, v. 14, n. 104, p. 203-224, 2013. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/25411>. Acesso em 29/06/2020.

DUPONT, A. C. **Proposição de um método para concepção da estratégia de produção: uma abordagem a partir do conceito de subunidades estratégicas de negócios**. 2011. Disponível em <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4080>. Acesso em 29/06/2020.

ENGLE, C. **Aquaculture Businesses: a practical guide to economic and marketing**. Sheffield: 5M Publishing, 2019.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. Disponível em <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1989.4308385>. Acesso em 29/06/2020.

Food and Agriculture Organization - FAO. 2018. **The State of World Fisheries and Aquaculture 2018** - Meeting the sustainable development goals. Rome. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. Disponível em <http://www.fao.org/documents/card/en/c/I9540EN/>. Acesso em 29/06/2020.

Food and Agriculture Organization - FAO. 2019. **Fishery and Aquaculture: The Federative Republic of Brazil**. Disponível em: http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_brazil/en. Acesso em 07/11/2019. Acesso em 29/06/2020.

FEIDEN, A.; RAMOS, M. J.; CHIDICHIMA, A. C.; SCHMIDT, C. M.; FIORESE, M. L.; COLDEBELLA, A. A cadeia produtiva da tilápia no oeste do Paraná: uma análise sobre a formação de um arranjo produtivo local. **Redes (St. Cruz Sul, Online)**, v. 23, n. 2, p. 238-263, 2018. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/8992>. Acesso em 15/06/2021.

FERNANDES PINTO, R.; GUERRAZZI, L. A. C.; SERRA, B. P. C.; KNISS, C. T. A pesquisa em administração estratégica: um estudo bibliométrico em periódicos internacionais de estratégia no período de 2008 a 2013. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 15, n. 2, p. 22-37, 2016. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331246238003.pdf>. Acesso em 29/06/2020.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, 2011. Disponível em <http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>. Acesso em 29/06/2020.

FURRER, O.; THOMAS, H.; GOUSSEVSKAIA, A. The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 1-23, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x> Acesso em 29/06/2020.

GÖTTTFERT, E. Embedding case study research into the research context. **International Journal of Sales, Retailing & Marketing**, v. 4, n. 9, p. 23-32, 2015. Disponível em http://www.ijstrm.com/ijstrm/Current_&_Past_Issues_files/IJSRM4-9.pdf#page=27. Acesso em 29/06/2020.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-209, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/HMpC4d5cbXsdt6RqbrmZk3J/?lang=pt>. Acesso em 15/06/2021.

GUSTAFSSON, J. Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study. **Academy of Business, Engineering and Science**, 2017. Disponível em <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1064378/FULLTEXT01.pdf>. Acesso em 29/06/2020.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management cases: competitiveness and globalization**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

HOLANDA, A. Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. **Análise psicológica**, v. 24, n. 3, p. 363-372, 2006. Disponível em: <http://publicacoes.ispa.pt/publicacoes/index.php/ap/article/view/176>. Acesso em 15/06/2021.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

JENSEN, T. K.; NIELSEN, J.; LARSEN, E. P.; CLAUSEN, J. The fish industry—toward supply chain modeling. **Journal of Aquatic Food Product Technology**, v. 19, n. 3-4, p. 214-226, 2010. Disponível em <https://doi.org/10.1080/10498850.2010.508964>. Acesso em 29/06/2020.

Informe Paraná Cooperativo. **ICMS: Paraná reduz carga tributária da cadeia do peixe**. Sistema OCEPAR, 2017. Disponível em <http://paranacooperativo.com.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/115700-icms-parana-reduz-carga-tributaria-da-cadeia-do-peixe>. Acesso em 08/07/2021.

ISAAC, V. J.; MILSTEIN, A.; RUFFINO, M. L. A PESCA ARTESANAL NO BAIXO AMAZONAS: ANÁLISE MULTIVARIADA DA CAPTURA POR ESPÉCIE. **Acta Amazonica**, v. 26, n. 3, p. 185-208, 1996. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aa/a/QWfXQWX7PsXBZXBn8gTzhPn/?lang=pt>. Acesso em 15/06/2021.

KOZLENKOVA, I. V.; HULT, G. T. M.; LUND, D. J.; MENA, J. A.; KEKEC, P. The role of marketing channels in supply chain management. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 586-609, 2015. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.03.003>. Acesso em 29/06/2020.

KLINGER, D; NAYLOR, R. Searching for solutions in aquaculture: charting a sustainable course. **Annual Review of Environment and Resources**, v. 37, p. 247-276, 2012. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-environ-021111-161531>. Acesso em 08/07/2021.

KRAFFT, M.; GOETZ, O.; MANTRALA, M.; SOTGIU, F.; TILLMANN, S. The evolution of marketing channel research domains and methodologies: an integrative review and future directions. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 569-585, 2015. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.05.001>. Acesso em 29/06/2020.

LEONEL, A. P. S. **Viabilidade econômica de produtos à base de tilápia para alimentação escolar nos municípios de Toledo – PR e Marechal Cândido Rondon – PR**. Tese doutorado em Aquicultura. Jaboticabal: Universidade Estadual Paulista, 2016. Disponível em <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/148648>. Acesso em 29/06/2020.

MARQUES, F. B.; WATTERSON, A.; DA ROCHA, A. F.; CAVALLI, L. S. Overview of Brazilian aquaculture production. **Aquaculture Research**, v. 51, n. 12, p. 4838-4845, 2020. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/are.14828?casa_token=4m7qTtRjbCkAAAAA%3AIorpLKbyFHr0OI5YBb2CClaNZt4soNhSf3iJo9S4SLJur2mv5bgveKJW2uTtzc_CMMtU1z9RCPbuCNFwKg. Acesso em 08/07/2021.

MEADE, J. W. **Aquaculture management**. Springer Science & Business Media: New York, 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=dUwyBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=aquaculture&ots=sGMhilSkgi&sig=jSPdsigLSSqXe8xoPZmdpD1j1AQ#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 08/07/2021.

MELON, R. B.; FLORES, R. M. V.; RIOS, J. L.; MUNOZ, A. E. P.; ROCHA, H. S. **O Mercado da Tilápia 1 trimestre de 2016**. Informativo 07. Tocantins: EMBRAPA, abril de

2016. Disponível em

https://www.researchgate.net/profile/Renata_Bertolini/publication/301493777_Informativo_Mercado_da_Tilapia_7/links/57166b0908aec49c999cbc9f/Informativo-Mercado-da-Tilapia-7.pdf. Acesso em 29/06/2020.

MICHEL, K. Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica. In: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (Orgs.). **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. p. 252-271.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan./Abr. 2007. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>. Acesso em 29/06/2020.

MILLS, J.; Harrison, H.; Birks, M.; Richard Franklin, R. Case study research: Foundations and methodological orientations. In: **Forum Qualitative Sozial for schung/Forum: Qualitative Social Research**. DEU, 2017. p. 17. Disponível em <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2655>. Acesso em 29/06/2020.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. São Paulo: Bookman Editora, 2009.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

MORAES, W. F. A. Strategic management and performance: dynamic aspects of associations. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 1, n. 2, 2003. Disponível em <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/viewFile/21555/18249>. Acesso em 29/06/2020.

NOBILE, A. B.; CUNICO, A. M.; VITULE, J. R.S.; QUEIROZ, J.; VIDOTTO-MAGNONI, A. P.; GARCIA, D. A. Z.; ORSI, M. L.; LIMA, F. P.; ACOSTA, A. A.; DA SILVA, R. J.; DO PRADO, F. D.; PORTO-FORESTI, F.; BRANDÃO, H.; FORESTI, F.; OLIVEIRA, C.; RAMOS, I. P. Status and recommendations for sustainable freshwater aquaculture in Brazil. **Reviews in Aquaculture**, v. 12, n. 3, p. 1495-1517, 2020. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/raq.12393?casa_token=X2sFVFLHCd8AAA%3AGgXOtlosJI7vNX5jDp1jOwdGxVb19koVW1Ws3hKEXCA0Ufm0TWNZ0taF-khgHUfZfntZSeWvM1GygNmAPA. Acesso em 08/07/2021.

NUNES, J. S. **A sustentabilidade de agroecossistemas de produção de peixes com enfoque agroecológico na agricultura familiar**. Tese mestrado Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável. Laranjeiras do Sul: UFFS – Universidade Federal da Fronteira do Sul, 2016. Disponível em <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/487/1/NUNES.pdf>. Acesso em 29/06/2020.

OSTRENSKY, A.; BORGHETTI, J. R.; SOTO, D. Estudo setorial para consolidação de uma aquicultura sustentável no Brasil. **Grupo Integrado de Aquicultura e Estudos Ambientais (GIA), Curitiba**, 2007. Disponível em <http://www.fao.org/3/a-ap870o.pdf>. Acesso em 29/06/2020.

PAPAVASSILIOU, N. Problems of distribution and market orientation in the fishery sector in Greece. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 25, n. 7, p. 556-566, 2010. Disponível em <https://doi.org/10.1108/08858621011077781>. Acesso em 29/06/2020.

PEDROZA FILHO, M. X.; BARROSO, R. M.; FLORES, R. M. Valadão. Diagnóstico da cadeia produtiva da piscicultura no Estado de Tocantins. **Embrapa Pesca e Aquicultura-Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento (INFOTECA-E)**, 2014. Disponível em <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/992817>. Acesso em 29/06/2020.

PEDROZA FILHO, M. X.; MUÑOZ, A. E. P.; RODRIGUES, A. P. O.; REZENDE, F. P.; LIMA, A. F.; MATAVELI, M. Campo do Futuro da Aquicultura Embrapa/CNA. **Confederação da Aquicultura e Pecuária do Brasil**. Brasília, ano 1, edição nº 5, agosto de 2015. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Manoel_Pedroza/publication/296639493_Panorama_da_cadeia_produtiva_do_pirarucu/links/56d7217e08aee1aa5f75c54e.pdf. Acesso em 29/06/2020.

PEDROZA FILHO, M. X.; RIBEIRO, V. S.; ROCHA, H. S.; UMMUS, M. E.; VALE, T. M. do. Caracterização da cadeia produtiva da tilápia nos principais polos de produção do Brasil. **Embrapa Pesca e Aquicultura-Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento (INFOTECA-E)**, 2020. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/1125358>. Acesso em 08/07/2021.

PeixeBR – Associação brasileira da piscicultura. **ANUÁRIO PeixeBR da Piscicultura 2018**. São Paulo, 2018. Disponível em <https://www.peixebr.com.br/Anuario2018/AnuarioPeixeBR2018.pdf>. Acesso em 29/06/2020.

PeixeBR – Associação brasileira da piscicultura. **ANUÁRIO PeixeBR da Piscicultura 2019**. São Paulo, 2019. Disponível em <https://www.peixebr.com.br/Anuario2019/AnuarioPeixeBR2019.pdf>. Acesso em 29/06/2020.

PeixeBR – Associação brasileira da piscicultura. **ANUÁRIO PeixeBR da Piscicultura 2021**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.peixebr.com.br/anuario-2021/>. Acesso em 15/06/2021.

PINCINATO, R. B. M.; ASCHE, F. The development of Brazilian aquaculture: Introduced and native species. **Aquaculture Economics & Management**, v. 20, n. 3, p. 312-323, 2016. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13657305.2016.1177862>. Acesso em 08/07/2021.

PLANELLO, D. R. F. **Estudo exploratório do mercado da tilápia no estado de São Paulo**. Tese de mestrado em Nutrição e Produção Animal. Universidade de São Paulo, 2015. Disponível em <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/74/74134/tde-05102015-093142/publico/ME4979587COR.pdf>. Acesso em 29/06/2020.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Gulf Professional Publishing, 1999.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. Simon and Schuster, 2008.

Prefeitura do Município de Rolândia. **Imprensa: História do Município**. 2020. Rolândia. Disponível em <http://www.rolandia.pr.gov.br/?pag=T1RjPU9EZz1PVFU9T0dVPU9HST1PVEE9T0dFPU9HRT0=&idmenu=214>. Acesso em 08/07/2021.

RAMOS, M. J.; DE SOUSA FRAGOSO, R. M.; FEIDEN, A. A Multi-objective Approach for Supply Chain Network Design: Tilapia Pisciculture in Paraná State-Brazil. **Journal of Agricultural & Food Industrial Organization**, v. 17, n. 1, 2018. Disponível em <https://www.degruyter.com/view/journals/jafio/17/1/article-20180003.xml>. Acesso em 29/06/2020.

RORIZ, G. D.; DELPHINO, M. K. DE V. C.; GARDNER, I. A.; GONCALVES, V. S. P. Characterization of tilapia farming in net cages at a tropical reservoir in Brazil. **Aquaculture Reports**, v. 6, p. 43-48, 2017. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352513416300631>. Acesso em 08/07/2021.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Cengage, 2014.

ROWLEY, J. Using case studies in research. **Management Research News**, v. 25, n. 1, p. 16-27, 2002. Disponível em http://psyking.net/HTMLobj-3843/using_case_study_in_research.pdf. Acesso em 29/06/2020.

SANTOS, I. A. F. **Atores sociais e a construção da inovação na piscicultura**. Tese de mestrado em Extensão Rural. Universidade Federal de Santa Maria, 2015. Disponível em <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8920/SANTOS%2c%20IOLANDA%20ARAUJO%20FERREIRA%20DOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 29/06/2020.

SCHULTER, E. P.; VIEIRA FILHO, J. E. R. **Evolução da piscicultura no Brasil: Diagnóstico e desenvolvimento da cadeia produtiva de tilápia**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2017. Disponível em https://www.econstor.eu/bitstream/10419/177544/1/td_2328.pdf. Acesso em 29/06/2020.

SCHULTER, E. P.; VIEIRA FILHO, J. E. R. Desenvolvimento e potencial da tilapicultura no Brasil. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 16, n. 2, p. 177-201, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/rea/article/view/7830>. Acesso em 08/07/2021.

SEAFOOD BRASIL. **5º Anuário Brasileiro de Produtos, Serviços e Conteúdo**. São Paulo, 2019. Disponível em <http://seafoodbrasil.com.br/revista/seafood-brasil-30-5th-yearbook-5-anuario>. Acesso em 29/06/2020.

SEAFOOD BRASIL. **Momento Crucial: Pandemia expõe fragilidades setoriais, mas abre oportunidades aos sobreviventes**. 33 ed. São Paulo, 2020. Jan/Mar 2020. Disponível em https://issuu.com/seafoodbrasil/docs/seafood_brasil_033_finalizado. Acesso em 29/06/2020.

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. **Piscicultura: fundamentos da produção de peixes. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural**. Brasília: SENAR, 2017. 64 p.; il. – (Coleção

SENAR, 195) Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br/assets/arquivos/195-PISCICULTURA.pdf>. Acesso em 15/06/2021.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, T. D. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009. p. 31-42.

Disponível em

<http://www.unisalesiano.edu.br/salaEstudo/materiais/p162603d6554/material12.pdf>. Acesso em 29/06/2020.

SINAGA, O.; SAUDI, M. H. M.; ROESPINOEDJI, D. The relationship between economic indicators, gross domestic product (GDP) and supply chain performance. **Polish Journal of Management Studies**, v. 18, 2018. Disponível em

<http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-4995c659-9e2d-40de-bcc5-b6dc6d4b4390>. Acesso em 29/06/2020.

SOARES, C. **Análise das implicações sociais, econômicas e ambientais relacionadas ao uso da piscicultura – O caso Fazenda Princesa do Sertão – Palhoça/SC**. Tese de mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

Disponível em

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85941/198575.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 29/06/2020.

STICKNEY, R. Aquaculture. **Kirk-Othmer Encyclopedia of Chemical Technology**, 2000.

SZOPA, P.; PEKALA, W. Distribution channels and their roles in the enterprise. **Polish Journal of Management Studies**, v. 6, p. 143-150, 2012. Disponível em

http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article-BPC8-0004-0011/c/httpwww_pjms_zim_pcz_plpdfpjms6distribution20channels20and20their20roles20in20the20enterprise.pdf. Acesso em 29/06/2020.

TAVARES, T. G. **Limitadores e oportunidades da cadeia produtiva da piscicultura no sudeste do Tocantins. Tese de mestrado em Engenharia da Produção**. São Leopoldo:

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2016. Disponível em

http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5719/Thiago%20Guimar%20c3%a3es%20Tavares_.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 29/06/2020.

TEIXEIRA, R. N. G. Aquicultura: desafios para produzir peixes de forma sustentável.

In: **Embrapa Amazônia Oriental-Artigo em anais de congresso (ALICE)**. In:

ENCONTRO AGROTECNOLÓGICO PARA A PRODUÇÃO DE ALIMENTOS, 2., 2006, Tailândia, Pará. Disponível em

<https://www.alice.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/408178/1/Aquicultura.pdf>. Acesso em 29/06/2020.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TOLEDO, L. A.; DE FARIAS SHIAISHI, G. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, v.

12, n. 1, 2009. Disponível em <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/288>. Acesso em 29/06/2020.

VALENTI, W. C., BARROS, H. P., MORAES-VALENTI, P., BUENO, G. W., CAVALLI, R. O. Aquaculture in Brazil: past, present and future. **Aquaculture Reports**, v. 19, mach, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.aqrep.2021.100611>. Acesso em: 21/06/2021.

YIN, R. K. Validity and generalization in future case study evaluations. **Evaluation**, v. 19, n. 3, p. 321-332, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1356389013497081>

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. São Paulo: Penso Editora, 2016.

ZACARDI, D. M.; LIMA, M. A. S. L.; NASCIMENTO, M. M.; ZANETTI, C. R. M. Caracterização socioeconômica e produtiva da aquicultura desenvolvida em Santarém, Pará. **Acta of Fisheries and Aquatic Resources**, v. 5, n. 3, p. 102-112, 2017. Disponível em <https://seer.ufs.br/index.php/ActaFish/article/view/6491>. Acesso em 29/06/2020.

ZHENG, Z. L.; BAO, X. The investment strategy and capacity portfolio optimization in the supply chain with spillover effect based on artificial fish swarm algorithm. **Advances in Production Engineering & Management**, v. 14, n. 2, p. 239-250, 2019. Disponível em <https://pdfs.semanticscholar.org/975d/b877acfa67ce3ab29ac4acff8f63659d05a3.pdf>. Acesso em 29/06/2020.

8. APÊNDICE I – Questionário Indústria

1. Perfil do Empreendimento

1.1 Há quanto tempo a empresa está operando?

1.2 Qual o número de funcionários da empresa?

1.3 Existem departamentos na fábrica? Quais são? E o número de funcionários em cada um?

1.4 Quais são as espécies processadas?

1.5 Em relação as duas principais espécies processadas, considerando o volume processado (mês):

<i>Espécie processada (2 principais)</i>	<i>Percentual processado na forma de:</i>	<i>Volume de abate/volume de processamento</i>	<i>Forma de conservação (%) Fresco/congelado/salgado</i>	<i>Quanto representa no faturamento (%)</i>
Espécie 1 -				
	<i>Inteiro</i>			
	<i>Filé</i>			
	<i>Tiras</i>			
	<i>Posta</i>			
	<i>Enlatado</i>			
Espécie 2 –				
	<i>Inteiro</i>			
	<i>Filé</i>			
	<i>Tiras</i>			
	<i>Posta</i>			
	<i>Enlatado</i>			

1.6 Tipo de clientes. Se necessário, assinale mais de uma opção.

<i>Canal de venda</i>	<i>Número de clientes</i>	<i>Produtos vendidos</i>	<i>Volume de vendas (% sobre total)</i>	<i>Frequência de vendas (diário/semanal/mensal)</i>	<i>Distância média dos clientes</i>	<i>Forma de transporte próprio/terceiro/comprador</i>
<i>Açougue/ Boutique de carnes</i>						
<i>Mercearias/ Minimercado</i>						
<i>Loja de conveniência</i>						
<i>Supermercado</i>						
<i>Hipermercado/ Supercenter</i>						
<i>Atacadista</i>						
<i>Venda Direta</i>						
<i>Outros (quais?)</i>						

2. Estratégia

2.1 Responda de uma escala de 1 a 5, de acordo com o grau de importância as seguintes afirmações (sendo 1 o menos importante e 5 o mais importante).

Principais aspectos para estabelecer objetivos comuns entre a empresa e a cadeia de suprimentos					
	1	2	3	4	5
<i>Comodidade da entrega/distribuição</i>					
<i>Melhor preço</i>					
<i>Valorização do produto/ Benefícios de imagem (do produto) /melhor qualidade do produto/produto mais fresco</i>					
<i>Menor custo logístico</i>					

Critérios para escolha do Sistema de Distribuição					
	1	2	3	4	5
<i>Possui foco na venda deste tipo de mercadoria</i>					
<i>Melhor retorno financeiro</i>					
<i>Atinge mais clientes</i>					
<i>Proximidade geográfica</i>					
<i>Capacidade de venda</i>					
<i>Cobertura do mercado</i>					

Grau de dependência em relação ao sistema de distribuição escolhido					
	1	2	3	4	5
<i>Insumos</i>					
<i>Matéria Prima</i>					
<i>Financeiro</i>					
<i>Processo logístico</i>					
<i>Marketing</i>					
<i>Demanda</i>					
<i>Fidelização dos clientes</i>					

Fatores que desencadeiam maior custo na comercialização					
	1	2	3	4	5
<i>Aquisição da matéria prima</i>					
<i>Transporte</i>					
<i>Impostos e taxas</i>					
<i>Armazenagem</i>					
<i>Perdas</i>					
<i>Funcionários</i>					

<i>Variáveis influenciadoras para o crescimento em novos mercados/ novos clientes</i>					
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Indústrias					
Recursos Financeiros					
Recursos Estruturais					
Intermediários					
Ambiente político/ legal					
Sazonalidade das vendas					
Canal de distribuição					

<i>Classifique os facilitadores mais utilizados na distribuição do produto</i>					
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Pesquisa de mercado					
Transporte					
Seguros					
Propaganda					
Armazéns					
Instituições financeiras					
Consultores					
Certificações					

2.2 Classifique de uma escala de 1 a 6, de acordo com o grau de importância entre os pré-requisitos para firmar parceria com um novo fornecedor:

	1	2	3	4	5	6
Distância geográfica						
Qualidade do Produto						
Custo do produto						
Alto nível de estoque						
Exclusividade no fornecimento						
Confiança						
Outros (quais)						

2.3 Classifique de uma escala de 1 a 6, de acordo com o grau de importância, os possíveis resultados quando se é estabelecido novas parcerias:

	1	2	3	4	5	6
Contrato verbal						
Contrato formal						
Maior frequência de compras						
Alinhamento dos objetivos entre ambos os lados						
Bonificações aos fornecedores						
Ajuda aos fornecedores						
Outros (quais)						

2.4 A quantidade de fornecedores da empresa, considerando as proximidades da área geográfica é satisfatória?

- () Sim
() Não

2.5 Assinale os fatores, em grau de importância de 1 a 5, que possam levar ao rompimento do contrato com um fornecedor:

	1	2	3	4	5	6	7
Capacidade de negociar							
Custo do produto							
Qualidade							
Distância geográfica							
Fatores logísticos							
Pontualidade							
Confiança							
Outros (quais)							

2.6 Para as assertivas a seguir assinale a resposta que melhor represente sua opinião

	<i>Concordo Plenamente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Não concordo/nem discordo</i>	<i>Discordo parcialmente</i>	<i>Discordo Plenamente</i>
Volume total da demanda varia drasticamente, de mês para mês					
Volume total de demanda é difícil de prever devido à sua instabilidade					
Existe sazonalidade em períodos de venda					
O processo de produção é liberado de acordo com o fluxo de pedidos dos clientes					
Existe um alto nível de integração dos processos logísticos entre a empresa e os principais fornecedores					
Existe um alto grau de independência de seus principais fornecedores na tomada de decisões logísticas					
Mantém fornecedores de regiões geográficas próximas (exceto produtores rurais)					
Mantém fornecedores (produtores rurais) de regiões geográficas próximas					
O transporte dos produtos pode ser feito apenas com caixas térmicas					
O transporte dos produtos pode ser feito apenas com caixas de isopor					
O transporte dos produtos precisa ser feito com caminhão refrigerado					
A empresa utiliza serviços logísticos de terceiros					
A empresa estabelece volumes de produção a partir de conversas com os compradores					
Novos produtos podem ser desenvolvidos a partir de conversas com os compradores					
Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com o varejista					
Fornecedores são avaliados para garantia da qualidade					

Existe a dependência de créditos de fornecedores para a empresa manter suas atividades					
A empresa avalia os procedimentos de controle durante cada recebimento da matéria-prima e insumos					
A empresa avalia as condições dos equipamentos de transportes					
A empresa acompanha os prazos de entrega acordados com os fornecedores					
A empresa acompanha regularidade e documentação dos fornecedores					
Existe a tendência de aumentar a diversificação dos canais de distribuição utilizados					
Existe a tendência de aumentar a venda direta para consumidores finais					
A empresa tem menos compromisso com os canais indiretos (atacado/atravessador) do que com os canais diretos (varejo/restaurantes)					
Resposta à pressão de compradores de um canal de distribuição motivou a busca por novos canais de distribuição					
Expansão estratégica motivou a busca por novos canais de distribuição					
Aumento da rentabilidade motivou a busca por novos canais de distribuição					
Simple atendimento de pedidos inesperados motivou a busca por novos canais de distribuição					
Obtenção de economia de escala motivou a busca por novos canais de distribuição					
Excesso de produção motivou a busca por novos canais de distribuição					
Declínio das vendas para o principal canal de distribuição motivou a busca por novos canais de distribuição					

Saturação do principal canal de distribuição motivou a busca por novos canais de distribuição					
Capacidade ociosa da empresa motivou a busca por novos canais de distribuição					
Programas/incentivos governamentais motivou a busca por novos canais de distribuição					
A diversificação de canais de distribuição oferece melhor oportunidade de crescimento do que aumentar as vendas para o principal canal de distribuição					
Diferentes práticas comerciais constituem-se em importantes barreiras na busca por novos canais de distribuição					
O ambiente político/legal interfere em um maior nível de produção					

2.7 Classifique com Sim ou Não a forma de comercialização

<i>Canais de distribuição</i>	<i>Venda antecipada</i>	<i>Pagamento antecipado</i>	<i>Venda planejada</i>	<i>Pagamento em data determinada</i>	<i>Venda momentânea</i>	<i>Pagamento no ato</i>
<i>Açougue/ Boutique de carnes</i>						
<i>Mercearias/ Minimercado</i>						
<i>Loja de conveniência</i>						
<i>Supermercado</i>						
<i>Hipermercado/ Supercenter</i>						
<i>Atacadista</i>						
<i>Venda Direta</i>						
<i>Açougue/ Boutique de carnes</i>						
<i>Outros (quais?)</i>						

2.8 Vende para outros estados?

() Não () Sim *Quais?*

2.9 Exporta para outros países?

() Não () Sim *Quais?*

2.10 Qual é a distância geográfica dessa rede de suprimentos?

() 0 a 20 km () 21 a 50 km () 51 a 100 km () 101 a 200 km () 200 a 450 km

2.11 Quantos fornecedores (produtores) sua empresa possui?

2.12 Tem participação em alguma forma de organização da classe (cooperativas, associações etc.)? Se sim, quais?

2.13 Qual o canal de distribuição mais desejável?

.

2.14 A partir da produção até a entrega ao consumidor final, quais os pontos fortes e fracos percebidos na cadeia de distribuição da piscicultura?

3. Verticalização

3.1 A empresa possui a própria produção de peixes?

Sim Não

Por quê?

3.2 Qual a quantidade de tanques/ Viveiros:

Possui: Viveiros Tanques – Rede

3.3 Etapas do processo produtivo realizado:

Alevinagem Recria Engorda

Respondente

Nome:

Idade: até 25 anos de 26 até 45 anos de 46 até 60 anos acima de 60 anos

Cargo: Formação profissional:

E-mail:

Telefone/celular:

Município/UF:

9. APÊNDICE II – Questionário Produtor

1. Perfil do produtor/ Empreendimento

Nome: _____ Idade: _____

E-mail: _____

Telefone/celular: _____ Escolaridade: _____

Propriedade: _____ Município/UF: _____

1.1 Etapas do processo produtivo realizado na propriedade

Alevinagem Recria Engorda

1.2 Percentual da receita da propriedade:

Piscicultura Outras atividades: _____

1.3 Produção por safra:

2018 – _____/2019 – _____/2020 – _____

1.4 Utiliza quantos módulos rurais para a produção da piscicultura?

1 2 3 4 ou mais de 4 módulos rurais

1.5 Possui cadastro como produtor rural junto a Prefeitura do Município e a Secretaria do Estado?

Sim Não

1.6 Possui Licença Ambiental?

Sim Não

1.7 Quais espécies produz?

1.8 Recebe assistência técnica?

Sim Não

1.9 A produção de peixes é predominantemente destinada para venda em indústrias?

Sim Não

1.10 Possui capacidade para armazenamento?

Sim Não

1.11 Sobre o processo de refrigeração, como atua?

Possui tanque próprio Utiliza de vizinhos

1.12 Em seu processo produtivo, quais etapas contempla:

<i>Etapa</i>	<i>Volume produzido</i>	<i>Percentual da receita</i>
Engorda		
Filetagem		
Fábrica de rações		

1.13 Se houver processamento na propriedade, considere o volume total abatido por mês, e relacione a cada tipo de produto:

<i>Percentual processado na forma de:</i>	<i>Volume produzido</i>	<i>Forma de conservação (%) Fresco/congelado/salgado</i>	<i>Quanto representa no faturamento (%)</i>
<i>Inteiro</i>			
<i>Filé</i>			
<i>Tiras</i>			
<i>Posta</i>			
<i>Enlatado</i>			

1.14 Dentre os produtos comercializados, algum(ns) é (são) adquirido(s) por meio de terceiro(s)?

Sim Não

1.15 Tipo de clientes para os produtos processados. Se necessário, assinale mais de uma opção.

<i>Canal de venda</i>	<i>Número de clientes</i>	<i>Produtos vendidos</i>	<i>Volume de vendas (% sobre total)</i>	<i>Frequência de vendas (diário/semanal/mensal)</i>	<i>Distância média dos clientes</i>	<i>Forma de transporte próprio/terceiro/comprador</i>
<i>Açougue</i>						
<i>Mercearias/Minimercado</i>						
<i>Loja de conveniência</i>						
<i>Supermercado</i>						
<i>Hipermercado</i>						
<i>Atacadista</i>						
<i>Venda Direta</i>						
<i>Indústria</i>						
<i>Prefeituras/ Órgão Público</i>						
<i>Pesque e Pague</i>						
<i>Atravessadores</i>						
<i>Outros</i>						

1.16 Vende para outros estados?

() Não () Sim *Quais?* _____

1.17 Tem participação em alguma forma de organização da classe (cooperativas, associações etc.)? Se sim, quais?

1.18 Qual o canal de distribuição mais desejável?

1.19 A partir da produção até a entrega ao consumidor final, quais os pontos fortes e fracos percebidos na cadeia de distribuição da piscicultura?

2. Estratégia

2.1 Responda de uma escala de 1 a 5, de acordo com o grau de importância as seguintes afirmações (sendo 1 o menos importante e 5 o mais importante).

<i>Fatores que desencadeiam maior custo na produção/ comercialização</i>					
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Aquisição da matéria prima</i>					
<i>Transporte</i>					
<i>Impostos e taxas</i>					
<i>Armazenagem</i>					
<i>Perdas</i>					
<i>Funcionários</i>					

<i>Crítérios para escolha do Canal de Distribuição</i>					
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Possui foco na venda deste tipo de mercadoria</i>					
<i>Melhor retorno financeiro</i>					
<i>Atinge mais clientes</i>					
<i>Proximidade geográfica</i>					
<i>Capacidade de venda</i>					
<i>Cobertura do mercado</i>					
<i>Assistência/ Suporte técnico</i>					

<i>Grau de dependência em relação ao Canal de distribuição escolhido</i>					
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Matéria Prima</i>					
<i>Financeiro</i>					
<i>Processo logístico</i>					
<i>Marketing</i>					
<i>Demanda</i>					
<i>Fidelização dos clientes</i>					
<i>Acesso a informação dos consumidores</i>					
<i>Planejamento da produção</i>					
<i>Suporte técnico</i>					

<i>Classifique os facilitadores mais utilizados na distribuição do produto</i>					
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Pesquisa de mercado</i>					
<i>Transporte</i>					

Seguros					
Propaganda					
Armazéns					
Instituições financeiras					
Agente (Atravessador)					
Certificações					

<i>Variáveis influenciadoras para o crescimento em novos mercados/ novos clientes</i>					
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Indústrias					
Recursos Financeiros					
Recursos Estruturais					
Intermediários					
Ambiente político/ legal					
Sazonalidade das vendas					
Canal de distribuição					
Assistência técnica					

2.2 Assinale os fatores, em grau de importância de 1 a 5, que possam levar ao rompimento do contrato com um cliente:

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Capacidade de negociar					
Custo do produto					
Qualidade					
Distância geográfica					
Fatores logísticos					
Pontualidade					
Confiança					
Falta de produto					
Outros (quais)					

2.3 Para as assertivas a seguir assinale a resposta que melhor represente sua opinião

	<i>Concordo Plenamente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Não concordo/nem discordo</i>	<i>Discordo parcialmente</i>	<i>Discordo Plenamente</i>
Volume total da demanda varia drasticamente, de mês para mês					
Declínio das vendas para o principal canal de distribuição motivou a busca por novos canais de distribuição					
Volume total de demanda é difícil de prever devido à sua instabilidade					
Prefiro atender clientes de regiões geográficas próximas					
Existe sazonalidade em períodos de venda					
Saturação do principal canal de distribuição motivou a busca por novos canais de distribuição					
O processo de produção é realizado de acordo com o fluxo de pedidos dos clientes					
O transporte dos produtos pode ser feito apenas com caixas térmicas					
Existe um alto nível de integração dos processos logísticos entre o produtor e os principais clientes					
Programas/incentivos governamentais motivou a busca por novos canais de distribuição					
Prefiro ter fornecedores de regiões geográficas próximas					
O transporte dos produtos precisa ser feito com caminhão refrigerado					
O ambiente político/legal interfere em um maior nível de produção					
O produtor utiliza serviços logísticos de terceiros					
O produtor estabelece volumes de produção a partir de conversas com os compradores					
Existe a dependência de créditos de fornecedores para o produtor manter suas atividades					
O produtor avalia os procedimentos de controle durante cada recebimento da matéria-prima e insumos					
O transporte dos produtos pode ser feito apenas com caixas de isopor					
O produtor avalia as condições dos equipamentos de transportes					

Diferentes práticas comerciais constituem-se em importantes barreiras na busca por novos canais de distribuição					
O produtor acompanha os prazos de entrega acordados com os fornecedores					
Existe a tendência de aumentar a diversificação dos canais de distribuição utilizados					
Existe a tendência de aumentar a venda direta para consumidores finais					
O produtor tem menos compromisso com os canais indiretos (atacado/atravessador) do que com os canais diretos (varejo/restaurantes)					
Resposta à pressão de compradores de um canal de distribuição motivou a busca por novos canais de distribuição					
A diversificação de canais de distribuição oferece melhor oportunidade de crescimento do que aumentar as vendas para o principal canal de distribuição					
Expansão estratégica motivou a busca por novos canais de distribuição					
Aumento da rentabilidade motivou a busca por novos canais de distribuição					
Excesso de produção motivou a busca por novos canais de distribuição					

3. Venda Direta – Consumidor Final

3.1 Caso venda direto para o consumidor final, responda de uma escala de 1 a 5, qual o grau de importância com as seguintes afirmações, sendo 1 o menos importante.

	1	2	3	4	5
Maior número de consumidores					
Comodidade da entrega/distribuição					
Relação com os consumidores/ Criação de relacionamento de longo prazo e fidelização dos consumidores/ Passar informações sobre o produto comercializado					
Diferenciar as formas de venda para minimizar os riscos					
Melhor preço					
Valorização do produto/ Benefícios de imagem (do produto) /melhor qualidade do produto/produto mais fresco					
Menor custo logístico					

10. APÊNDICE III – Roteiro Observação com registro em Diário de Bordo

Objetivos das observações nos casos – indústria frigorífica:

- ✓ Apresentar a discente;
- ✓ Apresentar a pesquisa de campo;
- ✓ Ampliar o conhecimento sobre os atores e seus empreendimentos;
- ✓ Indicar e selecionar os produtores/ atores para entrevistar, na procura por compreender o posicionamento dos produtores e indústria frigorífica;
- ✓ Conhecer peculiaridades da rotina de gestão dos casos a fim de proporcionar maior embasamento nas questões prescritas no formulário semiestruturado;
- ✓ Obter indicações das variações ocorrentes intrinsecamente para a cultura;
- ✓ Buscar familiaridade entre as negociações estabelecidas entre os elos da cadeia;

Roteiro de Observação – Descrição:

- Breve histórico de fundação do empreendimento.
- Causas que levaram a escolha da atividade?
- A estrutura de fiscal, quais foram os momentos da história do empreendimento que foram alcançados as certificações (municipal, estadual ou federal)? Quais foram os caminhos percorridos até a liberação destas?
- Qual a principal fonte de matéria prima?
- Quais são os principais concorrentes?
- Quais influências são trazidas em conjunto com a escolha dos parceiros/ fornecedores?
- Quais são as principais variáveis que influenciam a produção?
- Quais são os tipos de produtos que os canais de distribuição preferem negociar? A escolha deriva da preferência do consumidor?
- Quais são os fatores analisados referentes a qualidade do produto no ato do estabelecimento das negociações?
- Mediante negociação com os canais de distribuição, quais são os possíveis motivos que levariam ao desinteresse pelo elo?
- Quais motivos levam a manter a tipologia empresarial empregada nos dias atuais?
- Quais são os principais entraves para o crescimento do empreendimento?