

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

FACULDADE DE CIÊNCIA E ENGENHARIA

Programa de Pós-Graduação em Agronegócios e Desenvolvimento

FABIANA DA SILVA LIMA

**VENDA DIRETA COMO FORMA DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA
DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS DA PRODUÇÃO RURAL**

TUPÃ - SP

2018

FABIANA DA SILVA LIMA

**VENDA DIRETA COMO FORMA DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA
DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS DA PRODUÇÃO RURAL**

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 Mestre em Agronegócio e Desenvolvimento.

Área de concentração: Agronegócios e Desenvolvimento

Linha de pesquisa: Competitividade de Sistemas Agroindustriais

Orientador: Prof. Dr. Gessuir Pigatto

Co-orientadores: Prof. Dr. João Guilherme de Camargo Ferraz Machado e Profa. Dra. Fabiana Cunha Viana Leonelli

TUPÃ – SP

2018

L628v

Lima, Fabiana da Silva.

Venda direta como forma de posicionamento estratégico na distribuição de alimentos da produção rural / Fabiana da Silva Lima. – Tupã, 2018.
116 f.

Dissertação (Mestrado em Agronegócios e Desenvolvimento) –
Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Engenharia, Câmpus
Tupã, 2018.

Orientador: Dr. Gessuir Pigatto

Co-Orientador: Dr. João Guilherme de Camargo Ferraz Machado

Co-Orientadora: Dra. Fabiana Cunha Viana Leonelli

1. Venda direta. 2. Canais de distribuição. 3. Alimentos. 4. Estratégias. 5.
Produtores rurais. I. Autor. II. Título.

CDD 658



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Tupã



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

**TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: VENDA DIRETA COMO FORMA DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO
NA DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS DA PRODUÇÃO RURAL**

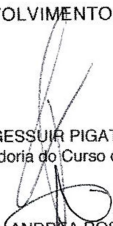
AUTORA: FABIANA DA SILVA LIMA

ORIENTADOR: GESSUIR PIGATTO

COORIENTADOR: JOAO GUILHERME DE CAMARGO FERRAZ MACHADO

COORIENTADORA: FABIANA CUNHA VIANA LEONELLI

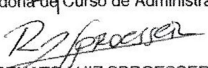
Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestra em AGRONEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO, pela Comissão Examinadora:


Prof. Dr. GESSUIR PIGATTO

Coordenadoria do Curso de Administração / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP


Profa. Dra. ANDREA BOSSI SCALCO

Coordenadoria do Curso de Administração / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP


Prof. Dr. RENATO LUIZ SPROESSER

Escola de Administração e Negócios / Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS - Campos Grande/MS

Tupã, 13 de março de 2018

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelo dom da vida que gera esperança em meu coração.

Agradeço a meus pais que sempre torceram por mim para que concluísse mais uma etapa da minha vida. Agradeço a meu marido Marcos que além do amor, sempre me apoiou, me incentivou e me acolheu mesmo nos momentos mais difíceis da minha vida, sempre esteve ao meu lado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Gessuir Pigatto, por além de me apoiar e me acolher como sua orientanda, sempre se colocou à disposição e acreditou no meu trabalho, aceitando minhas sinceras limitações. Aos meus co-orientadores, Prof. Dr. João Guilherme de Camargo Ferraz Machado e Profa. Dra. Fabiana Cunha Viana Lenelli pelo apoio e confiança depositados em mim. Agradeço aos membros da banca examinadora por aceitarem a participar deste momento muito importante da minha formação profissional.

Agradeço à UNESP, campus de Tupã, por oferecer toda estrutura e ambiente necessários para minha aprendizagem profissional e humana e a todos os colegas de sala, que a vida me deu a oportunidade de conhecer, e alguns acabaram se tornando grandes amigos.

LIMA, Fabiana da Silva. **Venda direta como forma de posicionamento estratégico na distribuição de alimentos da produção rural**. 2018. 116 f. Trabalho de Dissertação (Mestrado em Agronegócios e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2018.

RESUMO

Diante de muitos desafios enfrentados na cadeia produtiva de alimentos, desde a produção da matéria prima até a distribuição ao consumidor final, muitos produtores estão deixando de comercializar por canais de distribuição convencionais e estabelecendo novas estratégias de distribuição para seus produtos, optando por formas alternativas de distribuição. Diante desse contexto, esta pesquisa teve como objetivo principal analisar a venda direta como forma de posicionamento estratégico na distribuição de alimentos da produção rural. Para responder aos objetivos da pesquisa, o trabalho contou com o levantamento bibliográfico sobre canais de distribuição, mercado e estratégias mercadológicas, a pesquisa foi estruturada como um estudo qualitativo exploratório descritivo, utilizando estudo Multicasos com onze produtores rurais do Estado de São Paulo, escolhidos de forma intencional não probabilística, que utilizam o sistema de venda direta como forma de distribuição. Os resultados identificaram diferentes canais de distribuição, desde a feira livre, mais tradicional dos canais, até uso de lista de pedidos por aplicativos de celular e e-commerce. A era digital tem impulsionado o desenvolvimento de novas formas de venda direta e atraído mais produtores a esta alternativa de distribuição. Também foram identificadas diferentes estratégias entre os produtores, como a diferenciação de produtos e a diversificação da produção. Os produtores entrevistados apresentaram informações precisas sobre as motivações que os levaram a diversificar a distribuição por canais alternativos, como maior retorno financeiro, maior autonomia na forma de produção e na gestão da empresa e permanência da relação de confiança entre produtor e consumidor. Foi verificado que os produtores rurais entrevistados que optam pela distribuição direta, mesmo que de forma não exclusiva, estabelecem estratégias de distribuição e estão identificados com novas formas de aproximação com o consumidor. Fica como sugestão para trabalhos futuros a continuidade em exploração dos canais com uma amostra maior de produtores e identificar quais estratégias estão sendo desenvolvidas por eles.

Palavras-chave: Venda Direta. Canais de distribuição. Alimentos. Estratégia. Produtores rurais.

LIMA, Fabiana da Silva. **Direct sales as a form of strategic positioning in the distribution of food from rural production**. 2018. 116 f. Trabalho de Dissertação (Mestrado em Agronegócios e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2018.

ABSTRACT

Faced with many challenges in the food production chain, from the production of the raw material to the distribution to the final consumer, many producers are failing to market through conventional distribution channels and establishing new distribution strategies for their products, opting for alternative forms of distribution. In view of this context, this research had as main objective to analyze the direct sale as a form of strategic positioning in the distribution of food of the rural production. In order to respond to the research objectives, the work was based on a bibliographical survey on distribution channels, market and marketing strategies, the research was structured as a descriptive exploratory qualitative study, using a Multicasos study with eleven rural producers from the State of São Paulo, chosen from non-probabilistic form, which use the direct sales system as a form of distribution. The results identified different distribution channels, ranging from the most traditional, free show to the list of requests for mobile and e-commerce applications. The digital age has driven the development of new forms of direct selling and attracted more producers to this distribution alternative. Different strategies were also identified among producers, such as product differentiation and production diversification. Producers interviewed provided precise information about the motivations that led them to diversify distribution through alternative channels, such as greater financial returns, greater autonomy in the form of production and in the management of the company, and the permanence of the trust between producer and consumer. It was verified that the rural producers interviewed who opt for direct distribution, albeit non-exclusively, establish distribution strategies and are identified with new ways of approaching the consumer. It is suggested for future works the continuity in exploring the channels with a larger sample of producers and to identify what strategies are being developed by them.

Keywords: Direct Selling. Distribution Channels. Foods. Strategy. Farmers.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios que impactam na escolha dos canais de comercialização	27
Quadro 2 - Principais estratégias das firmas agroindustriais	34
Quadro 3 - Principais canais de venda direta para consumidores finais.....	41
Quadro 4 - Principais procedimentos metodológicos	46
Quadro 5 - Resumo dos processos metodológicos da pesquisa	52
Quadro 6 - Principais características dos empreendimentos estudados.....	55
Quadro 7 - Tipologia e principais características de mercado de venda direta	64
Quadro 8 - Principais variáveis estratégicas identificadas	75
Quadro 9 - Principais estratégias de produtores rurais	78

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da dissertação	15
Figura 2 – Fluxos observados no canal de distribuição tradicional	22
Figura 3 – Canais de marketing de bens de consumo e industrial	24
Figura 4 – Etapas da pesquisa	48
Figura 5 – Restaurante e loja própria do produtor 1.....	79
Figura 6 – Produtos da horta orgânica	81
Figura 7 – Consumidores na colheita e produtos derivados do morango vendidos na propriedade	83
Figura 8 – Colheita das uvas de mesa	84
Figura 9 – Foto da loja <i>e-commerce</i> de laranja	86
Figura 10 – Foto da loja virtual <i>e-commerce</i> do alho negro	87
Figura 11 – Venda de hortaliças e legumes a um grupo de consumidores por meio de aplicativo de mensagens.....	90
Figura 12 – Feira do agricultor familiar / Feira da Lua	90
Figura 13 – Barraca do produtor em feira livre	91

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations.
-----	--

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Problema e justificativa.....	16
1.1.2 Objetivos	18
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	19
2.1 Canais de Distribuição.....	19
2.2 A distribuição como estratégia competitiva	31
2.3 Canais alternativos de distribuição	38
3. METODOLOGIA	46
3.1 Tipo de Pesquisa	46
3.2 Etapas da pesquisa	48
3.2.1 Revisão Bibliográfica	49
3.2.2 Identificação e seleção dos agentes	49
3.2.3 Procedimento de coleta dos dados primários	50
3.2.4 Análise e interpretação dos dados	51
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	53
4.1 Análise descritiva do empreendimento	54
4.2 Mercado	63
4.2.1 Loja própria	66
4.2.2 Sistema “Colha e pague”	69
4.2.3 Loja virtual	71
4.2.4 Feiras livres	73
4.3 Estratégia	75
4.3.1 Loja própria e restaurante	79
4.3.2 Sistema “Colha e pague”	82
4.3.3 Loja virtual	85
4.3.4 Feiras livres	88
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS	96

APÊNDICE I	110
-------------------------	------------

1 INTRODUÇÃO

A segmentação do mercado consumidor é uma característica das estratégias empresariais modernas com respeito ao desenvolvimento, aperfeiçoamento de produtos e novas formas de distribuição. Existe um conjunto de organizações interdependentes que possuem o objetivo de disponibilizar produtos e serviços para satisfazer as necessidades e desejos dos usuários finais.

Diante desse cenário, para Rosenbloom (2002), Hu e Sheu (2005), Krafft et al (2015) e Bellin (2016), a variável praça ou canal de distribuição passou a ser vista com maior potencial estratégico para se obter vantagem competitiva, exigindo para isso uma estrutura baseada em pessoas e relacionamentos, e uma gestão mais eficiente, que seja sustentável em face às ações competitivas do mercado.

O desenvolvimento de relacionamentos comerciais é descrito como o processo de estabelecer, criar, desenvolver e manter relações, no qual satisfação, confiança e comprometimento são elementos importantes para o resultado final das empresas que participam do canal de distribuição (ABOSAG; LEE, 2013). O cenário competitivo do século XXI, no qual a natureza fundamental da concorrência esta se modificando, desafia os responsáveis pelas decisões estratégicas a adotar uma nova mentalidade, qual seja, a de natureza globalizada, mediante o que a empresa aprenderá a concorrer em ambientes altamente turbulentos e caóticos, que geram desordem e grande incerteza (HITT et al., 2005).

A aquisição da rede norte-americana de supermercados Whole Foods pela Amazon em 2017, o aumento da oferta de alimentos no Brasil pelos canais eletrônicos de grandes redes varejistas como Wal Mart, Carrefour (também em 2017), e a opção de muitos consumidores em fazer pedidos de alimentos pela Internet são bons exemplos das modificações observadas no mercado e das alterações no ambiente competitivo que as organizações irão encontrar.

A forma como o consumidor terá acesso ao alimento, escolha, aquisição e distribuição, está fazendo as organizações reverem suas estratégias de relacionamento com ele, incluindo a de distribuição dos seus produtos.

Diante das mudanças no ambiente competitivo, é esperada uma maior preocupação por parte das empresas em permanecer no mercado e de tornar seus empreendimentos mais competitivos, a médio e longo prazo. Para isso, necessitam de uma maior aproximação com seu consumidor como consequência das exigências de conhecimento sobre os comércios em que operam e das alterações nos canais de distribuição, sendo necessária maior variedade,

regularidade na entrega, maior qualidade nos produtos a custos menores. A aproximação do mercado consumidor e os benefícios obtidos com essa aproximação, só serão alcançados quando a empresa vier a desenvolver e a aprender como implementar uma estratégia capaz de gerar valor

Há uma grande variedade de formatos de canais de distribuição mercadológica, dependendo do número de agentes participantes envolvidos e dos diferentes papéis que os intermediários desempenham na distribuição de produtos ou serviços (COUGHLAN et al., 2002; BETANCOUR et al., 2016). Os principais membros do canal de distribuição são formados por produtores (produtores rurais, processadores e fabricantes), intermediários (atacadistas, varejistas e especialistas) e usuários finais (clientes de empresas ou consumidores individuais).

A presença ou ausência de um determinado membro no canal é determinada por sua habilidade em desempenhar os fluxos necessários e permitir agregar valor aos usuários finais (COUGHLAN et al., 2002). Assim, o produtor rural deve definir se possui as capacidades necessárias e se, por si só, desempenha todos os fluxos de canal, característica indispensável para vender diretamente ao consumidor final.

Para Nantes e Scarpelli (2001), o empreendimento rural não deve mais ser encarado como uma unidade independente, mas sim como um elo de uma cadeia de produção, com os objetivos alinhados com os demais agentes dela. Essa interdependência não ocorre somente em uma direção, mas é bidirecional, começando no produtor rural e chegando até o consumidor final, podendo percorrer este caminho de forma direta, ou passando por diversos agentes, sendo que a escolha dependerá da necessidade da empresa na distribuição (DEIMILING et al., 2015).

Um canal de distribuição bem estruturado proporciona um bom nível de serviço na disponibilidade de bens e serviços para o mercado, possibilitando a melhoria no índice de retenção dos clientes, podendo ser visto como um dos valores agregados ao produto (ARBACHE et al., 2004; BETANCOUR et al., 2016).

Os canais envolvem diversos membros da cadeia, sendo necessário um grau de relacionamento e estrutura previamente desenvolvidos, permitindo criar barreiras à entrada e, consequentemente, uma vantagem competitiva sustentável. Em um ambiente cada vez mais competitivo onde o foco é o *core business*, esse cenário permitiria inicialmente aos distribuidores convencionais (varejo e atacado) manter o acesso ao consumidor final como um “mercado restrito”. A entrada de novos agentes demandaria recursos e esforços que poderiam ser gastos no desenvolvimento de novos produtos, o que não implicaria, necessariamente, que

uma indústria não possa oferecer produtos diretamente ao consumidor final (NOVAES, 2001).

Nesse sentido, a venda direta se apresenta como uma alternativa de distribuição de produtos direto da fazenda, por intermédio de diversos canais, proporcionando melhoria na economia local e gerando relacionamento de confiança e de qualidade nas relações entre produtor e consumidor (HUYGENS et al. 2010). A opção de oferecer produtos diretamente pela internet, por meio de uma barraca na beira da estrada ou mesmo abrir a propriedade para que os consumidores colham o alimento que irão consumir são alternativas estratégicas que vêm sendo desenvolvidas por produtores rurais no sentido de se aproximarem do consumidor final.

Govindasamy e Nayga (1997), Uematsu e Mishra (2011) e Fehèr (2012) apresentam alguns fatores-chave para o aumento do uso dos canais diretos: a possibilidade dos produtores receberem um preço melhor (preço prêmio) vendendo diretamente aos consumidores; distribuição regular por parte dos produtores rurais; o desejo, por parte dos consumidores, em adquirir alimentos mais frescos; a criação de uma cadeia de fornecimento sustentável de alimentos, que proporciona uma força motriz para a implementação de estratégias de marketing direto pelos produtores agrícolas; eliminação de intermediários na cadeia de suprimentos e aumento do rendimento agrícola.

Para Adanacioglu (2016), há várias razões que explicam o crescente interesse dos produtores pela venda direta¹, dentre eles os preços dos produtos, que vendidos diretamente aos consumidores, podem ser consideravelmente mais elevados do que os preços praticados junto aos demais canais de distribuição.

A venda direta pode representar uma estratégia de marketing voltada para pequena propriedade, sendo que muitos agricultores utilizam o sucesso dessas vendas para investir em tecnologias e estratégias de gestão que permitem que os mesmos façam a colheita, o processamento e melhorem o sistema de distribuição até os pontos de venda (MARTINEZ, 2010).

Segundo Detre et al. (2011), as vendas diretas têm aumentado entre os agricultores dos Estados Unidos, devido às mudanças no setor agrícola do país, que juntamente com as preferências dos consumidores, contribuem para alterar algumas das estratégias de gestão adotadas pelos agricultores.

¹ A relação entre produtor e consumidor final ganha diferente terminologias em função da vertente teórica ou escola do pesquisador, sendo possível encontrar terminologias como venda direta, marketing direto, cadeias curtas, entre outras. Neste estudo, foi feita a opção por padronizar o uso da nomenclatura “venda direta”, sendo que, quando necessário, observações específicas a outras terminologias serão identificadas.

A partir da metade dos anos 2000, houve um “renascimento” do mercado do produtor, especialmente em países desenvolvidos, impulsionado pela “onda de consumo de produtos locais”, no qual o apelo ambiental ganha força, aliadas a boa qualidade do alimento à produção mais sustentável, na medida em que o deslocamento é reduzido e as perdas, minimizadas (JULIÃO et al., 2016).

Nas principais capitais do Brasil, a maioria dos consumidores de produtos orgânicos (72%) ainda os compra em supermercados, embora boa parte já compre em pequenos varejos: 42% em lojas especializadas e 35% em feiras do produtor (KLUTH et al., 2011). Segundo Darolt (2013), já existem sinais de crescimento da distribuição em circuitos curtos no Brasil, onde todo o tipo de mercado é identificado, desde a venda de produtos convencionais até a mais especializada, como orgânicos.

Não existem muitos dados registrados desse modelo de negócio no Brasil, mas é possível destacar exemplos de venda direta, como a feira com preço único, localizada em Curitiba (PR). Criada em 2013 e chamada de “Nossa Feira”, promove o abastecimento de alimentos à população, a manutenção do homem no campo e, também, a valorização da produção local. Em uma pesquisa realizada em 2012, o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec) identificou 140 feiras ecológicas certificadas em 22 das 27 capitais brasileiras (JULIÃO et al., 2016).

Segundo o mesmo artigo citado acima, o turismo rural (considerado como uma modalidade de venda direta) no interior de São Paulo, é uma iniciativa bem difundida. O chamado “Circuito das Frutas” inclui dez cidades, entre elas Itatiba, Itupeva, Jundiaí e Louveira. Criado há 14 anos, foi um grande impulso para o turismo rural em cidades no interior paulista, tendo como maiores incentivadores o Sebrae, as universidades e as prefeituras locais. Algumas iniciativas do Sul do Brasil e projetos isolados no Nordeste, como na Paraíba, também têm apresentado bons resultados, gerando renda extra ao produtor, diminuindo o êxodo rural e mantendo a família no campo.

As hortas urbanas (com finalidade comercial) estão se expandindo cada vez mais, tanto nas metrópoles quanto nas cidades interioranas. Segundo pesquisa no Instituto Worldwatch, divulgados pela Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO, 2012), estima-se que a produção de alimentos em áreas urbanas represente de 15% a 20% da produção mundial, principalmente na produção de frutas e verduras.

A motivação para essa atividade, muitas vezes, surge dos incentivos governamentais, como por exemplo, o produtor da cidade de Piracicaba (SP), que iniciou a produção em um

terreno abandonado e, em troca, o proprietário do terreno se beneficiou de uma lei municipal que reduz em 50% o valor do IPTU quando o terreno é utilizado para cultivo de hortas.

A produção de alimentos está cada vez mais nas mãos de poucas empresas que dominam as cadeias produtivas, ou seja, empresas que controlam o comércio nacional e internacional de cereais, sementes, agrotóxicos (SILVA, 2008). Dessa forma, o modelo agroindustrial associado à produção globalizada de produtos padronizados, mercados internacionais desregulamentados fez com que fosse reduzida a produção de alimentos de pequena e média escala (artesanal e doméstica) e as práticas e costumes alimentares tradicionais, distanciando o consumidor do produtor e provocando graves problemas, ocasionando o surgimento de circuitos alternativos (TRICHES, 2010).

Uma das características da pequena propriedade rural é o trabalho familiar, que possui uma carga intensa de trabalho e reúne diferentes competências (produção, transformação e comercialização) no intuito de diminuir custos e agregar valor aos produtos (DAROLT, 2013). É notável observar que a agricultura desempenha um papel muito importante na economia brasileira, no entanto, poucos investimentos são aplicados no setor, principalmente no auxílio ao escoamento de sua produção. Segundo Wilkinson (1999), o desafio para a pequena propriedade é a busca de estratégias visando à agroindustrialização autônoma, à agregação de valor e à inserção dinâmica nos mercados.

Novos canais de distribuição, além dos mercados institucionais, são criados diante da mudança de atitude do consumidor, como mercados mais justos, de circuito curto, com a aproximação dos consumidores e produtores, sem o intermédio e dependência de programas e políticas governamentais (UENO et al., 2016).

Nesse contexto, Uematsu e Mishra (2011) e Fehèr (2012) ressaltaram que a venda direta é uma atividade comercial feita por agricultores locais, que utilizam habilidade de comunicação para tornar a experiência de compra agradável e memorável.

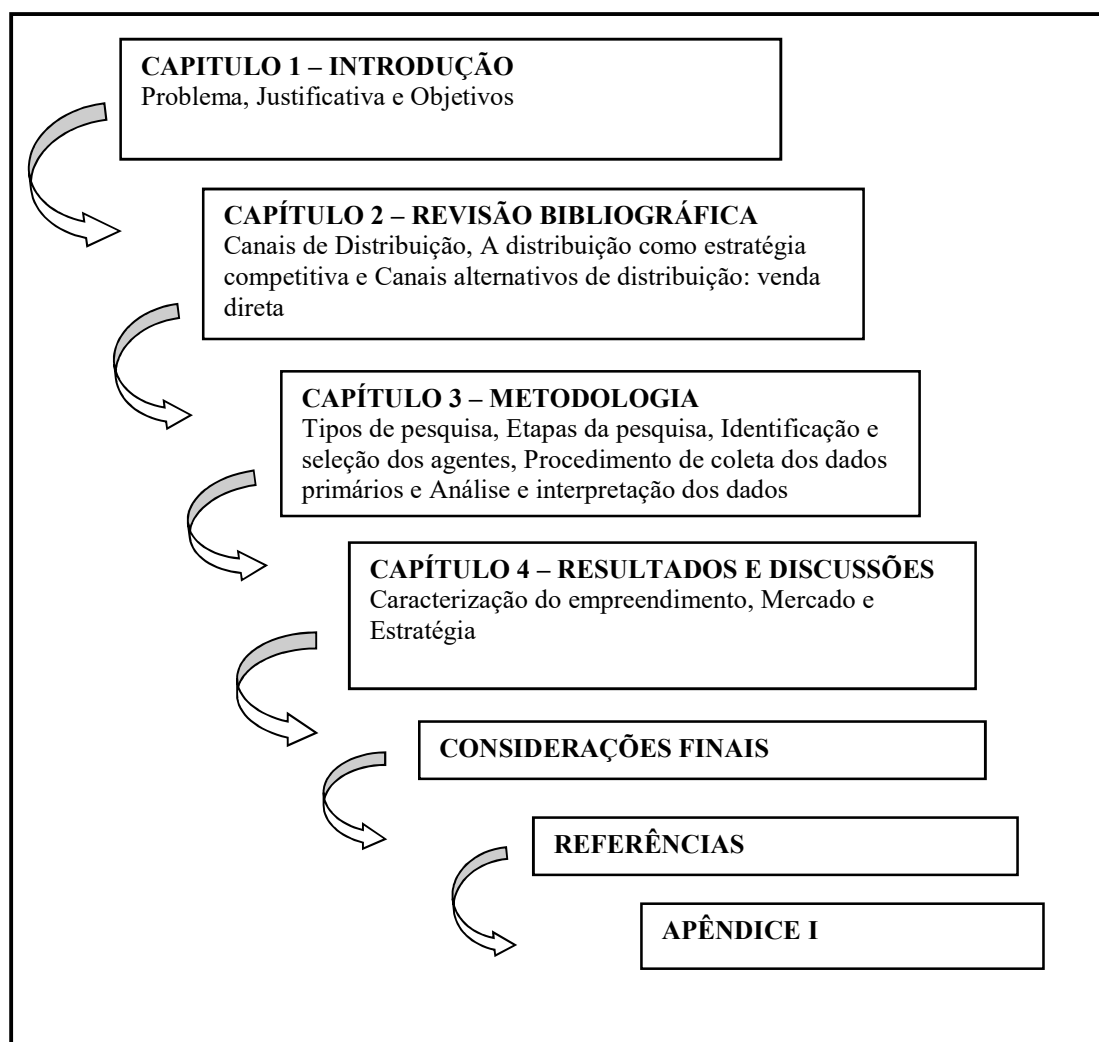
Apesar da ênfase na retomada de questões culturais como incentivo para a venda direta por parte dos produtores rurais, este modelo pode ser considerado uma estratégia para obtenção de retorno financeiro por meio de comunicação entre produtor e consumidor (BRINSON et al., 2001; DETRE et al., 2011).

Segundo Corsi et al. (2014), é possível encontrar estudos a respeito de vendas diretas a partir da literatura sociológica (MARSDEN, 2000), da geografia (GATTRELL et al., 2011). Em relação à literatura econômica, as vendas diretas estão relacionadas por um lado à questão do valor simbólico dos produtos alimentares (locais, convencionais etc.) para os consumidores, na escolha de onde comprar, e por outro lado, na escolha dos agricultores pelo

melhor canal de comercialização (CORSI et al., 2014). No entanto, segundo os autores, ainda são escassos os estudos sobre venda direta dentro do contexto econômico.

Dessa forma, este trabalho tem como foco contribuir para a discussão sobre o uso dos canais de venda direta como estratégia de distribuição de alimentos, tendo como objeto de análise aqueles utilizados por produtores rurais do estado de São Paulo. Assim, o trabalho está estruturado em capítulos, sendo o primeiro a introdução, o segundo contempla a revisão bibliográfica, o terceiro versa sobre a metodologia de pesquisa, o quarto os resultados e discussões e o último capítulo as considerações finais, conforme Figura 1.

Figura 1: Estrutura da dissertação



Fonte: Fonte: Elaborada pela autora

1.1 Problema e Justificativa

A mudança de comportamento do produtor se reflete no aumento da distribuição de produtos por meio de formas alternativas, internet, cestas, comida de rua, colha e pague, no sentido de atender à demanda de mercado do consumidor final que está à procura de qualidade e diferenciação dos produtos e serviços.

Segundo Darolt (2013), o surgimento de novos mercados alimentares (de qualidade) já pode ser percebido por produtores rurais, por intermédio de inúmeras iniciativas e inovações organizacionais e tecnológicas que levam à abertura de um nicho não convencional nos mercados. Sendo assim, as empresas produtoras passaram a procurar formas alternativas de agregar valor aos seus produtos, gerando formatos competitivos dentro dos canais de distribuição. Nesse sentido, é necessário identificar quais estratégias estão sendo desenvolvidas pelos produtores e suas organizações, e quais as motivações que levam as empresas agrícolas a enfrentar novos desafios impostos pela dominação dos mercados agrícolas por grandes corporações.

Canais de venda direta, além de fortalecer a relação entre produtor e consumidor, representam mercados extremamente dinâmicos e diversificados, não deixando de revelar um sistema de distribuição intenso e complexo. Para Fantini (2016), estes tipos de canais representam uma importante estratégia para produtores rurais em busca de alternativas de ganhos e aumento na rentabilidade, estimulando o processo de comunicação com relação ao produto vendido e do ambiente/lugar produzido, fortalecendo a propriedade e a terra onde vivem e mantêm muitas vezes o único sustento que, com a presença de atravessadores ou intermediários, não seria, muitas vezes, possível.

O contato direto com o produtor, possibilita ao consumidor criar vínculos sociais e econômicos, oportunidades de negociação, fidelização e agregar valor às relações, possibilitando a aquisição de alimentos mais frescos.

Contudo, maior inclusão e reconhecimento comercial impulsionam o aprofundamento de contradições, como a possibilidade de atingir mercados distantes, algumas vezes por meio de atacadistas e varejistas convencionais, afastando-os de seus objetivos e princípios. Nesse sentido, a venda direta poderá proporcionar maior autonomia aos produtores rurais quanto à adoção de estratégias comerciais, podendo acentuar essa contradição entre reciprocidade e relações mais justas entre produtores e consumidores (ROVER; LAMPA, 2013).

Marsden (2000; 2003) avaliou que as novas formas de produção e comercialização em cadeias alimentares podem ser consideradas como a emergência de redes de produtores,

consumidores e outros atores que incorporam alternativas ao modo industrial de abastecimento alimentar. Segundo o autor, essas cadeias diretas de abastecimento referem-se a atores que estão diretamente ligados à produção, processamento, distribuição e consumo dos produtos alimentares, envolvendo construções da qualidade e embasados no enraizamento social (*embeddedness*), ligados a processos e hábitos locais.

Esses novos mercados alimentares podem ser identificados como formas alternativas de distribuição de alimentos sendo algumas delas: feiras livres, vendas em barracas à beira da estrada, restaurantes, lojas virtuais, eventos temáticos etc. Esta forma de distribuição pode representar uma alternativa, tornando-se uma estratégia de canal que visa a levar maior dinamismo ao mercado, contribuindo com maior valor agregado ao produto, oferecendo benefícios sustentáveis ao meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento e diferenciação da atividade agrícola (DAROLT, 2013).

Para Bird (2000), a utilização do canal direto permite diferenciar o cliente como indivíduo, favorecendo a personalização da oferta pelo consumidor, construindo uma relação de continuidade, o que possibilita a fidelização do cliente. Segundo estudos de Alcântara (1997), as empresas tentam buscar uma maior coordenação nas operações por conta do aumento nas incertezas no mercado devido às alterações no nível de consumo que causam variações na operacionalização de todo o canal, exigindo que a troca de informações seja ampla, confiável e frequente.

Por meio da agregação de valor à produção e à distribuição, destaca-se a relevância desses canais alternativos de venda direta para manutenção da mão de obra no meio rural e para obtenção da renda complementar ou como parte da principal renda familiar (DILL et al., 2014). Todos esses fatores correlacionados vêm apenas delinear o grau de importância do canal direto no que diz respeito ao achatamento das cadeias produtivas, bem como apresentar ao leitor uma nova dinâmica das relações comerciais sem a figura convencional do atacadista e do varejista.

A relevância deste trabalho ainda é justificada pelos seguintes fatores: (i) discutir umas das atividades gerenciais mais desafiadoras para o produtor rural, a distribuição de alimentos; (ii) evidenciar atividades alternativas e inovadoras de distribuição que podem oferecer ao produtor ganhos maiores e criar fidelização do consumidor; (iii) apontar modelo de negócios voltados a oferecer ao produtor estabilidade e permanência em mercados cada vez mais competitivos; (iv) mostrar a diversidade de canais de distribuição pode gerar preços mais competitivos na produção de alimentos, inclusive em produtos de origem agroecológica.

1.1.2 Objetivos

Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo principal analisar a venda direta como forma de posicionamento estratégico na distribuição de alimentos da produção rural.

Para alcançar tal feito, alguns objetivos específicos foram definidos: i) caracterizar os canais de venda direta disponíveis no mercado de alimentos da produção rural; ii) aferir quais as características dos produtos, dos mercados e dos produtores rurais influenciam na escolha do canal de venda direta pelos produtores rurais (características de controle na escolha); iii) verificar quais as características (externas) ambientais e comportamentais impactam na escolha do canal de venda direta (características externas, na qual o produtor não tem controle); iv) examinar como os produtores rurais diferenciam a venda direta em relação a distribuição por meio dos canais convencionais; v) identificar os esforços empreendidos pelos agentes ao adotar o canal de venda direta.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica será apresentada em três tópicos, sendo que no primeiro será discutido o conceito de canal de distribuição, a estrutura e caracterização dos canais de distribuição, agentes do canal e função desses agentes, fluxos do canal; no segundo será discutido estratégias de distribuição, e no terceiro serão apresentados os canais alternativos de distribuição.

2.1. Canais de Distribuição

Para Stern et al. (1996), Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (2002) há diferentes definições de canais de distribuição, mas esses autores convergem para a descrição como sendo grupos de empresas interdependentes com a responsabilidade de disponibilizar no mercado um produto para uso ou consumo.

Essa característica sugere que o canal de distribuição seja visto de forma interorganizacional, ou seja, administrado por mais de uma empresa, o que necessariamente faz com que haja um relacionamento direto entre os agentes ou parceiros externos à organização (ROSENBLOOM, 2002; LIN e CHEN, 2008).

Um canal de distribuição é constituído por um conjunto de agentes econômicos, utilizados por uma empresa produtiva, para lançar seus produtos junto aos consumidores e que, segundo critério de comprimento, um canal de distribuição é o resultado de escolhas econômicas efetuadas em função de múltiplos fatores (SPROESSER, 2001). No mesmo sentido, Bellin (2016), afirma que o canal de distribuição pode ser visto como o caminho pelo qual os bens e serviços deslocam-se dos produtores em direção aos usuários finais ou consumidores. Para Li (2015) canais de distribuição referem-se à cadeia estrutural ou rede estrutural composta por conexões entre produtor, distribuidor ou *dealer*, atacadista e varejista, e todos os membros da cadeia logística tanto a montante como a jusante.

Alves (2001) descreve o canal de distribuição conforme as características dos processos operacionais (tecnologia) e estratégia de mercado e as relações definidas entre seus membros, abrangendo aspectos comerciais e mercadológicos. Isso quer dizer que o canal de distribuição de um sistema complexo é marcado pelo relacionamento entre o fabricante, seus intermediários e consumidores finais do produto (ALMEIDA, 1999).

O relacionamento com o cliente, na maioria das vezes, não termina com a efetivação da venda do produto, mas todos os membros devem concentrar sua atenção no usuário final.

Nesse sentido, para ser membro de determinado canal é necessário desempenhar atividades que contribuam com a agregação de valor do produto para estes usuários finais (COUGHLAN et al., 2002).

Para Rosenbloom (2002), o conceito de canal de distribuição está fundamentado em alguns princípios básicos em que a estratégia, as decisões e as ações que resultam destas, são tomadas considerando o seu efeito no canal como um todo. Assim, para que a estratégia possa ser implementada, é necessário que sua estrutura consista em estrutura organizacional adequada e pessoas, para que não haja funções ou organizações independentes.

Segundo Pigatto e Alcântara (2007), a estrutura do canal mais apropriada para a organização dependerá das estratégias adotadas para melhor atrair os clientes finais nos segmentos-alvos de cada fabricante. Para isso, o sucesso da estratégia de canal e da estrutura que o apoia é diretamente dependente de como as pessoas de várias organizações de fato relacionam-se umas com as outras no desempenho de suas atividades (ROSENBLOOM, 2002).

Segundo Las Casas (2004), a distribuição envolve basicamente duas áreas de decisão: a distribuição física e os seus canais, sendo que nela são consideradas as decisões sobre transporte, armazenagem e distribuição, ou seja, toda parte logística que envolve o produto. Com relação aos canais de distribuição, são consideradas decisões referentes aos caminhos que os produtos devem seguir até o consumidor final, utilizando um ou mais intermediários ou vender diretamente para o consumidor final.

Para acompanhar as mudanças na economia e no mercado de consumo, os canais de distribuição foram desenvolveram-se com a função de intermediar os processos de troca, por meio da criação de novos produtos e serviços mais adaptáveis e com um ciclo de vida cada vez menor, exigindo das organizações maiores investimentos nos canais e tornando possível obter vantagens competitivas, agregando valor ao produto e à marca (MENDES, 2009).

As atividades de distribuição representam um conjunto de ações que permitem fazer a ligação entre produtores e consumidores finais, ou seja, a ponte entre dois extremos da cadeia produtiva, existindo muitos modelos de distribuição que assumem várias configurações conforme o tipo da indústria ou o estágio de desenvolvimento de um setor da economia, podendo ser longos e complexos ou modelos extremamente simples (ZILBER; FISCHMANN, 1999). Segundo os autores, ao escolher o formato do canal de distribuição, as empresas devem basear-se nos princípios que orientam suas estratégias e objetivos, considerando que as mudanças nas organizações podem ocorrer de forma mais lenta, diante

da complexidade dos diversos agentes que exercem suas funções e agregam valor ao longo da cadeia.

Os canais de distribuição evoluem, procurando ajustar-se às mudanças macroambientais; nesse sentido, os membros dos canais tentam aumentar sua participação em cada fluxo com o objetivo de fornecer o melhor serviço com o menor custo possível, envolvendo um enorme esforço de coordenação e cooperação, alertando para um objetivo comum de oferecer a máxima satisfação para os consumidores finais (STERN et al., 1996). Kotler (2000), Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (2002) afirmaram que o objetivo principal de todos os membros do canal de distribuição é atender aos desejos do consumidor final. De acordo com Kotler (2000), os objetivos de canal variam de acordo com as especificidades do produto e com as habilidades e fraquezas dos vários tipos possíveis de intermediários.

Para Kotler (2000), quando um produtor transfere parte do trabalho de venda a intermediários, ele renuncia a uma parte do controle sobre como e para quem os produtos serão vendidos, porém, obtendo também vantagens com a utilização de intermediários, uma vez que muitos produtores não possuem recursos financeiros para comercializar seus produtos diretamente e, dependendo da especificação do produto, a distribuição direta não é viável.

Coughlan et al. (2002), definiram fabricante ou produtor como aquele que dá origem ao produto ou serviço que está sendo vendido, enquanto o intermediário refere-se a qualquer membro do canal que não seja o fabricante ou usuário final. Um dos tipos de intermediário é o atacadista, caracterizado pela venda de produtos para outros intermediários do canal, como varejistas, ou para usuários finais da empresa, mas não para usuários finais individuais.

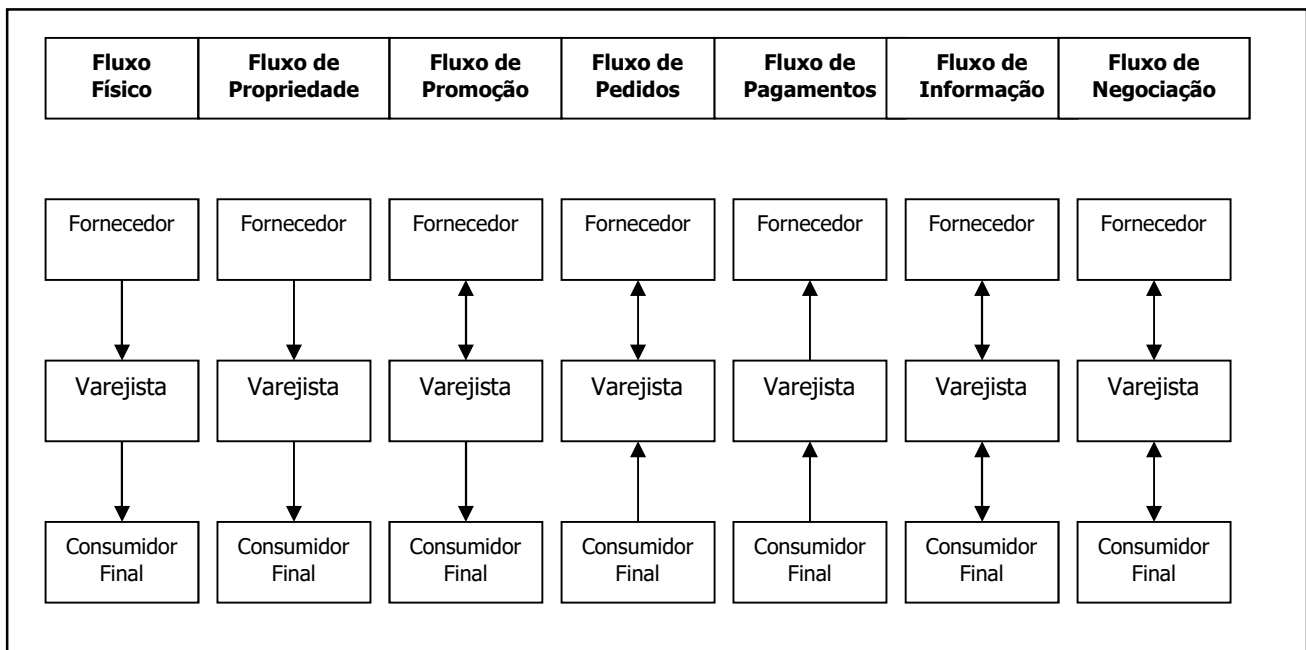
Os varejistas são as empresas engajadas basicamente na venda de mercadorias para consumo pessoal ou doméstico e na prestação de serviços ligados à venda de bens, como por exemplo, lojas de departamentos, varejistas de venda direta, vendas pela TV, comércio eletrônico pela internet, lojas de alimentos, revendedoras de automóveis e postos de combustíveis (ROSENBLOOM, 2002).

O poder e a influência dos varejistas nos canais de marketing são crescentes, pois estes vêm se tornando, nos últimos anos, os principais agentes da cadeia de distribuição. Alguns fatores podem explicar esse crescente poder dos varejistas nos canais de distribuição: a) aumento no porte e poder de compra; b) aplicação de avançadas tecnologias; c) uso de modernos conceitos e técnicas de marketing; d) desenvolvimento de novos formatos; e) melhorias na logística; f) desenvolvimento de marcas próprias, particularmente em nichos de alimentos "frescos/saudáveis"; e g) possibilidade de cobrar pelo espaço físico dentro dos

estabelecimentos (DOBSON et al., 2001; ROSENBLOOM, 2002; BURCH; LAWRENCE, 2009; SILVA et al., 2009).

Em sua maioria, os canais de distribuição são formados por fluxos que ligam os agentes que o compõem, destacando que esses fluxos apresentam comportamentos diferentes. Estes fluxos são apresentados de acordo com Rosenbloom (2002), Coughlan et al. (2002) e Pigatto (2005), podem ser descritos conforme Figura 2:

Figura 2: Fluxos observados no canal de distribuição tradicional.



Fonte: Adaptado a partir de Rosenbloom (2002), Coughlan et al. (2002) e Pigatto (2005)

1. Fluxo Físico: refere-se à todas atividades relacionadas à armazenagem de materiais e produtos acabados, com transporte inicial de matérias-primas, insumos ou materiais componentes desde o fornecedor a entrega no mercado final, com a responsabilidade pelo suporte ao ciclo de vida do produto final nas mãos do consumidor;
2. Fluxo de propriedade: assume transferência real de propriedade de uma empresa para outra empresa/consumidor final;
3. Fluxo de promoção: é observado que cada vez mais as empresas distribuidoras têm participado ativamente das estratégias de promoção não apenas como o elo que atende o consumidor, mas que decide em conjunto com (ou mesmo impondo aos fornecedores) determinadas promoções relacionadas a eventos ou datas

específicas, fazendo com que o fluxo seja inverso, partindo também dos distribuidores e não apenas da indústria em direção ao consumidor;

4. Fluxo de pedidos: este fluxo ocorre a partir do consumidor, com a maior utilização da tecnologia e da maior proximidade entre distribuidor e fornecedor, facilitando o acesso direto entre eles, com o distribuidor apenas controlando e acompanhando o processo;
5. Fluxo de Pagamentos: são todos os custos cometidos como pagamento de faturas a vendedores por meio de bancos ou outras instituições financeiras na compra dos produtos;
6. Fluxo de informação: todos os envolvidos participam da troca de informações e o fluxo pode ser tanto para frente quanto para trás, estreitando as relações entre fornecedores e distribuidores varejistas;
7. Fluxo de negociação: representa uma interação das funções de compra e venda, envolve uma troca mútua entre compradores e vendedores em todos os níveis do canal.

Os fluxos físico e de propriedade, por exemplo, apresentam sentido único a partir do fabricante até o consumidor final, enquanto o fluxo de pedidos apresenta sentido único contrário, isto é, parte do consumidor final para o fabricante. Os fluxos de informação e de negociação apresentam sentido duplo, partindo tanto do consumidor em direção ao fabricante quanto do fabricante em direção ao consumidor final (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2002; PIGATTO, 2005).

O papel do fornecedor pode ser exercido por diferentes agentes, como um produtor rural, uma indústria de transformação ou um atacadista. A existência de agentes com diferentes perfis, irá necessariamente afetar e alterar as características desses fluxos.

Segundo Alves (2001), o gerenciamento da distribuição física refere-se à gestão da movimentação de produtos em direção aos consumidores em um canal de distribuição, garantindo a disponibilidade em cada um dos membros da cadeia de suprimento. Deve ser flexível em relação à rapidez em responder às mudanças de comportamento do mercado e à habilidade da empresa em absorver os custos logísticos. Grande (2004) complementou que as funções devem ser sincronizadas e a coordenação destas funções ocorre por meio do fluxo de informação entre os membros do canal.

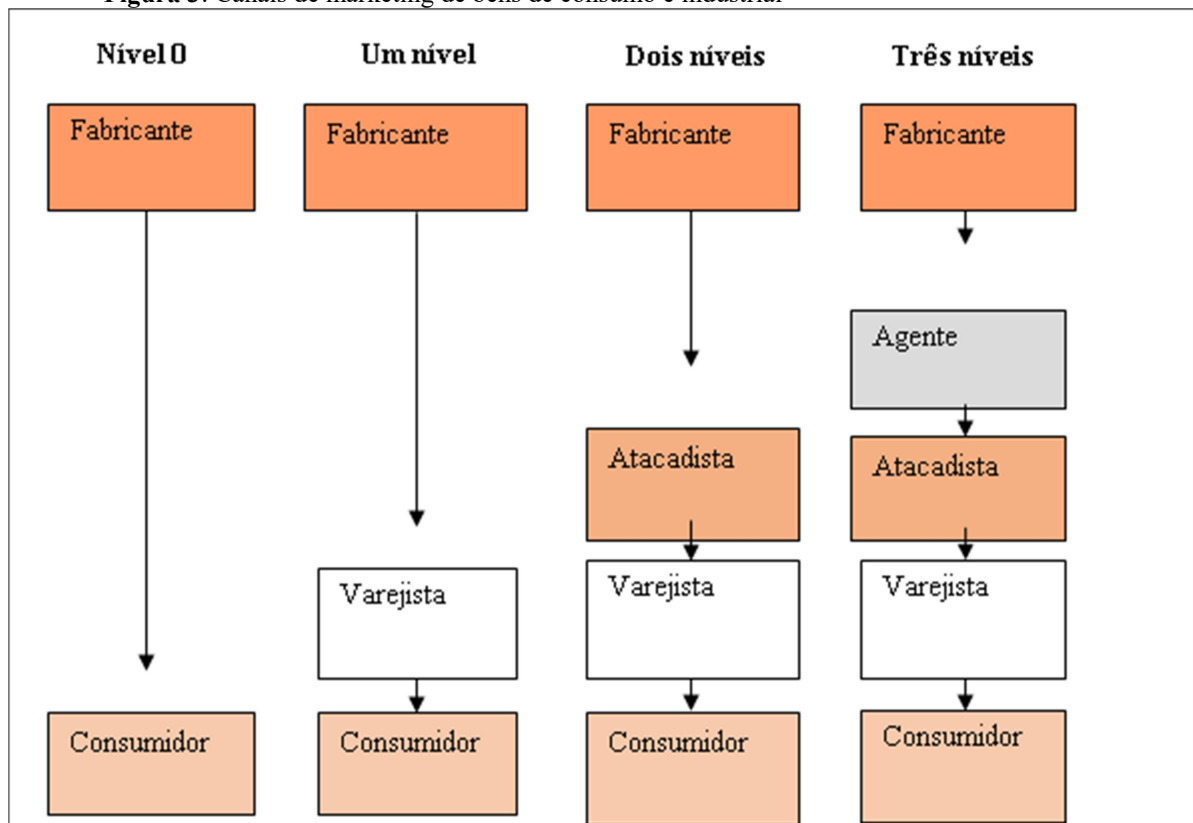
No caso do fluxo físico, por exemplo, a diminuição no número de agentes, verificado nas vendas diretas, faz com que o produto chegue mais cedo ao consumidor final. O canal

mais curto e com o menor número de intermediários é caracterizado pela relação direta entre o fabricante do produto ou serviço e o consumidor final (PIGATTO; ALCANTARA, 2007).

Nesse contexto, a estrutura do canal consiste de todas as empresas e instituições (incluindo produtores ou fabricantes e clientes finais) que estão envolvidas na execução das funções de compra, venda e transferência de propriedade, ou seja, é a forma que um canal de distribuição assume para executar as tarefas necessárias para colocar os produtos à disposição dos consumidores (ROSENBLOOM, 2001).

Para Kotler (2000), a extensão de um canal significa o número de níveis intermediários, podendo variar entre produtor e consumidor, como mostra a Figura 3.

Figura 3: Canais de marketing de bens de consumo e industrial



Fonte: Rosembloon, 2002.

Para Giovanni (2016), a existência de intermediário/agente na distribuição de produtos é justificada pelos seguintes aspectos: a) o intermediário facilita a busca do usuário final e reúne o comprador e o vendedor; b) realiza a seleção da facilitação da busca, reunindo vendedor e o comprador; c) seleciona o portfólio de produtos e categorização, facilitando a busca pela combinação de produtos; d) proporciona a diminuição do custo de distribuição por gerar rotinas de transações e e) oferece a redução do número de contatos do fabricante.

Um canal de *nível zero* (também chamado canal de marketing direto) consiste em um fabricante que vende diretamente para o consumidor final, sendo que o canal de *um nível* conta com um único intermediário de vendas, como um varejista, e assim por diante. Nesse contexto, a partir da perspectiva do fabricante, obter informações sobre consumidores finais e manter o controle do canal torna-se mais difícil à medida que o número de níveis do canal aumenta.

Para Rosenbloom (2001), a forma que o canal assume para realizar as tarefas de distribuição é denominada de estrutura do canal, e possui três dimensões; i) extensão do canal (que indica o número de unidades intermediárias), ii) intensidade de distribuição, e iii) escolha de intermediários para o desempenho das funções dentro do canal.

O nível dos canais, denominado como a extensão da estrutura do canal, é a caracterização das tarefas de distribuição de cada membro. Essas tarefas são designadas de acordo com a especialização de cada ação, possibilitando a melhoria de eficiência em todo o processo de distribuição. Podem ocorrer variações, inicialmente de dois níveis, no qual o produtor ou fabricante vende diretamente a consumidores (distribuição direta), até mais de dez níveis, nos quais podem existir mais oito instituições intermediárias entre produtores.

A intensidade é outra dimensão da estrutura do canal e se refere ao número de intermediários em cada nível, descrita como intensiva, seletiva ou exclusiva. Segundo Almeida (1999), a intensidade mostra o grau de penetração (pulverização) com que determinado produto está presente em segmentos geográficos do país.

Rosenbloom (2002) descreveu a distribuição intensiva como a utilização do maior número de intermediários possíveis, cujo objetivo é alcançar um volume de vendas e alguns fatores positivos, como a pulverização dos riscos, a cobertura de mercado e a conveniência espacial oferecida ao consumidor. Na distribuição seletiva, por exemplo, são utilizados relativamente poucos intermediários e são oferecidas algumas vantagens, como a preservação da imagem do produto, um melhor atendimento ao consumidor final e uma maior estabilidade no sistema. E na distribuição exclusiva, é utilizado apenas um intermediário no nível do canal, surgindo como uma forma de se manter o prestígio do produto e a necessidade de controle das políticas de preços, exposição, manutenção e promoções, permitindo um atendimento pessoal qualitativamente superior.

Para Arbache (2004), a decisão da amplitude do canal depende fundamentalmente do tipo do produto com que a empresa está lidando, que pode ser de consumo frequente, especial, ou que necessita de pesquisa antes da compra. Segundo o autor, a distribuição intensiva é uma possibilidade que as empresas possuem para capilarizar ao máximo a penetração de seus

produtos, estratégia ideal para *commodities* agrícolas ou produtos de baixo custo. No caso da distribuição seletiva, há mais de uma firma atuando no mesmo nível e em uma mesma região, mas de forma controlada pelo fabricante ou distribuidor, necessitando de algum grau de treinamento para a venda do produto. E na distribuição exclusiva ocorre exclusividade de venda de um determinado produto, em que as empresas procuram preservar sua marca com um atendimento personalizado.

A última dimensão que descreve a estrutura do canal é a escolha dos intermediários, que deve ser bastante criteriosa, uma vez que realizarão funções que têm como objetivo principal criar utilidade de tempo, lugar e posse no fluxo da mercadoria e, conseqüentemente, para os consumidores. Eles atuam no sentido de facilitar o movimento ou o fluxo de produtos, na medida em que transformam quantidade em variedade (ALMEIDA, 1999). Enquanto as empresas produtoras fabricam uma grande quantidade de apenas um ou poucos produtos, os consumidores necessitam de uma ampla variedade, mas em pouca quantidade, e são justamente os intermediários do sistema que fazem essa inversão (ROSENBLOOM, 2002).

Diante das dimensões da estrutura do canal já discutidas, outros fatores ajudam a determinar a sua melhor estrutura do canal, como por exemplo, as tarefas de distribuição que precisam ser executadas, a economia de execução das tarefas de distribuição e o desejo de controlá-la.

As estruturas dos canais de distribuição, que incluem intermediários e organizações de apoio, adaptam-se às mudanças nos mercados ao longo do tempo, evoluindo em resposta às necessidades nos processos de troca, minimizando dissonâncias em suprimentos, rotinização e facilitação do processo de busca. Os intermediários surgem no processo de trocas, pois podem aumentar a sua eficiência do processo e diminuir o número total de transações, sendo que cada vez mais produtos estão disponíveis aos consumidores, e não seria eficiente para qualquer empresa fabricante atender os consumidores individualmente (STERN et al., 1996).

Não é possível, na prática, escolher uma estrutura ótima de canal, mas é possível escolher uma estrutura eficaz e eficiente que pode cumprir os objetivos de distribuição da empresa. Muitas abordagens formais foram oferecidas como meio para escolher a estrutura do canal, sendo comuns abordagens baseadas no julgamento gerencial acompanhado por dados sobre custos de distribuição e potenciais de lucros. Sendo assim, alguns critérios utilizados para o desenho na escolha da estrutura do canal são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Critérios que impactam na escolha dos canais de comercialização

Variáveis	Canais com mais de 1 nível de intermediário	Canais de venda direta	Autores
Mercado	• Quanto maior a distância do mercado consumidor maior a necessidade do uso de intermediários para cobertura de mercado • Mercados com baixa densidade (esparsos); • Método de varejo em massa; • Comportamento de compra - pequeno volume, alta frequência, busca por conveniência de compras, compras sazonais e maior intensidade.	• Redução do número de etapas na cadeia; • Atendimento personalizado e eficaz ao cliente; • Pontos de vendas próximos a grandes centros; • Capacidade de levar os produtos diretamente aos consumidores (desejo de conveniência).	• Gale (1997); • Neves (1999); • Govindasamy et al., (1999); • Rosenbloom (2001); • Rosenbloom (2002); • Aguglia et al. (2009);
Produto	• Produtos altamente perecíveis; • Produtos padronizados e formais (standardizados); • Produtos feitos sob medida; • Quanto mais baixo valor unitário de um produto maior deverá ser o canal de distribuição.	• Produtos que precisam de informações para o uso; • Baixa taxa de reposição e pouca padronização; • Diversificação de produtos e especificidades técnicas; • Produtos personalizados e inovadores de alta qualidade e perecibilidade.	• Govindasamy et al. (1999); • Neves (1999); • Rosenbloom (2001); • Rosenbloom (2002); • Monson et al. (2008); • Corsi et al. (2014); • Lanfranchi e Giannetto (2015).
Empresa	• Capacidade financeira da empresa, tamanho, capacidade gerencial, objetivos, políticas e estratégias.	• Objetivos e políticas da empresa que necessitam de alto grau de controle sobre a maneira como um produto é promovido e vendido; • Maior controle sobre execução das atividades e capacidade financeira; • Destaque em treinamento e supervisão de força de venda – habilidade gerencial; • Planejamento e estratégia	• Neves (1999); • Rosenbloom (2001); • Rosenbloom (2002); • Arbach (2004); • Huygens et al. (2010); • Brunori et al. (2012); • Corsi et al. (2014); • Gorton et al. (2014); • Park et al. (2014); • Key (2016).

Intermediários	• Custos mais baixos, maior número de intermediários disponíveis e serviços prestados; • Pulverização dos riscos; • Cobertura de mercado; • Conveniência espacial.	• Intermediários existentes em canais convencionais não são capazes de apresentar os produtos de maneira eficaz (serviços oferecidos);	• Stern (1996); • Neves (1999); • Kotler (2000); • Rosenbloom (2001); • Sproesser (2001); • Rosenbloom (2002); • Coughlan (2002).
Comportamentais	• Sistema social interorganizacional que possui conflitos, disputas de poder (competição) e há falhas no processo de comunicação; • Objetivos econômicos divergentes; • Diferenças ideológicas entre os membros do canal.	• É necessário comprometimento com as pessoas da organização e o consumidor final; • Disposição a aceitar os desafios de um sistema de distribuição intenso com pessoas; • Reaproximação dos elos principais das cadeias de abastecimento alimentar: os produtores rurais e os consumidores de seus produtos.	• Neves (1999); • Rosenbloom (2001); • Rosenbloom (2002); • Fehér (2012); • Cassol (2013); • Key (2016).
Ambientais externas	• Ambiente econômico: variáveis econômicas como recessão, inflação e deflação podem afetar todos os membros do canal; • Selecionar avanços tecnológicos relevantes para empresa e os participantes do canal; • Conhecimento por parte das empresas sobre legislação do canal.	• Mais vendedores são contratados em períodos de estagnação ou recessão da economia pelas empresas; • Menor impacto ambiental; • Aumento das vendas pela internet e outros meios de distribuição.	• Neves (1999); • Rosenbloom (2001); • Rosenbloom (2002); • Cheng et al. (2011); • Uematsu e Mishra (2011); • Lanfranchi e Gianetto (2015); • Key (2016).

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Rosenbloom (2002), vários fatores atuam de forma conjunta para influenciar a decisão de qual estrutura de distribuição utilizar em determinado mercado, e que, portanto, nenhuma variável pode, individualmente, estar associada a uma decisão única de desenho de canal. Dessa forma, o número de alternativas que se pode considerar a esta estrutura em um canal é ilimitado, resultando em uma variedade de fatores, tais como práticas particulares do setor, natureza e tamanho do mercado, disponibilidade de intermediários entre outras variáveis. As empresas buscam novos canais de distribuição em função da necessidade de atender de forma mais precisa e eficaz as necessidades de diferentes segmentos (STERN et al., 1996; COUGHLAN et al., 2002).

Segundo Almeida (1999), os canais de distribuição tendem a mudar ao longo do tempo, uma vez que são vistos como um sistema aberto que influencia e é influenciado, e responde às alterações do ambiente externo, sendo que neste ambiente seja capaz de afetar o desenvolvimento e a lucratividade de uma empresa, devido a modificações nas realidades político-legais, a força das economias de diferentes nações em épocas diferentes e o aparecimento de novas tecnologias são alguns exemplos das condições do ambiente externo que podem estar afetando as empresas (HITT et al., 2005).

Para McCalley (1996), a estrutura de canais de marketing é obviamente desenvolvida para servir ao consumidor, devendo iniciar pelo conhecimento de seu hábito de compra e não pelo desejo do fabricante em desenvolver uma estrutura específica de canal. Outra questão importante no tocante aos canais de marketing é o comportamento dos seus membros do canal e os relacionamentos baseados em valor (WANG; ZHANG, 2016). Este comportamento influencia diretamente nos custos de transação devido ao comportamento oportunista dos membros integrantes do canal (HANDLEY; ANGST, 2015).

Segundo Sproesser (2001), a presença de intermediários traz efeitos positivos à cadeia agroalimentar, quando proporciona uma redução de custos comerciais, regularizando o fluxo de demanda de produtos e proporcionando ganhos de produtividade ao sistema. Em contrapartida, os intermediários podem colaborar com um efeito negativo à cadeia produtiva, na medida em que não podem agregar valor ao produto ou, então, praticando margens muito elevadas em função do serviço prestado.

Pelo lado da oferta, segundo Coughlan et al. (2002), disponibilidade e custo eficaz são fatores determinantes que definem a participação de um intermediário na estrutura do canal. Os intermediários possuem capacidade de desempenhar fluxos a custo mais baixo do que faria o fabricante se vendesse diretamente, adicionando alguns intermediários à estrutura de um canal, aperfeiçoando a prática de fluxos individuais. No entanto, a venda direta para o

consumidor é adequada se a remuneração do intermediário não for suficiente para motivar o desempenho de alta qualidade.

Stern et al. (1996), Kotler (2000) e Bowersox et al., (2006) também defenderam que o uso de intermediários no processo de distribuição é justificado por razões econômicas, uma vez que, por meio de suas especializações, contatos e escala de operações, eles oferecem aos produtores vantagens que não poderiam conseguir sozinhos. (outras variáveis podem justificar o uso de intermediários: dispêndio de tempo para a atividade de distribuição, principalmente para o pequeno produtor).

Quando um produtor adota tipos de canais de distribuição diferentes simultaneamente - estratégia de múltiplos canais, como por exemplo, Internet e venda porta-a-porta, ou diferentes formatos de loja, como exemplo supermercados e lojas de conveniência - ele pode atribuir um nível de importância maior a um deles em detrimento do outro, estabelecendo políticas diferenciadas e seus objetivos devem estar estreitamente vinculados às especificidades do produto a ser ofertado e do público-alvo, seja qual for o canal de distribuição escolhido (ALMEIDA, 1999; KOTLER, 2000; COUGHLAN et al., 2002; SILVA et al., 2016).

No mercado brasileiro, em vários níveis do canal, empresas passaram a procurar formas alternativas de agregar valor aos seus produtos, uma vez que o formato competitivo dentro daqueles se altera em função da estabilização econômica, da crescente globalização dos mercados, do aumento da consolidação da indústria, do uso da tecnologia de informação, do surgimento de formas alternativas de distribuição, da consolidação das grandes redes varejistas, da diminuição das margens e do aumento das exigências por parte do consumidor final (ALCÂNTARA, 1997).

Portanto, antes de definir a composição de um canal, deve-se determinar sua importância na estratégia de vendas do produto, e ser idealizado como um diferencial da empresa, gerando vantagem competitiva no longo prazo.

Para Mendes (2009), os canais de distribuição passaram a ser mais focados pelas empresas a partir do momento em que o mercado consumidor tornou-se mais exigente e aberto a novas experiência de compra, forçando as organizações a acompanharem essas transformações mercadológicas a fim de desenvolverem ferramentas direcionadas para satisfazer seus consumidores e a todos os envolvidos nas transações.

A fim de atender as especificidades do público-alvo, um bom programa de distribuição deve observar algumas variáveis-chave, como por exemplo: o tamanho do lote (o número de unidades que o consumidor terá à sua disposição) caso um determinado tipo de canal tenha

sido escolhido; o tempo que o consumidor está disposto a esperar pelo produto ou serviço; a conveniência espacial, isto é, a facilidade que o consumidor encontrará o produto; a variedade de produtos e retaguarda de serviços, caracterizadas pelos serviços extras tais como crédito, entrega e instalação (STERN et al. 1996; COUGHLAN et al. 2002).

Stern et al. (1996) afirmaram que um projeto de canal de distribuição não pode ser desenvolvido a menos que se saiba qual a estratégia de produto/mercado adotado pela organização. Deve-se ter uma ideia clara do produto e saber o público-alvo a que se destina, para que, a partir daí, seja desenhado o sistema de distribuição mais adequado para a empresa.

Para Rosenbloom (2002), não existe uma orientação genérica que indique quando o canal de distribuição será ou não um fator crítico; sendo assim, apenas a empresa poderá decidir se o canal será prioritário na estratégia de um determinado produto. Portanto, para Arbache (2004), não basta desenvolver o canal, é necessário gerenciá-lo para que se adapte a qualquer mudança de estratégia que a empresa possa desenvolver, ganhando assim maior capacidade de competir em um ambiente cada vez mais adverso.

É preciso que as empresas decidam qual a forma de distribuição e quais são os participantes do canal mais adequados de acordo com seus interesses, havendo a necessidade dele e seus membros serem gerenciados para garantir a eficiência da cadeia e para que os produtos cheguem aos consumidores de acordo com as estratégias estabelecidas (BARROS, 2017). Dessa forma, é imprescindível determinar a estrutura que será adotada para o canal de distribuição e gerenciar o seu relacionamento.

2.2 A distribuição como estratégia competitiva

Estratégia de distribuição envolve um conjunto de decisões da organização que possui por finalidade determinar a maneira como irá atender ao mercado e aos clientes, de forma a obter vantagem competitiva com os produtos e os serviços por ela produzidos e por eles solicitados, e para isso estas decisões devem estar em consonância com a estratégia empresarial e as determinações dos clientes (BORELLA, 2009; SLATER, OLSON; FINNEGAN, 2011).

Esse processo interativo da estratégia de distribuição influencia no relacionamento, no comportamento dos distribuidores e varejistas que integram o componente logístico com outras áreas para alcançar vantagem competitiva (GIOVANNI, 2016).

Para Pagh e Cooper (1998), entre os fundamentos para tomadas de decisão, que conduzem a estratégia de distribuição, estão as necessidades dos consumidores finais, o

pedido dos clientes, o tempo e a frequência dessa distribuição. Para tanto, estes fatores estão bastante condicionados ao grau de incerteza da demanda do produto, mesmo sabendo que se for elevado, os clientes forem caracterizados como consumidores finais e os produtos como inovadores com ciclo de vida reduzido, o risco de produzi-lo para estoque será elevado.

A definição de uma estratégia consiste, essencialmente, no desenvolvimento de uma linha geral de conduta que possa indicar quais são os objetivos da empresa e quais são os planos de ação que devam ser adotados para atingi-los (SPROESSER, 2001). A estratégia de negócios está preocupada com as decisões de toda organização que se concentram na obtenção de vantagem competitiva (SLATER et al., 2011; LEWIS et al., 2014).

Segundo Porter (1986), Cravens e Piercy (2007) e Slater, Olson e Finnegan (2011), a estratégia de uma empresa é definida como sendo uma combinação de fins (objetivos) que ela se esforça para alcançar e os meios (iniciativas, decisão quanto ao escopo e a finalidade do negócio e recursos necessários) que estabelece para atingi-los.

Para Borella (2009) a estratégia de distribuição pode ser denominada de estratégia de atendimento, pelo fato de incluir em sua definição os aspectos intangíveis, ou seja, atitudes e serviços oferecidos na relação com o cliente, além da movimentação física de produtos. Esta condição exige que as organizações desenvolvam mecanismos que garantam sua sobrevivência e também o seu crescimento, incorporada em um ambiente de incertezas e de constantes mudanças, ressaltando a importância de se obter uma grande quantidade de informações a respeito do mercado (ZAMBERLAN et al., 2009).

As estratégias empresariais devem incluir as relações entre a empresa e seu ambiente, sob as variáveis de análise do ambiente político, da estrutura econômica do setor, do poder de negociação dos fornecedores e dos clientes, do nível tecnológico e da concorrência do setor (SPROESSER, 2001). Mesmo com a complexidade ambiental, ora competitivos de forma moderada, ora hipercompetitivos, as organizações precisam ser ágeis estrategicamente (LEWIS, et al., 2014). Cabe destacar a importância dessas relações existentes entre os membros componentes, independente do tipo de estrutura que se apresente ou da quantidade de instituições que estão interligadas (HUO et al., 2017).

Desse modo, os profissionais ligados ao processo estratégico de uma organização devem estar cientes de que é preciso alcançar retornos acima da média (HITT et al., 2011).

Assim, Nantes e Scarpelli (2001) consideraram que uma alternativa estratégica seria direcionar os esforços do produtor rural para produtos ditos como diferenciados e com maior valor agregado, cujos mercados ainda não se encontram completamente organizados, ou seja, produtos fora do mercado convencional, como por exemplo, os produtos orgânicos. Nesse

sentido, para Borella (2009), as decisões referentes à estratégia de distribuição não envolvem somente a administração de recursos para obter maior eficiência, mas também a agregação de valor para o cliente.

Segundo Royer (2010), a crescente competitividade nos negócios tem gerado um ambiente onde as empresas buscam obter retornos acima da média e clientes buscam satisfazer suas necessidades a custos menores, forçando-as a investirem em tecnologia e flexibilidade, assim como novos processos de produção e distribuição, para que com isso possam oferecer ao mercado produtos e serviços que sejam diferenciados dos concorrentes e que apresentem custos menores.

Diversas estratégias relacionam-se com a capacidade de crescimento da empresa, como: de integração vertical, diversificação, diferenciação, especialização, inovação, fusões e aquisições, segmentação de mercado, estratégia de dominação de custos e de foco, podendo estar diretamente relacionadas em como as empresas analisam seus produtos atuais, novos produtos, novos mercados e como estruturam esse crescimento (ANSOFF, 1991). Segundo Hitt et al., (2005) e Slater, Olson e Finnegan (2011), as organizações adotam estratégias com o propósito de conseguir alcançar retornos financeiros acima da média, afim de atingir a competitividade estratégica e explorar a própria vantagem competitiva.

Para Sproesser (2001), o conceito de vantagem competitiva coloca em evidência a organização produtiva de valor no interior de uma empresa. As que procuram adotar alguma estratégia esperam se sobressair na concorrência e na sua competição direta com aquela, ou seja, buscam vantagem com a finalidade de obter uma visão de futuro, e, consequentemente, atingir os alvos e objetivos desejados, aproveitando melhor as oportunidades e ameaças vigentes neste cenário global (HITT et al., 2011).

Nesse sentido, Porter (1986) considerou vantagem competitiva o fato de internalizar parte relevante dos processos administrativos, produtivos, de distribuição ou de marketing, fatos que mostram como este expediente resulta em menor custo, menor risco e maior facilidade na coordenação dos processos. De fato, isto é um meio para se alcançar vantagem competitiva, portanto a escolha do canal de distribuição para a venda direta dos produtos passa a ser um dos principais elementos da estratégia de distribuição, que de maneira geral, estão sintetizadas no Quadro 2:

Quadro 2: Principais estratégias das firmas agroindustriais.

Principais estratégias	Características	Exemplos
Especialização	• Concentra atividades da empresa em um determinado segmento de mercado, utilizada normalmente por pequenas empresas que buscam ocupar os espaços de mercados não ocupados pelos grandes grupos empresariais (SILVA; BATALHA, 2001); • Busca por domínio de processos especializados, visando obtenção de economias de escala, redução de custos operacionais, adoção de padrões internacionais de commodities, investimentos no desenvolvimento e logística (LIMA et al., 2007); • Redução da variância do comportamento das suas receitas, diminuindo o risco da operação em mercados diferentes e reduzindo os custos de reinício (IOOTTY; SZAPIRO, 2013); • Leva a facilidade no processo de gestão interna da firma e um bom conhecimento das necessidades dos clientes, permitindo a empresa estar bem posicionada para se manter atualizadas com as mudanças nos hábitos ou necessidades de consumo de seus clientes.	• Piscicultura, mandioca e cadeia do leite (LIMA et al., 2007) • Flores Colômbia (PATEL-CAMPILLO, 2010) • Grupo Cosan (VERDI, AOUN, TORQUATO, 2012).
Integração Vertical	• Decisão organizacional em internalizar o controle de estágios a montante ou a jusante do canal de distribuição, possibilitando à firma um maior domínio sobre diferentes etapas de seu canal de distribuição e respectivo controle sobre ações conduzidas, possibilitando, dessa forma, uma maior eficiência na coordenação e gerenciamento da produção e distribuição (SILVA et al., 2009); • Surge como resultado de fortes tentativas dos membros do canal em controlar o comportamento do mesmo e eliminar o conflito que ocorre quando os membros independentes seguem seus próprios objetivos (KOTLER, 2000); • Proporciona oportunidades e tende a ser considerada (em termos de produtos físicos) como uma estratégia organizacional que substitui todas ou parte das relações e transações com fornecedores e distribuidores (PORTER, 1986)	• Avicultura e suinocultura (LIMA et al, 2007) • FLVs (SILVA et al., 2009) • Vinícolas (SATO et al., 2010) • Cadeias Agroindustriais (CHANG, ISEPPI, 2012) • Produção de coco (cooperativa) (MARQUES et al., 2015); • Carne bovina (PIGATTO; SANTINI, 2015)
Diversificação	• Refere-se à expansão da empresa para novos mercados distintos de sua área de original de atuação, considerada uma alternativa interessante para viabilizar o crescimento da empresa, a partir de novas atividades que fazem uso do mesmo conjunto de tecnologias (SILVA; BATALHA, 2001; SANTETTI; AZEVEDO, 2013; BRITO, 2013); • Atuação de mercados que não atuava, oferta de produtos diferenciados e pode ser interessante quando se percebe a insuficiência das estratégias de diferenciação e segmentação de mercado (LIMA et al., 2007); • Apresenta-se como uma alternativa de diminuição de riscos em mercados competitivos, pois quanto maior for o grau de diversificação, melhores serão os resultados econômicos e desempenho dessas empresas (SILVEIRA, 2005), • Pode ocorrer por meio da diversificação de produtos ou de mercados, sendo que uma empresa pode	• Avicultura (insumos) (LIMA et al., 2007); • Bebidas à base de soja (ROSA; RÉVILLION, 2011) • Setor Suco Energético (VERDI, AOUN e TORQUATO, 2012); • Cadeias Agroindustriais (CHANG, ISEPPI, 2012)

	optar por se diversificar pela entrada em mercados em que não atuava, utilizando os mesmo produtos ou produtos diferentes, ou mesmo manter os mercados originais da empresa e diversificar somente os produtos com os quais ela concorre neste mercado (SILVA; BATALHA, 2001).	
Inovação	• Implicam mudanças nas estruturas tecnoeconômicas existentes e nas estruturas organizacionais e institucionais, criando e destruindo mercados (HASENCLEVER; TIGRE, 2013); • Uma inovação tecnológica, em função de seu grau de proximidade (tecnologia, produtos e mercados) com as atividades originais da empresa, podendo ser desenvolvida de maneira interna ou externa a empresa (SILVA; BATALHA, 2001). • Repercute não somente sobre as atividades da firma, mas também sobre o setor, pois uma inovação tecnológica em dado elo da cadeia pode ter repercussão sobre a dinâmica de funcionamento de todo o sistema (SILVA; BATALHA, 2001);	• Soja (SILVEIRA, 2005) • Alimentos funcionais (GIANEZINI et al., 2012)
Fusões e aquisições	• Estratégias associadas à noção do crescimento externo à firma, em que a empresa já atuante no mercado incorpora uma nova unidade a sua estrutura organizacional, utilizando-a para alargar o horizonte que possibilita dar continuidade ao seu crescimento (BRITO, 2013); • Fatores que justificam esta opção estratégica por parte de uma firma: obtenção de economias de escala; melhoria dos resultados da empresa adquirida por uma gestão aprimorada (transferência de conhecimentos administrativos); melhoria da coordenação das atividades da empresa pelo controle de outros mercados em que ela participa; aumento rápido da parte de mercado da empresa (SILVA; BATALHA, 2001).	• Cana de Açúcar (SIQUEIRA; CASTRO JUNIOR, 2010) • Grupo Cosan (VERDI, AOUN, TORQUATO, 2012)
Segmentação de mercado	• Estratégia orientada para nichos de mercado, focando esforços em mercados com demanda por necessidades específicas de consumidores, permitindo uma valorização de produto a ser ofertado e posicionando o produto com um conceito positivo de qualidade, que seja facilmente percebido pelos consumidores (SILVEIRA, 2005); • Implica em diferenças na cadeia de valor para a empresa, pelo fato dos produtos especiais possuem processos de fabricação diferentes de produtos padronizados (SATO, 2010); • Tendência na maioria das cadeias produtivas com a finalidade de suprir as necessidades dos consumidores, cada vez mais exigentes (LEONELLI; AZEVEDO, 2005).	• Abate de frango (AZEVEDO, 2000); • Vinhos coloniais (SATO, 2010);
Estratégia de liderança em custos	• Conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens e serviços ao menor custo, relativamente à concorrência, com características aceitáveis pelo cliente. As empresas empenhadas em utilizar esta estratégia, geralmente consegue reduzir custos por meio de investimentos e instalações em economia de escala eficiente, rigoroso controle de custos e de despesas gerais e minimização de despesas nas áreas e serviços força de vendas, pesquisa e desenvolvimento (PORTER, 1986; HITT, 2005), ou ainda através de tecnologias de sua própria autoria ou acesso preferencial a matérias-primas (HUA, 2011); • Otimiza a distribuição de uma classe de produtos controlando todos os níveis do canal e dominando pelos custos (SPROESSER, 2001).	• Café (SAES; SPERS, 2006, Avicultura (LIMA, et al., 2007); • BRONZERI; BULGACOV, 2014).

Diferenciação	• Conjunto de ações e atributos como: especificações técnicas, desempenho e confiabilidade, durabilidade, ergonomia e design, estética, imagem e marca, formas de distribuição colocando em evidência o caráter único da oferta dos produtos propostos pela empresa (PORTER, 1986; SPROESSER, 2001; HITT et al., 2011; LOSEKANN; GUTIERREZ, 2013; SANTETTI; AZEVEDO, 2013;) • Empresas procuram alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços que justifiquem preços mais elevados, enfocando investimento contínuo na criação e no desenvolvimento de características e serviços únicos, com melhor qualidade e que os diferenciam de forma que o cliente valorize (PORTER, 1986). • Basta que os consumidores percebam os produtos como diferentes ou que tenham preferências subjetivas distintas, para ocorrer a diferenciação de produto (LOSEKANN; GUTIERREZ, 2012). • Um dos riscos associados a produtos diferenciados seria o fato de que muitos deles se tornam atraentes apenas no início da atividade, quando a oferta é baixa e o produto é uma novidade no mercado.	• Vinho (SATO et al., 2010); • Alimentos funcionais (GIANEZINI et al., 2012) • Café (SAES; SPERS, 2006, NUNES et al., 2013) • Agronegócio (BRENES, MONTOYA, CIRAVEGNA, 2014) • Carne bovina (SAES E SILVEIRA, 2014; MARTINELLI; PIGATTO; MACHADO, 2015);
Foco	• Conjunto integrado de ações destinados a produzir ou fornecer bens ou serviços que atendam às necessidades de certo segmento competitivo, alcance de vantagem competitiva em segmentos de mercados selecionados (PORTER, 1986; HITT et al., 2005); • Atende aos desejos de um grupo particular, que ocupa uma parte pequena da demanda de toda indústria, ou seja, nichos específicos de mercado (SAES; SPERS, 2006).	• Café (SAES; SPERS, 2006);

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos autores citados.

De modo geral, a estratégia de distribuição física é definida conforme a estratégia de negócios da empresa, que indica o nível de serviço para atendimento ao consumidor (ALVES, 2001), sendo definida com base em três fatores, segundo Nantes e Scarpelli (2001): os recursos disponíveis no empreendimento, a vocação natural do produtor e as condições do mercado e suas tendências de crescimento.

Nesse sentido, Coutinho e Ferraz (1995) e Santetti e Azevedo (2013) mencionam que a competitividade pode ser entendida como a capacidade de crescer e sobreviver de uma empresa, e de formular e implantar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar uma posição sustentável no mercado de forma duradoura.

Assim, as estratégias adotadas pelos agentes do agronegócio permitem que se tenham subsídios para que os mesmos alcancem os objetivos pretendidos.

Segundo Sproesser (2001), o modelo de cadeia de valor coloca em evidência duas fontes de vantagens competitivas: o controle da estrutura de custos e o valor percebido pelo consumidor. O controle da estrutura de custos que a empresa pode fazer passa pelo controle rigoroso de cada um dos elementos da cadeia de valor, como, suprimento, os meios de produção, a mão-de-obra, o serviço comercial etc.

Entendendo o ponto comercial como uma poderosa arma concorrencial de diferenciação e agregação de valor aos bens/serviços comercializados, produtores e processadores de alimentos defrontam-se, contudo, com o maior poder detido pelos grandes grupos varejistas (SILVA et al., 2009). Por conta desse cenário, as redes varejistas ganharam escala, o que resultou em maior poder de negociação com seus fornecedores, seguido da imposição de contrapartidas inviáveis em muitos casos (BATALHA et al., 2005, SILVA et al., 2016).

Diante das perdas potenciais advindos desse cenário, produtores agrícolas passaram a buscar canais alternativos de distribuição, confiando na pulverização e fortalecimento das vendas diretas, na aproximação com pequenos e exclusivos varejistas/distribuidores regionais e na operacionalização direta de pontos de venda, ou seja, na verticalização da atividade de distribuição dos produtos, afim de criar vantagem competitiva de mercado (SILVA et al., 2009).

2.3 Estratégia de venda direta e os canais alternativos de distribuição

Frente a um cenário econômico e globalmente interligado, o comércio de alimentos se torna ainda mais competitivo. Nesse sentido, a venda direta pode ser considerada uma estratégia para obtenção de retorno financeiro, por meio da comunicação entre produtor e consumidor (DILL et al., 2011).

Para Mendes (2009), os canais de distribuição tendem a acompanhar as mudanças decorrentes das transformações mercadológicas que influenciam os hábitos de compras da sociedade e tornam os consumidores mais exigentes, passando a oferecer alternativas de ganhos para as empresas envolvidas no processo de distribuição e para os consumidores que ganham mais agilidade na entrega dos produtos.

O aumento das pressões competitivas encoraja os distribuidores e fornecedores a diminuir os investimentos em canais tradicionais e a encontrarem novas alternativas de distribuição, a ponto de compreender o modelo de negócio do varejo, o qual envolve varejistas que, primariamente, vendem produtos manufaturados por outros para o consumidor e, como resultado, raramente obtêm benefícios sustentáveis da exclusividade no seu sortimento de produtos (SORESCU et al., 2011).

Segundo Cembalo et al. (2013), as alternativas de canais de distribuição têm em comum o encurtamento das distâncias entre produtores e consumidores (nomeado de cadeia de suprimento curta, circuito curto e vendas diretas), visando a reduzir o aumento do preço dos produtos ao longo da cadeia de distribuição convencional e mitigar os desequilíbrios, como escassez de informações e as relações de trocas entre os membros do canal.

Nesse sentido, a diminuição da distância entre o produtor e o consumidor final e a relação direta destes (sem intermediário) permite que grande parte do valor agregado seja absorvida pelos agricultores, ao contrário do processo longo, complexo e racionalmente organizado do modo industrial, onde o valor agregado tende a diminuir ao longo da cadeia (MARSDEN, 2000; FERRARI, 2011).

Para Chaffotte e Chiffolleau (2007), citado por Darolt (2012), no Brasil ainda não existe uma definição oficial sobre circuito curto, mas os representantes do setor agroalimentar da França têm utilizado o termo para caracterizar os circuitos de distribuição que mobilizam até um intermediário entre produtor e consumidor.

Dois casos podem ser distinguidos: a venda direta (quando o produtor entrega a mercadoria nas mãos do consumidor), outras denominações como circuitos locais, mercados de proximidade ou mercados locais também costumam ser utilizadas, e a venda indireta via

um intermediário (que pode ser outro produtor, uma cooperativa, associação, loja especializada, programa de governo ou até um pequeno supermercado). Para Darolt (2012), os agricultores que escolhem a venda indireta trabalham, normalmente, integrados com empresas e possuem menor autonomia na gestão. Existem alguns tipos de venda direta como: lojas especializadas independentes, restaurantes coletivos e individuais e pequenos mercados de produtos naturais (orgânicos e convencionais).

No caso deste trabalho, será utilizada a denominação “venda direta” como canal alternativo de distribuição de alimentos, incluindo diferentes modelos dela, como sistema “colha e pague”, entregas a domicílio, vendas por aplicativos de celular que auxiliam no desenvolvimento da agricultura e atende à demanda dos consumidores.

Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (2002) definiram venda direta como a um método de vendas ou um tipo particular de canal de marketing que vai até as casas dos consumidores finais ou a outros pontos que não sejam lojas de varejo. Pode ser vista como uma das várias estruturas de canal possíveis que as firmas podem utilizar para tornar seus produtos e serviços disponíveis a seus clientes, tendo em vista que a opção pela venda direta ou alguma outra estrutura de canal deve ser fundamentada em uma análise objetiva das vantagens ou desvantagens de cada alternativa de canal (ROSENBLOOM, 2002).

Segundo Govindasamy et al. (1999), a estratégia de venda direta permite que os produtores forneçam seus produtos diretamente ao consumidor e diversificando a produção, reduzindo os riscos associados com relação à não diferenciação de produtos.

Para Huygens et al. (2010), um canal curto de abastecimento é um modelo de distribuição descrito como uma forma de cooperação direta entre produtor e consumidor. A venda direta de produtos agrícolas desempenha um papel importante na diversificação das atividades da população rural e contribui para o desenvolvimento das zonas rurais, garantindo o fornecimento de alimentos saudáveis aos consumidores e possibilitando, ainda, aumentar os rendimentos dos agricultores, podendo ser decisivo para sua permanência no campo (FEHÉR, 2012).

O contato direto com o público-alvo e com o consumidor final cria a oportunidade de construir um relacionamento duradouro com o cliente por parte do produtor, o que pode representar uma vantagem competitiva sustentável (RODRIGUES et al., 2007). Desta forma, estas experiências acabam desempenhando um papel cada vez mais importante no cenário agrícola e agroalimentar de maneira global, criando espaços para mercado cada vez mais significativos.

Para Brinson et al., (2011), além da inserção de mercado, os produtores que utilizam o canal de venda direto para distribuição buscam obter benefício econômico por conta da diminuição de agentes envolvidos nas transações. Diante disso, Lanfranchi e Gianetto (2015) citaram algumas vantagens econômicas relevantes quando se trata de canais curtos de distribuição, tais como: (i) maior receita obtida por meio da redução do número de etapas ao longo da cadeia; (ii) menor impacto ambiental associado ao encurtamento da distância entre a produção e consumo, resultando na redução de resíduos relacionados a embalagens; (iii) valorização do território por meio da venda direta dos produtos locais; e (iv) maior confiança para o consumidor ao ser informado sobre a formação dos preços dos produtos.

O encurtamento da cadeia representa uma oportunidade em termos financeiros diante de uma situação de crise econômica, em que proporciona maior rentabilidade dos agricultores, em particular de propriedades consideradas pequenas (LANFRANCHI; GIANNETTO, 2013).

No que diz respeito à venda direta, Renting et al. (2003) ofereceram uma categorização baseada na interação face a face como mecanismo para alinhar redes produtor-consumidor.

Martinez (2010) classificou as vendas diretas em dois grupos: aqueles cujas transações são conduzidas diretamente entre produtores e consumidores finais e, aqueles em que ocorre a venda direta para restaurantes, lojas de varejo, instituições como entidades governamentais, hospitais e escolas.

Com o objetivo de atingir diversos tipos de consumidores, é grande a diversidade de canais que permitem a venda direta: internet, feiras livres, *call center* e lojas físicas, veículos próprios, vagões, casas coloniais, atividades de agroturismo (rotas turísticas), venda em domicílio, na própria fazenda (às vezes colhida pelo próprio consumidor), loja e mercados locais, organização de produtores e grupos de alimentos e estandes de estrada, satisfazendo assim cada nicho específico (GOVINDASAMY et al., 1999; MARSDEN et al., 2000; NOVAES, 2001; HUYGENS et al., 2010).

Segundo Darolt (2015), um dos pilares de sustentação dos circuitos alternativos de venda direta é o trabalho familiar, que tem uma carga de trabalho intensa e deve aliar diferentes competências (produção, transformação e comercialização) no intuito de diminuir custos e agregar valor ao produto. Sendo assim, a forma de distribuição mais adequada a cada tipo de produtor pode variar em função da mão de obra, da organização do sistema de produção e da infraestrutura disponível. O Quadro 3 mostra os principais canais de venda direta e suas principais características.

Quadro 3: Principais canais de venda direta para consumidores finais.

Canal de venda direta	Explicação/Conceituação	Características	Autores	Exemplos da Agricultura
Lojas virtuais para vendas de produtos	A evolução da internet possibilita e estimula o surgimento de novos mercados; possui potencial para gerar mais valor ao cliente em redução de custos; o <i>e-commerce</i> permite relação direta com o consumidor.	<i>Site</i> ou <i>blog</i> de internet que permite a distribuição de alimentos e produtos oferecendo a descrição dos itens, geralmente com fotos, diferentes formas de pagamento e condições de entrega rápida.	• Kotler (2001); • Coughlan (2002); • Siqueira et al., (2002); • IEA (2005); • Hitt et al., 2005; • Uematsu e Mishra (2011);	• Tassi e Abreu (2009); • Darolt et al. (2013); • Vinho (Szolnoki e Hoffmann, 2013); • Cereja (Adanacioglu, 2016);
Feiras-livres	Canal de distribuição de varejo tradicional.	Espaço público, socioeconômico, cultural, extremamente dinâmico e diversificado sob o ponto de vista do consumidor / Divulgação do produto pela degustação, visualização dos alimentos e conversa com o público visitante.	• Lima et al. (2009); • Gazzola (2012)	• Tassi e Abreu (2009); • Produtos orgânicos (Sage e Goldberger, 2012); • Darolt et al. (2013)
Loja / Barraca à beira da estrada	Produtores montam suas lojas em beiras de estrada, oferecendo contato direto com o consumidor.	Barracas para venda direta ao longo de rodovias com movimento constante de turistas e contato direto com o consumidor.	• Govindasamy et al., (1999); • Uematsu e Mishra (2011); • Key (2016).	• Produtos orgânicos (Sage e Goldberger, 2012) • Darolt et al. (2013);
Loja própria	Estabelecimento próprio localizado na própria fazenda ou fora dela.	Agricultores vendem seus produtos diretamente aos clientes	• Fehér (2012)	• Vinícolas (Sato et al., 2010); • Frutas, legumes, carnes, leite (Fehér, 2012)
Restaurantes	Produtores que montam seu próprio restaurante.	Procuram explorar e/ou fortalecer características únicas do produto que não podem ser apresentadas pela simples comercialização. Por exemplo, a forma de apresentação do produto	• Uematsu e Mishra (2011); • Fehér, 2012	• Monson et al. (2008); • Vinícolas (Sato et al., 2010) • Fehér (2012); • Legumes, verduras e carnes (Fehér, 2012)
Vendas em festivais e eventos especiais	Eventos e festivais específicos (temporalmente pontuais) para divulgação de produtos rurais.	Eventos organizados por instituições públicas e privadas para divulgação de um determinado produto ou processo.	• Adanacioglu (2016);	• Produtos orgânicos (Sage e Goldberger, 2012); • Cereja (Adanacioglu, 2016)

Venda na propriedade	A venda de produtos direto na propriedade talvez seja a forma de distribuição olho-no-olho mais adequada para fortalecer a comunicação entre produtor e consumidor	O resgate dos costumes e tradições locais na forma de produzir, associado a preços compensadores, qualidade biológica do produto, frescor e sabor são algumas das vantagens desse processo.	• Govindasamy et al. (1999); • Martinez et al., (2010); • Huygens et al., (2011); • Uematsu e Mishra (2011); • Darolt (2012).	• Batatas (Huygens et al., 2010); • Carnes, frutas e vegetais (Martinez, 2010); • Produtos orgânicos (Darolt, 2012).
Catálogo	Oferece ou vende diretamente aos consumidores de seus produtos, muitas vezes sem a necessidade do mesmo ir à loja.	Canal que funciona como um meio de comunicação entre o produtor e o consumidor final, pode ser considerado por alguns autores como uma forma de venda direta.	• Rosenbloom (2002); • Modanez et al. (2009); • Boada e Mayorca (2011); • Fehér (2012)	• Produtos orgânicos (Sage e Goldberger, 2012); • Legumes e verduras (Fehér, 2012).
Mala direta	Um meio popular que permite seletividade no direcionamento de mercado, é flexível e permite testar previamente e mensurar respostas.	Canal de distribuição que funciona como um canal de comunicação, utilizando um ou mais meios de propaganda, além de ser uma forma de localizar mercados, estimular a demanda e entrega de produtos aos clientes.	• Kotler (2001); • Rosenbloom (2002);	• Produtos orgânicos (Sage e Goldberger, 2012)
Televendas	Importante ferramenta do marketing direto, clientes realizam os pedidos por telefone.	Canal de marketing interativo de divulgação, voltado como um meio de comunicação a fim de provocar uma resposta em qualquer lugar, muito utilizado por empresas de bens de consumo.	• Kotler (2001); • Rosenbloom (2002).	• Produtos orgânicos (Sage e Goldberger, 2012)
Colha e pague	Consumidores vão até a fazenda onde colhem os produtos que irão consumir.	Os produtos são colhidos pelo próprio consumidor.	• Darolt et al. (2013);	• Produtos orgânicos (Sage e Goldberger, 2012) • Darolt et al. (2013);

Fonte: Elaborado pela autora.

A organização do trabalho para quem escolhe vender por meio de circuitos curtos se torna mais ou menos complexa em função dos recursos humanos e econômicos disponíveis na propriedade (DIDIEU et al., 1999).

A venda direta pode ser uma alternativa de inclusão de produtores rurais em canais mais curtos de comercialização, contribuindo para minimizar ou eliminar a desigualdade do poder de barganha na comercialização de alimentos. Tal estratégia é normalmente alcançada por meio da compra e venda de alimentos em feiras municipais e na própria propriedade rural (DILL, 2014).

Muitas vezes, os produtores rurais ingressam em canais curtos de venda com o mínimo de conhecimento e informação possíveis sobre o mercado. Em muitos casos, essa atividade tem início como secundária, e mesmo que o produtor rural ofereça seu melhor produto, com o melhor preço e o melhor serviço, essa estratégia de marketing precisa ser bem-sucedida, o que demanda mais estudo e conhecimento de mercado (HUYGENS et al., 2010).

Brunori (2007) e Uematsu e Mishra (2011) acrescentaram que o fato da maioria dos produtos alimentares vendidos por meio dessa estratégia ser normalmente obtidos localmente, diminui potencialmente o impacto ambiental da produção de alimentos e reduzem as "milhas alimentares" na cadeia sua de abastecimento, permitindo a redução da emissão de CO₂ inevitavelmente gerados nos transportes dos produtos. Brunori (2007), Fehér (2012), Singer (2008) e Gorton et al. (2014) destacaram, ainda, outros benefícios como a conservação dos alimentos, valorização da biodiversidade e das variedades alimentares locais, defesa da agricultura e das áreas periurbanas, como criação de feiras-livres agroecológicas que surgem como alternativa às grandes redes varejistas, proporcionando desenvolvimento de qualidades alimentares locais e suporte para suas economias, novos formatos de atendimento aos consumidores, com horários diferenciados de venda.

Segundo Pretty et al. (2005), a estratégia de vendas por meio das cadeias longas se torna insustentável do ponto de vista ambiental e econômico, pois os custos de energia são altos para deslocar espacialmente estes alimentos. Govindasamy et al. (1999) ressaltaram que, além de métodos favoráveis ao meio ambiente, os consumidores estão exigindo alimentos mais seguros e estão dispostos a pagar preços mais altos em comparação às práticas de produção convencionais.

Para Corsi et al. (2014), as vendas diretas geralmente proporcionam rendas mais altas, pois o preço *premium* praticado pode depender da característica de cada produto. Mas por outro lado, podem ter benefícios não monetários, possibilitando a interação com os clientes,

representando redes sociais estáveis, proporcionando ao produtor um maior incentivo em permanecer no negócio.

A relação de proximidade entre produtores e consumidores cria uma relação de confiança, distribui melhor o valor ao longo da cadeia, reconecta a cidade ao campo e promove o acesso a conhecimentos convencionais por parte dos agricultores (CASSOL, 2013).

Segundo Huygens et al. (2010), quando os consumidores optam por comprar direto da fazenda, os motivos variam entre a autenticidade, a durabilidade, a qualidade, a transparência, o preço justo, o sabor, a história do produto, o frescor e a confiança. Gazzola (2012) ressaltou que os circuitos curtos são construídos em função de relações sociais específicas, em que aspectos como confiança, frequência de transações e conhecimento prévio entre atores são fundamentais para seu bom funcionamento.

Nesse sentido, há um envolvimento do produtor com o consumidor, assumindo um modelo de negócio consideravelmente diferente do tradicional, que ajuda os produtores a sobreviverem e a prosperarem em um ambiente de negócios cada vez mais arriscado e competitivo, mesmo que esta forma de distribuição exija maior contratação de mão-de-obra, que pode resultar em aumento de custos e se tornar um obstáculo para a expansão da venda direta (KEY, 2016).

Segundo Monson et al. (2008), os produtores que possuem maior experiência na produção e distribuição de alimentos encontram-se em melhores condições de satisfazer as expectativas de qualidade dos consumidores no mercado e de obterem lucros mais elevados, estabelecendo vínculos e ampliando a rede de relacionamento local, aumentando assim sua capacidade de mercado, a confiança e a dependência dos canais de venda direta.

Nesse sentido, pesquisas realizadas por Corsi et al. (2014) e Park et al. (2014), indicaram que os agricultores normalmente adquirem habilidades gerenciais por meio da experiência profissional, ou seja, os mais qualificados têm menos probabilidade de escolher canais de convencionais e estão mais dispostos a se envolverem em novos formatos de comercialização, como a venda direta.

Segundo Brinson et al. (2011) e Gorton et al. (2014), além da inserção de mercado, os produtores que utilizam esse canal de comercialização, buscam obter benefício econômico por conta da diminuição de agentes envolvidos nas transações. A redução de intermediários pode gerar benefícios para alguns setores, como a redução dos preços praticados, havendo a necessidade de personalizar o bem adquirido, de forma a satisfazer as necessidades de um

determinado grupo de consumidores considerado prioritário para empresa (ARBACHE et al., 2004).

Por outro lado, para Brunori et al. (2012), embora haja oportunidade de expansão, existem barreiras significativas à participação dos agricultores nestes formatos de comercialização, que incluem falta de habilidade de comunicação suficientes para construir relacionamentos próximos aos consumidores, falta de serviços logísticos e infraestrutura, e a falta de tempo para os agricultores se dedicarem às atividades de marketing da empresa e viagens. No mesmo sentido, Gale (1997) apontou para o fato de que os pequenos empreendimentos agrícolas são mais propensos a participarem do mercado por meio da venda direta ao consumidor porque, talvez, não gerem volumes suficientes para distribuidores e instituições que exigem grandes volumes de produção de alimentos.

3 METODOLOGIA

Nessa seção é feita a caracterização e delimitação das etapas realizadas na pesquisa, desenvolvida a partir de levantamento teórico, de dados e de informações, tendo por objetivo analisar o uso da venda direta como estratégia de distribuição de alimentos.

Para isso, os principais procedimentos metodológicos utilizados estão dispostos, de maneira simplificada, no Quadro 4:

Quadro 4: Principais procedimentos metodológicos

Item	Classificação
Quanto ao objetivo	Exploratório
Abordagem	Qualitativa
Método de pesquisa	Multicasos
Instrumento de coleta de dados	Formulário semiestruturado
Análise dos dados	Estatística descritiva
Espaço de análise	Produtores de alimentos que distribuem seus produtos também por meio da venda direta

Fonte: Elaborado pela autora.

3.1 Tipos de Pesquisa

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória descritiva, pois é o primeiro contato do pesquisador na busca por um melhor entendimento do objeto pesquisado, expondo as características de uma determinada população ou fenômeno, sendo recomendado, segundo Cervo e Bervian (2002), quando o problema a ser estudado é pouco conhecido, já que tais estudos objetivam a familiarização com o fenômeno investigado ou obtenção de nova percepção sobre o mesmo problema.

O objetivo principal foi possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador, utilizando critérios de percepção e métodos amplos e versáteis, como levantamentos em fontes secundárias, verificação de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal (MALHOTRA, 2001; MACHADO, 2007).

A pesquisa foi desenvolvida a partir de um estudo descritivo, com o objetivo de registrar e descrever os fatos e características de determinada população ou fenômeno observados sem a sua interferência, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los,

estabelecendo uma relação entre as variáveis e identificando a natureza do processo (GIL, 2002; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto à abordagem, a pesquisa teve caráter qualitativo que, segundo Richardson (1999), pode ser caracterizada como uma tentativa de compressão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos atores, sendo que os dados qualitativos são obtidos por contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo. Além disso, com este tipo de método, segundo Godoy (1995) e Acevedo e Nohara, (2006), se pretende-se estudar fenômenos nos quais seres humanos, e suas complexas relações sociais, estão envolvidos e busca firmar conceitos e objetivos a serem alcançados e dar sugestões sobre variáveis a serem estudadas com maior profundidade.

Os métodos de pesquisa qualitativos se desenvolvem em função do conhecimento ou experiência que as pessoas têm sobre o produto, serviço ou determinada situação, cuja compreensão nem sempre pode ser quantificada (PRODANOV; FREITAS, 2013). Além disso, Diehl e Tatim (2004) argumentaram que pesquisas de abordagem qualitativa descrevem melhor a complexidade de determinados problemas e a interação de certas variáveis, de uma maneira que o pesquisador compreenda e classifique os processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Dessa forma, a opção pela pesquisa qualitativa se deu pelo interesse e necessidade de aprofundar o conhecimento sobre o assunto, sabendo da impossibilidade de generalizar os resultados para todos os agentes que apresentam características semelhantes.

Dentre os tipos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso foi o que melhor se enquadrava para atender aos objetivos desta pesquisa. Para Yin (2001) e Gil (2009), este método é indicado para responder a questões de pesquisa do tipo “*como*” e “*porque*”, e indicado também para pesquisas em que não é possível ou desejável separar o objeto de estudo do contexto onde ocorre. Gil (2009) destacou, ainda, a eficiência do estudo de caso na investigação de fenômenos do presente.

Optou-se pelo uso de estudo de caso, pois baseado na concepção de Yin (2001) e Johnson e Onwuegbuzie (2004), esta metodologia:

- a) Permite investigar fenômenos contemporâneos em seu contexto real;
- b) Identifica-se por ser uma metodologia mais interessada em compreender os fatos do que mensurar fenômenos;
- c) Preocupa reunir o maior número de informações sobre a unidade analisada (canais de venda direta);

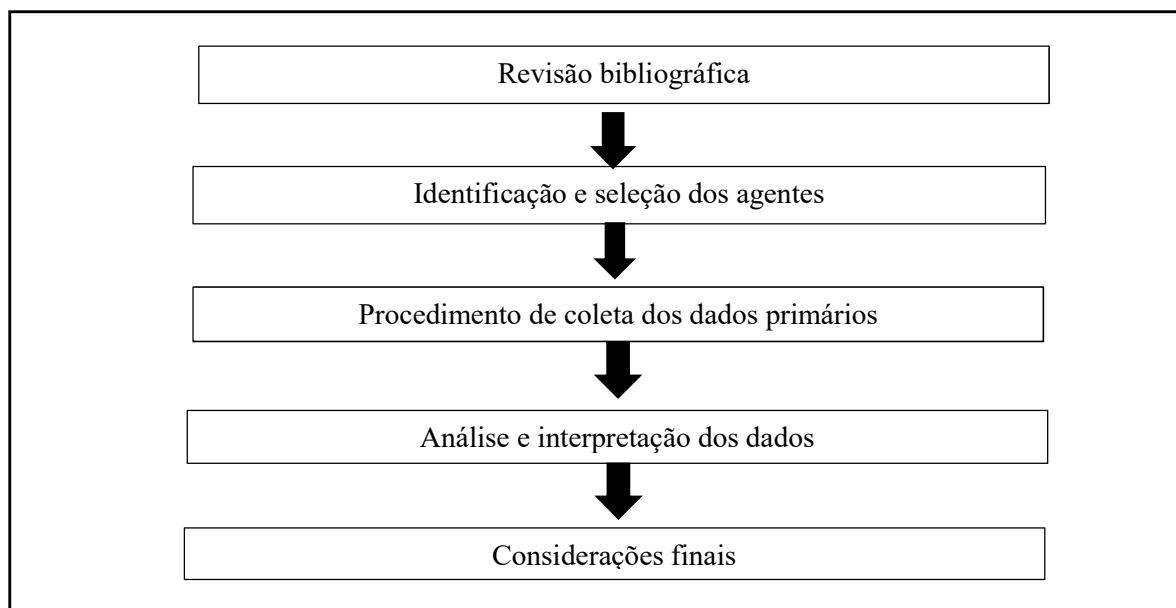
- d) Permite a utilização de várias técnicas de coleta de dados (formulários de entrevista e observação);
- e) Permite maior penetração na realidade social (diferentemente dos estudos quantitativos);
- f) Pode realizar comparações e análises cruzadas;
- g) É útil para estudar um número limitado de casos;
- h) Fornece compreensão e descrição das experiências pessoais dos fenômenos
- i) Permite identificar fatores contextuais e compreender como eles se relacionam com o fenômeno de interesse.

Então utilizou-se estudos de múltiplos casos, permitindo, de maneira exploratória, analisar a escolha da venda direta como estratégia de distribuição de alimentos, principalmente para garantir maior robustez na elaboração das conclusões. Segundo Lazzarini (1997), o estudo de casos múltiplos baseia-se em replicações de determinado fenômeno, porém sem necessariamente haver lógica de amostragem, que permite ao pesquisador uma maior abrangência dos resultados, além de alcançar evidências introduzidas em diferentes contextos.

3.2 Etapas da Pesquisa

A Figura 4 apresenta as etapas da pesquisa, desde o levantamento de dados primários e secundários até a publicação dos resultados.

Figura 4: Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.1 Revisão Bibliográfica

O referencial teórico que engloba os assuntos “canais de distribuição”, “estratégia”, “venda direta”, “produtores rurais”, foi coberto por dados secundários que foram obtidos por meio de uma revisão bibliográfica em livros, base de dados científicos (Web of Science, Scopus, Ebsco, entre outras), e nos repositórios da CAPES (Periódicos Capes e Banco de Teses e Dissertações). Foi desenvolvido um levantamento bibliográfico a respeito dos canais convencionais e alternativos de distribuição de produtos e as estratégias mercadológicas que podem ser adotadas por produtores rurais para a comercialização direta ao consumidor final. Foram adotados, como enfoque das discussões, os estudos de Kotler (2000); Rosenbloom (2001; 2002); Coughlan (2002); Brunori (2007); Dill (2014) e Detre (2011), entre outros.

3.2.2 Identificação e seleção dos agentes

De acordo com Marconi e Lakatos (1986), existem duas grandes divisões no processo de amostragem: a não probabilística e a probabilística. Na primeira opção, não é feito uso de uma forma aleatória de seleção, impossibilitando o uso de determinadas análises estatísticas, diminuindo a possibilidade de inferir para toda a população os resultados obtidos para a amostra. A segunda, probabilística, baseia-se na escolha aleatória feita pelos pesquisadores, sendo que o tema “aleatório” significa que a seleção se faz de forma que cada membro da população tenha a mesma probabilidade de ser escolhido.

A presente pesquisa fez uso da amostragem não probabilística por conveniência ou acessibilidade, visto que os elementos da amostra, no caso, formados por produtores rurais, foram selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador, em decorrência de estarem ao seu alcance, de atenderem a exigência de distribuir seus produtos utilizando pelo menos uma das formas de venda direta e estarem dispostos a responder o questionário. Ressalta-se ainda que o interesse em identificar pelo menos um produtor para cada canal de venda direta apresentado impossibilitava o uso de amostras probabilísticas para a seleção dos entrevistados.

A população da pesquisa foi composta por 11 (onze) produtores rurais, localizados no Estado de São Paulo, que possuem em sua forma de distribuição o sistema de venda direta, portanto, foram escolhidos de forma intencional não probabilística dentre aqueles que trabalham com o tema em questão.

Segundo Eisenhart (2007), o uso de diversos casos permite uma exploração mais ampla de questões de pesquisa, permitindo testar modelos e teorias, dentro de um conjunto de casos. A escolha é baseada menos na singularidade de um determinado caso e mais sobre a contribuição para o desenvolvimento da teoria em um conjunto de casos.

3.2.3 Procedimento de coleta dos dados primários

O levantamento dos dados primários foi realizado por meio de pesquisa de campo, mediante a aplicação de formulário semiestruturado, em forma de entrevista, composto de perguntas fechadas (parametrizadas) e abertas, no sentido de obter dados mais complexos e úteis, abrangendo uma série de perspectivas sobre a forma de distribuição de produtos agrícolas. O formulário de pesquisa é o sistema de coleta de dados que obtém informações diretamente do entrevistado, não perdendo de vista os objetivos geral e específico, pois os dados coletados oferecem subsídios para responder à questão central do problema e, conseqüentemente, atingir o objetivo geral (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Conforme Lakatos e Marconi (2008), o formulário corresponde à relação de perguntas que devem ser preenchidas pelo pesquisador em contato facial com o pesquisado, assim o entrevistador segue um roteiro pré-estabelecido, com questões pré-determinadas e padronizadas. O motivo da padronização é obter, dos pesquisados, respostas às mesmas perguntas, permitindo que sejam comparadas pelo pesquisador.

Pode-se dizer que o uso do formulário estruturado, baseado em perguntas pré-formuladas por meio da pesquisa bibliográfica estudada, permitiu melhor condução da entrevista, de forma coerente com as questões aplicadas e, assim, possibilitou analisar o uso estratégico de canais de venda direta para a distribuição de alimentos, com foco no escoamento da produção rural, comparando e analisando as diferentes respostas dos pesquisados, mediante perguntas padronizadas.

Optou-se pelo do formulário com característica semiestruturada porque, de acordo com Lakatos e Marconi (2008), o pesquisador obtém os dados mais complexos e úteis, devido à flexibilidade que possui em reformular ou ajustar os itens para uma melhor compreensão do pesquisado, de acordo com a necessidade da situação.

O formulário foi elaborado com base nos diferentes alicerces teóricos que fazem parte da pesquisa (canais de distribuição e estratégias), com a adequada conexão entre diferentes assuntos que estão presentes neste trabalho. Teve como objetivos principais responder às

questões que a norteiam a presente pesquisa, de forma a permitir o levantamento e análise dos dados, e que no momento posterior permitirá a elaboração das conclusões.

As questões que constituem o formulário foram primeiramente avaliadas a partir de um teste piloto, aplicado na presença do gestor de uma empresa com perfil similar ao do objeto do estudo, permitindo verificar que as questões foram elaboradas de forma ordenada e favorável de acordo com a compreensão e o engajamento do respondente. Dado que não houve alterações significativas no formulário após o teste piloto, este produtor foi incluído na amostra pesquisada sem a necessidade de nova aplicação do mesmo. As entrevistas foram realizadas no período de outubro à dezembro de 2017.

3.2.4 Análise e interpretação dos dados

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), esta fase se refere à organização das ideias de forma sistematizada visando à elaboração do relatório final, de acordo com os objetivos do trabalho.

Após a coleta dos dados, o pesquisador deverá analisá-los e interpretá-los objetivando responder à pergunta de pesquisa da dissertação. A análise corresponde a organizar, apresentar e descrever os resultados, demonstrando as relações existentes entre os dados obtidos pelo fenômeno estudado; já a interpretação visa à reflexão e à explicação, na busca por apresentar os resultados em um contexto mais abrangente, relacioná-los, compará-los e avaliá-los (GIL, 2002; RODRIGUES, 2006; BARROS; LEHFELD, 2014).

Seguindo o modelo de análise de Mazzon (1981), proposto por Telles (2001), a Quadro6 apresenta a ferramenta de análise sistêmica da pesquisa desenvolvida na dimensão da metodologia empregada. A apresentação da matriz no corpo do trabalho facilita a compreensão, relacionando os objetivos de pesquisa, o modelo teórico adotado, as questões e/ou hipóteses de pesquisa e as técnicas utilizadas no tratamento dos dados.

Quadro 5: Resumo dos processos metodológicos da pesquisa

	Objetivos da pesquisa	Corpo teórico	Instrumentos de pesquisa	Questões do formulário	Análise de dados
Objetivo Geral	Analisar a venda direta como forma de posicionamento estratégico na distribuição de alimentos da produção rural.	Canais de distribuição convencional Canais de distribuição para venda direta Estratégias	Levantamento bibliográfico Estudo de casos múltiplos/Coleta de dados Fontes de informações: entrevistas com os produtores rurais.	Seção II - Mercado Seção III - Estratégia	Análise descritiva dos resultados Relação entre as respostas dos entrevistados e a teoria identificada
Objetivos específicos	Caracterizar os canais de venda direta disponíveis no mercado de alimentos da produção rural	Canais de distribuição convencional Canais de distribuição para venda direta	Levantamento bibliográfico		Análise descritiva dos resultados Relação entre as respostas dos entrevistados e a teoria identificada
	Verificar quais as características dos produtos, dos mercados e dos produtores rurais influenciam na escolha do canal de venda direta pelos produtores rurais (características de controle na escolha)	Canais de distribuição convencional Canais de distribuição para venda direta	Coleta de dados (aplicação do formulário para identificação das características das variáveis)	Seção II - Mercado	Análise descritiva dos resultados Relação entre as respostas dos entrevistados e a teoria identificada
	Verificar quais as características (externas) ambientais e comportamentais impactam na escolha do canal de venda direta (características externas, na qual o produtor não tem controle)	Canais de distribuição convencional Canais de distribuição para venda direta	Coleta de dados (aplicação do formulário para identificação das características desses requisitos)	Seção II - Mercado	Análise descritiva dos formulários Relação entre as respostas dos entrevistados e a teoria identificada
	Verificar como os produtores rurais diferenciam a venda direta em relação à distribuição por meio dos canais convencionais	Canais de distribuição convencional Canais de distribuição para venda direta	Coleta de dados (aplicação do formulário para identificação das características desses requisitos)	Seção II - Mercado Seção III - Estratégia	Análise descritiva dos resultados Relação entre as respostas dos entrevistados e a teoria identificada
	Identificar os esforços empreendidos pelos agentes ao adotar o canal de venda direta		Coleta de dados (aplicação do formulário)	Seção III - Estratégia	Análise descritiva dos resultados

Fonte: Adaptado a partir de Telles (2001).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como o foco do trabalho é entender o uso da venda direta como uma opção estratégica para a distribuição de alimentos da produção rural, a apresentação dos resultados terá como cerne de análise os canais de distribuição identificados nas entrevistas e não os produtores rurais entrevistados. As informações sobre esses produtores servirão, de apoio e exemplificação para explicar os canais de distribuição e o seu uso como forma de posicionamento estratégico.

Dessa forma, a partir das entrevistas, houve condições de obter informações sobre as características dos produtos, mercados e dos produtores rurais, que permitem caracterizar o canal de venda direta, como também características ambientais e comportamentais. A pesquisa também permitiu identificar as motivações, dificuldades e desafios no uso da venda direta como estratégia de distribuição de alimentos pelos produtores rurais.

Para melhor visualização das informações, os resultados foram apresentados em três blocos: Empreendimento, Mercado e Estratégia, procurando deixar o canal de distribuição como objeto principal da discussão. Na seção sobre empreendimento serão expostos informações sobre os produtores rurais apresentados. Apesar de o foco serem os canais de distribuição, a apresentação dessas informações é relevante para identificar, por exemplo, característica similares entre dois ou mais agentes que atuam no mesmo canal de venda direta ou, se produtores com características distintas poderiam atuar no mesmo canal.

Na seção sobre Mercado, serão apresentadas informações sobre os principais produtos comercializados pelos canais, quais as principais motivações que levam ao uso de venda direta e as dificuldades encontradas neles, os principais problemas encontrados nos convencionais. Finalmente, na seção sobre Estratégia, serão discutidas as estratégias visualizadas em cada um dos canais de venda direta identificados na pesquisa.

De forma a preservar a confidencialidade das informações, os produtores entrevistados não foram identificados. Os dados foram analisados e comparados entre si, com o objetivo de descrever as motivações que levaram estes produtores a utilizarem a venda direta como estratégia de distribuição de seus produtos.

4.1 Análise descritiva do empreendimento

Esta seção apresenta os canais de distribuição direta identificados na pesquisa, a partir das principais informações sobre o empreendimento e o negócio do produtor rural, caracterizados a partir de informações como área total e área cultivada, destino da produção, existência de intermediários, percentagem proveniente das atividades agrícolas e pecuárias, e sistema de produção utilizado. O Quadro 6 apresenta os diferentes meios identificados na pesquisa e o resumo acerca da realidade destes produtores e seus empreendimentos. Como o foco do trabalho são as formas de distribuição, as informações foram agrupadas e apresentadas a partir daqueles utilizados pelos produtores rurais e não a partir destes.

	Quadro 6: Principais características dos empreendimentos estudados										
Canal de venda direta	Produtor	Principais produtos comercializados	Área cultivada / Hectares (ha)	Início da produção (ano)	Início das vendas diretas (ano)	Destino da produção	Faturamento intermediário	Faturamento venda direta	Renda (%) das atividades agrícolas e pecuárias	Sistema de produção utilizada	Produtor familiar
Loja própria / restaurante	Produtor 1	Carne bovina	1.000 ha	1999	2016	100% comercialização	80% atacado;	- 20% restaurante e boutique de carne	Maior de 80%	Padrão rígido de alimentação (à base de milho) e dos animais	Não
	Produtor 2	Ovos	Não informou	2007	2015	100% comercialização	90% atacado	- 10% loja própria	Maior de 80%	Produção convencional	Não
	Produtor 3	Horta orgânica (verduras, frutas e legumes)	0,2 ha	2007	2007	100% comercialização	Não vende	100% venda direta (loja especializada)	Lucro é reinvestido na própria horta orgânica	Produção orgânica (certificação Ecocert)	Não
Colha você mesmo	Produtor 4	Morangos	4,84 ha	1998	2013	100% comercialização	Não vende	100% venda direta	Maior de 80%	Produção convencional	Sim
	Produtor 5	Uvas de mesa	0,5 ha	1997	2016	100% comercialização	Não vende	100% venda direta	Maior de 80%	Produção convencional	Sim
Loja virtual	Produtor 6	Laranja	484 ha	1978	2012	100% comercialização	80% indústria	- 20% <i>e-commerce</i>	Entre 21 e 40%	Convencional e orgânica (Ecocert)	Não
	Produtor 7	Alho Negro	5 ha	1976	2014	100 % comercialização	- 20% empórios; - 30% restaurantes	40% feiras; - 10% <i>e-commerce</i>	Maior 80%	Produção convencional	Sim
Feira livre e Televendas	Produtor 8	Folhosas e verduras (Assis)	0,5 ha	1998	1998	100% comercialização	Não vende	100 % feiras livres	Maior 80%	Produção convencional	Sim
	Produtor 9	Folhosas e verduras (Presidente Prudente)	0,5 ha	2014	2014	100% comercialização	Não vende	70% feiras livres; - 30% televendas	Maior 80%	Não introduz nenhum tipo de adubação química ou sintética	Sim
	Produtor 10	Folhosas e verduras (Adamantina)	0,65 ha	1996	1996	98% Comercializaçã o 2% Auto-consumo	Não vende	100% feiras livres	Maior 80%	Adubação com esterco de galinha	Sim
	Produtor 11	Horticultura (Tupã)	4,84 ha	2016	2016	100% comercialização	Não vende	38% feira livre; - 25% televendas; - 37% intermediário	Entre 61% e 80%	Agroecológica e irrigada	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível identificar, por meio da Quadro7, que os canais de venda direta são os principais meios de escoamento da produção para os produtores pesquisados, com exceção dos produtores 1 e 2 que, respectivamente, produzem carne nobre certificada e ovos, e utilizam-se de lojas próprias, e os produtores 6 e 7, que produzem laranja e alho negro, respectivamente, e usam a loja virtual.

Dos três produtores que utilizam lojas próprias/restaurante como canal de venda direta (produtores 1, 2 e 3), apenas o produtor 3 possui como a principal fonte de renda de sua produção, embora não seja a sua principal fonte, assim como os outros dois produtores. Sua principal fonte de renda, atualmente, provém da advocacia e, por isso, toda renda resultante da venda dos produtos orgânicos direto da horta certificada pela Ecocert, é reinvestido no próprio negócio.

O produtor 3 utiliza o sistema de produção agroecológico e o considera muito complicado, no sentido da rigidez do processo para adquirir a certificação de produção orgânica. Dentre as dificuldades que encontrou, ressaltou a necessidade de mudança de mentalidade em relação à forma de produzir, pois segundo ele, muitos produtores acreditam que utilizar agrotóxicos ou defensivos químicos é o caminho mais fácil para exterminar pragas nas lavouras.

Por isso, para muitos produtores convencionais, segundo a visão do produtor 3, a transição para um sistema orgânico é um desafio em termos de informação e treinamento dos envolvidos na produção, incluindo a adequação à legislação de orgânicos, redesenho do sistema de produção, e a busca por novos canais de comercialização. Além disso, o custo da tecnologia na agricultura orgânica encarece a atividade, pois para conviver com mudanças climáticas mantendo a produção durante todo o ano, o produtor precisou construir 12 estufas climatizadas e adquirir um caminhão refrigerado. Para otimizar o investimento, ele consegue inserir outros produtos na mesma estrutura de estufas, durante as épocas do ano com muita chuva, como dezembro e janeiro.

Os produtores de carnes nobres (produtor 1) e de ovos (produtor 2) possuem lojas próprias para distribuição direta de seus produtos com o consumidor, mas nos dois casos, o principal retorno financeiro ocorre por meio das vendas pelos canais convencionais, com um agente distribuidor levando a produção até o destino final. No caso do produtor 1, seu produto tem, como destino final, lojas especializadas de carnes localizadas nos estados de São Paulo, Bahia e no Distrito Federal, cujas entregas ocorrem, em média, a cada três meses, dada a limitada área de produção que possui, embora a demanda para estes locais venha aumentando a cada ano. O custo em produzir uma raça específica é muito alto, pois há uma rígida seleção

quando se trata de alimentação e genética, sendo que o animal selecionado possui mais de 75% de pureza e sua alimentação é constituída à base de milho. Antes do abate de cada animal são feitos exames de ultrassonografia, para medir as gorduras totais do animal, e dependendo dos resultados obtidos e da qualidade final do produto, algumas peças são selecionadas e são direcionadas para boutiques específicas, distribuídas como carne *premium*.

O produtor 2 iniciou as vendas por meio de um distribuidor atacadista há 10 anos, e possui maior interesse em comercializar seus produtos desta forma, por acreditar que este canal consegue atingir um número maior de consumidores, trazendo maior rentabilidade e retorno financeiro para a empresa e alcançando várias regiões do país.

O produtor utiliza o sistema de produção de ovos convencional, tendo cuidado na seleção de rações específicas, à base milho e soja, inserindo vitaminas como cálcio. As galinhas ficam alojadas em gaiolas e, após retirados os ovos, estes ficam armazenados em um depósito e, posteriormente encaminhados para distribuição.

Nenhum dos três produtores que utilizam lojas próprias ou restaurante próprio como canal de venda direta se enquadra na classificação de agricultor familiar. O porte da propriedade (pecuarista), as especificidades do produtor comercializado (pecuarista, produtor de ovos e horta) que leva a necessidade de um grande número de funcionários, e mesmo o fato da atividade agrícola não ser a principal fonte de renda (horta orgânica) influenciam nessa particularidade dos três produtores.

Atuar por meio de lojas próprias ou restaurantes é possível para agricultores familiares, porém atuar em duas frentes ou dois elos do canal (produção e distribuição) exige um maior contingente de pessoas ou uma maior dedicação dos produtores. Essa situação levaria necessariamente à contratação de pessoas para atuar na produção ou na distribuição (loja ou restaurante), fazendo com que o produtor perca o registro de produtor familiar caso aumento e o número de funcionários na propriedade rural.

Outra característica reside no fato das lojas/restaurantes do pecuarista e do produtor de ovos não estarem localizadas junto à produção, evidenciando uma separação física entre a produção e a distribuição. No caso do pecuarista existe a exigência do abate (terceirizado) para posterior comercialização dos produtos no estabelecimento comercial. Na horta orgânica, parte da produção está localizada no centro da cidade, onde ocorre a comercialização, enquanto outra parte da produção é feita em uma área maior, distante do centro, em função da necessidade de maior espaço físico para a produção.

No caso do sistema “colha você mesmo” (colha-e-pague) utilizado pelos produtores 4 e 5, os consumidores se deslocam até à propriedade para colher o próprio produto, havendo

uma maior aproximação do consumidor com o alimento. Os produtos produzidos são, respectivamente, morangos e algumas espécies de uvas de mesa, e ambas as propriedades utilizam o sistema de produção convencional. A safra do morango tem início no mês de junho e vai até setembro, podendo se estender até o mês de outubro, enquanto a safra das uvas de mesa dura cerca de quatro meses, entre agosto e novembro.

O produtor 4, especificamente, utiliza em sua produção um sistema de irrigação controlada, com uso racional de agrotóxicos e defensivos biológicos, sendo o morango rasteiro a espécie cultivada, plantado no chão. A cobertura do solo é feita com plástico preto para proteger o morango do contato com a terra, da incidência de fungos e do acesso de plantas invasoras, o que impede que impurezas depreciem a qualidade da fruta e reduza o período de conservação após a colheita. Em 2017, foram plantados aproximadamente 46 mil pés da fruta.

A colheita do morango acontece de forma bem simples, em que os consumidores, observados pelo agricultor e sua equipe, recebem instruções de como colher a fruta diretamente do pé e, de posse de uma cesta, escolhem os morangos a serem colhidos. O preço varia de acordo com a quantidade colhida. O visitante tem a opção de colher a fruta diretamente do pé e consumi-la no local ou levá-la para casa, em caixas disponibilizadas pelo produtor, em que apenas a quantidade colhida (peso) é cobrado, (cerca de R\$ 30,00/quilo), não sendo cobrada a entrada do visitante na propriedade. O produtor oferece além da fruta *in natura*, produtos derivados desenvolvidos na propriedade, como geleias, tortas, espetos, bombons, polpa, sucos sem conservantes e sorvetes de paletas mexicanas, todos feitos pela família do produtor e alguns funcionários que os auxiliam no processamento dos produtos, mas, também no cultivo do morango. A ideia é agregar valor oferecendo um mix de produtos e possibilidades de consumo na propriedade.

Em relação ao produtor 5, o sistema de venda direta teve início por iniciativa da filha mais velha, que assumiu o negócio da família e optou por abrir as portas da propriedade para o consumidor colher a própria uva. Segundo a produtora, o projeto é totalmente familiar, sendo que todo o trabalho, desde o cultivo, e cuidado com a plantação, até o atendimento ao consumidor final é feito apenas pelos membros da família, que agrega pais, filhos e genros. A família aposta na simplicidade de um ambiente acolhedor e na paixão pelo que fazem como principais diferenciais do negócio.

Aqui as pessoas chegam e se sentem em casa. Nós amamos o que fazemos. A parreira de uva resume nossa vida, e este projeto de trazer o cliente para colher nos deu mais ânimo e vontade de trabalhar para levar um produto de qualidade para a casa das pessoas. (PRODUTOR 5).

A colheita é feita pelo visitante, que recebe uma tesoura própria para o corte das uvas, nas parreiras, e uma cesta onde são colocados os cachos de uvas. Após a colheita e peso, o visitante além de consumir no local, pode levar para casa através de caixas de papelão próprias para acomodar as frutas. A sua safra tem duração em torno de quatro meses, (entre agosto e novembro), sendo que após esse período, a propriedade é fechada e passa por um processo de maturação para o cultivo de uma nova parreira. Nesse sentido, o sistema colhe e pague pode trazer maior autonomia do produtor, contato direto com o consumidor, transações financeiras sem intermediários, remunerações mais justas, mas também, é necessário um maior planejamento por parte do produtor, em termos de gestão da propriedade, e o planejamento da produção são questões essenciais que podem garantir a renda da família por mais tempo, mesmo no período em que a propriedade fica fechada.

O produtor está investindo em uma nova entrada de acesso, ampliando o investimento em paisagismo local e na plantação de árvores frutíferas. A iniciativa da família está movimentando o turismo rural na região, pois visitantes de várias cidades da região e do estado do Mato Grosso do Sul estão se deslocando para a propriedade para comprar as uvas e passar um dia com toda a família. A fim de dar continuidade no processo, a filha do casal, formada em Administração de Empresas e Ciências Contábeis, assumiu os negócios da família com o propósito de desenvolver um modelo capaz de estimular a produção e a permanência da família no campo e a importância da passagem de geração dos negócios. Criou-se, então, um plano que pudesse desenvolver o trabalho, quais os recursos necessários poderiam ser empregados e quais estratégias de marketing mais eficazes capazes de dar início ao projeto de abrir a propriedade.

Nos dois casos, além de serem produtores rurais, ambos optaram por atuar unicamente com venda direta da produção. Diferentemente do uso de lojas ou restaurantes, no sistema colhe-e-pague, obrigatoriamente a produção e a comercialização ocorrem no mesmo espaço físico. Essa característica permite, quando possível, que todo o processo (produção e comercialização) seja realizado apenas pela família, sem incorrer em prejuízos para o processo produtivo.

O canal virtual (comércio eletrônico) como alternativa de venda direta é utilizado por dois produtores. O produtor 6 distribui parte da produção de laranja por meio do *e-commerce*, embora 80% do faturamento tenha como origem a comercialização de frutas para a indústria

de processamento de sucos, há mais de trinta anos. A venda direta pelo *site* é recente, tendo iniciado em 2012, e representa cerca de 20% do faturamento da empresa.

A propriedade possui dois sistemas de produção, o convencional e o orgânico, com certificação da Ecocert. Em 2017, produziu frutos em cerca de 40 mil pés de laranjas orgânicos na fazenda, enviados para uma indústria processadora de sucos. Entre as variedades disponíveis para compra, há o pomar orgânico (de laranjas Lima, Rubi, Pera, Charmute, valência e natal), que representa 13% da produção, com seis mil pés em produção e outros 13 mil plantados, e o pomar convencional, com 137 mil pés, que corresponde a 77% do total plantado, distribuídos entre as variedades Hamlin, Rubi, Pera, Valência e Natal. Os consumidores que comprem as laranjas pela loja on-line teriam também a opção de adquirir a fruta orgânica, mas ao visitar o site da empresa, esta informação não foi constatada.

O canal virtual está presente na forma de distribuição de outro produtor que possui mais de um canal de distribuição, além do virtual (*e-commerce*). O produtor 7 participa de feiras e eventos voltados ao mundo da gastronomia, pois seus produtos despertam o interesse de alguns restaurantes e lanchonetes na cidade de São Paulo: o alho roxo, produzido a partir do alho convencional, selecionando os melhores e maiores bulbos que, posteriormente, são debulhados e descascados. A técnica de produção é totalmente natural, sem adição de produtos químicos e feitos no próprio sítio. A raiz sofre o processo de maturação durante 20 dias em temperatura baixa e, em seguida, inserida em um forno com bastante vapor, para escurecer e ficar mais adocicado, tirando o ardor e o cheiro forte, devido ao processo de oxidação do zinco. Tem-se, ao final do processo de transformação, o alho negro. Em meados de 2010, a família deu início a uma pequena produção da iguaria, vendida a preço de custo às comunidades japonesas locais.

A venda para o consumidor final é realizada por meio do *site* da empresa desde 2014 e as entregas são realizadas para todo o Brasil pelos correios. Nesse caso, o processo de continuidade dos negócios da família ocorre pelo envolvimento do filho, especialista em web design que criou o site para venda do alho negro. A participação nas principais feiras e eventos na área teve início em 2016. São caracterizados por feiras do agricultor familiar e eventos esporádicos em datas pré-definidas que permitem boa divulgação e venda de produtos no mercado. A presença do produtor, ou de um representante da família, nestes eventos e feiras é praticamente obrigatória, pois é neste momento que há a relação de confiança estabelecida entre produtores, donos de lojas, restaurantes e consumidores finais, uma vez que não é permitida, nesses locais, a presença de atravessadores.

Em ambos os casos a venda direta não representa a principal fonte de receita dos produtores, apesar do vendedor de alho negro ter a oportunidade de comercializar diretamente com usuários (não necessariamente consumidor final) no caso das feiras e venda para restaurantes. Apesar de produzidos em condições diferentes, sendo a laranja uma cultura com necessidade de grande escala de produção e o alho não, as especificidades dificultam o uso da venda direta como único ou principal canal de distribuição do produto. No caso da laranja a perecibilidade da fruta impede um alcance espaço geográfico maior da venda por canais eletrônicos, enquanto que no caso do alho negro, apesar de possuir validade maior, o desconhecimento do grande público prejudica um aumento da venda pelo mesmo canal.

O mais tradicional dos canais de venda direta, a feira livre, é o sistema utilizado pelos produtores 8, 9, 10 e 11 para distribuir suas produções, atuando em feiras livres em seus respectivos municípios e nas cidades vizinhas. O produtor 8 é agricultor familiar, e comercializa toda sua produção na feira livre há vinte anos. Sua produção utiliza o sistema convencional, mas controla pragas com o uso mínimo de defensivos químicos. Os principais produtos produzidos são hortaliças em geral, como vários tipos de alface, rúcula, couve, entre outras espécies.

O produtor 10 utiliza somente esterco de galinha (matéria orgânica) em sua produção, por considerar que o adubo químico torna o solo mais ácido, enquanto o esterco de galinha repõe nutrientes (potássio) e matéria orgânica ao solo. Há presença de minhocas no solo em que é feito o sistema de rotação de cultura, não somente com folhosas, mas também com plantas ornamentais. Em épocas de poucas vendas não utiliza toda área de plantio, e a rotação é feita com a cultura do feijão mucum, que incorpora matéria verde ao solo. Esse processo é realizado há 22 anos e, segundo o entrevistado, continua sendo um solo muito rico em nutrientes. Todas as sementes adquiridas são importadas, por considerar que são de qualidade superior em relação às nacionais.

Uma das vantagens da feira como canal de distribuição dos produtos está no fato de não haver a necessidade de grandes escalas de produção ou mesmo homogeneização dos produtos comercializados. Muitos produtores levam para a feira o resultado da produção do dia ou da semana, não ficando restrito a produtos específicos. Isso facilita a que muitos produtores familiares tenham nesse canal uma importante opção de escoamento da sua produção, mesmo quando não é o principal canal de distribuição.

Além da feira, os produtores 9 e 11 também distribuem a produção por meio de um grupo de consumidores utilizando o aplicativo de celular WhatsApp, entregando cestas de produtos montadas pelos consumidores, a partir das ofertas enviadas pelo produtor para os

celulares de cada cliente, reunidos em um grupo de mensagens. Para Darolt (2012), a experiência em feiras e entrega de cestas possibilita aos atores o estabelecimento de relações de confiança entre produtores e consumidores que vão além daquelas encontradas em um mercado convencional. Os grupos organizados de consumo são bons exemplos de reconexão e de canal de venda direta, proporcionando autonomia ao consumidor que exercita o seu poder de cidadão e escolhe os produtos com “a cara” do produtor.

O produtor 9 define sua produção como autossustentável, o que para ele significa que não depende de nada de fora da propriedade, ou seja, não utiliza nenhum tipo de adubação química ou sintético em sua propriedade. O processo de adubação é feito utilizando resíduos de animais que vivem no local, que não são tratados com medicamentos agressivos. Toda renda vem dos alimentos produzidos na propriedade, como carne, leite e as variedades de verduras. Os principais produtos produzidos e comercializados são: legumes, folhosas em geral, como alface, rúcula, repolho, cenoura, manga, limão, mandioca, banana, abacaxi, tomate cereja e ovo caipira.

A distribuição acontece na feira promovida pela prefeitura do município, conhecida como “Feira da Lua”, que ocorre em diferentes locais da cidade. O produtor começou a participar da feira em 2014, indo pelo menos três vezes na semana (segundas, terças e quartas). De acordo com a prefeitura local, o objetivo principal da feira é atender os produtores rurais da região, visando oferecer uma oportunidade de aumentar a geração de renda, bem como proporcionar um contato direto dos produtores rurais com os consumidores que têm acesso aos hortifrúteis de qualidade.

A produção com base agroecológica é o sistema de produção que o produtor 11 optou por desenvolver na propriedade. Os principais produtos são folhosas e leguminosas. Para as feiras livres consegue manter uma diversificação maior do que para canais via grupo de consumidores, porém, neste consegue agregar mais valor, transmitindo informação sobre o produto e também sobre princípios da agroecologia. Este tipo de produção, segundo Sposito e Abreu (2017), enquadra-se no estilo que opera a substituição de insumos (químicos por biológicos) como aqueles que aplicam de forma ampla os princípios da agroecologia.

Observa-se que o uso da tecnologia, nestes casos por meio do aplicativo de trocas de mensagem, vem agregar opções de comercialização e divulgação das disponibilidades existentes nas propriedades agrícolas. Nesse sentido, canais como grupos de consumidores, entregas em domicílio e feiras livres se tornam opções vantajosas para o produtor, no intuito de agregar valor econômico e valorização no desenvolvimento da produção familiar local, assunto este que iremos discutir nos próximos tópicos.

4.2 Mercado

O objetivo desta seção é identificar quais os principais canais de venda direta utilizados pelos produtores, suas características mercadológicas, analisando as motivações que os levaram a distribuir neles, além dos principais problemas em utilizar canais convencionais.

A partir de informações sobre características desses mercados e dos produtos neles comercializados, assim como levantar variáveis que incentivam o uso desses canais, bem como as suas dificuldades apresentadas.

Essas informações estão sumarizadas no Quadro 7.

Quadro 7: Tipologia e principais características de mercado de venda direta

		Produtor	Características do produto	Características do mercado	Opção por vender em canais diretos	Principais dificuldades na venda direta	Problemas com canais convencionais
CANAIS DE VENDA DIRETA	Loja própria / restaurante	Produtor 1	• Cortes nobres de qualidade diferenciada • Certificação de raça	• Atender maior número de consumidores • Sistema de atendimento inovador no mercado, agregação de valor aos produtos em um só lugar	• Divulgação do produto	• Dificuldades em vender em grande escala	• Falta de confiança nos intermediários
		Produtor 2	• Produto de qualidade e fresco	• Mercado direto ao consumidor • Atende o consumidor e esclarece duvida sobre o produto	• Alta procura dos consumidores • Melhores preços	• Falta de divulgação do produto no mercado • Alto custo e falta de mão de obra	• Atraso na entrega dos caminhões • Alto custo em lojas de varejo
		Produtor 3	• Produtos orgânicos e certificados • Direto da horta	• Não havia nenhum outro concorrente • Não há intermediários	• Forma de venda inovadora / horta na cidade	• Competição com outra forma de distribuição • Regularidade na produção • Falta de mão de obra • Dificuldade em vender em grande escala	• Falta de pagamento em dia dos atravessadores e intermediários • Falta de confiança e segurança
	Colha você mesmo	Produtor 4	• Preferencia do consumidor	• Proximidade com o consumidor	• Procura pelos consumidores	• Regularidade na produção • Espaço fisico (infraestrutura) • Falta de mão de obra	• Ganhos menores • Falta de mão de obra
		Produtor 5	• Cor, formato e tamanho • Perecibilidade • Qualidade: doce e bonita	• Inovador (algo que as pessoas ainda desconhecem) • Baixa concorrência • Alta rentabilidade	• Consumidor tem oportunidade de viver a experiência do produtor • Perda com relação ao atravessador	• Falta de divulgação • Competição com outra forma de distribuição • Regularidade na produção • Vender grandes quantidades • Infraestrutura • Falta de apoio do governo municipal para investimentos	• Falta de pagamento em dia dos intermediários

	Loja virtual	Produtor 6	• Qualidade	• Inovação • Con comodidade • Falta de concorrência • Desconhecimento do consumidor	• Diminuir a perda do produto rejeitado pela indústria	• Dificuldade no transporte	• Varejo impunha muitas restrições ao produto
		Produtor 7	• Especificidade do produto	• Con comodidade e diferenciação • Maior visibilidade	• Características do produto (especificidade)	• Falta de divulgação • Disponibilidade de tempo para participação em feiras e eventos	• Falta de pagamento em dia
	Feira livre	Produtor 8	• Qualidade dos produtos	• Possibilita pagamento à vista	• Dificuldade na relação com o atravessador	• Dificuldade em produzir em grandes quantidades	• Não havia recebimento no prazo • Preços praticados com os atravessadores
		Produtor 10	• Qualidade • Padronização	• Ligação direta com as pessoas e os alimentos “direto da terra”	• Maior rentabilidade	• Falta de mão-de-obra	• Falta de mão-de-obra • Baixa rentabilidade • Compromisso diário
		Produtor 11	• Diversidade de produtos • Valor agregado	• Maior número de pessoas	• Acesso a mercados	• Falta de mão-de-obra	• Preço imposto pelo atravessador
		Produtor 9	• Qualidade dos produtos	• Troca de informações sobre alimentação, saúde e qualidade de vida	• Retorno financeiro (pagamento à vista) • Passar informação direta ao consumidor	• Competição com outras formas de distribuição • Dificuldade em vender em grande escala • Preços não são atrativos	• Falta informação ao consumidor sobre os produtos vendidos
	Tele vendas	Produtor 9	• Qualidade dos produtos	• Relacionamento direto com o consumidor	• Retorno financeiro (pagamento à vista) • Passar informação direta ao consumidor	• Maior variedade de produtos	• Falta informação ao consumidor sobre os produtos vendidos
		Produtor 11	• Valor agregado ao produto (volume e sabores) • Valores sobre agroecologia e sistema orgânico)	• Maior retorno financeiro • Aumento na renda • Necessário vendedor (dificuldade em produzir e vender ao mesmo tempo)	• Conscientização • Oportunidade em acessar mercado	• Falta de mão-de-obra • Disponibilidade de tempo • Infra-estrutura para venda dos produtos • Dificuldade em vender grandes quantidades	• Baixa valorização do preço pelo revendedor

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados pesquisados.

A forma de distribuição mais adequada para cada tipo de produtor pode variar conforme a organização do sistema de produção, da disponibilidade de trabalho (mão de obra) e da infraestrutura. Em canais de venda direta, as práticas agrícolas utilizadas, a organização do trabalho, os volumes e a escala de produção, e os tipos de produtos devem ser adaptados para responder às demandas dos consumidores. Nesse sentido, Nierdele (2011) explica que essas mudanças exigem um posicionamento de teorias em relação à noção de qualidade, que passa ser percebida como resultado de uma construção entre diferentes atores sociais, como produtores, técnicos, intermediários e consumidores.

Cada vez mais o consumidor consciente busca nos mercados locais produtos de qualidade, de época e com preços justos, mas também procura adquirir mercadorias com a “cara do produtor”, não se tratando apenas de ganho em escala (quantidade), mas também em qualidade, promovendo o resgate da autonomia daqueles agentes. Para Nierdele (2013), o crescimento de um conjunto de novos mercados é a expressão das estratégias que permitem a esses grupos de produtores retomarem o direito de decisão soberana sobre o tipo de alimentação e de vida que valorizam, ou seja, retomam para si a responsabilidade pela alimentação enquanto prática sociocultural, desenvolvendo formas inovadoras de produção, consumo e distribuição mais adequados às aspirações de uma nova relação sociedade-natureza.

Essa modalidade de negócios apresenta muitas oportunidades, especialmente aos produtores familiares. A venda de forma mais pulverizada exige, no entanto, maiores investimentos e esforços extras por parte do produtor.

4.2.1 Loja própria e restaurante

Com relação às lojas próprias e o restaurante, são canais de venda direta pesquisados, foram identificados como sendo adotados pelo produtor 1. Há dois anos, quando abriu o restaurante, o produtor teve uma pequena procura pelo serviço, oferecendo carne certificada de produção própria. De forma gradual, o produtor vem percebendo o aumento de clientes em seu restaurante. Por estar localizado no interior do estado de São Paulo, resolveu manter os preços dos seus produtos na boutique de carnes e no restaurante, ambos localizados no mesmo complexo, optando por oferecer um produto nobre e de qualidade com preço não tão baixo para o produtor e nem tão elevado para o consumidor.

Além de oferecer um serviço diferenciado com preços competitivos aos consumidores, o produtor identifica que o restaurante é tratado como uma inovação no mercado, agregando

valor aos produtos em um só lugar. Durante a semana o restaurante é frequentado por profissionais liberais que estão de passagens ou a trabalho na cidade. No cardápio da semana são oferecidos pratos executivos, com apenas três tipos de carne, juntamente com os acompanhamentos, com preços em média 40% inferiores ao prato convencional comercializado aos finais de semana.

Há cinco meses, o produtor iniciou a venda para mercados maiores, como o atacado e é nesta forma de distribuição que está concentrado todo o esforço e objetivo no negócio, pretendendo aumentar a venda para parceiros comerciais de outras regiões e estados no Brasil. Tem sob sua responsabilidade a produção da carne atestando todo critério de produção para com a raça. Controla todas as etapas de cria, cortes selecionados, distribuição e consumo de seu restaurante e da loja, assim, caso venha ter algum problema no restaurante, por exemplo, ou alguma fase anterior do processo de produção não veio a funcionar, consegue identificar em que momento o problema apareceu e assim tentar estabelecer todo o controle da operação.

As lojas próprias, que podem ser consideradas também como lojas especializadas, são apresentadas como um canal que pode ser uma forma rápida de trazer novos clientes, se o ponto for bem localizado. Os produtores que distribuem por meio desse canal, possuem em comum característica de produtos como sendo de qualidade, diferenciados, sendo que dois deles neste canal possuem certificação.

Neste caso, a loja própria proporciona ao produtor a possibilidade do contato direto com o consumidor. Mas Darolt (2012) ressalta que pode haver um alto custo de manutenção (energia, funcionários, aluguel, etc.), investimentos em equipamentos como refrigeradores e estufas, conforme identificado por um dos produtores. O produtor 3 investiu em estufas assumindo custos para que pudesse manter o ano todo a produção de alimentos para venda em sua loja.

Já os outros dois produtores que se utilizam de loja própria (produtores 1 e 2) também procuram distribuir boa parte da produção para o atacado, pois consegue obter uma escala maior de produção para atender a demanda pelo produto. No caso do produtor de ovos (produtor 2), ele chega a vender cerca de 700 caixas/mês do produto por meio do atacado, enquanto na loja própria comercializa, em média, 60 caixas/mês, um volume bem menor. Neste caso, a abertura da loja ocorreu a partir da demanda por parte dos consumidores locais, que procuravam a residência deles em busca do produto. Apesar da oportunidade que surgiu com a demanda, o foco do produtor continua sendo a venda para o atacado, não havendo

interesse em expandir a venda direta, devido ao custo elevado na contratação da mão-de-obra para venda da loja, o produtor se limitou apenas em distribuir para o atacado.

Quanto ao produtor que possui uma horta na cidade junto a sua loja, localizado em um bairro residencial da cidade, identifica que as hortas urbanas estão expandindo cada vez mais, tanto nas metrópoles quanto nas cidades interioranas.

Vindo de família de agricultores, o produtor 3 e idealizador da horta agroecológica, sempre acompanhou os processos de negociações da família com intermediários e atravessadores, identificando a existência de uma discrepância na hora da compra, pois não havia muita opção para quem comercializar, e observava uma relação de dependência com o atravessador que sempre acabava sendo o único meio de distribuição do negócio da família na época, gerando a partir dessa situação falta de confiança e segurança nos negócios.

A decisão por ter uma horta na cidade se deu no intuito de conquistar um nicho de mercado que idealizava e que não existia na cidade onde morava, fazendo com que as pessoas tivessem contato com a produção. Para Assis (2003), é nesse sentido que a agroecologia é considerada especialmente adequada para o entorno urbano, por se tratar de um sistema de produção orgânico com foco agroecológico, caracterizado como instrumento de interesse para viabilização da agricultura em pequena escala, em regime de administração familiar, com baixíssima dependência de insumos externos ou nenhum, facilitando, dessa forma, sua adoção por parte do pequeno produtor.

Além disso, o único supermercado que vendia produtos orgânicos a época da abertura da loja era um grande grupo varejista, que praticava preços mais altos. Outro fator que influenciou a decisão de atuar neste canal direto foi o fato de não confiar na relação com o varejo supermercadista, em que não existia fiscalização do produto no próprio estabelecimento. Nesse sentido, a venda direta proporciona ao produtor uma fidelização do consumidor, sendo que a identidade com a marca da empresa é a principal característica do seu produto pelo consumidor.

A produção orgânica de folhosas é realizada o ano todo, além de tomates e frutas como morangos que, no caso, consegue produzir boa parte do ano por conta do sistema de controle de temperatura existente na horta. Alguns planos para o futuro, idealizados pelo produtor, incluem expandir o mercado de atuação acessando outros canais de venda e exportar para outros países, propostas que dependem de ampliação da infraestrutura, ou pelo menos adequações nela, com a introdução de tecnologias para aumentar a escala de produção.

O produtor reconhece não ter o melhor preço da cidade, pois considera que seu diferencial é a qualidade e a vida útil do produto, além do selo de certificação, que oferece ao consumidor maior credibilidade. Sua produção inclui, além de sementes selecionadas, a adoção de tecnologias, mantém a área verde dentro das cidades e está inserida em questões socioculturais. Além disso, o desenvolvimento da agricultura de base ecológica pode ser considerada uma oportunidade para o fortalecimento econômico e social da agricultura familiar, e possibilita novas formas de integração ao mercado, que retrata interesses sociais e econômicos (KERBER E ABREU, 2010).

Características do produto que necessitam ser passadas ao consumidor e que os produtores entendem não ser suficientes apenas por meio de selos ou certificados, ajudam a explicar o uso de lojas próprias ou restaurantes como alternativa de distribuição direta do produto. Além disso, muitas vezes a agregação de valor que estes produtos diferenciados possuem não é anexada ao preço que o produtor recebe, ficando na mão do distribuidor.

4.2.2 Sistema “Colha e pague”

É notável como o consumidor, que tem a oportunidade de colher o alimento direto no campo, enxerga o processo e não apenas o produto. Isso ocorre pelo fato do consumidor ter a oportunidade de vivenciar a experiência do produtor, em que a compra acaba se tornando um processo educativo (DAROLT, 2012), permitindo assim, que os consumidores caminhem entre os canteiros e possam encontrar variedades de plantas durante um período mais flexível.

Isso se confirmou por meio dos produtores pesquisados que utilizam o sistema “colha e pague”. De acordo com estes produtores, há muitas vantagens para o produtor como a garantia de distribuição, aproximação com o consumidor, fidelização dos clientes, diminuição dos custos de distribuição, diminuição das perdas de distribuição e agregação de outras funções à propriedade, como o turismo rural e o lazer, por exemplo. Isso demonstra que, a propriedade oferece a noção de multifuncionalidade, estabelecendo uma junção entre atividade agrícola e o território, pois além da função primária de produzir alimentos e matérias-primas, pode ter funções secundárias, com proteção ao meio ambiente, criação de empregos, gestão dos territórios rurais e dos recursos naturais (MALUF, 2002).

Além de mostrar a beleza de determinada região, o objetivo principal do turismo rural é conectar o consumidor final à terra, gerando renda extra ao agricultor e diminuindo o êxodo rural, mantendo a família no campo. Para o produtor de morangos, há um risco em abrir a propriedade para a colheita, pois o produto pode ser pisado pelo visitante, mesmo que a

visitação seja feita de forma orientada e controlada. Mas como o público visitante é formado por famílias e pessoas mais conscientes na proposta da colheita, o produtor considera que este sistema compensa, principalmente, pela questão da falta de mão de obra. Além disso, as pessoas do meio urbano querem retomar o contato com o ambiente rural e com a terra, desejando saber de onde vêm as frutas e tendo a satisfação de poder colher e saboreá-la no mesmo instante.

Por isso, o turismo rural vem sendo fortalecido no município e ganhando força, a partir do apoio do Departamento Municipal de Agricultura que oferece curso de Turismo Rural e capacitação aos produtores e sua família que, no decorrer do ano, dispõem de mais autonomia de gestão e contato direto com os clientes. Segundo o produtor, as aulas são bastante produtivas e os deixa mais seguro na hora de executar suas ideias. Por outro lado, o planejamento da produção se torna bastante complexo e o tempo dedicado à produção passa a ser dividido com a distribuição.

Para Darolt et al. (2012), a capacitação de produtores para a distribuição em mercados locais e na busca de opções de lazer (multifuncionalidade) junto ao público consumidor pode ser tão importante quanto a formação técnica. Selos de qualidade, marcas, projetos de turismo rural, esportes na natureza e outros eventos são opções que podem ser trabalhadas pelos empreendedores rurais. Em municípios onde ocorre apoio da administração pública na distribuição da produção, vinculado à articulação entre os diferentes atores, as atividades podem se estabelecer mais rapidamente.

Isso acontece também com o produtor de uvas de mesa, que possui planos para construir um pesqueiro no sítio, na intenção de atrair mais visitantes ao local, agregando atividades que possam estimular o turismo rural na região. A iniciativa da família está voltada em movimentar o turismo rural na região, visitantes de várias cidades e também de outros estados que estão se deslocando para a propriedade a fim de adquirir os produtos e passar um dia com toda a família na zona rural. Além de conhecer o projeto os visitantes também aproveitam o dia para conhecer as riquezas naturais da região.

Ambos os produtores que distribuem por meio desse sistema tiveram que adaptar suas estruturas para receber os visitantes. Ao buscar oferecer o contato direto do consumidor com o produto, é necessário acomodar melhor aquele visitante, gerando melhorias na propriedade em termos, de organização, limpeza, sanitários, área coberta para proteção do sol etc. A venda pelo sistema colha e pague na propriedade exige do produtor a disponibilidade de trabalho e infraestrutura adequadas, um dos principais problemas apontados por quem produtores que se

utilizam desse sistema de distribuição. Além dessas características, a regularidade na produção também foi um dos desafios a ser enfrentados por eles, ambos não distribuem ou vendem o ano todo, sendo que abrem a propriedade aos visitantes por períodos de safra específicos de cada produto.

Um dos produtores além de abrir a propriedade também distribui por meio de um canal de vendas institucional, pelo qual o governo adquire produtos dos produtores familiares para execução de seus programas e políticas sociais, participando do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)², considerado um programa que ajuda na abertura de mercados aos produtores familiares e também contribui para a segurança alimentar e nutricional das populações vulneráveis. Segundo o produtor, a quantidade do produto entregue nas escolas depende da seleção do cardápio da semana pela instituição. Os produtos, cerca de 250 kg/mês, são entregues apenas no período de safra, entre os meses de agosto a novembro.

Além das dificuldades enfrentadas pelo produtor no processo de produção, a falta de confiança nas relações com os atravessadores acabou sendo um fator chave para os produtores optarem pela distribuição direta.

Não há mais interesse de sua parte em distribuir por meio de um canal convencional, por conta da baixa rentabilidade, uma vez que o foco atual é a qualidade e não a quantidade produzida. Normalmente, para a distribuição convencional em grandes circuitos, o fruto é colhido ainda verde, não atingindo o tamanho, a coloração e o sabor (teor de açúcar ideal) desejados pelo consumidor. A prática frequente de colher a fruta verde facilita o transporte e prolonga a vida útil do produto durante o período de distribuição, resultado que interessa muito a quem comercializa e pouco ao consumidor.

Ao receber o consumidor na propriedade, o produtor percebeu que o mesmo se sentia atraído pelo ambiente e pelo espaço, por isso, ele passou a se preocupar com o paisagismo do local.

4.2.3. Loja virtual

Com relação aos canais virtuais, cabe ressaltar que além do produtor estar em contato direto com o consumidor, o canal possibilita o recebimento de *feedback* do consumidor,

² O mercado institucional atende ao consumidor coletivo (instituições de assistência social, hospitais, creches e escolas) como o PAA (Programa de Aquisição de Alimentos), dentro de um circuito curto de comercialização, considerado venda direta pelo governo brasileiro. Assim, por meio de programa de governo os alimentos da agricultura familiar são comprados diretamente dos produtores ou associações e cooperativas de produtores e chegam até a população via entidades de assistência do governo e escolas públicas (DAROLT, 2015).

facilitando a disseminação de informações e sobre o trabalho, permitindo atender as necessidades do público, que cada vez tem menos tempo para compra desses alimentos.

A produtora de laranjas começou a utilizar esse canal de venda virtual de forma despretensiosa em meados de 2012, com o objetivo de evitar o desperdício das laranjas fora do padrão, que não seriam mais recebidas pela indústria de suco naquele período. Ao comercializar o produto em um grupo de compras de uma rede social, a produtora acabou transformando uma tradição familiar de mais de quatro décadas em uma nova identidade: a de “levar a roça” à casa dos paulistanos.

A propriedade da família possui mais de 150 mil pés de laranja, entre convencionais e orgânicos, sendo que as frutas comercializadas exclusivamente pela *internet* podem ser adquiridas em porções de três, cinco, dez e vinte quilos, por meio dos planos de assinaturas semanal, mensal e avulso.

O consumidor recebe as frutas no conforto da sua casa todas as segundas feiras, através de uma frota de três caminhões que destacam a slogan da marca; essa logística permite que o frescor da fazenda esteja presente na mesa do consumidor. A empresa dividiu a cidade de São Paulo por áreas, fazendo toda a distribuição e entrega de acordo com a região especificada com data programada. Do pedido até a entrega esse período equivale no máximo três dias até a casa do consumidor, assim o consumidor recebe o produto em casa que resulta em praticidade.

Através desse sistema de venda e distribuição, a produtora impede que as laranjas percam tempo na mão de intermediadores, fazendo com que o produto seja entregue no ponto de retirada (em vários bairros de São Paulo) até o cliente no prazo programado. Oferecendo a naturalidade da fruta, com a garantia de origem e certificado de qualidade e gerando benefício oferecido pela loja virtual com um valor de mercado muito mais acessível.

Os trabalhos da família continuam crescendo e conquistando novos clientes, divididos entre a colheita para a indústria e as vendas *on-line*. Além disso, atende restaurantes, escolas, clubes, mantendo uma relação comercial tranquila e preços mais competitivos, o que fideliza os clientes. Apesar disso, a produtora garante que o serviço não deve perder a essência inicial, de manter a proximidade com o consumidor final.

A loja virtual permite a distribuição dos alimentos e produtos oferecendo a descrição dos itens, com fotos, diferentes formas de pagamento e condições rápidas de entrega. O produtor de alho negro, que também utiliza esse canal de distribuição, deseja manter o site da

empresa, para o consumidor conhecer o produto e também ter acesso às mídias sociais propagadas pela empresa.

Em 2016, realizou uma pesquisa de mercado para verificar a possibilidade em aumentar as vendas e explorar outros canais, tendo iniciado a participação em feiras de gastronomia e eventos ligados ao tema. Identificou neste canal como uma alternativa, oferecendo maior visibilidade ao seu negócio nos locais dos eventos, alcançando um maior número de empresas potenciais interessadas em seus produtos. Mas a participação em feiras e eventos consome tempo e investimento em longo prazo, considerado um dos desafios do produtor. Além dos desafios encontrados, este mercado proporciona comodidade e diferenciação e traz maior visibilidade ao produtor e sua marca. O produto por apresentar uma especificidade e diferenciação exige ainda por parte do produtor a distribuição em canais diretos mais específicos, como feiras, eventos e loja virtual.

4.2.4 Feiras Livres

Os produtores que distribuem nas feiras livres, o fazem por se tratar de um espaço social e cultural que propicia o desenvolvimento de relações com os consumidores, possibilitando a troca de informações sobre alimentação, saúde e qualidade de vida (DAROLT, 2012). Dois dos quatro produtores pesquisados distribuem em feiras livres há mais de vinte anos, enquanto os demais estão há menos tempo.

Um dos produtores que está há mais tempo na feira recebe apoio da prefeitura municipal, responsável pela divulgação da feira e dos produtos disponíveis. Não há planos, por parte do produtor em ter outros canais de venda, embora não descarte o varejo (supermercados), caso a feira não proporcione mais rentabilidade. Se tivesse oportunidade buscaria alternativas de venda se fosse também como venda garantida e à vista, pois hoje sairia da feira livre se realmente não desse mais certo para a família. Uma das variáveis identificadas pelos entrevistados como obstáculo para a venda em canais locais, e incentivo para o uso de venda direta está no recebimento pela venda do produto. Enquanto na venda por meio de canais locais (atravessadores ou varejistas) o recebimento ocorre em um prazo após a entrega do produto, na venda direta o pagamento é feito à vista.

O outro produtor que está há mais tempo na feira começou a distribuir por este deste canal por acaso. Começou plantando no quintal de casa e o vizinho emprestou uma parte da banca dele na feira para que pudesse vender sua pequena produção de leite e café. Posteriormente, passou produzir hortaliças e gado de corte. Segundo o produtor, quando há sobras de produtos que não são vendidos na feira, entrega para as entidades assistenciais do

município onde mora. Ele dedica a maior parte do tempo cuidando da horta, pois o principal problema encontrado na produção é a falta de mão de obra e isso acaba refletindo no volume de produção, porque não consegue aumentar sua escala, desafio esse identificado por dois dos produtores, juntos com a falta de mão-de-obra para produzir e vender.

Além da feira, dois produtores também distribuem por meio de grupos de consumidores utilizando o aplicativo Whatsapp[®], na forma da oferta de cestas de produtos montadas pelos consumidores, a partir especificações enviadas pelo produtor. Um dos produtores que está há menos tempo na feira, cerca de quatro anos e produz alimentos livres de agrotóxicos, considera o espaço um bom local para vender seus produtos. Os motivos pelos quais escolheu este canal foram o contato direto com o consumidor, que proporciona a ele acesso à informação, e por considerar que os preços praticados são atrativos para o produtor. Considera o mercado da feira livre como um espaço que proporciona troca de informações sobre a forma de produção de seus alimentos, questões como saúde e qualidade de vida.

O produtor entende que a venda direta é a forma mais adequada de distribuição nos dias atuais, pois fomenta a relação produtor/consumidor, possibilita o atendimento ao cliente, de acordo com suas exigências e, por isso, não tem intenção de distribuir seus produtos com intermediários ou mesmo abandonar a venda direta.

Na feira livre a oferta de produtos é maior, enquanto nas entregas em domicílio, iniciada há cerca de dois anos por meio do aplicativo, prioriza as cestas montadas de acordo com a demanda. Conta que essa ideia surgiu por conta da alta procura pelos produtos e pela comodidade dos clientes em fazer os pedidos. As entregas ocorrem uma vez por semana. O produtor considera que este canal proporcionou um aumento na renda, pois pode praticar preços mais atrativos para o consumidor, além de poder ter uma ideia melhor sobre a demanda dos produtos, promovendo ajustes na produção quando necessário, pois o contato direto possibilita interações em tempo real, fidelizando o consumidor e transmitindo melhor as informações sobre seus produtos.

Ressalta-se que como outros produtores da feira, possuem dificuldades em produzir em grandes quantidades, enfrentam o desafio em contratar mão-de-obra para produção (enquanto produzem poderiam estar vendendo, ou vice versa), e nesse sentido gostariam de produzir uma variedade maior de novos produtos, mas possuem uma limitação de espaço físico na propriedade, impossibilitando o aumento da produção.

4.3 Estratégia

Nesta seção, são apresentadas as principais variáveis que influenciam a escolha de canal de venda direto utilizado e, analisa as estratégias mais adotadas pelos produtores rurais entrevistados, conforme mostra o Quadro 8:

Quadro 8: Principais variáveis estratégicas identificadas.

		Variáveis						
Canal	Produtor	Mercado	Produto	Empresa (redução de custos)	Sobrevivência	Impacto ambiental	Promoção de vendas e propaganda	Controle canal
Loja própria/ Restaurante	Produtor 1							X
	Produtor 2	X	X					
	Produtor 3		X					
Colha e pague	Produtor 4						X	X
	Produtor 5	X		X				X
Loja virtual	Produtor 6	X	X					
	Produtor 7		X	X				
Feiras livre	Produtor 8				X			X
	Produtor 10				X			
	Produtor 11	X	X		X		X	X
	Produtor 9		X			X		
Tele vendas	Produtor 9		X			X		
	Produtor 11	X	X			X		X

Fonte: Elaborado pela autora.

Como observado na Quadro 9, a variável produto foi a mais apontada pelos produtores (2, 3, 6, 7, 9 e 11) como justificativa para a adoção da venda direta, corroborando com o exposto por Maluf (2004), em que essa vinculação aos canais de venda direta é mais adequada para uma produção pequena e diversificada, típica da agricultura familiar mais tradicional, pouco capitalizada e com menor tecnificação. Apesar da afirmação de Maluf (2004), observou-se que quatro desses produtores possuem a produção concentrada em um único

produto, indo ao encontro do exposto por Harrison (2007), que afirma que alguns produtores se dedicam exclusivamente a determinado produto, levando a empresa a um nível de especialidade que pretende atender.

A partir do contato direto com o produtor, o consumidor conhece os alimentos que está adquirindo, que além de frescos, muitas vezes são provenientes de processos de produção mais sustentáveis. A ausência de intermediários entre consumidores e produtores é comum em qualquer canal de venda direta, o que lhes permite aos consumidores um acesso facilitado, com preços reduzidos, a produtos de qualidade.

A segunda variável mais apontada pelos produtores foi o controle do canal (1, 4, 5, 8 e 11). Independente da denominação, este tipo de distribuição reforça a noção de autonomia por parte dos produtores rurais em termos de gestão, planejamento, distribuição e adoção de estratégias comerciais, que são maiores quando comparado às formas convencionais de distribuição. Corroborando o que diz Darolt (2013), de que não se trata apenas de ganho de escala (quantidade), mas ganho em qualidade, criando novas relações sociais e novos valores, quando comparada à de canais longos de distribuição permitindo o resgate da autonomia dos agricultores que estão em busca de novas alternativas para o desenvolvimento rural.

No sistema “colha e pague”, por exemplo, foi a variável citada pelos dois entrevistados, principalmente pela vantagem da maior autonomia de gestão e do contato direto com os clientes, embora, neste caso, o planejamento da produção se torna bastante complexo e o tempo dedicado à produção passa a ser dividido com a distribuição. Assim, a autonomia de trabalho e a maior independência financeira se tornam fatores-chaves quando se opta pela venda direta, pois os produtores recebem a maior parte do pagamento à vista ou no curto prazo e forma uma carteira de consumidores fiéis. Corroborando nesse contexto também Lamine (2012), a autonomia não significa isolamento, sendo baseada na troca formal ou informal entre produtores e sua rede de contatos, tanto no âmbito da produção como da transformação e da distribuição.

A variável mercado foi citada por quatro produtores de diferentes canais pesquisados. De acordo com os produtores essa variável teve influência na escolha por vários fatores, um deles por conta do interesse do produtor em não manter relações comerciais com atravessadores ou intermediários, sendo que um deles o utiliza este canal por considerar inovador e diferenciado.

A variável sobrevivência foi apontada por três dos quatro produtores da feira livre, que consideram que a comercialização na feira como única forma de venda de produtos utilizada,

pois não requer grande investimento para participar em feiras livres. Levando em consideração que neste canal possui autonomia suficiente para decidir o que produzir, quanto produzir e onde comercializar.

Com relação às principais motivações para a distribuição por meio de canais de venda direta, os produtores foram solicitados a hierarquizar as principais motivações por meio de uma escala Likert de 05 pontos. O pequeno número de produtores que formam cada um dos canais identificados, não permitiu a identificação de variáveis, por canal, que tenham maior impacto na sua seleção. De forma geral, as principais motivações identificadas foram relação com o consumidor e valorização do produto.

Dois dos três produtores concordam totalmente que o acesso a um maior número de consumidores foi a principal variável que os motivou a estar neste canal de distribuição. Como também a importância da relação com os consumidores que proporciona a criação de uma relação mais duradoura. Todos os entrevistados concordam que sua forma de distribuição, que traz comodidade na entrega ao consumidor, como por exemplo, o sistema *delivery*, que foi o sistema de entrega implantado por um dos produtores entrevistados deste canal.

Os produtores não concordam que possuem o melhor preço, pois quando se trata de produtos diferenciados, orgânicos, por exemplo, os preços comercializados são mais elevados do que aqueles produzidos convencionalmente. O grande desafio destes produtores é oferecer produto de qualidade a preços mais competitivos de mercado, aproximando ainda o consumidor do produtor por meio de canais de venda direta. Apesar de reduzirem o número de intermediários (ou eliminá-los), o menor volume de produção disponível para a comercialização faz com que os preços não consigam, em determinados momentos ou canais, se aproximar dos preços praticados em redes varejistas.

A partir das informações que constam no Quadro 9, sobre as variáveis citadas pelos produtores, das características que definem os canais de venda direta e outras informações levantadas pelos formulários, foi possível identificar as principais estratégias utilizadas pelos produtores, em função do canal de venda direta utilizado, conforme o Quadro 10

Quadro 9: Principais estratégias de produtores rurais.

Canal	Produtor	Estratégia	
		Produção	Diversificação de canal
Loja própria / Restaurante	Produtor 1	Diferenciação	Sim
	Produtor 2	Não adota	Sim
	Produtor 3	Diferenciação	Não
Colha e pague	Produtor 4	Diversificação de produtos	Não
	Produtor 5	Diversificação de produtos	Não
Loja virtual	Produtor 6	Diversificação de produtos	Sim
	Produtor 7	Diversificação de mercados	Sim
Feiras livres / tele vendas	Produtor 8	Diversificação de produtos	Não
	Produtor 9	Diversificação de produtos	Sim
	Produtor 10	Diversificação de produtos	Não
	Produtor 11	Diferenciação / Redução de custos	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

Com exceção do canal de loja própria/restaurante, a diversificação, de produto ou mercado, foi a estratégia predominante em relação aos produtos, independente do canal de distribuição analisado. Entendeu-se que essa diversificação ocorre quando o produtor opta por produzir diferentes produtos (como no caso dos produtores de verduras e legumes), ou diferentes espécies do mesmo produto (como no caso das laranjas e uvas).

Se a diversificação na produção foi observada na maioria dos canais e pela maioria dos produtores, o mesmo não se pode inferir no que diz respeito à diversificação de canais de distribuição. De maneira geral, apenas no canal colha e pague não se verificou a existência da estratégia de diversificação de mercado, porém em todos os canais foi possível encontrar produtores que utilizam apenas esse canal como forma de distribuir o seu produto.

Para quase a metade dos entrevistados, a opção pela distribuição dos produtos apenas por meio da venda direta é não somente a melhor, mas também a única opção escolhida.

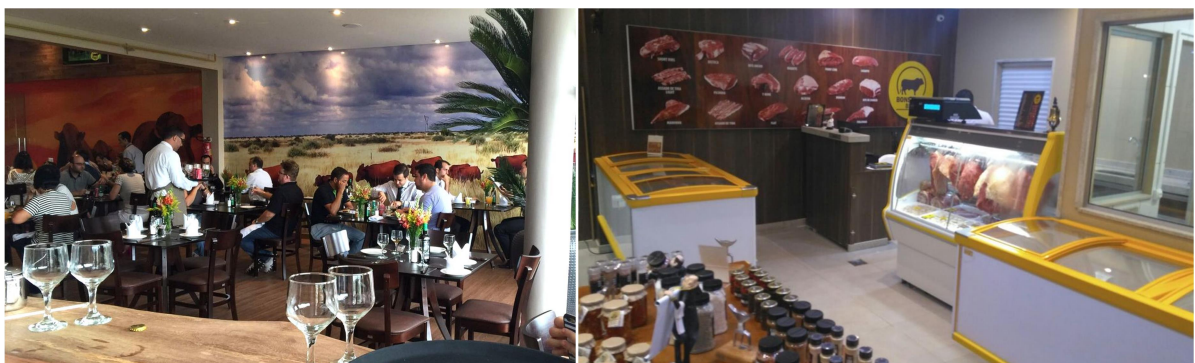
4.3.1 Loja própria e restaurante

Dois dos produtores que mantêm loja própria possuem estratégia de diferenciação, conforme Quadro 9. Com a adoção desta estratégia estes produtores buscam alcançar vantagens frente seus concorrentes pela inserção de um ou mais elementos de diferenciação de produtos ou serviços, ou seja, primam pela qualidade de seus produtos.

Conforme apontado por Stern et al. (1996), o projeto do canal de distribuição não pode ser desenvolvido sem a definição da estratégia de produto ou mercado a ser adotada pela organização.

A tática de diferenciação apontada pelo produtor 1, de carnes nobres, identifica que seu modelo de negócio se tornou inédito e esta estratégia sinaliza a produção e distribuição de um produto de alta especificidade, uma vez que produz carne por meio de um sistema específico de melhoramento genético da raça e possui um restaurante para comercializar o produto. Assim, procura diferenciar a oferta em relação aos concorrentes por meio da criação de um diferencial competitivo, reforçando a marca e o serviço de qualidade, em que busca atender um número restrito de clientes de uma forma mais personalizada. Junto ao restaurante, o produtor possui uma loja física onde são vendidas peças selecionadas somente da carne que ele produz, sendo possível, no local, preparar cortes de acordo com a necessidade do cliente, conforme Figura 5:

Figura 5: Restaurante e loja própria do produtor 1.



Fonte: Pesquisa de campo

A incorporação de atributos de qualidade ao bem ou serviço é exposto por Sae e Spers (2006) como parte da estratégia de diferenciação da firma que busca a liderança na produção rural. Porter (1986) também corrobora essa questão, ao afirmar ser necessário alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços,

que justifiquem preços mais elevados, ou seja, trabalhar com produtos únicos, com melhor qualidade, melhor desempenho e de características únicas.

A maior satisfação é quando o cliente retorna a seu restaurante ou a sua loja especializada, sinal de que o produto vem agradando ao paladar do consumidor que está na busca de alimento com qualidade e acessível. (PRODUTOR 1).

Não há qualquer avaliação ou pesquisa de satisfação com o consumidor, porém utilizando este canal, o produtor recebe vários *feedbacks* sobre o produto. Outros restaurantes na cidade desejam comercializar seu produto, estratégia que vem sendo analisada visando ampliar a distribuição do produto, ao mesmo tempo em que entende ter construído uma boa imagem da marca, conforme exposto por Porter (1986) e Saes e Spers (2006).

Segundo o produtor, seu negócio começou muito devagar e pequeno, mas vem dando certo, e enxerga que no longo prazo deve sentir melhor a aceitação do mercado a um produto selecionado e de qualidade. Ao desenvolver a atividade de venda direta, o produtor não deixa de fazer algo pessoal ou profissional, pois dispõe de uma boa equipe, tanto para o restaurante quanto para loja, caso precise se ausentar por algum período.

A estratégia de diferenciação também foi identificada pelo produtor da loja de orgânicos. As características dos produtos neste caso o fazem a crer que essa tática de diferenciação é a mais adequada para o seu negocio, nesse caso busca atingir um nicho de mercado que idealizava e fazer com que consumidores percebam e valorize essas informações.

Além de trazer comodidade para o consumidor através da loja própria, o consumidor consegue obter a informação acerca do modo de produção, informações precisas de quando se trata de produtos orgânicos. O produtor aproveita uma estrutura já construída de 12 estufas climatizadas para diferenciar sua oferta e diversificar a produção, utilizando princípios de base ecológica e menor impacto ambiental e investindo na qualidade.

O produtor de orgânicos sempre procura novidades para atender o consumidor e faz testes com produtos de forma a atender às necessidades dos clientes. Por isso, pretende processar alguns produtos, agregando-lhe valor ao produto para atender ao interesse do consumidor em adquirir produtos orgânicos processados. A programação da produção segue o clima e a época do ano e, embora tenha capacidade de triplicar a produção, não há demanda suficiente para esse excedente. Há uma preocupação com o bem estar do consumidor dentro da loja e busca o relacionamento duradouro, a fim de criar vínculo e respeito com o cliente. É

necessário que em canais de venda direta as informações sejam apropriadas e esclarecedoras ao consumidor com relação aos produtos orgânicos.

No final de novembro de 2017, o produtor iniciou um sistema *delivery* em domicílio todos os dias na parte da manhã (com as encomendas podendo ser feitas por telefone, aplicativo de troca de mensagens de Whatsapp[®]), e adesivou o caminhão de entrega, a fim de usar como ferramenta de propaganda nas ruas da cidade. Apesar do início das vendas por disk entrega e aplicativo, quando da entrevista, o único canal de distribuição utilizado pelo produtor era a horta, até onde os consumidores necessitam se deslocar até o local, escolher os produtos e efetuar a compra. Dessa forma, foi considerado que ele não utilizava de uma estratégia de diversificação de canal.

Figura 6: Produtos da horta orgânica.



Fonte: Pesquisa de campo

Apenas um produtor disse não adotar nenhuma estratégia específica ou um método de venda, pretendendo focar sua distribuição apenas nas vendas no atacado, uma vez que possui projetos para aumentar a produção e atender a alta demanda do produto. Sua propriedade está localizada em outro município, e buscando a otimização dos gastos, pretende fechar a loja física e manter a venda dos ovos diretamente da propriedade e pelo atacado, pois o retorno financeiro é maior.

O produtor procura produzir os ovos para atender algumas necessidades dos clientes, que preferem tipos mais específicos, como ovos maiores (jumbo) ou menores, por exemplo. Mesmo não adotando nenhuma estratégia, o fato do produtor não manter a loja física, mas a

venda apenas na propriedade, pode ser considerado como uma estratégia de diversificação de canal.

4.3.2 Sistema “colha e pague”

Quando os produtores buscam estratégias, estas devem ser pensadas em atendimento à demanda dos consumidores, visando produzir com qualidade e diversidade, dentro da capacidade de cada propriedade (DAROLT, 2012). O resgate dos costumes e tradições e locais de produção, associado a preços justos, frescor e sabor dos produtos, se tornam características importantes quando se fala do sistema de “colha e pague”, cujas vantagens para o produtor é a aproximação com o consumidor, a fidelização dos clientes e diminuição das perdas de distribuição, além de agregar contextos de multifuncionalidade na propriedade.

A estratégia de diversificação da produção foi apontada pelos dois produtores que se utilizam desse sistema.

O produtor de morango especificamente, ainda produz apenas essa fruta, mas possui planos para introduzir outras culturas na propriedade, como pitaia, amora e jabuticaba. A diversificação torna a propriedade mais atrativa para os consumidores, no entanto, o sistema de produção se torna mais complexo e oneroso em termos de mão de obra, podendo aumentar os custos de produção. Para minimizar isso, o produtor pretende ampliar a área de produção da propriedade, por conta da alta demanda de pedidos. De forma complementar, a família agrega valor aos morangos produzindo sucos naturais, doces recheados e polpa da fruta, que são comercializados durante a visita à propriedade. Vale destacar que com essa estratégia de diversificação de produtos, acabou diminuindo, em parte, os riscos econômicos e oferecendo maior segurança contra adversidade e desigualdades nas colheitas.

Segundo Ell (2007), verifica-se a necessidade de criar estratégias para ampliar a diversidade da produção alimentar, garantindo as necessidades nutritivas alimentares das famílias e dando suporte à demanda do mercado. Nesse sentido, Aguglia et al., (2009) afirma que, no caso dos produtores, a venda direta como uma estratégia de diversificação pode levar a melhores rendimentos agrícolas, pois o investimento neste tipo método busca aproveitar benefícios decorrentes da redução dos custos de produção e distribuição até o aumento da eficiência no uso do trabalho familiar, portanto, em maior renda agrícola.

O período de visita está concentrado entre os meses de julho e novembro. Cerca de 90% do faturamento do negócio se concentra no mês de julho, o mais movimentado devido às férias escolares. Por isso o produtor planeja a produção para que possa receber o maior

numero de visitantes neste mês. Obter o controle do canal proporciona ao produtor não depender da venda a outros intermediários, planejando sua produção de acordo com as vendas e uma demanda aproximada para o período de visitação.

A Figura 7apresentam o canal de venda direta “colha e pague” e os produtos com valor agregado comercializados na propriedade rural.

Figura 7: Consumidores na colheita e produtos derivados do morango vendidos na propriedade.



Fonte: Pesquisa de campo (2017).

O produtor de uvas de mesa já diversifica seus produtos, por meio da produção de diferentes variedades de uva, incluindo a Itália, Rubi, Benitaka e Brasil. No futuro, deve investir em outra variedade de uvas de mesa, como a uva sem sementes, muito procurada pelos visitantes. O produtor identifica a potencialidade do local para incluir outras atividades relacionadas ao turismo rural e um restaurante, buscando a multifuncionalidade do sistema e maior proximidade com os consumidores.

Observou-se que a venda direta reflete em sistemas de produção mais diversificados, tendendo a encaminhar a propriedade para a multifuncionalidade. O produtor apontou que gostaria de fazer cursos de capacitação para ser monitor de turismo rural, agregando mais conhecimento e podendo, assim, entreter mais os visitantes.

Figura 8: Colheita das uvas de mesa



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

Mesmo que já existam atividades de capacitação, segundo Darolt (2012), são necessárias políticas públicas que possam apoiar programas de capacitação de produtores para gestão e hospitalidade, no sentido de saber receber, atender bem e informar o consumidor sobre os princípios de produção, nos espaços de venda direta de distribuição na perspectiva de ampliação das atividades multifuncionais.

A multifuncionalidade das propriedades é uma tendência, sobretudo em regiões metropolitanas, que reforça o aspecto de desenvolvimento rural integrado, contribuindo com a gestão territorial e potencializando os valores paisagísticos e turísticos, conectando o consumidor final à terra, gerando renda extra ao agricultor e diminuindo o êxodo rural, fixando a família no campo. Corroborando a isso, Sgroi et al. (2014) afirmam que o turismo rural também possui um papel importante que modifica as comunidades rurais em suas estruturas, processos e dinâmicas ambientais, econômicas, sociais e culturais, a fim de ativar a dinâmica de desenvolvimento que dura ao longo do tempo e a sustentabilidade econômica e social.

Os dois produtores que se utilizam desse sistema identificaram a potencialidade de oferecer atividades como turismo rural e restaurante, buscando a funcionalidade do sistema e maior proximidade com os consumidores, que vem aumentando de forma consistente a cada ano. O sistema de abrir a propriedade ao consumidor proporciona uma relação de fidelização, visitantes que vão até o local para desfrutar do campo e sensação de colher o produto direto do pé.

Ao optarem pela venda direta pelo sistema colha e pague, e provavelmente por disporem de produtos com características de sazonalidade, ambos os produtores optaram por

não diversificar o canal de distribuição, concentrando todos os esforços no sentido de criar uma oportunidade única aos consumidores que se deslocam até as propriedades.

Mas, muitas vezes por conta da dedicação exclusiva da família ao negócio, deixam de realizar algum projeto pessoal ou profissional, como os cursos de capacitação de monitoria de turismo e atividades de lazer e entretenimento com toda família, estas questões foram percebidas pelos dois produtores que se utilizam desse sistema.

4.3.3 Loja Virtual

Os produtores que utilizam loja virtual como canal de venda direta, como o produtor de laranjas, acredita ser necessária a diversificação da produção, produzindo outras espécies ou, pelo menos, outras variedades da laranja, garantindo a disponibilidade do produto o ano inteiro, buscando parcerias que possam oferecer o produto e manter o consumidor fiel, se necessário. Santos et al. (2014) corroboraram que a diversificação da produção está diretamente ligada às necessidades de consumo do próprio consumidor e ao calendário agrícola, aliada à baixa ou inexistente capacidade de armazenamento, demanda constante e rápido retorno de capital.

Pela loja virtual, o produto só era comercializado em sacas de 5kg, mas em atendimento às necessidades dos clientes, foram disponibilizadas sacas de 3kg e, atualmente, o cliente pode escolher sacas de 3kg, 5kg, 10kg e 20kg. A programação de entrega na cidade de São Paulo ocorre em até três dias após a colheita, pois as laranjas são colhidas maduras no pomar, de acordo com cada região previamente dividida e especificada, nas datas programadas. O cliente pode optar por um plano de assinatura, podendo ser semanal, mensal e avulso, conforme mostra a Figura 9. Em cada um deles, o usuário define a quantidade, em quilos, que deseja receber no período escolhido e realiza o pagamento. Em seguida, as laranjas são separadas e enviadas até os pontos de distribuição na capital paulista. Desta forma, o consumidor paga por um alimento mais gostoso, por um valor muito mais acessível.

Em períodos de entressafra, quando necessário, o produtor busca por produtos de terceiros ou parceiros que garantam a disponibilidade dos produtos durante o ano, no intuito de não faltar produto para venda no site.

Todos os fornecedores são selecionados a partir de um critério de qualidade, as laranjas produzidas no sistema orgânico são certificadas pela Ecocert, selo que garante a procedência e atendimento às normas de qualidade.

Figura 9: Foto da loja *e-commerce* de laranja

HOME | A EMPRESA | POR QUE TEMOS A MELHOR LARANJA? | BLOG | LARANJAS ONLINE NA MÍDIA | FALE CONOSCO

**RECEBA LARANJAS DIRETAMENTE DO PÉ,
ENTREGUES NA SUA CASA EM ATÉ
03 DIAS APÓS A COLHEITA**

01 COLHEITA
DA FAZENDA OU ORGÂNICAS, AS LARANJAS SÃO COLHIDAS MADURAS EM NOSSO POMAR

02 ASSINATURA
VOCÊ ASSINA UM DE NOSSOS PLANOS OU, SE PREFERIR, FAÇA UM PEDIDO AVULSO PARA EXPERIMENTAR!

03 ENTREGA
PRONTO, AGORA É SO AGUARDAR SUA ENTREGA. O FRETE É GRÁTIS, APROVEITE ESSA COMODIDADE!

PAGAMENTO SEMANAL
ENTREGAS SEMANAS
A PARTIR DE R\$ 7,50 POR SEMANA.

FORMA DE CULTIVO
LARANJAS DA FAZENDA

ESCOLHA O PESO
3 KG

QUANTIDADE

PAGAMENTO MENSAL
ENTREGAS SEMANAS
A CADA 3 MESES VOCÊ GANHA UMA ENTREGA GRÁTIS

FORMA DE CULTIVO
LARANJAS DA FAZENDA

ESCOLHA O PESO
3 KG

QUANTIDADE

PEDIDO AVULSO
DE R\$ 8,50 ATÉ R\$ 33,00

FORMA DE CULTIVO
LARANJAS DA FAZENDA

ESCOLHA O PESO
3 KG

QUANTIDADE

Fonte: Extraído do site da empresa.

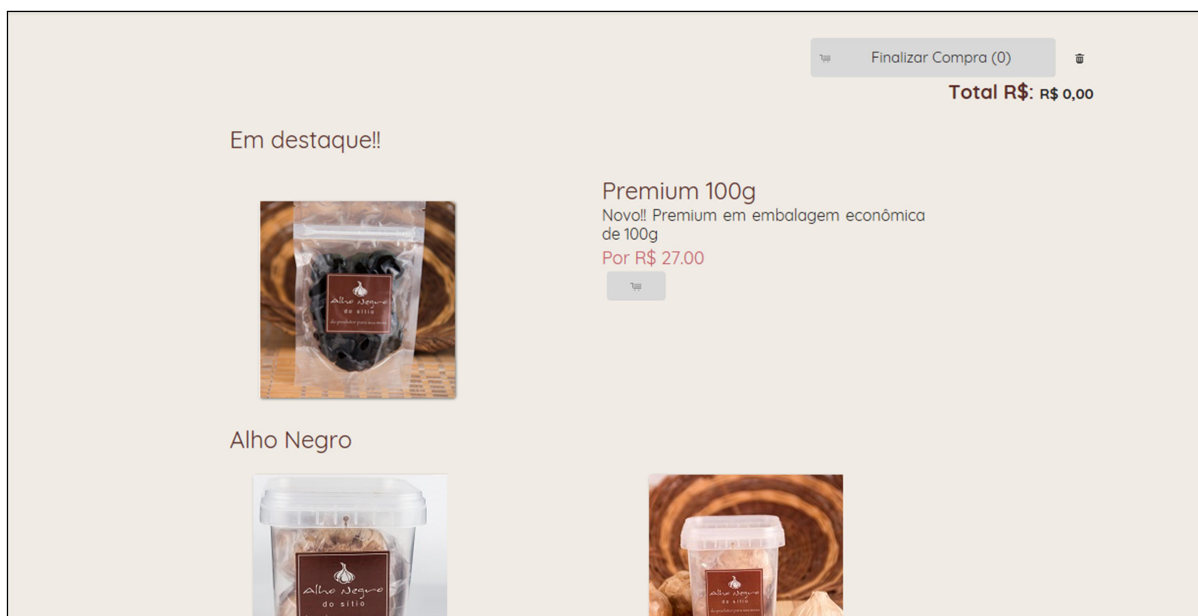
A produtora de laranjas também pretende participar de feiras e eventos, mas acredita que esse canal possa consumir muito tempo e ser complexo pela montagem da estrutura e disponibilidade de pessoas, além do custo elevado destes eventos.

Além da loja virtual, o produtor do alho roxo participa de feiras e eventos com forma de proporcionar maior visibilidade na empresa e oferece também uma redução de custos. Por conta disso, busca a estratégia de diversificação de mercados, entendendo que, para seu negócio, a participação em feiras e eventos é uma forma de alcançar um maior número de empresas e consumidores interessados pelo produto e, reduzindo seus custos de distribuição. Para Gazzola (2012), estas estratégias de diversificação de canais de venda asseguram aos produtores a autonomia necessária nas transações, pois se alguns mercados não funcionem adequadamente eles podem estabelecer transações com os demais, protegendo-se de crises ou eventos inesperados, mesmo que estes eventos sejam sazonais, ocorrendo em alguns períodos do ano.

Com a participação em eventos, o produtor de alho negro começou a ter maior visibilidade, e percebeu que uma redução nos custos diretos da empresa com os eventos, por isso, está investindo tempo e dinheiro no negócio, para se consolidar no mercado, mas pelo

fato da empresa ser relativamente nova, ainda mantém a loja virtual em funcionamento, conforme mostra a Figura 10. O produtor mantém a loja virtual em funcionamento por mais um questão de visibilidade da marca e pela especificidade do produto, pois os consumidores acabam fazendo buscas pela internet por produtos muito específicos.

Figura 10: Foto da loja virtual e-commerce do alho negro



Fonte: Extraído do site da empresa.

O produtor sabe que possui uma marca forte do produto no país, afirmando também que a empresa se encontra mais consolidada no mercado em questão de marca, garantindo qualidade do produto e visibilidade.

A entrega dos produtos é feita de acordo com a necessidade dos compradores e periodicidade. A empresa é relativamente nova, nesse momento estão em processo de investimento de tempo e dinheiro para que se estabeleça de forma duradoura no mercado, com isso o produtor acaba deixando de realizar projetos pessoais e familiares para se dedicar exclusivamente na atividade de venda direta.

As principais motivações que os dois produtores tem em comum é o fato da comodidade na entrega, a relação de confiança com o consumidor, melhor preço e a valorização do produto. Ambos os entrevistados acreditam que para fidelizar o cliente é necessário levar comodidade para ele, e que as lojas virtuais proporcionam isso, em poucos dias o consumidor consegue receber seu produto, considerado perecível, em sua casa.

Apesar dos avanços da tecnologia, e do uso intenso que os consumidores fazem dos smartphones, o uso da venda direta por meio de lojas virtuais como única estratégia de distribuição não parece ser uma opção viável para produtores rurais. Especificidades dos produtos, concentração da produção em uma única época do ano e perecibilidade do produto para viagens a longa distância ainda fazem desse canal uma opção estratégica interessante, por que não pode ser considerada como única opção.

4.3.4 Feiras livres

A diversificação de produtos foi a estratégia mais observada entre os produtores que comercializam em feiras livres, sendo identificada por três dos quatro produtores. As feiras livres são os mais antigos espaços de distribuição existente e resistem no tempo, sendo encontradas em centros das grandes cidades, ou até em beiras de estradas, sendo importantes na distribuição de produtos frescos direto da colheita ao consumidor (BADUE; GOMES, 2011 e UENO et al., 2016).

A família do produtor 8 procura diversificar a produção, implementando outros produtos que normalmente não produzem o ano todo, e já tiveram a oportunidade de trabalhar com outras variedades, embora a sua produção esteja alinhada às necessidades dos consumidores e com a época adequada de plantio de cada produto. Participa das feiras três vezes na semana, para que possa cuidar da horta e colher os produtos nos outros dias da semana.

O produtor 10 participa somente de feiras livres e possui uma produção diversificada, com a ajuda da tecnologia e adequação da estrutura na propriedade, conseguindo produzir o ano todo. Os canteiros das hortas são cobertos e possuem um sistema de irrigação controlado por equipamento em toda a produção, investimento que facilita o manejo da horta, e foi adotado a partir da troca de experiências com outros produtores que também investiram em mão de obra e tecnologia. Com esse investimento, o produtor consegue manter a produção de produtos sazonais praticamente o ano todo. Para Wilkinson (2002), processos de mudanças exigem dos produtores rurais adaptações em diferentes níveis, pois ao mesmo tempo em que o produtor precisa se adequar a critérios e legislações ambientais cada vez mais rigorosos, também necessita de novos conhecimentos em tecnologia, mercado e gestão.

O produtor 9 que se utiliza de produção com base ecológica comercializa na feira, faz entregas a domicilio e também via aplicativo de *Whatsapp*, se utilizando-se da estratégia de diversificação da produção e de canais de distribuição. Segundo Darolt (2013), muitos

produtores de base ecológica de produção, tem utilizado de dois a três canais de venda como feiras do produtor, entregas em domicílio entre outros, embora existam diversas alternativas de canais. A feira em que participa é administrada e apoiada pelo poder público (prefeitura local), a fim de promover a valorização da agricultura familiar e da qualidade de vida de todos os atores envolvidos da cadeia, do produtor ao consumidor. No momento o produtor participa de um projeto para a implantação da Feira de produtores orgânicos do município, em parceria com a secretaria de Agricultura do município.

Apenas um produtor da feira se utiliza da estratégia de diferenciação, isso ocorre por conta que seus produtos serem produzidos com base agroecológica, ou seja, investe na qualidade da produção que mantem características únicas e que os diferencie de forma que o consumidor venha a valorizar. Esse produtor também se utiliza do aplicativo e grupos de consumidores do produtor anterior, fazendo entregas de cestas de produtos ou somente produtos selecionados pelos seus clientes.

Toda a produção realizada na propriedade é de base agroecológica, apesar de ainda não ser certificada, o que caracteriza sua estratégia de diferenciação da produção. O produtor se utilizando desse aplicativo, consegue divulgar os produtos que estão sendo comercializados naquele período e manter relações comerciais com os clientes. Apesar de diferenciar a produção e diversificar os canais de distribuição, o produtor identifica suas ações como uma estratégia de redução de custos, no sentido de idealizar ações para fornecer ou entregar produtos ao menor custo para seu negócio. Na logística da entrega, há diversos custos envolvidos, como o transporte, armazenagem, estoque e perdas no processo, concentrando essas entregas apenas às segundas feiras. Isso ocorre também porque nos outros dias da semana permanece na propriedade para se dedicar à produção e à feira.

Figura 11: Venda de hortaliças e legumes a um grupo de consumidores por meio de aplicativo de mensagens



Fonte: Extraído do grupo de consumidores.

Segundo Darolt (2012), a experiência em feiras livres e a entrega de cestas possibilita aos atores desses canais de distribuição, o estabelecimento de relações de confiança entre produtores e consumidores que vão além daquelas encontradas em um mercado convencional. Além da importância da relação com os consumidores, outra motivação que os levou a vender em feiras livres foi a questão da imagem do produto, pois quando se produz alimentos in natura ou frescos, é certo que devem ser distribuídos rapidamente, destacando a opção dos produtores em vender por este canal.

Os grupos organizados de consumo são bons exemplos de reconexão e de canal de venda direta, proporcionando autonomia para que o consumidor possa escolher os produtos com a “cara do produtor”. As Figuras 12 ilustram as feiras livres pesquisadas.

Figuras 12: Feira do agricultor familiar / Feira da Lua



Fonte: Pesquisa de campo (2017).



Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Pode-se dizer que muitos produtores que utilizam diferentes estratégias de distribuição, para obter vantagem competitiva de mercado, agregar valor econômico, construir relacionamentos duradouros, aumentar sua rentabilidade ou produzir produtos com especificidade, criam a oportunidade para comercializar por canais venda direta, e se manterem no campo por mais tempo.

Há muitos desafios encontrados no mercado pelos produtores para se manter a atividade de venda direta, pois esta forma de distribuição exige do produtor um esforço maior relacionado à quantidade de produção, atendimento ao cliente e perspectivas futuras de cada negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados permitem evidenciar que a venda direta traz vantagens ao produtor rural, no que tange à garantia de autonomia de trabalho e maior independência financeira, além da redução dos riscos de distribuição pela possibilidade de introduzir estratégias como a diversificação de produtos, devido às incertezas climáticas e a sazonalidade, apontada pelos produtores que comercializam exclusivamente em feiras livres.

A cada ano, inovações em canais de venda direta criam diferentes formatos de distribuição (entregas à domicílio, vendas pela *internet*, vendas em feiras e eventos, lojas próprias, vendas nas propriedades com agregação de valor e multifuncionalidade da propriedade e restaurantes), o que contudo, demanda mais escolhas estratégicas por parte de produtores, a fim de garantir a sustentabilidade das pequenas famílias de produtores rurais.

O presente trabalho teve como espaço de análise o Estado de São Paulo, composto por produtores rurais que possuem em sua forma de distribuição o sistema de venda direta, portanto, escolhidos de forma intencional não probabilística dentre aqueles que trabalham com o tema em questão. Dentre os objetivos propostos do trabalho, estava o objetivo geral que compreende analisar a venda direta como forma de posicionamento estratégico na distribuição de alimentos da produção rural. Para atingir aos objetivos da pesquisa foi preciso o envolvimento com os temas da pesquisa através de referências bibliográficas frente a aspectos como canais de distribuição, estratégia e venda direta, e após esse levantamento foi feita a pesquisa de campo junto aos produtores rurais que distribuíssem seus produtos pelo canal venda direta. Na pesquisa de campo os agricultores foram contatados e entrevistados individualmente e responderam questões sobre o empreendimento, mercado e estratégia.

A partir das respostas às questões, foi desenvolvida a organização, apresentação e descrição dos resultados, demonstrando as relações existentes entre os dados obtidos pelo fenômeno estudado.

O objetivo específico “caracterizar os canais de venda direta disponíveis no mercado de alimentos da produção rural” foi atingido principalmente por meio da revisão bibliográfica, além da visita a alguns produtores. Nem todos os canais de venda direta caracterizados na revisão foram identificados na pesquisa de campo, entre eles a venda em barracas à beira da estrada. As barracas à beira da estrada visitadas não eram de produtores rurais, mas de vendedores ou atravessadores locais. É possível que este tipo de canal seja de mais fácil observação em rotas turísticas, onde viajantes tem mais predisposição a paradas para conhecer estes locais a adquirir os produtos.

O objetivo (ii) que previa a identificação das características dos produtos, mercados e produtores rurais também foi atendido. Foi possível identificar que as características de produtos e mercados foram as que mais influenciaram na escolha do canal de distribuição. Foi possível também mencionar as principais metas dos produtores rurais como: qualidade do produto, diferenciação, especificidade, mercado inovador, proximidade com o consumidor, maior rentabilidade da empresa.

O objetivo (iii) que previa verificar as características ambientais e comportamentais, também foi atingido. Foi possível identificar variáveis de menor controle e impactos na escolha desses canais, como menor impacto ambiental, ambientes econômicos que podem afetar a produção e distribuição dos produtos, como folha de pagamento com a contratação de mão-de-obra. O objetivo (iv) prenunciava verificar como os produtores rurais diferenciavam a venda direta de distribuição por canais convencionais, também foi atingido. Segundo relato de produtores, a grande maioria identifica a venda direta como forma de distribuição sem possuir nenhum atravessador ou intermediário, no sentido de atender diretamente as exigências do consumidor.

O objetivo (v) foi atingido no sentido de reconhecer os esforços realizados por produtores rurais ao adotar a venda direta. Essa atividade exige do produtor esforços no sentido de promover a diversidade na produção, de canais, de manter relacionamentos duradouros com o consumidor, baseados na confiança e credibilidade. Estes esforços mostram a capacidade de mudanças do produtor por mercados economicamente mais viáveis e sustentáveis. Mesmo não medindo esforços para atender as exigências da atividade de distribuição, deve-se levar em conta que o produtor familiar deixa de exercer atividades de âmbito pessoal ou profissional a fim de garantir seu sustento com a participação em mercados mais dinâmicos e mais rentáveis, como os de venda direta.

Com isso, foi possível identificar que a distribuição da produção diretamente na propriedade, pelo sistema “colha e pague”, se mostrou-se adequada para o fortalecimento e a comunicação entre produtor e consumidor, sendo uma forma de geração de renda extra ao produtor, explorando o potencial do local e diversificando as atividades na propriedade rural. Neste caso, o consumidor dispõe da infraestrutura da propriedade, incluindo o bom atendimento, como banheiros, estacionamento, investimento em capacitação pessoal para atendimento e informação ao comprador.

Nesse sentido, este trabalho apresenta contribuições que nos mostra que canais de venda direta são alternativas viáveis que demonstram fortalecer pequenas propriedades rurais,

desempenhando um papel importante na diversificação das atividades dos produtores e contribuindo para o desenvolvimento das áreas rurais, levando alternativas de ganhos e aumento de produtividade e retornos financeiros, características de pequenas áreas, mão de obra familiar, produção diversificada, autonomia dos produtores, ligação direta com o consumidor, preservação da biodiversidade local, valorização da paisagem e, por fim, levando à mesa do consumidor qualidade alimentar por meio de produtos mais saudáveis.

A venda direta também se apresenta como alternativa rentável para o produtor de carne apresentado na pesquisa, que busca comercializar o seu produto diferenciado com valor agregado a fim de ocupar nichos de mercado, abrindo, por exemplo, um restaurante com carne selecionada e produzida pelo próprio proprietário, mesmo que seu principal interesse é permanecer vendendo em mercados via atacadistas para algumas regiões do Brasil.

O presente estudo mostra que a maioria dos canais estudados, seja pelas práticas agrícolas utilizadas, volumes de produção, tipos de produtos e organização do trabalho, se adaptam para responder às demandas dos consumidores.

Nestes novos canais, além de vantagens para o produtor, os consumidores acabam assumindo papéis que ultrapassam o simples ato de compra, existindo ganhos reais para eles e para a sociedade como um todo, reaproximando consumidores ao mundo rural, seu processo de produção de alimentos e suas complexidades.

Por ser um estudo exploratório, e não ter sido possível identificar todos os canais de venda direta caracterizados na literatura, os resultados desta pesquisa não permitem a generalização para todos os produtores que se utilizam da venda direta, nem afirmar que as estratégias identificadas nos canais analisados, são as melhores opções para estes canais.

Dessa forma, como recomendação para estudos futuros, sugerem-se novas análises dos canais de venda direta, com uma amostra maior de produtores que utilizam canais alternativos e identificar quais estratégias estão sendo desenvolvidas por estes produtores rurais. Também sugerem-se estudos comparativos entre produtores, analisando grupos que distribuem seus produtos exclusivamente por canais de venda direta, grupos que utilizam-se de canais convencionais e de venda direta, grupos que se utilizam apenas de canais convencionais, e grupos que utilizam mais de um canal de venda direta. A análise comparativa, e com um grupo maior de produtores, permitiria desenhar cenários mais próximos à realidade da maioria dos produtores.

Uma lacuna importante que o estudo identificou na análise dos resultados e que merece uma pesquisa mais aprofundada refere-se aos impactos que os esforços despendidos

pelos produtores rurais no processo de distribuição por canais de venda direta trazem para o produtor rural e sua família. Ao assumir a função da distribuição, associada a função de produção, o produtor rural terá seu tempo livre reduzido, repercussões para seu convívio familiar e social.

REFERÊNCIAS

- ABOSAG, I.; LEE, J.W.. The formation of trust and commitment in business relationships in the Middle East: Understanding Et-Moone relationships. **International Business Review**, v. 22, n. 3, p. 602-614, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.09.002> Acessado em: 15 de jan. de 2018.
- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia para curso de administração: Guia completo de conteúdo e forma**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ADANACIOGLU, H. Factors affecting farmer's decisions to participate in direct marketing: A case study of cherry growers in the Kemalpaşa District of Izmir, Turkey. **Renewable Agriculture and Food Systems**, v. 32, p. 1-15, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/S1742170516000193> Acessado em: 15 de jan. 2017.
- AGUGLIA, L.; SANTIS, F.; SALVIONI, C. Direct selling: A marketing strategy to shorten distances between production and consumption. In: **113th EAAE Seminar, September**. Roma, Greece. 3-6. 2009. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/files/153/6689737.pdf>. Acessado em: 07 de fev. 2017.
- ALCÂNTARA, R. L. C. **A gestão estratégica dos canais de distribuição: um exame da evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria**. São Paulo: FGV, 1997. Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4591>. Acessado em: 18 de jan. 2017.
- ALMEIDA, A. M. P. Sistemas de canais de distribuição: um estudo de caso na indústria alimentícia mineira. **Cadernos de pesquisas de Administração**, São Paulo, v. 1, n. 8, 1999. Disponível em: <http://www.regeusp.com.br/arquivos/c8-Art5.pdf>. Acessado em: 10 de jan. 2017.
- ALVES, C. A. Confiança e comprometimento e sua relação com o desempenho e a intenção de recompra do varejista dentro do canal de marketing. **Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences**, v. 22, n. 1, p. 100, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5020/2318-0722.2016.v22n1p100> Acesso em: 14 de jan, de 2018.
- ALVES, R.P.A. Logística Agroindustrial. In: Silva, A.L. **Gestão agroindustrial**. São Paulo, Atlas, 2001. cap. 4, p. 162-240.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócio**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARAÚJO, A. N. B.; GOMES, J. P. B.; DOWEL, H. A. M.; MORAIS, A. V.; NASCIMENTO, L. L. L. Planejamento Estratégico como Diretriz para a Estratégia de Produção: Aplicação em uma Fábrica de Cachaça Artesanal. In: Anais... **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Belo Horizonte, MG, Brasil**, v. 4, 2011. Disponível em: <http://files.acervoengpro.webnode.com/2000000008-bea60bfa00/2011%20-%20Planejamento%20Estratégico%20Como%20Diretriz%20Para%20A%20Estratégia%20De%20Produção%20->

[%20Aplicação%20Em%20Uma%20Fábrica%20De%20Cachaça%20Artesanal%20\(Enegep\).pdf](#) Acesso em: 18 abril 2018.

ARBACHE, F.S.; SANTOS, A.G.; MONTENEGRO, C.; SALLES, W.F. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

BADUE, A.; GOMES, F., Parcerias entre Consumidores e Produtores na Organização de Feiras. **Caminhos para práticas de consumo responsável**, v. 1, p. 9, 2011. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.abong.org.br/bitstream/handle/11465/683/1567.pdf?sequence=1> Acesso em: 01 de fev. 2018.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégia e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007.

BARROS, A. J. P; LEHFELD, N.A.S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

BATALHA, M. O. ; SILVA, A. L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1, p. 23 – 62.

BATALHA, M. O.; LUCCHESI, T.; LAMBERT, J. L. Hábitos de consumo alimentar no Brasil: realidade e perspectivas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão do agronegócio: textos selecionados**. São Carlos: Edufscar, 2005. cap. 2, p. 28-84. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000087&pid=S0104-530X200900010000500003&lng=pt Acesso em: 04 de jul.2017.

BELLIN, H.. Which Marketing Channel Is Right for Your Company? **Journal of Marketing Channels**, v. 23, n. 3, p. 157-161, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1046669X.2016.1186474> Acesso em: 20 de jan. de 2018.

BERMAN, B. **Marketing channels**. New York: John Wileyand Sons, 1996.

BETANCOUR.R.; CHOCARRO, R.; CORTIÑAS, M.; ELORZ, M.; MUGICA, J.M.. Channel choice in the 21st century: The hidden role of distribution services. **Journal of Interactive Marketing**, v. 33, p. 1-12, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.09.002> Acesso em: 08 de jfev.. 2018.

BIRD, D. **Bom senso em marketing direto**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BOADA, A. J.; MAYORCA, R. Planificacion de demanda, en empresas con estilo de venta por catálogo. **Revista Lasallista de Investigación, Venezuela**,v.8, n.2. p. 124 – 135,2011.Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492011000200014&lng=en&nrm=isso. Acesso em 23 Mar. 2017.

BORELLA, M. R. C. **Alinhamento do Suprimento, Produção e Distribuição com a estratégia das empresas**. 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/17149> Acesso em: 23 de jan. de 2018.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Controle Social na venda direta ao consumidor de produtos orgânicos sem certificação. Brasília: **Mapa/ ACS**, 2008. 24 p. Disponível em: http://www.planetaorganico.com.br/arquivos/CONTROLE_SOCIAL.pdf Acesso em: 04 de ago. 2017.

BRINSON, A.; LEE, M.; ROUNTREE, B. Direct marketing strategies: the rise of community supported fishery programs. **Marine Policy**. **Amsterdam**, v.35, n. 4, p. 542-548, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.marpol.2011.01.014> . Acesso em: 15 de fev. 2017.

BRITO, J. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2013. Parte IV. Cap. 15, p. 204-221.

BRUNORI, G. Local food and alternative food networks: a communication perspective. **Antropology of Food**, n. S2, 2007. Disponível em: <https://aof.revues.org/430> Acesso em: 16 de fev. 2017.

BRUNORI, G; ROSSI, A; GUIDI, F. On the new social relations around and beyond food. Analysing consumers' role and action in Gruppi di Acquisto Solidale (Solidarity Purchasing Groups). **Sociologia Ruralis**, v. 52, n. 1, p. 1-30, 2012. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9523.2011.00552.x/full> Acesso em: 16 de fev. 2017.

BURCH, D.; LAWRENCE, G. Towards a third food regime: behind the transformation. **Agriculture and Human Values**, v. 26, n. 4, p. 267, 2009. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10460-009-9219-4>. Acesso em: 12 de jul. 2017.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **REGE Revista de Gestão**, v. 10, n. 1, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Alexandre_Dias5/publication/241148122_ESTRATEGIA_ADM_INISTRACAO_ESTRATEGICA_E_ESTRATEGIA_CORPORATIVA_UMA_SINTESE_TEORICA/links/004635370c5f30db08000000.pdf Acesso em: 17 de abril 2018.

CASSOL, A. P. **Redes agroalimentares alternativas: mercados, interação social e a construção da confiança**. Porto Alegre: UFRGS, 2013. 186 f. Dissertação (mestrado) – Programa de pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/79442>. Acesso em: 15 de nov. 2016.

CEMBALO, L.; MIGLIORE, G.; SCHIFANI, G. Sustainability and new models of consumption: The solidarity purchasing groups in Sicily. **Journal of Agricultural and Environmental Ethics**, v. 26, n. 1, p. 281-303, 2013. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10806-011-9360-0> . Acesso em: 23 de fev. 2017.

CERVO, A.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHENG, M.; BILLS, N.; UVA, W. Farm-Direct Food Sales in the Northeast Region: A County-Level Analysis. **Journal of Food Distribution Research**, v. 42, n. 1, p. 22, 2011. Disponível em: <http://www.fdrsinc.org/wp-content/uploads/2014/09/March-2011.pdf#page=29> Acesso em: 03 de mar. 2017.

CORSI, A., NOVELLI, S., & PETTENATI, G. Alternative Food Networks in Piedmont: determinants of on-farm and off-farm direct sales by farmers. **Associazione Italiana Di Economia Agraria e applicata**, p. 25-27, 2014. Disponível em: <http://ageconsearch.umn.edu/handle/173035> Acesso em: 20 de mar. 2017.

COUGHLAN, A. T., ANDERSON, E. STERN, L.W. E. L. ANSARIA, I. **Canais de Marketing e Distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Papirus, Unicamp, 1995.

CRAVENS, D. W. & PIERCY, N. F. **Marketing estratégico**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

CHRISTENSEN, H. Kurt. Estratégia corporativa: gerenciando um conjunto de negócios. **FAHEY, I.; RANDALL, RM MBA curso prático: estratégia**, v. 2, p. 67-99, 1999.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Alexandre_Dias5/publication/241148122_ESTRATEGIA_ADMINISTRACAO_ESTRATEGICA_E_ESTRATEGIA_CORPORATIVA_UMA_SINTESE_TEORICA/links/004635370c5f30db08000000.pdf Acesso em: 18 abril 2018.

DAROLT, M. R.; LAMINE, C.; BRANDEMBURG, A. A diversidade dos circuitos curtos de alimentos ecológicos: ensinamentos do caso brasileira e francês. **Agriculturas, experiências em agroecologia**. v. 10, n. 2, 2013. Disponível em: http://aspta.org.br/wp-content/uploads/2013/08/Agriculturas_JUN-2013.pdf#page=8 Acesso em: 10 de mar. 2017.

DE ASSIS, R. L. Globalização, desenvolvimento sustentável e ação local: o caso da agricultura orgânica. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 20, n. 1, p. 79-96, 2003. Disponível em: <http://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/view/8735> Acesso em: 01 de fev. 2018.

DEDIEU, B.; LAURENT, C.; MUNDLER, P. Organisation du travail dans les systèmes d'activités complexes: intérêt et limites de la méthode BT. **Economie rurale**, n. 253, p. 28-35, set.-out. 1999. Disponível em: 10.3406/ecoru.1999.5111 Acesso em : 30 jan. 2018.

DEIMILING, M. F.; BARRICHELO, R. RICARDO., J. B., BIEGER, B. N. ; CASAROTTO FILHO, N., Agricultura familiar e as relações na comercialização da produção. **Interciência**, v. 40. n. 7, 2015. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33940000002> Acesso em: 19 de jan. 2018.

DETRE, J. D.; MARK T.B.; MISHRA, A. K.; ADHIKARI, A. Linkage between direct marketing and farm income: a Double-aproach. **Agribusiness**. v. 27, n. 1, 19-33, 2011. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/agr.20248/full> Acessado em: 07 de fev. 2017.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson, 2004.

DILL, M. D; CORTE, V.F.D.; OLIVEIRA, C.A.; BARCELLOS, J.O.J.; CANOZZZI, M.E.A.; GIANEZZINI, M. Venda direta: O principal canal de comercialização de carne

bovina e suína das agroindustriais rurais do Brasil. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v.7, n.2, p. 337-357, mai/ago. 2014.. Disponível em: <http://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/rama/article/view/2963/2330> Acesso em: 02 de out. 2016.

DOBSON, P. W; CLARKE, R., DAVIES, S., WATERSON, M. Buyer Power and its impact on competition in the food retail distribution sector of the European Union. *Journal of Industry, Competition and Trade*, v. 1, n. 3, p. 247-281, 2001. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1015268420311?LI=true>. Acesso em: 12 de jul. 2017.

EISENHARTK.; M. GRAEBNER. Theory Building from cases: Opportunity and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, 25-32, 2007.

FAO (Food Agriculture Organization of the United States). Criar cidades mais verdes. Disponível em: <http://www.fao.org/docrep/015/i1610p/i1610p00.pdf> . Acesso em 10 de jan. 2018.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FEHÈR, I. Direct Food Marketing at Farm Level and its Impact on Rural Development. **Rural Delvelopment – Contemporary issues and Practices**, InTech, Croatia. p. 337-354. 2012. Disponível em: <http://cdn.intechopen.com/pdfs-wm/34427.pdf> Acesso em: 22 de mar. 2017.

FERRARI, D. L. **Cadeias agroalimentares curtas: a construção social de mercado de qualidade pelos agricultores familiares em Santa Catarina**. Porto Alegre: UFRGS, 2011. 347 f. Tese (doutorado) – Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/49829> Acessado em: 10 de nov. 2016.

GALE, F. Direct Farm Marketing as a Rural Development Tool. **Rural Development Perspective**, U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, Vol. 12, pp. 19-25, 1997. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Fred_Gale2/publication/43285984_Direct_farm_marketing_as_a_rural_development_tool/links/02e7e52b165be4a1ca000000/Direct-farm-marketing-as-a-rural-development-tool.pdf. Acesso em: 07 de fev. 2017.

GAZZOLLA, M. **Conhecimentos, produção de novidades e ações institucionais: Cadeias curtas das agroindústrias familiares**. Porto Alegre: UFRGS, 2012. 294 f. Tese (doutorado) – Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural, Faculdade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/72252> Acessado em: 20 de nov. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL. A.C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIOVANNI, P. Coordination in a distribution channel with decisions on the nature of incentives and share-dependency on pricing. **Journal of the Operational Research Society**, v. 67, n. 8, p. 1034-1049, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/jors.20> Acesso em: 19 de jan. de 2018.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em: 10 de jul. 2017.

GORTON, M.; SALVIONI, C.; HUBBARD, C. Semi subsistence Farms and Alternative Food Supply Chains. **Euro Choices**, v. 13, n. 1, p. 15-19, 2014. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1746-692X.12045/full>. Acesso em: 02 de mar. 2017.

GOVINDASAMY, R.; HOSSAIN, F.; ADELAJA, A. Income of farmers who use direct marketing. **Agricultural and Resource Economics Review**, v. 28, p. 76-83, 1999. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/6332807>. Acesso em: 22 de fev. 2017.

GOVINDASAMY, R.; NAYA, Jr., R.M. Determinants of farmer-to-consumer direct market visits by types of facility: A logic analysis. **Agricultural and Resource Economic Review**, v. 28, p. 31-38, 1997. Disponível em: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/31362/1/26010031>. Acesso em: 22 de fev. 2017.

GRANDE, M. M. **A distribuição de automóveis novos em mudança**: estudo a partir de survey e pesquisa qualitativa em concessionárias. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, University of São Paulo, São Paulo, 2004. doi:10.11606/T.3.2004.tde-30052005-225327. Acesso em: 20 de mar. 2017.

GUIVANT, J. S. Os supermercados na oferta de alimentos orgânicos: apelando ao estilo de vida ego-trip. **Ambiente e Sociedade**, Campinas, v. 4, n. 2, p. 62-82, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/asoc/v6n2/a05v06n2.pdf>. Acesso em: 23 de jan. de 2018.

HANDLEY, S. M.; ANGST, C. M. The impact of culture on the relationship between governance and opportunism in outsourcing relationships. **Strategic Management Journal**, v.36, p 1412–1434, 2015. Disponível em:10.1002/smj.2300 Acesso em: 04 de fev. 2018.

HASENCLEVER, L. TIGRE, P. Estratégia de inovação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2013. Parte V. Cap. 19, p. 263-271.

HITT, M., (Org.). IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. Trad. All Tasks. 2. ed. São Paulo:Cengage Learning, 2011.

HITT, M.A.; IRELAND, R., HOSKISSON. Rivalidade e dinâmica competitivas. In: PRIEM, R. L., LOVE, L. G., SHAFFER, M. A. **Administração Estratégica**. Thompson, 2005. cap. 5, p. 125-151.

HU, T.; SHEU, J. Relationships of channel power, noncoercive influence strategies, climate, and solidarity: A real case study of the Taiwanese PDA industry. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 5, p. 447-461, 2005. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850104001324> Acesso em: 10 de out. de 2017.

HUA, L. T. Sustainable competitive advantage for market leadership amongst the private higher education institutes in Malaysia. **Journal of Global Management**, v. 2, n. 2, p. 227-252, 2011. Disponível em:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.5731&rep=rep1&type=pdf#page=109> Acesso em: 04 de fev. 2018.

HUO, B.; FLYNN, B.; B.; ZHAO, X.. Supply Chain Power Configurations and Their Relationship with Performance. **Journal Supply Chain Manager**, 2017. Disponível em: 10.1111/jscm.12139 Acesso em: 19 de jan. de 2018.

HUYGENS, D; LIPS, D.; AERTS, S. Short chain food supply in Flanders (Belgium): Direct sales on farm made products. **Bulletin of the University of Agricultural Sciences & Veterinary Medicine Cluj-Napoca. Agriculture**, v. 67, n. 1, 2010. Disponível em: <http://journals.usamvcluj.ro/index.php/agriculture/article/viewFile/5026/4833> Acesso em: 10 de mai. 2017.

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA (IEA). APTA. Secretaria de Agricultura e Abastecimento. **E-commerce no setor agrícola**. 2005. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=2360>. Acesso em: 18 de jan. 2017.

IOOTTY, M.; SZAPIRO, M. Economias de escala e escopo. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2013. Parte 1. cap. 3, p. 45-59.

JOHNSON, R. B; ONWUEGBUZIE, A. J. Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. **Educational researcher**, v. 33, n. 7, p. 14-26, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014> Acesso em: 08 de fev. 2018.

JULIÃO, L.; RIBEIRO, C.; COSTA, I.; SANTOS, I. SL.; BARBIERI, G. Direto da Roça. Novas formas de comercialização aproximam produtor do consumidor. **Revista Hortifruti Brasil**, Piracicaba, v. 15, n. 159, ago. 2016. Disponível em: <http://www.hfbrasil.org.br/br/revista/direto-da-roca.aspx> Acesso em: 15 nov. 2017.

KERBER, Marines; DE ABREU, Lucimar Santiago. Trajetórias de transição dos produtores de base ecológica de Ibiúna/SP e indicadores sociais de sustentabilidade. **Embrapa Meio Ambiente**. Brasília, DF, v.4, n.1, 2010. Disponível em: <http://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/handle/doc/872500> Acesso em: 07 de fev. 2018.

KEY, N. Local Foods and Farm Business Survival and Growth. **U.S. Department of Agriculture, Economics Research Service**, p. 15-20, 2016. Disponível em: http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/234324/2/http___www_ers_usda_gov_amber-waves_2016-march_local-foods-and-farm-business-survival-and-growth_aspx_VxEDp6CNG81_pdfmyurl.pdf Acesso em: 10 de mar. 2017.

KLUTH, B.; BOCCHI JR., U.; CENSKOWSKY, U. **Pesquisa sobre o comportamento e a percepção do consumidor de alimentos orgânicos no Brasil**. München: Organic Services/Jundiaí: Vitalfood, 2010.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAFFT, M.; GOETZ, O.; MANTRALA, M.; SOTGIU, F.; TILLMANNS, 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: 20 de jan. 2018.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M.A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LANFRANCHI, M.; GIANNETTO, C. A Case Study on the Role of Farmers' Markets in the Process of Shortening the Food Chain and the Possible Economic Benefits for Consumers. **Calitatea**, v. 16, n. 144, p. 94, 2015. Disponível em: <http://search.proquest.com/openview/7612e3fe54d93bd7b69912b639127b9e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1046413> Acesso em: 16 de mar. 2017.

LANFRANCHI, M.; GIANNETTO, C. Analysis of the economic e valuation of anitalian farm in response to the economic financial crisis that the EU is going through. **Calitatea**, v. 14, n. 2, p. 119, 2013. Disponível em: <http://search.proquest.com/openview/afecd81a2504864a98834f1731b5d423/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1046413> Acesso em: 05 de jul. 2017.

LAZZARINI, S. G. **Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método**. In: Farina, E. M.M.Q. (Coord.) Estudos de caso em agribusiness. São Paulo: Pioneira, p. 9-23, 1997.

LEONELLI, F. V. C.; AZEVEDO, Paulo Furquim de. Sistemas de Identidade Preservada em Cadeias Agroindustriais: o caso de produtos não geneticamente modificados. In: **III Internacional Conference on Agri-Food Chain/Networks Economics and Management**, 2000. Disponível em: http://www.fundacaofia.com.br/PENSA/anexos/biblioteca/1332007154534_.pdf Acesso em: 12 de dez. 2017.

LEWIS, M. W.; ANDRIOPOULOS, C.; SMITH, W. K. Paradoxical leadership to enable strategic agility. **California Management Review**, v. 56, n. 3, p. 58-77, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.58> Acesso : 10 de jan. 2018.

LIMA, D. O. L.; RODRIGUES, F. SL; VELOSO, A. F.; SANTANA, C. A. S.; SANTOS, J. A. I. Estratégias competitivas em sistemas agroindustriais (SAG): o caso de Mato Grosso do Sul. Anais ... **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. ENEGEP**. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630473_9819.pdf Acesso em: 04 de ago. 2017.

LIN, J. S. C., & CHEN, C. R. Determinants of manufacturers' selection of distributors. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2008. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13598540810894942> Acesso em: 21 de jan, de 2018.

LOSEKANN, L. GUTIERREZ, M. Diferenciação de produtos. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2013. Parte II. cap. 6, p. 84-94.

MACCALLEY, R.W. **Marketing channel management: people, products, programs, and markets**. Connecticut: Praeger, 1996.

MACHADO, J. G. C. F. **Adoção da tecnologia da informação na pecuária de corte**. 2007. São Carlos: UFSCAR, 2007. 219 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3304> Acesso em: 19 de jan. de 2018.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALUF, R. S.; LIMA, D. M.; WILKINSON, J. O enfoque da multifuncionalidade da agricultura: aspectos analíticos e questões de pesquisa. **Inovação nas tradições da agricultura familiar**. Brasília, v. 15, p. 301-328, 2002. Disponível em: http://socialsciences.scielo.org/pdf/s_esaa/v4nse/scs_a06.pdf Acesso em: 17 de fev. de 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MARQUES, I.C; SOUZA, E.M. S.; JÚNIOR, E. V. M. Estratégia de integração vertical no agronegócio: modelo de operação na cadeia produtiva do frango de corte em Anápolis (GO). **Estudos**, v. 42, n. 1, p. 7-21, 2015. Disponível em: <http://tede2.pucgoias.edu.br/index.php/estudos/article/view/4306> . Acesso em: 10 de abr. 2017.

MARSDEN, T.K; BANKS, J.; BRISTOW, G. Food supllly chain approaches: exploring there in rural development. **Sociologia Ruralis**. v. 40, p. 424-438, 2000. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9523.00158/full>. Acesso em: 20 de mar. 2017.

MARTINELLI, R. R.; PIGATTO, G; MACHADO, J. G. C. F. Certificação privada coletiva como estratégia de diferenciação de produtos agroalimentares: o caso das Associações de Produtores de Carne Bovina. **Espacios** (Caracas), v. 36, p. 22, 2015. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a15v36n16/15361622.html>. Acesso em: 24 de jul. 2017.

MARTINEZ, S.; HAND, M.; DA PRA, M.; POLLACK, S. RALSTON, K., SMITH, T., VOGEL, S., CLARK, S. LOHR, L., LOW S., NEWMAN, C. Local Food Systems, Concepts, Impacts and Issues. **A report from the Economic Research Service**. n. 97, Unites States Department of Agriculture, 2010.

MENDES, B. M. N. **Venda direta: a fidelização dos revendedores como estratégia competitiva**. Fortaleza, UFCE, 2009. 110 f. Dissertação (Mestrado) – Coordenação da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

MONSON, J.; MAINVILLE, D.; KUMINOFF, N. The decision to direct market: An analysis of small fruit and specialty-product markets in Virginia. **Journal of Food Distribution Research**. v. 39, n. 2, 2008. Disponível em: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/55971/2/Monson.pdf> Acesso em: 10 de fev. 2017.

NANTES, J. F. D.; SCAPELLI, M. Gestão da produção rural do agronegócio. In. BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1, p. 556-584.

NEVES, M.F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. São Paulo: Universidade de São Paulo 1999. Tese de Doutorado. Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12134/tde-20112001-192217/en.php> . Acesso em: 12 de jan. 2016.

NOVAES A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 409 p.

NUNES, R., SILVA, V.L., SAES, M. S. M., SOUSA, R. Incentives to differentiation strategies for Brazilian coffee producers. **Revista de Economia e Administração**, v. 12, n. 2, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.11132/rea.2013.749> Acesso em: 04 de jul. 2017.

PARK, T.; MISHRA, A.; WOZNIAK, S. Do farm operators benefit from Direct to consumer marketing strategies? **Agricultural Economics**, v. 45, n. 2, p. 213-224, 2014. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/agec.12042/full> Acesso em: 10 de abril 2017.

PIGATTO, G. **Avaliação de relacionamentos do canal de distribuição de produtos de mercearia básica**. São Carlos: UFSCAR, 2005. 241 f. Tese (doutorado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005. Disponível em: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4792079H2&dataRevisao=null>. Acesso em: 10 de out. 2016.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Revista Gestão de Produção**. v.14, n. 1, p.155- 167, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Gessuir_Pigatto/publication/262721649_Distribution_channel_relationship_A_proposal_of_an_analysis_matrix/links/00b7d53b5466c50bef000000/Distribution-channel-relationship-A-proposal-of-an-analysis-matrix.pdf Acesso em: 12 de jan. 2017.

PIGATTO, G.; SANTINI, G.A. The strategy for internationalization of Brazilian meat industries and the role of the Development Bank. **Informe GEPEC** (Online), v. 19, p. 126-146, 2015. Disponível em: <http://erevista.unioeste.br/index.php/gepec/article/viewArticle/12114> Acesso em: 24 de jul. 2017.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência/ Michael E. Porter. Trad: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7 ed. Rio de Janeiro:

PRETTY, J.N.; BALL, A.S.; LANG, T.; MORISON, J.I.L. Farm costs and food miles: An assessment of the full cost of the UK weekly food basket. **Food policy**, v. 30, n. 1, p.1-19, 2005. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306919205000059>. Acesso em: 04 de abril de 2017.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo – Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

- RENTING, H.; MARSDEN, T. K.; BANKS, J. Understanding alternative food networks: exploring the role of short supply chains in rural development. **Environment and planning A**. v. 35, n. 3, p. 393-411, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1068/a3510> Acesso em: 18 de fev. 2017.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, A.J. **Metodologia Científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.
- RODRIGUES, J. B.D.; RODRIGUES, M. A.; OLIVEIRA, P. A. Marketing direto: uma ferramenta indispensável para o sucesso em vendas. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 4, n. 1, p. 27-34, 2007. Disponível em: <http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewArticle/67> Acesso em: 20 mar. 2017.
- ROSENBLOOM, B. Canais de Marketing e Distribuição. In: Czinkota, M., et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre. Bookman, 2001. cap. 10. p. 294 - 327.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROVER, O.J.; LAMPA, F. M. Rede Ecovida de Agroecologia: articulando trocas mercantis com mecanismos de reciprocidade. **Agriculturas**. v. 10, n. 2, jun. 2013. Disponível em: http://aspta.org.br/wp-content/uploads/2013/08/Agriculturas_JUN-2013.pdf#page=8 Acesso em: 17 de mai. 2017.
- ROYER, R. As Estratégias Competitivas Genéricas de Porter e o Novo Paradigma da Customização em Massa. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção-FURG. São Carlos, SP, Brasil**, p. 4-5, 2010. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_stp_119_775_15122.pdf Acesso em: 10 de dez. de 2017.
- SAES, M. S. M., SPERS, E. E. Percepção do consumidor sobre os atributos de diferenciação no segmento rural: café no mercado interno. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 8, n. 3, p. 354-367, 2006. Disponível em: [Http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87880307](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87880307) Acesso em: 06 de jul. 2017.
- SAES, M. S. M.; SILVEIRA, R. L. F. Novas formas de organizações das cadeias agrícolas brasileiras: Tendências recentes. In: BUAINAIN, A. M. et. al. **O mundo Rural no Brasil no século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília, DF: Embrapa, 2014. Parte 2, Cap. 4, p. 296-316.
- SAGE, J. L.; GOLDBERGER, J. R. Decisions to direct market: Geographic influences on conventions in organic production. **Applied Geography**, v. 34, p. 57-65, 2012. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0143622811001913> Acesso em: 14 de mar. 2017.
- SANTETTI, M.; AZEVEDO, A. F. Z. Evolução das exportações da região Sul e do Brasil nos anos 2000: competitividade e perfil tecnológico. **Economia e Desenvolvimento**, v. 25, n. 2, Jul/dez, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5902/red.v1i25.7430> Acesso em: 15 de jul. 2017.

SATO, G.S.; STREHLAU, V; ALVES, H.S. Estratégias de mercado das vinícolas paulistas através de estudo de múltiplos casos. **Informações Econômicas**. v. 40, n. 4, p. 70-85, 2010. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/ftp/iea/publicacoes/ie/2010/tec7-0410.pdf> Acesso em: 10 de jun. 2017.

SGROI, F., TRAPANI, A. M. & TUDISCA, R. T. . The rural tourism as development opportunity or farms. The case of direct sales in Sicily. **Am. J. Agric. Biol. Sci**, v. 9, n. 3, p. 407-419.2014. Disponível em: de 10.3844/ajabssp.2014. 407.419 Acesso em: 20 de jan. 2018.

SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. Marketing estratégico aplicado ao agronegócio. In: BATALHA, M. O. (Coord). **Gestão Agroindustrial**. 2º ed. São Paulo, SP: Atlas, 2001. Cap. 3, p. 100-161.

SILVA, V. L. S.; RODRIGUES, F.; SANNOMYA, J.; PEREZ, L.; CORVACHO, T. Integração vertical como estratégia de apropriação de valor: um estudo exploratório no canal de distribuição de produtos agrícolas. **Gestão e Produção**, v. 16, n. 1, p. 44-53, 2009. Disponível em: <http://producao.usp.br/handle/BDPI/11336>. Acesso em: 03 de jul. 2017.

SILVA, V. L. S.; SOUZA, R. C.; SILVA, A. A. P.; SAES, M. S. M. Estratégia de gestão de múltiplos canais de distribuição: um estudo na indústria brasileira de alimentos. **Production Journal**, v. 26, n.1, p. 115-128, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.039112> Acesso em: 10 de fev. 2017.

SINGER, P.I. Economia solidária como estratégia e política de desenvolvimento. In: ANDRADE, M. R. (Org.) **Comercialização e agroindustrialização familiar: desafios e conquistas**. Brasília: MDA/SAF/PRONAF/ Itesp, 2008, p. 115-120.

SIQUEIRA, P.H. de L.; CASTRO JUNIOR, L.G. Fusões e aquisições das unidades produtivas e da agroindústria de cana-de-açúcar no Brasil e nas distribuidoras de álcool hidratado etílico. **Revista Economia Sociologia Rural**, v.48, n.4, p.709-735, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032010000400009> Acesso em: 22 de mar. 2017.

SLATER, S. F., OLSON, E. M. e FINNEGAN, C. Business strategy, marketing organization culture, and performance. **Marketing Letters**, v. 22, n.3, 227-242, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11002-010-9122-1> Acesso em: 04 de fev. 2018.

SORESCU, A., FRAMBACH, R. T., SINGH, J., RANGASWAMY, A., & BRIDGES, C. Innovations in retail business models. **Journal of Retailing**, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005> Acesso em: 20 de jan. 2018.

SPROESSER, R.L. Gestão estratégica do comércio varejista de alimentos. In: Silva, A.L. **Gestão agroindustrial**. São Paulo, Atlas, 2001. cap. 5, p. 241-289.

STERN, L., EL-ANSARY, A. L.; COUGHLAN, A. **Marketing channels**. 5. Ed. Local da publicação: Prentice-Hall. 1996.

Strategic Agility. **California Management Review**. V. 56, n. 3, p. 58-77, 2014. Disponível em: <http://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/15305>. Acesso em: 23 de jan. de 2018.

SZOLNOKI, G. HOFFMANN, D. Consumer segmentation based on usage of sales channels in the German wine Market. **International Journal of Wine Business Research**. v. 26, n. 1,

p. 27-44, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJWBR-10-2012-0028> Acesso em: 20 de mai. 2017.

TASSI, M.V.Z, ABREU, L.S. O mercado de alimentos orgânicos da Região Metropolitana de Campinas-SP. *Cadernos de Agroecologia*, v. 4, n. 1, 2009. Disponível em: <http://aba-agroecologia.org.br/revistas/index.php/cad/article/viewFile/5163/3707>. Acesso em: 23 de mar., 2017

TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n.4, p. 64-72, out.-nov. 2001.

TRICHES, R. M. Reconectando a produção ao consumo: a aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar para o Programa de Alimentação Escolar. 2012. Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural – PGDR, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/61938> Acesso em: 21 de jan. 2018.

UEMATSU, H.; MISHRA, A. K. Use of direct marketing strategies by farmers and their impact on farm business income. **Agricultural and Resource Economics Review**, v. 40, n. 1, p. 1, 2011. Disponível em: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/105457/2/mishra%20workshop%20paper%20-%20current.pdf>. Acesso em: 01 de mar. 2017.

UENO, V. A. NEVES. M.C.; QUEIROGA, J.L.; RAMOS FILHO, L. O.; OLIVEIRA, L. P. Estratégias de comercialização da agricultura familiar: estudos de caso em assentamentos rurais do estado de São Paulo. In: **Embrapa Meio Ambiente-Artigo em anais de congresso (ALICE)**. Araraquara. UNIARA, 2016. 14 p. Disponível em: <http://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/handle/doc/1065665>. Acesso em 21 de jan. 2017.

VERDI, A. R.; AOUN, S.; TORQUATO, S. A. Globalização de Agronegócio Brasileiro: estratégias do grupo COSAN. **Informações Econômicas**, 2012. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/ftp/iea/publicacoes/IE/2012/tec3-0112.pdf> Acesso em: 15 de jun. 2017.

WANG, J. J. ZHANG, C. The impact os value congruence on marketing channel relationship. **Industrial Marketing Management**, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.08.004>. Acesso em: 21 de jan. de 2018.

WILKINSON, J. Cadeias Produtivas para Agricultura Familiar. **Revista de Administração**. Lavras: Universidade Federal de Lavras, v.1, n.1, jan./jun., 2011. Disponível em: <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/299/0> Acesso em: 10 de jan. 2018.

WILKINSON, J. e MIOR, L. C. Setor informal, produção familiar e pequena agroindústria: interfaces. **Estudos sociedade e agricultura**, v. 13, p. 29-45, 1999. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/brasil/cpda/estudos/treze/wilkin13.htm> Acesso em: 10 de dez. 2017.

WILKINSON, J. Os gigantes da indústria alimentar entre a grande distribuição e os novos clusters a montante. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 18, p. 147-174, 2002. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/brasil/cpda/estudos/dezoito/john18.htm> Acesso em: 15 de dez. 2017.

WILLIANSO, O. E. Transaction-Cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 223-261, 1979. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/725118> Acesso em: 10 de jul. 2017.

YIN, R K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 f.

ZAMBERLAN, L.; ASPAREMBERGER, A.; BUTTENBENDER, P.L.; WAGNER, A. **Relações de Marketing na cadeia do Agronegócio**. Ijuí, Rio Grande do Sul: Unijuí, 2009.

ZILBER, M. A., FISCHMANN, A. A. **Mudanças na distribuição: o papel da estratégia**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 4., 1999, São Paulo. Anais... São Paulo, out.1999.

APÊNDICE I – Formulário integrante de pesquisa para dissertação de mestrado

I. EMPREENDIMENTO

1. Informações gerais do produtor (entrevistado):

- a) Nome: _____ Idade: _____
- b) Endereço: _____ Data: _____
- c) Município: _____ UF: _____ Fone: _____
- d) E-mail contato: _____
- e) Escolaridade: _____
- f) Profissão: _____

2. Informações sobre o negócio:

- a) Área cultivada e área total: _____ Área () própria () arrendada
- b) Ano de início das atividades de produção: _____
- c) Destino da Produção (%) () autoconsumo () comercialização
- d) Faturamento (%) Comercialização por intermediários () Comercialização direta ()
- e) Todos os membros da família trabalham na propriedade? () Sim () Não
- f) Possui funcionários temporários/safra ou permanentes () Sim () Não

Se sim, quantos e em que funções? _____

g) São agricultores familiares? () Sim () Não

h) Qual a principal fonte de renda da família? _____

3. Qual a percentagem da renda da sua família proveniente das atividades agrícolas e pecuárias?

- a) Menos de 20% () b) Entre 21% e 40% () c) Entre 41% e 60% ()
d) Entre 61% e 80% () e) Maior de 80% ()

4. Qual é o sistema de produção utilizado na propriedade? (CONVENCIONAL, IRRIGADA, HIDROPÔNICA, ORGÂNICA, AGROECOLOGIA)

II. MERCADO

1. Quais os principais canais de venda dos produtos comercializados?

Canal de venda	Produtos (o mesmo produto pode ser comercializado por mais de um canal)	Características do produto que levaram a escolha por este canal para comercialização (1)	Quant.		Início da comercialização (ano)	Motivos que levam a vender neste canal	Características do mercado que levaram a escolha deste canal para comercialização (2)
			Vol	Rec.			

(1) Opções de resposta: cor, formato, padronização, tamanho, selo (ou a falta dessas características)

(2) Opções de resposta: concorrência, volume, preço, infra-estrutura para adequação do produto, (ou a falta dessas características)

2. Quais os principais problemas encontrados nas vendas desses produtos em canais convencionais de distribuição ou com mais de um intermediário? _____

3. O que você entende por venda direta da produção? _____

4. Porque você optou por iniciar a comercialização da sua produção por meio da venda direta para os consumidores finais?

5. Responda de uma escala de 1 a 5, qual o grau de concordância com as seguintes afirmações, sendo 1 o mais importante.

Principais motivações para a comercialização por meio da venda direta	Concordo totalmente  Discordo totalmente				
1) Maior número de consumidores					
2) Comodidade da entrega/distribuição					
3) Relação com os consumidores/ Criação de relacionamento de longo prazo e fidelização dos consumidores/ Passar informações sobre o produto comercializado					
4) Diferenciar as formas de venda para minimizar os riscos					
5) Melhor preço					
6) Valorização do produto/ Benefícios de imagem (do produto)/melhor qualidade do produto/produto mais fresco					
7) Menor custo logístico					

6. Quais as principais diferenças do canal de venda direta em relação ao canal de distribuição convencional?

7. Identifique as principais dificuldades e problemas que você encontra ou encontrou na venda direta?

- a. Baixa procura pelos produtos ()
- b. Falta de divulgação/publicidade ()
- c. Demora em receber o pagamento ()
- d. Competição com outra forma de comercialização ()
- e. Regularidade da produção ()
- f. Dificuldade em vender grandes quantidades ()
- g. Infra-estrutura para vender os produtos (espaço físico) ()
- h. Preços não são atrativos ()
- i. Dificuldade no transporte ()
- j. Falta de mão de obra para a venda direta ()
- k. Não saber quais produtos são mais procurados ()
- l. Disponibilidade de tempo

Outros _____

8. A partir da escolha do primeiro canal de venda direta, foi possível perceber a oportunidade de venda de novos produtos, explorar novos mercado ou novos canais de distribuição?

9. Considera que esse é o canal mais adequado para vender sua produção? Por quê? (Se tivesse oportunidade preferiria vender para outro canal?) _____

III. ESTRATÉGIA

1. Identifique as 3 principais variáveis que influenciaram a escolha dos canais de comercialização de venda direta que você utiliza.

Canal	Variáveis						
	Mercado	Produto	Empresa (redução de custos)	Sobrevivência	Impacto ambiental	Promoção de vendas e propaganda	Controle canal

2. Seu negócio utiliza ou desenvolve algum plano ou método de distribuição/vendas? Sim () Não ()

Se sim, qual (ais)? Descreva _____

3. Dentre os produtos comercializados, algum(ns) é(são) adquirido(s) por meio de terceiro(s)? Sim () Não ()

Se sim, por quê?

4. Como enxerga a concorrência no canal de venda que utiliza?

5. Seu negócio realiza algumas das seguintes ações em relação aos clientes?

a) Entrega os produtos de acordo com as necessidades dos clientes? Sim (☐) Não (☐) Quais necessidade?

b) Há programação das entregas/produção, para garantir o atendimento às necessidades dos clientes? Sim (☐) Não (☐)

c) Avalia a satisfação dos clientes de alguma forma? Sim (☐) Não (☐) De que forma?

6. Quais são as perspectivas/projetos futuros que você observa para as vendas diretas do seu produto?

7. O contato direto com o consumidor final possibilita construir um relacionamento duradouro com ele? Por quê?

8. O que você mais valoriza na relação com seus clientes?

(☐) Amizade (☐) Respeito (☐) Negócios (☐) Confiança (☐) Nada (☐) Outra. Qual? _____

9. Para poder desenvolver a atividade de venda direta, você ou sua família está deixando de fazer algo pessoal ou profissionalmente?