

**MAXIMIZAÇÃO DE GANHOS NO AGRONEGÓCIO POR MEIO DE
ESTRATÉGIAS DE SERVITIZAÇÃO DIRECT TO CONSUMER EM
PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS NO MUNICÍPIO DE
TOLEDO**

***MAXIMIZING GAINS IN AGRIBUSINESS THROUGH DIRECT-TO-
CONSUMER SERVITIZATION STRATEGIES IN SMALL RURAL
PROPERTIES IN THE CITY OF TOLEDO***

Gabriela Rossa

Graduanda em Administração – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste
rossagabriela5@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-9225-3544>

Eliana Cunico

Prof. Dr. Adjunta do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do
Paraná – Unioeste

elianacunico@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-2707-809X>

Silvana Anita Walter

Prof. Dr. Associada do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do
Paraná – Unioeste

silvanaanita.walter@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-1684-5465>

Gabriela Daiana Christ

Prof. MSc. Auxiliar do Colegiado de Administração da Pontifícia Universidade Católica
do Paraná – PUCPR

gabrielachrist@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-5457-5884>

DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v7i2.674>

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar diferentes estratégias de servitização, que por meio de canais direct to consumer (D2C), podem maximizar a lucratividade de seus negócios. O enfoque teórico discutiu a servitização sob a perspectiva de transações D2C, como uma estratégia a ser utilizada para maximização de ganhos em empresas rurais. A metodologia adotou múltiplos estudos de caso para uma análise descritiva dos resultados. Como principais resultados, a pesquisa propiciou a obtenção de alternativas para expansão empresarial em propriedades rurais que buscam utilizar serviços associados à produtos. Concluiu-se que utilizando as tecnologias facilmente disponíveis atualmente e adotando canais de comunicação adequados, é possível criar oportunidades e promover melhorias no ramo das atividades rurais do município de Toledo.

Palavras-chave: Produtos Artesanais, D2C, Empreendedorismo Rural.

ABSTRACT

This paper aims to analyze different servitization, strategies that through direct to consumer (D2C), channels can maximize the profitability of your business. The theoretical approach discussed servitization from the perspective of D2C transactions, as a strategy to be used to maximize gains in rural businesses. The methodology adopted multiple case studies for a descriptive analysis of the results. As main results, the research provided options for business expansion in rural properties that seek to use services associated with products. It was concluded that using the technologies easily available today and adopting adequate communication channels, it is possible to create opportunities and promote improvements in the field of rural activities in the municipality of Toledo.

Keywords: Artisanal Products, D2C, Rural Entrepreneurship.

JEL Classification: Q16 R&D Agricultural Extension Services.

1 INTRODUÇÃO

Os serviços podem ser entendidos como um número elevado e heterogêneo de atividades que podem ser vistos como parte de um produto ou vice-versa (HYTÖNEN, 2005). Abrangem uma gama heterogênea de bens intangíveis e atividades, (CHIDLOW et al., 2019) a fim de atender as necessidades dos clientes (GRÖNROOS, 2000). O setor de serviços tem elevada importância na economia mundial, visto que é um facilitador de transações econômicas e ainda atua como uma espécie de agente integrador de inúmeras atividades da economia (CARDOSO; ALMEIDA, 2013).

Segundo Vandermerwe e Rada (1988), o movimento de oferecer serviços e soluções juntamente com seus produtos foi denominado servitização. A servitização pode ser entendida como uma estratégia de criação de valor (VANDERMERE; RADA, 1988). O processo de servitização não implica simplesmente no desenvolvimento de uma oferta de serviço para o cliente, propõe também a adoção de novas tecnologias e uma transformação organizacional generalizada, exigindo uma reformulação dos processos internos para entregar o prometido (BAINES, 2015). Ao longo dos anos os produtos vêm perdendo valor e tornando-se menos lucrativos (MARILUNGO et al., 2017). Dessa forma, iniciam-se discussões a respeito da concepção de produtos associados aos serviços (GURTU, 2019) em diferentes setores da economia.

O agronegócio é uma atividade importante na sustentação da economia brasileira e apresenta crescimento expressivo e satisfatório na estratégia de conquista de mercados. Porém, mesmo apresentando considerável relevância, para manter o seu crescimento e desenvolvimento requer que seus produtos, sistemas e serviços sejam melhorados e inovados (RAMOS; CARRER, 2020).

No Brasil o setor agropecuário apresenta crescimento acumulado de 13% do PIB (Produto Interno Bruto) ocupando espaço considerável na economia nacional e no crescimento socioeconômico do país (IBGE 2017). Mesmo diante da importância do setor para o cenário local e mundial, as atividades do agronegócio atuam em um ambiente incerto e de alto risco. Esse setor sofre com a instabilidade do mercado, mudanças no ambiente político e econômico e a imprevisibilidade dos fatores climáticos, pragas e doenças (AOUN, 2015). Em especial, pequenas propriedades

buscam alternativas em atuar como agroindústrias e enfrentam dificuldades não apenas na produção, mas, sobretudo na comercialização de seus produtos.

A Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais foi instituída pela Lei Federal nº 11.326, de 24 de julho de 2006 (BRASIL, 2006). Em 2011, foi alterada pela Lei nº 12.512 de 2011, que associa o Programa de Apoio à Conservação Ambiental e o Programa de Promoção das Atividades Produtivas Rurais. A agroindustrialização é tida como um dos 12 princípios importantes a serem observados nesta Política Nacional da Agricultura Familiar e Empresas Rurais Familiares – NPFA (BRASIL, 2006). Como consequência dessa política nacional, e atendendo a uma demanda do setor, foi criado o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, para viabilizar o acesso ao crédito para financiar a infraestrutura de beneficiamento, ou seja, para investimento e desenvolvimento do trabalho (BNDES, 2022).

Com o avanço da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), surgiram ferramentas para aperfeiçoar as relações comerciais e transações de empresas, como a utilização de catálogos eletrônicos e compras pela internet incentivando a economia digital (NUNES; NETO, 2015). Dentre as modalidades do comércio eletrônico, desenvolveu-se o conceito de *Bussines to Bussines* (B2B), – que ocorre em empresas ou corporações, caracterizado principalmente por incluir apenas pessoas jurídicas no processo (NOVAES, 2015; CLAYCOMB; IYER; GERMAIN, 2005); – e o *Bussines to Consumer* (B2C) – que é o comércio que ocorre diretamente entre a loja virtual e o consumidor final ou grupos de consumidores finais (ALBERTIN, 2000).

Como lacuna teórica, não foram localizados estudos referentes à servitização no agronegócio, especificamente no que tange a produtos e serviços desenvolvidos por produtores rurais diretamente para consumidores urbanos (D2C) e como essa estratégia pode maximizar resultados das empresas rurais. Nesse sentido, este estudo se propõe a iniciar essa discussão para que essa área do conhecimento possa avançar. Para Mena (2018), o D2C pode ser definido como uma estratégia de negócios na qual o fabricante vende seus produtos diretamente para os clientes finais, encurtando a cadeia produtiva e diminuindo os custos. Nesse contexto, podem ser levantadas indagações sobre os ganhos que a servitização pode ter para um negócio rural. Dessa maneira, a pergunta de pesquisa que norteou a construção deste artigo é: **De que forma os pequenos**

produtores rurais podem maximizar seus ganhos a partir de estratégias de servitização D2C? Logo, o objetivo geral deste estudo consistiu em analisar diferentes estratégias de servitização que por meio de canais D2C podem maximizar a lucratividade de empresas rurais.

Especificamente as etapas da pesquisa consistem em (I) realizar um levantamento bibliográfico de estudos sobre servitização; (II) identificar oportunidades de comercialização de produtos que favoreçam a prestação de serviços; (III) mapear canais para estratégia D2C; (IV) analisar de que forma estratégias de servitização D2C podem contribuir com o aumento do faturamento e da lucratividade de produtores rurais.

Após esta introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico que aborda os temas: Servitização e D2C. A seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos que explicam como essa pesquisa foi conduzida. A seção 4 traz os resultados e a discussão com a teoria. E, finalmente, na seção 5 são apresentadas as considerações finais, as limitações e as sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Servitização

A servitização pode ser conceituada como um processo de mudanças estratégicas de um negócio a partir do qual indústrias adotam uma orientação para serviços ou buscam desenvolvê-los para satisfazer as necessidades dos clientes, obterem vantagens competitivas e melhorar seu desempenho (KASTALLI; LOOY, 2013).

Para analisar a servitização, alguns autores adotaram modelos de categorização dos serviços. Através de um estudo para identificação dos estágios de transição da servitização, Oliva e Kallenberg (2003) classificam os serviços em: básicos, serviços de manutenção, serviços profissionais e serviços operacionais, e através dessa classificação pensaram nas empresas se movendo à medida que serviços eram incorporados a produtos. Parida et al. (2014) mensurou a servitização usando por base os serviços apresentados pela indústria, alocados em quatro categorias: (1) Serviços Básicos, (2) Serviços de Manutenção, (3) Serviços de Pesquisa e Desenvolvimento e (4) Serviços Funcionais, oriundas de uma análise fatorial.

Os dois primeiros modelos têm uma ênfase maior para o produto em relação aos serviços, ao passo que os dois últimos podem ser orientados para o usuário, devido ao maior enfoque em serviços e a uma maior responsabilidade assumida pelo fornecedor. Os consumidores desempenham um papel importante nos negócios, mas a relação entre fornecedor e comprador é crucial no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores (FYNES et al., 2004).

Do ponto de vista dos fornecedores, a venda na forma de serviços ao invés do próprio bem, tem suas vantagens. Primeiramente os serviços são mais difíceis de serem copiados, elevando seu potencial de competitividade (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Em segundo lugar, eles são oferecidos por acordos ou contratos com duração ou prazo, o que garante a retenção do cliente por pelo menos esse período e, dessa forma, maior lucratividade. Em terceiro, os serviços são normalmente mais comoditizados do que mercadorias, devido à presença e contato com o cliente, o que também pode levar a diferenciação competitiva e maiores lucros (HESKETT; 1997). Os serviços estão diretamente ligados ao relacionamento com os clientes. Segundo Grönroos (1996) o marketing de relacionamento constitui-se na identificação e na construção, na manutenção e na melhoria das relações das organizações com consumidores e outros *stakeholders*, com lucro, de forma que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados por meio de uma troca mútua e pela concretização das promessas.

O interesse nos serviços é um atrativo para as organizações que buscam reduzir custos de produção e o crescimento dos negócios da empresa (BAINES; SHI, 2015; BUSTINZA et al., 2015), dado que a empresa que conseguir melhorar sua eficiência e reduzir progressivamente seu custo pode obter um resultado econômico cada vez melhor (PEREIRA, 2000). Esse novo modelo de pensamento em serviços ganha força a partir do comportamento exigente dos consumidores, uma vez que o mercado oferece uma ampla variedade de ofertas e as organizações buscam constantemente se distinguir na entrega de valor ao cliente para obterem vantagens (RADDATS et al., 2016).

No ramo alimentício, muitos produtos podem ser aproveitados de forma integral quando associados a serviços. Frutos e hortaliças, por exemplo, além de serem comercializados *in natura*, podem ter um incremento de nutrientes importantes na dieta alimentar quando utilizados como matéria-prima na fabricação de geleias e doces (OLIVEIRA; FEITOSA; SOUZA, 2018). Pode-se dizer que no âmbito da agricultura, a oferta

de produtos e serviços caminham de modo paralelo, e ambas são utilizadas em conjunto de forma a propiciar a disseminação das tecnologias nas atividades rurais.

Segundo Alston e Pardey (2014) a produção agrícola ocupa cerca de 40% de área terrestre no mundo. Neste cenário, as tecnologias aplicadas às atividades rurais, buscam contribuir para o planejamento e operacionalização, através do desenvolvimento e inserção de ferramentas e processos inovadores (CASAGRANDE; TORKOMIAN, 2021). Além desses fatores, a inovação tecnológica aliada à agricultura, pode ser aplicada de forma preventiva melhorando aspectos econômicos e de gestão. Tudo isso pode implicar na minimização de perdas de insumos agrícolas e riscos ambientais em relação à abordagem proposta pela agricultura convencional (MACHADO et al., 2018). Neste artigo, o foco está em alternativas inovadoras na comercialização de produtos no conceito “*farm to table*” por meio de estratégias D2C.

2.2 Direct to Consumer (D2C)

As cadeias produtivas tornam-se cada vez mais complexas, pois requerem diversas etapas de produção, as quais pertencem frequentemente a diversos grupos, situados em diferentes localidades. Entre o produtor e o consumidor final, acumulam-se níveis de intermediação comercial, financeira e jurídica, refletindo no valor agregado e preços dos produtos vendidos (DOWBOR, 2014). Os agentes que atuam nas etapas de comercialização com os clientes podem ser varejistas, atacadistas ou ainda os próprios produtores.

O *Direct to Consumer* ou D2C, é o processo de comercialização de produtos e serviços entre o fabricante e o consumidor final, sem a presença de intermediários (LAS CASAS, 2006). Trata-se de uma venda direta, isto é, “um sistema de comercialização de produtos e serviços por meio do relacionamento entre empreendedores independentes e seus clientes, fora de um estabelecimento comercial fixo” (ABEVD, 2019, p. 1).

As feiras livres podem ser citadas como opção comum de venda direta ao consumidor. Na agricultura familiar, por exemplo, os produtores podem comercializar seus produtos por meio de supermercados, restaurantes e vendas institucionais, tais como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura (PRONAF), o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Entretanto, considerando fatores como: poder de barganha, oscilação na demanda,

burocracia dos programas do governo e baixa renda, muitos dos agricultores passaram a considerar as feiras como um canal mais atrativo (CARVALHO; GROSSI, 2019).

Cumprir dizer, que em um estudo feito sobre o sistema Centrais de Abastecimento (CEASA) em Campinas, São Paulo, responsáveis pelo apoio às pequenas empresas do segmento de hortifrutigranjeiros, destacou que o objetivo do produtor é aumentar a renda da família e diminuir a carga de trabalho, sendo que a força de trabalho é familiar, bem como a proposta inicial da Ceasa foi a de reduzir o papel do atacadista na distribuição de alimentos e assim melhorar a eficiência do sistema, no entanto, acabou sendo limitada ao longo dos anos (AZEVEDO et al., 2017).

No entanto, as feiras apresentam algumas limitações. Dentre elas, a necessidade de presença física do consumidor em determinado dia e horário e a incompatibilidade entre oferta e demandas não programadas. Além disso, muitas feiras são afetadas por condições climáticas, o que gera transtorno para produtos perecíveis. Sobretudo, nem todos os produtores possuem acesso às feiras. Dessa forma, novas alternativas precisam ser pensadas.

Bodini e Zanoli (2011) destacam que o comércio eletrônico é um potencial de acesso aos mercados, tendo em conta que por meio da internet há a redução dos obstáculos geográficos, o que permite atingir mais pessoas. Dessa maneira, empresas, autônomos e pequenos produtores buscam alternativas para se adaptarem ao mercado digital. Atualmente, vários são os aplicativos *delivery* existentes, como o *Uber Eats*®, *iFood*®, *Rappi*®, dentre outros, os quais possibilitam alcançar cada vez mais pessoas, repensar conceitos e adaptar ofertas que se encaixam a realidade dos consumidores (ROGERS, 2017).

Dessa forma, considera-se que o mercado online é uma excelente alternativa para ampliar o comércio de produtos da agricultura familiar, tendo ainda a possibilidade de ampliar os canais de distribuição, a fim de atingir facilidades e comodidade ao cliente, além da possibilidade de aumentar a renda do produtor. A seguir, o Quadro 1 resume as categorias centrais para análise dos dados empíricos, obtidas a partir do quadro teórico sobre as temáticas servitização e D2C.

Quadro 1 – Categorias de análise do estudo

CATEGORIAS	AUTORES
SERVITIZACAO	KASTALLI; LOOY, 2013; PRAHALAD; HAMEL, 1990; HESKETT, 1997; GRÖNROOS, 1996; BAINES; SHI, 2015 BUSTINZA et al., 2015; PEREIRA, 2000;
<i>D2C</i>	DOWBOR, 2014; ABEVD, 2020;
ASPECTOS DA COMUNICAÇÃO	CASAGRANDE; TORKOMIAN, 2021; MACHADO, et al., 2018;
INFORMAÇÃO	RADDATS et al., 2016; BODINI; ZANOLI, 2011; ROGERS, 2017;
COMÉRCIO DE PRODUTOS AGROINDUSTRIAIS	CARVALHO; GROSSI, 2019; OLIVEIRA; FEITOSA; SOUZA, 2018; ALSTON; PARDEY, 2014;

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo proposto de maximizar ganhos no agronegócio por meio de estratégias de servitização e *D2C*, a presente pesquisa se configura por sua natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa é utilizada com a finalidade de explorar a maneira como determinado indivíduo ou grupos entendem os problemas sociais e humanos (CRESWELL, 2010). Neste tipo de pesquisa procura-se a obtenção de dados descritivos por meio do contato entre o pesquisador e o objeto de estudo. Dessa forma, é essencial a escolha de métodos e teorias adequados, tanto para aqueles que participam da pesquisa, quanto para o pesquisador que necessita extrair conhecimentos através de suas reflexões (FLICK, 2007).

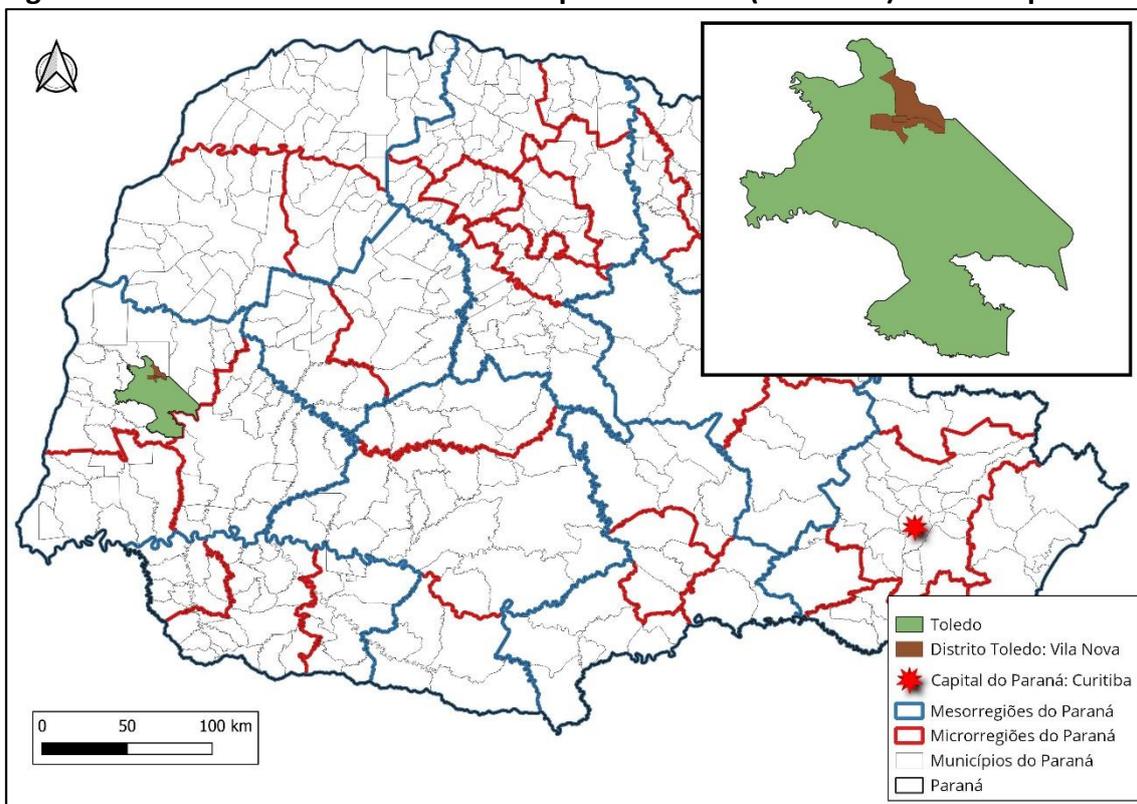
Como abordagem, classifica-se como múltiplos estudos de caso, dado que o objeto de pesquisa avaliou de três propriedades rurais do município de Toledo-Pr. O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade em seu contexto de vida real (YIN, 2010,). A vantagem de utilizar o estudo de caso diante de outros métodos é a questão “como?” ou “por que?” feita para eventos contemporâneos e situações em que o investigador não possui controle (YIN, 2010).

O objetivo geral do trabalho consiste em analisar diferentes estratégias de servitização que por meio de canais *D2C* podem maximizar a lucratividade de seus negócios. Essa análise parte de entendimentos obtidos por meio de um processo de investigação com agricultores de pequenas empresas rurais, que explicam como são desenvolvidas as práticas de comercialização de seus produtos. Esse enfoque justifica a utilização da pesquisa qualitativa e de múltiplos estudos de caso, uma vez que foi

necessário investigar em profundidade todos os aspectos da produção, comercialização e gestão de todos os recursos envolvidos em cada propriedade rural.

Cumprido destacar que Toledo fica no Oeste Paranaense, próximo à fronteira com o Paraguai. Toledo se classifica como: 12º no Paraná em população, 10º no Paraná e 178º no Brasil em PIB (2018), 53º no Paraná e 553º no Brasil em PIB per capita (2018), 2º no Paraná e 7º no Brasil no Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (2016) (IBGE, 2017; NDR/UNIOESTE, 2021). Vila Nova é um dos dez distritos do município de Toledo, a Figura 1 indica o Estado do Paraná, com destaque para o município de Toledo.

Figura 1 – Estado do Paraná com o município de Toledo (Vila Nova) no destaque



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Após a revisão bibliográfica que contemplou a etapa teórica, os levantados empíricos foram realizados através de três entrevistas semiestruturadas, realizadas presencialmente, com pequenos produtores rurais que atuam no município de Toledo, organizadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

ENTREVISTADO	LOCALIZAÇÃO	ATIVIDADES PRESENTES	DATA ENTREVISTA	TEMPO DA ENTREVISTA
E1	VILA NOVA – TOLEDO	PRODUTORES DE MORANGOS	ABRIL/2022	30 MIN
E2	VILA NOVA – TOLEDO	PRODUTORES DE GELÉIAS, CONSERVAS E QUEIJOS	ABRIL/2022	40 MIN
E3	VILA NOVA – TOLEDO	PRODUTORES DE QUEIJOS E PÉ DE MOLEQUE	ABRIL/2022	35 MIN

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Para Manzini (1991) a entrevista semiestruturada é confeccionada por meio de perguntas principais focadas em um determinado tema. Tais perguntas são complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, nesse tipo de entrevista as respostas tornam-se mais livres já que não estão condicionadas a alternativas padronizadas. Além das entrevistas, uma pesquisa documental em profundidade foi realizada junto nas plataformas de *e-commerce* e *e-service* disponíveis no município. Além disso, foram realizados levantamentos junto à Prefeitura Municipal e a legislação do município com foco na comercialização de alimentos, para atender a necessidade de triangulação dos dados conforme sugere Yin (2010). As categorias que organizam o roteiro de entrevistas realizadas nesta pesquisa foram extraídas a partir da revisão da literatura sobre servitização e D2C. O roteiro das entrevistas aplicadas nas três propriedades rurais encontra-se no quadro 3.

Quadro 3 – Roteiro de entrevista

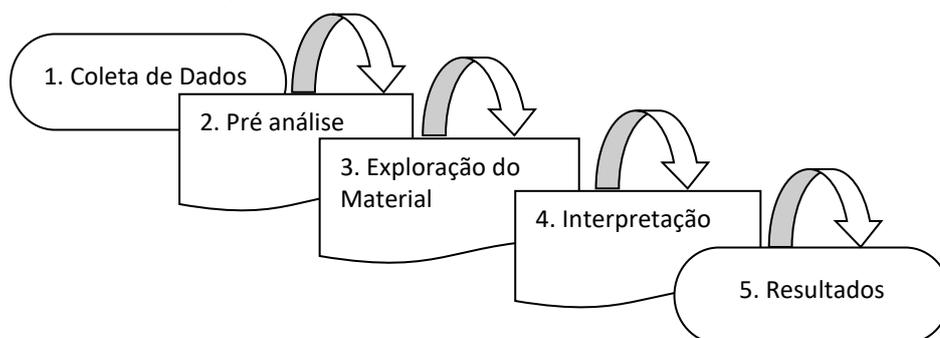
CATEGORIAS	ROTEIRO DE ENTREVISTA
PERFIL DA PROPRIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o tamanho da propriedade? - Quantas pessoas trabalham na propriedade? - A mão de obra é somente familiar? - Terceirizam alguma etapa do processo/produção? - Qual o tempo de atividade? - O que é produzido, quem são os parceiros e para quem comercializam os produtos?
SERVITIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - É realizada a entrega dos produtos vendidos? - Participam de feiras? - Os clientes vêm até a propriedade para adquirir os produtos?
D2C	<ul style="list-style-type: none"> - Quais os canais de venda utilizados?
ASPECTOS DA COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Como é feita a programação de demanda dos produtos? Utiliza-se algum meio digital? - Você acredita que um aplicativo para divulgação e venda de seus produtos facilitaria o contato com os clientes? - Você conhece o perfil de seus clientes e o que eles gostam no seu produto?
INFORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Como seus clientes ficam sabendo de seus produtos? - Como você certifica a qualidade de seus produtos?

	<ul style="list-style-type: none"> - Os produtos comercializados têm prazos de validade curtos? - Há sobras? Se sim, o que é feito com elas? - Você tem conhecimento do custo de produção? - Como você forma o preço de seus produtos?
COMÉRCIO DE PRODUTOS AGROINDUSTRIAIS	<ul style="list-style-type: none"> - Você gostaria de vender para algum local que não tem acesso? Se sim, por quê? - Você considera os custos de frete na venda de seus produtos? - Você possui veículo próprio para transporte e entrega dos seus produtos? - Você possui licença no cadastro municipal de vigilância para venda de produtos? - Você emite nota fiscal? Você em o seu cadastro apto para emitir caso seja necessário? - Você embalagem padronizada para seus produtos?

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas na íntegra e analisadas com base na técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2010), pautando-se nas etapas propostas conforme Figura 2.

Figura 2 – Procedimentos para Análise de Conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2010).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi possível identificar a partir entrevistas com os produtores, caracterizadas neste estudo como propriedades rurais de pequeno porte, que os funcionários que desempenham as atividades são todos vinculados a mão de obra familiar, reiterando o os resultados de Azevedo et al. (2017). Nas propriedades 1 e 3 são apenas duas pessoas que desempenham as atividades, enquanto que na propriedade 2, seis pessoas são responsáveis pela produção e comercialização dos itens vendidos. O pequeno número de funcionários que fabricam os produtos são os mesmos que realizam os serviços de venda. Baines et al. (2015) explicam que a utilização dos serviços para a redução dos custos, aumenta o potencial de crescimento e lucro da organização. Nas propriedades de agricultura familiar entrevistadas, a venda dos produtos está diretamente associada

à oferta dos serviços. Em suas abordagens sobre a servitização, os autores destacam o vínculo entre a venda de produtos e a presença de serviços na intenção de criar valor através das necessidades dos consumidores e diferenciação de produtos já existentes (BAINES et al., 2015).

Nas propriedades 1 e 2 apenas a etapa da produção das etiquetas colocadas nos produtos é terceirizada. Na propriedade 3 não há terceirização de nenhuma etapa da produção. Quanto ao tempo de atividade nas propriedades, considera-se um período curto, o que denota pouca experiência no ramo comercial desses itens. Dowbor (2014) destaca a complexidade das cadeias produtivas, considerando que muitas etapas fazem parte de um processo passando por diversas pessoas em diferentes localidades. No caso das propriedades entrevistadas, a não terceirização da maior parte das etapas de produção, colabora para a redução de custos, refletindo no valor agregado e nos preços dos produtos vendidos. Dessa forma, foi observada a necessidade de baixa especialização do trabalho e alta flexibilidade no fluxo de produção.

Na propriedade 1 são produzidos morangos de forma semi-hidropônica, e vendidos *in natura* ou congelados. Seus parceiros comerciais são fornecedores de mudas, adubos, etiquetas e embalagens. A comercialização é feita para sorveterias, supermercados, restaurantes, pizzarias e diretamente para clientes que compram para seu próprio consumo. Na propriedade 2 os produtos oriundos das atividades são geleias, queijos e conservas. Seus parceiros são os fornecedores de embalagens e etiquetas e seus clientes são restaurantes e pessoas que compram para consumo próprio diretamente da propriedade.

Na última propriedade entrevistada (propriedade 3), os itens comercializados são queijos e pé-de-moleque. Nesta propriedade a produção não é recorrente, mas sim em determinadas épocas, respeitando a sazonalidade da matéria-prima. Não possuem parceiros comerciais fixos e as embalagens são padronizadas, porém adquiridas em qualquer supermercado. Os clientes são apenas pessoas que compram os produtos para o próprio consumo, já que os itens não são comercializados em nenhum mercado, feira ou outro estabelecimento comercial. Percebe-se nas propriedades investigadas uma baixa incidência de venda de produtos para estabelecimentos comerciais fixos, sendo preferível a venda direta. Las Casas (2006) faz uma observação importante sobre as particularidades das empresas: um canal para distribuição de produtos industriais será

diferente daqueles de itens para consumo ou entrega de serviços. Portanto, cada empresa busca adequar as suas necessidades ao canal que melhor atenda seus objetivos e, nesse caso, as propriedades possuem limitações de crescimento em escala devido aos seus canais de venda.

As três propriedades em estudo trabalham com a entrega de seus produtos na região. A propriedade 1 atende entregas na região de Toledo, Quatro Pontes e Marechal Cândido Rondon, municípios localizados no oeste do Paraná. Na propriedade 2 também são realizadas entregas nos restaurantes e em residências locais. Já na propriedade 3, na qual os produtos não são comercializados para estabelecimentos comerciais, os itens são entregues na casa das pessoas conforme o local e necessidade. As três propriedades também dão abertura para os clientes irem retirar os itens encomendados.

Nenhum dos entrevistados participa de feiras para venda de seus produtos. Carvalho e Grossi (2019) destacam que a venda direta ao consumidor por meio das feiras livres, é uma das alternativas dos produtores rurais familiares, já que elas são comuns em quase todas as regiões do país. Os agricultores das três propriedades teriam oportunidade de vender seus produtos em feiras de produtores da região, tornando-os ainda mais conhecidos pelos clientes que saberiam facilmente onde encontrá-los, abrindo possibilidade de expansão do negócio.

Quanto ao processo de venda dos produtos, todas as propriedades utilizam as mídias sociais *Whatsapp*®, *Instagram*®, *Facebook*®, além de telefone para as negociações e divulgação dos itens. Nenhuma delas utiliza plataformas ou aplicativos de venda específicos. Considerando aspectos da comunicação, não são utilizados meios digitais para a programação de demanda dos produtos. Na propriedade 1 apenas, é realizada uma anotação de forma manual, de quantos quilos de morango foram vendidos mensalmente. Esses achados demonstram a urgência na oferta de políticas públicas voltadas à formação gerencial dos produtores rurais, muitos dos quais, ainda não percebem suas propriedades como empresas rurais.

As entrevistas demonstram que os aplicativos de venda são vistos de forma positiva pela propriedade 1 e 2, que possui uma maior quantidade de produtos vendidos. Os entrevistados dessas propriedades acreditam que um aplicativo de venda seria útil e facilitaria as negociações com os clientes. Já a propriedade 3, devido a pequena quantidade de itens vendidos, e ao perfil dos clientes que compram seus

produtos, um aplicativo não traria maiores e melhores resultados. De acordo com os autores Bodini e Zanolli (2011) o *e-commerce* pode gerar benefícios na agricultura como a promoção do fluxo de informações, mercado e transparência de preços, redução ou eliminação dos custos de transação e aumento de cooperativas *on-line*.

Esses fatores podem ser benéficos na troca de informações dos produtos agroindustriais, como suas vantagens e desvantagens. Além disso, por meio da tecnologia há oportunidade de relacionamento entre pessoas de diferentes regiões geográficas, o que pode melhorar acesso ao mercado e redução nos custos de transações. Para esses pequenos produtores as ferramentas de venda *online* podem ser sinônimo de alavancagem, combinando a facilidade de negociação com a opção *delivery* já empregada nas propriedades. Além das plataformas darem mais retorno aos produtores do que as redes sociais, elas ainda proporcionam uma maior credibilidade ao negócio, tornando a empresa mais conhecida e respeitada.

A propriedade 1 trabalha com duas variedades de morangos, uma mais cítrica e outra mais doce, e possuem conhecimento do gosto de seus principais clientes. Na propriedade 2, não se tem o conhecimento das preferências de todos os clientes. E, na propriedade 3, tem-se o conhecimento das preferências dos clientes, pois eles comentam com o próprio produtor, e são geralmente clientes frequentes. Destaca-se nas propriedades, que os clientes que compram os produtos uma vez geralmente voltam a comprar, ou seja, possuem clientes fixos. Dessa maneira, o agricultor tem a possibilidade de conhecer algumas de suas preferências. De acordo com Grönroos (1996) a melhoria nas relações entre consumidor e organização, através da identificação das necessidades dos clientes, pode constituir um relacionamento de longo prazo. Essa fidelização visa proporcionar segurança financeira para o seu negócio e ainda auxiliar na conquista de novos consumidores.

Nas três propriedades entrevistadas os clientes ficam sabendo dos produtos por meio das redes sociais e por recomendações de outros clientes. Nenhuma das propriedades tem uma certificação da qualidade de seus produtos. No processo produtivo dos itens, consideram aspectos de higiene, padronização e qualidade, porém, não há nenhum documento formalizado que comprove esses requisitos.

As boas práticas na fabricação de alimentos são definidas como procedimentos que devem ser adotados na garantia da qualidade higiênico sanitária e a conformidade

dos alimentos com a legislação sanitária (BRASIL, 2004). Atualmente é comum que clientes solicitem de seus fornecedores comprovação de requisitos de qualidade através de programas de certificação. Dessa forma, é necessário que mesmo as pequenas empresas busquem atualizações no mercado com relação à certificação local de seus produtos.

Quanto os itens produzidos na propriedade 1, estes possuem um curto prazo de validade. Portanto, os morangos não vendidos precisam ser congelados e vendidos posteriormente. Nas propriedades 2 e 3 os itens possuem maior durabilidade e são produzidos apenas de acordo com a necessidade e o número de encomendas, não havendo sobras. Na propriedade 3, em raros casos em que há sobra de itens, estes são consumidos pela própria família que produz.

Muitos alimentos, principalmente frutas, que possuem um curto prazo de validade são desperdiçados quando há sobras. A transformação de alimentos em outros produtos através de técnicas adequadas pode ser um meio de reduzir desperdícios (OLIVEIRA; FEITOSA; SOUZA, 2018). A fabricação de geleias é tida como uma boa alternativa para as propriedades que trabalham com a venda de frutas, como a propriedade 1 pesquisada. O novo item produzido por utilizar açúcar e calor em sua fabricação, tem o seu prazo de validade aumentado, o que colabora na redução de desperdícios. Além do mais, esse tipo de processo acaba agregando maior valor ao produto.

Os custos de produção são considerados nas três propriedades, e se tem um conhecimento e controle de tudo o que foi utilizado para formar o preço final dos produtos. Considera-se também, o uso de pesquisa de mercado para comparar o preço que os concorrentes vendem seus produtos. Verifica-se, portanto, através das respostas coletadas e estudos sobre formação de preços, uma necessidade do produtor rural em estar atento profundamente ao mercado em que sua empresa está situada, conhecer os concorrentes e estudar a fundo o custo operacional de sua empresa e quais os principais aspectos que mais incidem e influenciam na formação do preço de venda. De acordo com Pereira (2000) a escolha da política de preços é resultante de uma avaliação criteriosa a respeito do mercado em que a empresa se encontra, bem como o correto entendimento, dos fatores micros e macro ambientes que influenciam na formação do preço de venda.

Percebe-se uma intenção de crescimento de vendas na propriedade 2. Considera-se a possibilidade de atingir novos clientes após a obtenção de um selo de qualidade. De acordo com o entrevistado 1, essa propriedade não possui intenção de expansão. E a propriedade 3 não fabrica seus produtos com intenção de aumentar a lucratividade, mas apenas para obtenção de um valor extra em épocas específicas do ano. Dessa forma, tendo outras atividades principais para o sustento da família, não buscam ampliação na fabricação dos itens produzidos.

Na propriedade 1 os produtores têm o CAD/PRO, ou seja, possuem cadastro apto para a venda dos itens em supermercados, podendo emitir notas fiscais. Já nas propriedades 2 e 3 os produtos são vendidos ainda sem licença. A propriedade 2, está em fase de encaminhamento dos papéis para regularização das vendas.

Dessa forma, embora apenas 3 propriedades tenham sido estudadas em profundidade neste estudo, é de conhecimento público que boa parte dos pequenos produtores rurais da região também possuem venda de seus produtos como uma forma de complementar a renda advinda da produção de grãos (soja e milho). Sendo assim, é possível verificar uma oportunidade de mercado para que algum aplicativo existente ou algum aplicativo especializado possa viabilizar a venda D2C para produtos do campo direto ao consumidor urbano (*farm to table*). Esse serviço poderia ampliar oportunidades para diversas propriedades rurais, além de oportunizar novas alternativas, tais como turismo rural de experiência. Nessa modalidade, o turista pode ir até a propriedade e participar das atividades junto com os produtores, criando memórias, aprendendo e compartilhando consciência ambiental e orgânica, por exemplo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma série de mudanças sociais, econômicas, políticas e ambientais vem alterando as necessidades dos consumidores e tornando os produtos menos lucrativos com o passar do tempo. No cenário agrícola, as atividades desenvolvidas pelos agricultores possuem um risco considerável devido às instabilidades do mercado, imprevisibilidade climática, pragas, doenças e alto custo de produção. As dificuldades

das empresas rurais, não estão centralizadas apenas na produção, mas também na comercialização dos produtos.

Considerando o ambiente de atuação das pequenas empresas rurais, o presente artigo foi desenvolvido objetivando apresentar alternativas de maximização de ganhos por meio de estratégias de servitização para os pequenos produtores rurais do município de Toledo. O artigo foi estruturado em etapas, nas quais foi feito um levantamento de resultados de pesquisas bibliográficas sobre servitização, identificação de oportunidades de comercialização que permitem a oferta de serviços, mapeamento de canais para estratégias D2C e análise das estratégias que podem favorecer um maior faturamento e lucratividade nos negócios.

Concluiu-se através do estudo que as pequenas propriedades rurais que trabalham com a venda de itens para consumidores finais no município de Toledo, não apresentam um crescimento expressivo em seus lucros e expansão de mercado. Isso pode ser explicado pela deficiência na utilização de tecnologias para a comunicação que acaba limitando a introdução de novos clientes. Sugere-se, portanto, que os agricultores busquem atingir um número mais elevado de consumidores com a adoção de aplicativos específicos para venda de seus produtos, bem como canais de vendas que favoreçam a confiabilidade dos clientes, e o conhecimento dos desejos do público aos quais seus produtos são fornecidos.

Com a finalização desta pesquisa e diante da teoria sobre servitização, podem ser sugeridos estudos futuros de aplicação dessa metodologia em propriedades rurais maiores e em diferentes regiões geográficas, buscando identificar as necessidades do negócio, compará-las ao estudo em questão e propor estratégias de maximização de resultados. Poucas foram as bases teóricas encontradas para a servitização na agricultura considerando a venda direta do produtor para o consumidor final, fato que pode estimular novos estudos. Como limitação do estudo, vale ressaltar que os resultados encontrados se referem a apenas três propriedades entrevistadas, não podendo, portanto, generalizá-los. Propõe-se uma pesquisa com amostragem maior, para que possam ser calculadas interferências do ambiente e obtenham-se resultados mais efetivos.

Referências bibliográficas

- ABEVD. 2019. **Venda direta**. Disponível em: <https://www.abevd.org.br/sobre-vendas-diretas/>. Acesso em 05/02/2022.
- ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 242 p.
- ALSTON, J. M.; PARDEY, P. G. Agriculture in the global economy. **Journal of Economic Perspectives**, v.28, p.121-146, 2014.
- AOUN, S. Gestão de risco do agronegócio em São Paulo. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, DF, v. 24, n. 2, p. 38-51, 2015. Disponível em: <<https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/1009>>. Acesso em: 11 dezembro. 2021.
- AZEVEDO, M. C.; SPERANCINI, J. H. B. S.; PINOCHET, L. H. C.; MANDELLI, I. A. M. Inovação em logística para pequenos produtores agrícolas: as centrais de abastecimento – CEASA. **Revista De Empreendedorismo, Negócios E Inovação**, v. 2, n. 2, p. 76–91, 2017.
- BAINES, T. S. Exploring service innovation and servitization of the manufacturing firm. **Research-Technology Management**, v. 58, n. 5, p. 9–11, 2015.
- BAINES, T. S.; SHI, G. V. A Delphi study to explore the adoption of servitization in UK companies. **Production Planning & Control**, v. 26, n. 14-15, p. 1171-1187, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2010.
- BODINI, A.; ZANOLI, R. Competitive Factors of the Agro-Food E-commerce. **Journal of Food Products Marketing**, v. 17, 2011, p. 241-260.
- BRASIL**, 2006. Lei Nº 11.326 de 24 de JULHO de 2006. Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=4080268&disposition=inline>
- BRASIL**. Agência Nacional de Vigilância Sanitária ANVISA. Resolução RDC Nº 216, de 15 de setembro de 2004. Estabelece procedimentos de boas práticas para serviço de alimentação, garantindo as condições higiênico sanitárias do alimento preparado. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 setembro de 2004.
- BUSTINZA, O. F.; BIGDELI, A. Z.; ELLIOT, C. Servitization and competitive advantage: the importance of organizational structure and value chain position. **Research-Technology Management**, v. 58, n. 5, p. 53-60, 2015.
- CARDOSO, V. L.; ALMEIDA, E. Evolução e dinâmica espacial do setor de serviços e sua relação com o setor industrial. **Revista de História Econômica & Economia Regional Aplicada**, Juiz de Fora, v. 8, n. 15, jul./dez. 2013.
- CARVALHO, F. F. GROSSI, S. F. A importância das feiras livres e seus impactos na agricultura familiar. **Interface Tecnológica** v. 16 n. 2. (2019).
- CASAGRANDE, D. TORKOMIAN, A. A servitização e sua influência no processo de difusão das tecnologias de agricultura de precisão na produção canavieira. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 38, n. 2, 2021.

CHIDLOW, A.; GHOURI, P.N.; HADJIKHANI, A. Internationalization of Service Firms and Their Interactions with Socio-Political Actors. **Management International Review**, 59, pp. 499–514, 2019.

CLAYCOMB, C.; IYER, K.; GERMAIN, R. Predicting the level of B2B e-commerce in industrial organizations. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 3, p. 221–234, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DOWBOR, L. Produtores, intermediários e consumidores: o enfoque da cadeia de preços. **Rev. Econ. NE**, Fortaleza, v. 45, n. 3, p. 7-16, 2014.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FYNES, B.; DE BÚRCA, S.; MARSHALL, D. Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 10, n. 4-5, p. 179-190, 2004.

GRÖNROOS, C. Relationship Marketing: strategic and tactical implications. **Marketing Management Decision**, v. 34, n. 3, 1996.

GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach**, John Wiley & Sons, Chichester, 2000.

GURTU, A. The Strategy of Combining Products and Services: A Literature Review. **Services Marketing Quarterly**, v. 40, n.1, p. 82-106, 2019.

HESKETT, J.L., SASSER, W.E., SCHLESINGER, L.A. **The Service Profit Chain**. The Free Press (Simon-Schuster), New York: 1997.

HYTÖNEN, H. **A Model for Value-based Pricing of Industrial Services**. Dissertação (Mestrado em Science in Technology). Helsinki University of Technology, Department of Engineering Physics and Mathematics, Espoo, 2005.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Agricultura, pecuária e outros**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/agricultura-epecuaria.html>.2017.Acesso em: 11 dezembro. 2021.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Divisão regional do Brasil em regiões geográficas imediatas e regiões geográficas intermediárias 2017**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

KASTALLI, I. V.; LOOY, B. V. (2013). Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. **Journal of Operations Management**, 31(4), 169-180.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

MACHADO, J.; SHINOHARA, N.K.S.; PADILHA, M.R.F.; SILVA, K.E.; BARRETO, T.S.C.P.; SILVA, A.G.S.S. da. Agricultura de precisão: programas tecnológicos no Brasil. **Revista Geama**, v.4, p.23-30, 2018. Disponível em:

<http://www.journals.ufrpe.br/index.php/geama/article/view/1939/482482539> .

Acesso em: 09/02/2022.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARILUNGO, E. et al. From PSS to CPS design: A real industrial use case toward industry 4.0. **Procedia CIRP**, v. 64, p. 357–362, 2017.

MENA, I. Draft. **Verbete Draft: o que é Direct to Consumer (D2C)**. Disponível em: <<https://www.projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-direct-to-consumer-d2c/>> Acesso em: 19 dezembro. 2021, 2018.

NDR/UNIOESTE – NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL – UNIOESTE/CAMPUS DE TOLEDO. **Estatísticas municipais município de Toledo – PR**. Núcleo de Desenvolvimento Regional (NDR) – UNIOESTE/campus de Toledo Ficha. Toledo: [s.n.]. Disponível em: <<https://www.unioeste.br/portal/nucleos-toledo/ndr>>. Acesso em: 10 jun. 2022.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição** (estratégia, operação e avaliação). 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

NUNES, R. M. S.; NETO, M. M. Análise da contribuição do business to business na gestão de cadeias de suprimentos. **GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 10, nº 2, abr-jun/2015, p. 157-172.

OLIVA, R.; KALLENBERG, R. Managing the transition from products to services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 14, n. 2, p. 160-172, 2003.

OLIVEIRA, E. N. A.; FEITOSA, B. F.; SOUZA, R. L. A. **Tecnologia e processamento de frutas: doces, geleias e compotas**. Natal: IFRN, 2018. Disponível em: <<https://memoria.ifrn.edu.br/bitstream/handle/1044/1664/Tec.%20e%20Proc.%20de%20Frutas%20-%20E-Book.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 22 de maio de 2022.

PARIDA, V., SJODIN, D. R., WINCENT, J., & KOHTAMAKI, M. A Survey Study of the Transitioning towards High-value Industrial Product-services. **Procedia CIRP**, 16, 176–180, 2014. <http://doi.org/10.1016/j.procir.2014.01.019>.

PEREIRA, F. H. **Metodologia de formação de preço de venda para micros e pequenas empresas**. Repositório Institucional da UFSC, Florianópolis: Dezembro, 2000.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. May-Jun, 1990.

BNDES – BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar**, 2022. <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/pronaf>

RADDATS, C.; BAINES, T.; BURTON, J.; STORY, V.M.; ZOLKIEWSKI, J. Motivations for servitization: the impact of product complexity. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 36, n. 5, p. 572-591, 2016.

RAMOS, P. H. B.; CARRER, C. C. Decisão multicritério: priorização de ideias inovadoras no contexto do agronegócio – um estudo de caso *Startup in School*. **Revista Da Micro E Pequena Empresa (RMPE)**, vol. 14, Nº 3, Set-Dez 2020.

ROGERS, D. L. **Transformação Digital**. Repensando o Seu Negócio Para a Era Digital. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

VANDERMERWE, S., RADA, J. Servitization of business: Adding value by adding services. **European Management Journal**, v. 6(4), 314–324, 1988.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.