

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**FORMAÇÃO DE PREÇO EM DIFERENTES CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO
AGROINDUSTRIAL: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS**

**PRICE FORMATION IN DIFFERENT COMMERCIALIZATION CHANNELS
AGROINDUSTRIAL: EMPIRICAL EVIDENCE**

Rodrigo Duarte Faccin

RESUMO

O artigo objetiva identificar um conjunto de decisões tomadas acerca da formação de preço de produto comercializado por uma agroindústria familiar da região central do estado do Rio Grande do Sul. Neste estudo de caso, investiga-se de que forma um produto padronizado desvincula-se do mercado de concorrência perfeita e assume a propriedade de diferenciação via preço e agregação de valor. Diferentes canais de comercialização são analisados com o intuito de determinar em que medida a tomada de decisão da agroindústria relaciona-se com o fenômeno da precificação diferenciada do produto. Os resultados do trabalho demonstram que industrialização do produto via contrato foi decisiva para a precificação, possibilitando uma política de comercialização ampliada que contribuiu para a formação diferenciada de preço.

Palavras-chave: cadeia produtiva do leite. canais de comercialização. precificação.

ABSTRACT

O artigo objetiva identificar um conjunto de decisões tomadas acerca da formação de preço de produto comercializado por uma agroindústria familiar da região central do estado do Rio Grande do Sul. Neste estudo de caso, investiga-se de que forma um produto padronizado desvincula-se do mercado de concorrência perfeita e assume a propriedade de diferenciação via preço e agregação de valor. Diferentes canais de comercialização são analisados com o intuito de determinar em que medida a tomada de decisão da agroindústria relaciona-se com o fenômeno da precificação diferenciada do produto. Os resultados do trabalho demonstram que industrialização do produto via contrato foi decisiva para a precificação, possibilitando uma política de comercialização ampliada que contribuiu para a formação diferenciada de preço.

Keywords: commercialization channels. milk production chain. pricing.

1 INTRODUÇÃO

A formação do preço de um produto agroindustrial é um fenômeno econômico importante e referenciado em muitas abordagens teóricas. Apesar do volume de publicações contemporâneas de enfoque institucional (principalmente via interpretação contratual da produção), permanece consenso entre pesquisadores que produtos padronizados relacionam-se a mercados de concorrência perfeita (enfoque neoclássico de análise). Em meio a este debate, o presente artigo procura destacar a influência da tomada de decisão dos agentes produtivos no que se refere à precificação de produtos agroindustriais. Utiliza-se, para tanto, uma análise empírica que permite explorar, descrever e analisar qualitativamente as ações referentes à formação de preços em diferentes canais de comercialização.

O estudo de caso refere-se a uma agroindústria familiar da região central do estado do Rio Grande do Sul, organização que contou com o apoio técnico e institucional de organização regional de ensino e pesquisa, situada na mesma região. Para contextualizar o trabalho, uma descrição da estrutura organizacional é elaborada, subsidiando as interpretações posteriores sobre a tomada de decisão com relação ao preço do produto em canais de produção distintos.

Em termos metodológicos, o estudo se caracteriza como um *case* com tratamento qualitativo que procura investigar o potencial da decisão do produtor em estabelecer preços diferenciados em canais distintos de comercialização. Embora se realize uma discussão teórica do *estado da arte* sobre preços, mercado e contratualização, privilegia-se a tomada de decisão como elemento teórico norteador da análise. Considera-se pertinente entender os condicionantes que promovem capacidade do agente produtivo em estabelecer preços, *fugindo* a regra de concorrência perfeita.

O trabalho está dividido da seguinte forma: (a) esta introdução; (b) uma breve discussão teórica acerca da estrutura de concorrência perfeita e da tomada de decisão; (c) os procedimentos metodológicos; (d) o debate sobre a realidade de mercado da agroindústria e os resultados alcançados e, finalmente, com as (e) conclusões do estudo.

2 FORMAÇÃO DE PREÇO E TOMADA DE DECISÃO

A formação de preço em mercados agrícolas está usualmente vinculada ao modelo de concorrência perfeita (Pindyck, 2009). Tratar desta questão, mesmo que de forma muito breve, é importante para situar o objeto deste trabalho. Nesta seção, realiza-se esta discussão utilizando uma seleção de autores que, em linhas gerais, podem ser representativos da gama de estudos existentes sobre o tema – que variam em época e escopo, mas que traduzem com muita proximidade os elementos constitutivos de cada abordagem¹. Além dos primeiros, outros estudos buscam identificar a natureza conceitual dos contratos e das estratégias organizacionais, completando os diferentes vieses de interpretação econômica.

Em uma primeira aproximação à teoria neoclássica, o debate se constrói com a obra de Spencer (1979), Vasconcellos (2009) e Pindyck (2005); a segunda abordagem utiliza-se do trabalho de Besanko (2006), obra de referência que representa a fronteira do conhecimento e da interação com a abordagem anterior. Finalmente, trata-se especificamente da nova

¹Em verdade, a teoria neoclássica (microeconomia) é um campo de estudo já consagrado e com grande densidade teórica. A cobertura de um volume extenso de trabalhos seria inviável para este artigo e não ofereceria grande vantagem, dada a grande convergência de conceitos existente entre os autores desta abordagem teórica.

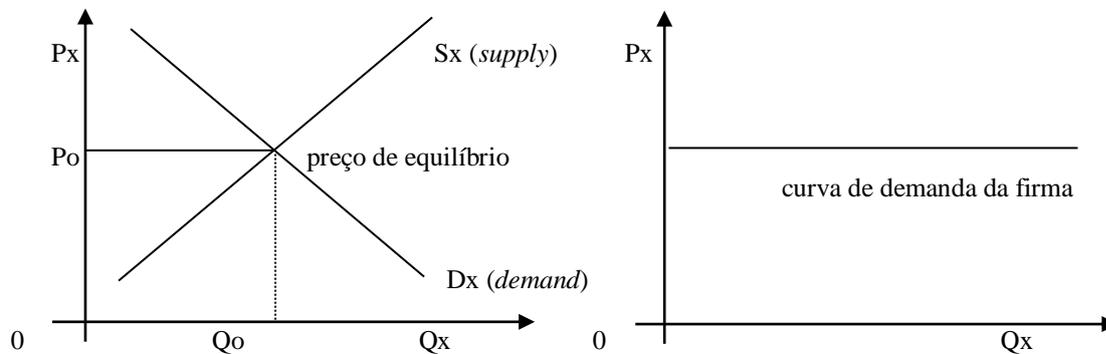
economia institucional (NEI), em que Cooter e Ulen (2010) enfocam o contrato como elemento importante para a investigação no campo do agronegócio. As discussões sobre tomada de decisão (gerencial) e canais de comercialização são importantes. Neste sentido, mister se torna recorrer aos escritos contemporâneos que indiquem a importância de tais elementos para o entendimento que neste artigo se pretende obter. Empregam-se, neste aspecto, os trabalhos que versam sobre tais temas e indicam elementos teóricos pertinentes para a interpretação proposta.

Para Spencer (1979), a concorrência perfeita ou pura é uma estrutura de mercado que requer, para sua formação (abstrata),

um grande número de compradores e vendedores, todos engajados na compra e na venda de um bem homogêneo, com perfeito conhecimento dos preços e quantidades do mercado, sem qualquer discriminação e com perfeita mobilidade de recursos (Spencer, 1979, p. 408).

O grande número de compradores e vendedores, como se sabe, se refere há falta de poder para a fixação de preços. Embora existam variações ou diferentes graus de adequação a este modelo, os produtos agroindustriais são considerados padronizados pela literatura. O preço, neste sentido, é determinado pelas forças de demanda e oferta, conforme ilustrado na Figura 1:

Figura 1: Análise Gráfica do Equilíbrio de Mercado



Fonte: elaboração própria com base em dados de Vasconcellos (2009).

A ilustração da Figura 1 permite observar uma tendência ao equilíbrio de preços. Vasconcellos (2009) aponta que a interação das curvas de demanda e oferta definem o preço de mercado e a firma que atua nesta estrutura de mercado,

toma esse preço como um dado que ela não pode afetar. Assim, sua curva de demanda é uma linha horizontal com altura igual ao preço de mercado. Uma vez que essa curva de demanda relaciona o preço máximo que uma firma pode cobrar por seu produto à quantidade que essa firma pretende vender do mesmo, ela é chamada de curva de demanda da firma individual (Vasconcellos, M.; Oliveira, R.2009, p. 164).

A estrutura de mercado de concorrência pura é um modelo abstrato importante para a interpretação do funcionamento do mercado. Em maior ou menor medida, muitas organizações estão propensas a atuarem sob tal regime na formação dos preços. Esta argumentação, no entanto, deve ser compreendida como um extremo ou imperativo teórico e, neste sentido, não se pode desprezar que em casos particulares e até circunstanciais se possa encontrar *ilhas* de poder na diferenciação de preços. Pindyck (2009), ao tratar de estruturas imperfeitas (com grau de poder sobre a determinação de preços) observa que a determinação do *preço de reserva*² garante a cobrança de preços diferenciados para cada cliente ou grupo de clientes da firma. Este argumento parece estar muito vinculado ao esforço estratégico de determinação de poder em termos de precificação. Em linhas gerais, Pindyck aponta que

as empresas [em modelos de concorrência imperfeita] podem frequentemente obter melhores resultados por meio de uma estratégia de preços mais complexa – por exemplo, cobrando preços diferentes de clientes diferentes. Para conseguir elaborar tal estratégia, os administradores necessitam dispor de engenhosidade e de informações adicionais a respeito da demanda (Pindyck, 2009, pág. 325).

Em Besanko (2006), ao realizar o trabalho de interpretação de abordagens convencionais microeconômicas sobre concorrência pura, indica que *existe um único preço de mercado que é determinado pela interação entre vendedores e compradores, mas que está fora do controle de qualquer um deles* (Besanko, 2006, p. 217). Para o autor, alguns mercados se aproximam da concorrência pura, em especial pelas características que contém. Cooter e Ulen (2010, p. 51) conceituam o mercado perfeitamente competitivo quando

a demanda agregada e a oferta agregada de produção podem ser representadas pela curva de demanda negativamente inclinada, $d = d(p)$, e pela curva de oferta positivamente inclinada, $o = o(p)$.

De outro lado, ao explorar as fronteiras da firma, Besanko incorpora a natureza institucional dos trabalhos contemporâneos sobre governança. É consenso hoje em dia que a firma ou organização possui um papel importante em termos de condução (governança) da produção. Em um mundo conduzido por contratos, o mercado passa a ser apenas uma das estruturas de governança possíveis; no outro extremo, a internalização da produção seria a alternativa. Para realçar esta nova concepção de firma, Besanko destaca que a realização de contratos é a forma híbrida que se situa entre as opções anteriores e que:

Contratos são válidos, em parte, porque relacionam o grupo de tarefas que cada uma das partes contratantes espera que a outra execute. (...) contratos entre empresas independentes são muitas vezes essenciais para assegurar a coordenação da produção (Besanko, 2006, p. 136-139).

Como pôde ser percebido, embora a noção neoclássica de estruturas de mercado tenha foco no preço como condição de organização do sistema, as estruturas de governança

²Entende-se por preço de reserva, aquela cobrança em que a firma executa de forma particular, para cada cliente que negocia e de acordo com o que cada um, em particular, está disposto a pagar (Pindyck, 2009, pág. 327). Esta prática, segundo o autor, é denominada discriminação perfeita de preço de primeiro grau.

representam um importante complemento ao verificar que a produção não é conduzida apenas via preço, senão, pelas decisões estratégicas que envolvem decisões distintas. Internalizar a produção? Realizar contratos? Utilizar o mercado? São estruturas de governança possíveis.

O trabalho de Cooter e Ulen (2010) utiliza-se da interação teórica entre direito e economia, ressaltando aspectos referentes ao que se convencionou chamar de nova economia institucional. Assim como destacado anteriormente, os agentes privados negociam direitos de propriedade quando formulam contratos que julgam eficientes na condução das transações. Em relações comerciais de longo prazo, elementos formais e informais são igualmente importantes para a relação. Assim,

As partes precisam reagir às condições inconstantes à medida em que perseguem seus próprios interesses por meio da relação. (Cooter e Ulen, 2010, p. 237).

Uma economia do contrato considera, em linhas gerais, que a formação de estruturas híbridas é, em muitos casos, o arranjo estabelecido pelos agentes para melhor conduzir certa transação. Se nestes termos os agentes ganham em eficiência, ganham igualmente em competitividade e alocação de recursos, o que pode produzir efeitos diretos quanto ao estabelecimento de preços. Estes conceitos iniciais permitem verificar que o modelo de concorrência pura, assim como a interpretações de natureza contratual (institucional) da firmasão de grande importância na determinação do fenômeno da formação de preço. Não obstante, a utilização de distintos canais de comercialização representa investigação promissora e pertinente.

Em Waquil (2010), na análise dos diferentes canais de comercialização, observa-se existir certa visão muito limitada sobre a comercialização agrícola, compreendida muitas vezes como um simples ato de transferência de produto do agricultor para outros agentes, dentro ou logo depois dos limites de produção. Entretanto, a comercialização pode ser compreendida de forma bem mais abrangente, ou seja, como um:

Processo contínuo e organizado de encaminhamento da produção agrícola ao longo de um canal de comercialização, no qual o produto sofre transformação, diferenciação e agregação de valor (Mendes, Padilha Junior, 2007, p.8).

Como evidenciado, o conceito de comercialização destoa do entendimento de simples venda de produtos agrícolas devido ao conjunto de variáveis, como amplitude e complexidade, devendo ser escolhidos de acordo com sua eficiência, facilidade de controle e adaptabilidade.

Na abordagem de Kotler (2005), canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo. As decisões referentes ao canal de marketing estão entre as mais essenciais com que os tomadores de decisão têm de lidar. Os canais escolhidos afetam todas as outras decisões mercadológicas. O preço estabelecido pela empresa depende de ela utilizar redes de varejo ou a venda direta, por exemplo. A força de vendas da empresa e as decisões de divulgação dependem também do treinamento e da motivação dos revendedores. Além disso, as decisões relativas aos canais utilizados pela empresa envolvem compromissos relativamente de médio e longo prazo com outras empresas.

Para Waquil (2010), os canais de comercialização são, geralmente, caracterizados por seu comprimento, ou seja, pelo número de integrantes, constituindo-se dessa forma em canais

diretos ou indiretos, conforme a existência de intermediários nas relações. No Quadro 1, apresenta-se essa classificação:

QUADRO 1: Classificação dos Canais de Comercialização

Tipo	Definição	Exemplos
Canal de nível zero	Produtor que vende diretamente ao consumidor final.	Feiras livres, vendas diretamente nas residências (porta a porta), cooperativas de consumidores, lojas próprias de cooperativas ou associações de produtores.
Canal de um nível	Canal que possui um intermediário (varejista) na comercialização dos produtos agrícolas.	Supermercados, lojas de conveniência, fruteiras, açougues.
Canal de dois níveis	Canal que possui dois intermediários (atacadista e varejista) na comercialização dos produtos agroindustriais.	Centrais de distribuição, atacados, restaurantes, cozinhas industriais.
Canal de três níveis	Canal que possui três intermediários (processadora de alimentos, atacadista e varejista) na comercialização de produtos agrícolas.	<i>Packing house</i> , agroindústrias em geral, cooperativas agroindustriais.
Canal de quatro níveis	Canal que possui quatro intermediários.	<i>Trading</i> de exportação, centrais de abastecimento.

Fonte: Waquil, 2010.

A tomada de decisão gerencial insere-se no contexto da comercialização e, em muitos casos, está associada a múltiplas variáveis que influenciam os resultados, sejam elas internas ou externas ao ambiente de decisão. É possível ainda afirmar que, quanto mais complexo for o ambiente que envolve o processo decisório, mais difícil este último se torna, uma vez que aumenta o número de variáveis a serem analisadas. No ambiente do agronegócio o panorama observado não parece ser diferente, como aponta Rathamann et al (2007). A gestão de organizações agroindustriais que têm por base *commodities* agrícolas envolve uma série de decisões específicas à mesma, o que abarca uma crescente complexidade de elementos envolvidos.

O processo de tomada de decisão é sempre desafiador para os administradores e exige deles diferentes habilidades. Rathamann et al (2007) destacam a relevância das habilidades dos membros da organização para escolherem a melhor maneira de enfrentar a dinâmica dos mercados. Evidencia o incentivo à criatividade e ao talento com base na delegação de responsabilidades de tomadas de decisão a todos os níveis organizacionais, fazendo com que o desenvolvimento dessas habilidades resulte em vantagens competitivas. Os autores afirmam ainda que para desenvolver tais habilidades, os administradores assumem determinados tipos de comportamentos, ligados a suas funções. A função de decisão é ligada ao papel decisório, cuja ênfase reside na capacidade analítica de identificação e solução de problemas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista metodológico, o presente artigo caracteriza-se como um estudo de caso; apoia-se em uma pesquisa qualitativa que permite a apreensão e análise de aspectos essenciais. O método qualitativo permite uma visão global do fenômeno estudado e possibilita um exame detalhado de uma situação particular. O método é utilizado quando se deseja entender a perspectiva dos sujeitos frente a problemática em questão (GODOY, 1995).

A escolha do mesmo remete a dificuldade de quantificar as informações necessárias para responder as questões propostas na pesquisa. Dessa forma, a análise das informações exige uma interpretação de acordo com o contexto em que elas foram obtidas. A utilização desse método se determina pela existência de vínculos entre o pesquisador e a situação estudada.

Com base nos objetivos propostos, a pesquisa exploratória torna-se imprescindível. Segundo Gil (2002), as pesquisas assim classificadas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses. O uso desse tipo de pesquisa faz-se necessário devido as escassas contribuições científicas acerca dos objetivos propostos bem como a dificuldade de obtenção de dados secundários.

A revisão bibliográfica torna-se importante para o estudo, pois permite ao investigador a cobertura de uma gama de acontecimentos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2002). Além da revisão bibliográfica, considera-se importante aqui realizar a coleta de dados junto aos atores envolvidos (agroindústria familiar), que consiste na análise de documentos e entrevistas com o intento de buscar informações quantitativas e qualitativas sobre a formação de preços e canais de comercialização acessados.

Como o propósito de obtenção e conhecimentos de elementos mais detalhados sobre a formação de preços e tomada de decisão, foi realizada uma análise da organização. Esta etapa teve o objetivo de examinar as principais barreiras encontradas na comercialização bem como, as estratégias e as tomadas de decisão que foram adotadas visando objetivos organizacionais. Foi necessário assim, realizar entrevistas a partir de questionários semiestruturados junto aos proprietários da empresa, colaboradores envolvidos na comercialização da produção e técnicos que prestam assistência à organização. Os resultados encontrados são expostos na seção seguinte.

4 AGROINDUSTRIA FAMILIAR: resultados encontrados para o entendimento acerca da formação de preço

Há cinquenta anos, procurando alternativas de vida a família João Guerra Fumaco estabeleceu-se em uma pequena propriedade localizada a 6 km da cidade de Santiago, Rio Grande do Sul. A atividade inicial, da venda de leite, era realizada com cinco vacas comuns, oriundas de recursos adquiridos de seu trabalho. No começo, a oferta era feita de casa em casa, formada por um total de vinte litros de leite/dia.

Dez anos após, a família contava com plantel de quinze vacas da raça holandesa, que lhe rendia mais de cem litros diários. Sua motivação para o negócio da comercialização do leite aumentou, dando início a um aumento de produtividade caracterizada pela alternância de turnos entre a entrega do produto e o plantio de forrageiras para baratear o custo de manutenção das vacas. Com vinte anos de atividade já contava com um plantel de trinta vacas que lhe rendia uma produção de 350 litros de leite diários. Casado, com filhos, toda a família passou a ajudar na atividade, muito embora dificuldades surgissem. A ordenha manual já não era mais possível; havia necessidade de profissionalização e novas tecnologias estavam a desafiar a tomada de decisão.

Exigências do mercado com o aparecimento do leite longa vida, dos laticínios e da oferta de pasteurizados descortinavam um consumidor cada vez mais exigente. Uma decisão teve de ser tomada: aquisição de refrador para o armazenamento do leite, aquisição de equipamentos de ordenha, construção de sala de ordenha, cursos de capacitação para a atividade empresarial e de manejo do plantel e dos equipamentos instalados (conservação,

manutenção, inseminação das vacas, cuidados veterinários para prevenção de mamite, entre outros). Em março de 2009 a atividade passou a ser liderada pelo seu neto, Adriano Fumaco Flores, que assumiu registrando e inaugurando a empresa com o nome de LEITE DA TERRA³.

O aporte institucional da universidade da região permitiu que todas as máquinas e equipamentos necessários fossem cedidos para a indústria, assim como a infraestrutura física. Estabelece-se a rotina de recebimento do leite através da realização de testes laboratoriais especificados na legislação vigente, aferição dos equipamentos de resfriamento, pasteurização e ênfase de produtos. Com este *contrato* estabelecido, os seguintes produtos passaram a ser ofertados no mercado: leite pasteurizado, queijo, queijo fatiado, bebida láctea e doce de leite.

Este breve histórico demonstra a evolução daquela atividade e sua importância, em especial pelo tempo em que se encontra no mercado e pela capacidade que revelou ao industrializar/pasteurizar parte de seu produto principal – o leite. A realização de entrevistas semiestruturadas com os proprietários da agroindústria familiar revelou importantes informações acerca da tomada de decisão da organização e quanto aos canais de comercialização que acessou neste período.

As entrevistas permitem observar que o ano de 2009 foi decisivo para a empresa, representando a possibilidade única até então, de industrializar seu produto através de recursos produtivos (maquinário) que não dispunha para agregar valor a sua matéria-prima. A partir desta oportunidade, o proprietário da agroindústria realizou análise do ambiente de mercado para balizar sua tomada de decisão acerca do modo de comercialização melhor adequado para as circunstâncias da empresa. Neste período, a tomada de decisão é de responsabilidade do próprio proprietário, que busca analisar seu ambiente de negócios e seus objetivos para o momento, sempre de curto e médio prazo. Ainda, é possível compreender que o processo de decisão na empresa buscava opiniões sempre de diferentes pessoas, mesmo não possuindo um planejamento estratégico formalizado.

Em síntese, a comercialização busca traduzir as características do conjunto de atividades necessárias para que os produtos cheguem até o mercado. Assim, a comercialização esteve relacionada com a transferência de propriedade e com agregação de valor aos produtos⁴. Assim, a principal forma de comercialização se deu através da venda para supermercados, mini-mercados e padarias da cidade. Como a empresa estava operando nas dependências da universidade, existia ainda um número de pessoas que realizava a compra direta na sede da empresa. Além disso, João Guerra Fumaco (primeiro proprietário) ainda realiza a atividade de venda direta do leite *in natura*, em diversas residências do município⁵.

A formação dos preços dos produtos comercializados apresentou tendência de mercado relacionada à concorrência pura, uma vez que os preços negociados pela agroindústria acompanharam aqueles estabelecidos por duas outras empresas concorrentes da

³ Através da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), a agroindústria foi contemplada com projeto do Ministério de Ciência e Tecnologia e FINEP. A participação da Universidade iniciou em março de 2009 quando a empresa foi incubada em suas dependências e, neste momento, profissionais desenvolveram pesquisas e suporte técnico para a produção de produtos lácteos (no Centro de Inovações de Produtos Lácteos da URI). A incubadora permitiu isenção de aluguel e despesas com água, luz e telefone; assessoria química e acompanhamento do rebanho bovino por um professor com formação em medicina veterinária.

⁴ Quanto ao posicionamento da empresa no mercado, as entrevistas possibilitaram compreender que a empresa sempre privilegiou um modelo de negócio tradicional, vinculado ao ramo de lácteos. Isto se demonstra fortemente na concepção do nome e nas aplicações da marca da empresa.

⁵ A entrevista não apontou a sazonalidade como fator importante neste canal de comercialização.

cidade⁶. Com o amadurecimento das relações, no entanto, preços diferenciados surgiram. Aos poucos a atividade foi contando com o trabalho de outros profissionais, compreendendo as áreas de produção, vendas e administrativa. Na área de produção existia um gestor da produção (colaborador com experiências em outras empresas de produção agroindustrial) e dois auxiliares de produção (sendo um deles membro da família). Na área de vendas a empresa possuía um vendedor (colaborador que atuou na venda em outra agroindústria de laticínios da cidade) e na administrativa contou com um gestor de negócios (membro da família), além do proprietário que ocupou a função de diretor.

A entrevista apontou a função de vendas como uma das principais atividades da agroindústria. O papel da função de vendas na empresa foi de oferecer os produtos no mercado local, estabelecendo parcerias. Para isso, a atividade contou o trabalho de um vendedor que realizava visitas em mercados, mini-mercados e padarias da cidade, objetivando a criação parcerias. A parceria não era formalizada via contrato, porém, existia uma relação profissional e de confiança estabelecida. É percebido que na medida em que as parceriasse prolongavam e a quantidade comprada pelo determinado cliente aumentava, ocorriam descontos ou preços promocionais em alguns produtos como bebida láctea e doce de leite. Com isso, verificou-se que os preços eram diferenciados não por meio de efeitos de mercado ou sazonalidade, senão pela frequência com que os produtos eram comercializados.

Um olhar para o referencial teórico demonstra que a "fuga" do contexto de concorrência perfeita é uma estratégia possível e efetivamente adotada pela agroindústria no período, tanto no que se refere à diferenciação do produto quanto à diversificação em termos de distintos canais de comercialização que acessou.

No primeiro semestre de 2013 a agroindústria encerrou sua parceria com a URI, deixando de industrializar e comercializar seu *mix* de produtos. A coleta de informações apontou que a exigência de uma taxa de aluguel elevada, somada a pagamento de contas de água e luz elevaram os custos do empreendimento inviabilizando sua continuidade. A dependência com a universidade local não se mostrou adequada por motivos não identificados na entrevista. Para o proprietário, outras dificuldades de natureza institucional corroboram a decisão de suspensão do contrato: (a) burocratização para abertura e legalização da empresa; (b) deficiência de mão-de-obra especializada; (c) descaso na fiscalização de produtos comercializados informalmente; (d) competição desleal, muitas vezes, avalizadas pelo poder público; (e) falta de sensibilidade dos órgãos de vigilância sanitária cujo poder de polícia foi absurdamente exercitado; (f) falta de união entre agroindústrias locais.

Diante da inviabilidade do empreendimento, o leite *in natura* volta a ser comercializado com única atividade pela família. Destaca-se que durante o período em que a agroindústria atuou via contrato, a venda do leite *in natura* era exercida pelo avô do proprietário da empresa, que iniciou a atividade leiteira na família. Atualmente a família comercializa seu produto através de veículo próprio (*canal de comercialização de nível zero*), com a venda direta nas residências de seus clientes (pela manhã é realizada a venda do produto e, à tarde é dedicado ao plantio de forrageiras e manutenção e realização da ordenha). Além disso, negocia fornecer sua matéria-prima para uma das empresas de laticínios da cidade, que antes era uma das suas concorrentes.

5 CONCLUSÕES

⁶ De acordo com a entrevista, o custo do produto era calculado através de planilhas específicas, onde eram controlados e organizados os dados financeiros.

O histórico da agroindústria permite verificar avanços iniciais em termos de industrialização e agregação de valor ao produto. De uma atividade caracterizada pela pequena propriedade, se estabelece um contrato promissor com instituição local que garantiu tanto a diversificação do produto como dos canais de comercialização acessados – características estas que somente foram estabelecidas via tomada de decisão gerencial. A despeito deste avanço, a venda direta do leite *in natura* nunca foi desprezada pelos proprietários, recorrendo-se ao comércio de casa em casa e garantindo a venda de seu produto principal na localidade. Ademais, o setor de vendas da organização sempre foi considerado como fundamental por seus proprietários. Portanto, parece importante demonstrar, que a comercialização nunca prescindiu de um formato de negócio *tradicional*, a despeito do aumento de produtividade, da formação de contratos ou do incremento tecnológico observado.

As *parecerias comerciais* foram importantes e permitiram certa diferenciação de preço na comercialização dos produtos através da reciprocidade e confiança entre a agroindústria e os comerciantes locais. Em termos de "fuga" da concorrência pura, parece evidente que em ambos os casos (de diferenciação do produto e de canais de comercialização) a agroindústria estabeleceu distintos preços, o que comprova certo *poder* próprio na formação de preço.

Questões institucionais e gerenciais fizeram com que a agroindústria rompesse, recentemente, o acordo/contrato firmado com a instituição local, voltando-se novamente a comercializar um único produto (padronizado): o leite *in natura*. Todo avanço percebido no histórico da empresa, responsável por criar condições de *poder* na formação de preço, parece ter recuado por questões circunstanciais. Nestes termos, a empresa volta a comercializar o produto *in natura*, de casa em casa e planeja fornecer sua matéria-prima a uma ex-concorrente local – enfrentando um *caminho de volta* à concorrência perfeita.

Um olhar para o referencial teórico permite compreender que: (a) a comercialização de casa em casa ou de *porta a porta* - como exemplificado em canais de comercialização de *nível zero*, embora esteja vinculada a um produto com baixa agregação de valor, contribuiu para diversificar os canais de comercialização em todo o período sem, no entanto, alcançar poder na formação de preços. (b) o estabelecimento de arranjos contratuais representou ampla possibilidade de agregação de valor e precificação via diversificação dos canais de comercialização, passando-se do *nível zero* para o *nível um* de inserção no mercado. (c) uma maior competitividade para a agroindústria é observada no período em que o contrato vingou. (d) se verifica o estabelecimento de níveis de confiança e reciprocidade entre a agroindústria e seus parceiros comerciais durante a vigência contratual.

Diante do exposto, os resultados do trabalho demonstram que industrialização do produto via contrato foi decisiva para a precificação, especialmente no que se refere à diferenciação proporcionada pela agregação de valor, ou seja, por deixar de trabalhar com um produto padronizado. De outro lado, a política de comercialização adotada mostrou-se promissora em termos de poder de determinação de preços somente enquanto o arranjo contratual perdurou. Para o período anterior ao contrato, a empresa caracteriza-se como *tomadora* de preços, enquanto que para os próximos anos, trabalhará com dois canais de comercialização: de porta em porta e como fornecedora de matéria-prima para a agroindústria local. Neste último caso, os efeitos na formação do preço de venda serão apenas marginais ou secundários, dadas as novas condições a que se submeterá. Com o encerramento das atividades de industrialização, portanto, a atividade será formosamente reelaborada para os moldes da pequena propriedade.

6 REFERÊNCIAS

- BESANKO, D. A economia da estratégia. São Paulo: Artmed, 2005.
- COASE, R. The Nature of the Firm. *Economica*, New Series, pp. 385-405, 1937. Eggertsson.
- FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. São Paulo: RAE, v. 35, n. 4. 1995.
- KOTLER, P. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- MIRANDA NETO, M. Pesquisa para o planejamento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- NEVES, M.; ZILBERSZTAJN, D.; NEVES, M. Agronegócio no Brasil. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MENDES, J.; PADILHA JR, J. Agronegócio: uma abordagem econômica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- PINDYCK, R.; RUBINFELD, D. Microeconomia. São Paulo: Pearson, 2005.
- POUPART, J. A pesquisa quantitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.
- RATHAMANN, R.; HOFF, D.; DUTRA, A.; PADULA, A.; MACHADO, J. Uma proposta de estrutura analítica sistêmica para o estudo de decisão no agronegócio. Londrina: Anais SOBER: 2007.
- SPENCER, M. Economia contemporânea. São Paulo, Fundo Educativo Brasileiro: 1979.
- VASCONCELLOS, M.; OLIVEIRA, R. Manual de microeconomia. São Paulo: Atlas, 2009.
- WAQUIL, P. D.; MIELE, M.; SCHULTZ, G. Mercados e comercialização de produtos agrícolas. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.
- WILLIAMSON, E. Transaction Cost Economics. In: Schmalensee, R. & Willig, R (eds). *Handbook of Industrial Organization*, vol. I, pp. 134-182. Amsterdam, North-Holland, 1989.
- ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN, R. Economia e direito – análise econômica do direito e das organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.