

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**FORMAÇÃO DE PREÇOS E COMERCIALIZAÇÃO: O CASE DE UMA  
AGROINDÚSTRIA DA REGIÃO CENTRAL DO RS**

**PRICE AND MARKETING TRAINING: THE CASE OF AN AGRIBUSINESS THE  
CENTRAL REGION OF RS**

Rodrigo Duarte Faccin, Renan Valandro Alves, Tamires Elisa Bieger e Rodrigo Luis Schiavo

**RESUMO**

A formação do preço de um produto agroindustrial é um fenômeno econômico importante e referenciado em muitas abordagens teóricas. 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 permita explorar, descrever e analisar qualitativamente as ações referentes à formação de preços em diferentes canais de comercialização. O objetivo do artigo baseia-se, através de um estudo de caso, identificar um conjunto de decisões tomadas acerca da formação de preço de produto comercializado por uma agroindústria familiar na região central do estado. Investiga-se de que forma um produto agroindustrial 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 a formação de diferentes preços foi possível enquanto a agroindústria industrializou via contrato seus produtos.

**Palavras-chave:** Cadeia produtiva do leite, Precificação, Tomada de decisão.

**ABSTRACT**

The formation of the price of an agricultural product is an important economic phenomenon and referenced in many theoretical approaches. In the midst of this debate, this article seeks to highlight the influence the decision making of productive agents in relation to the pricing of agroindustrial products. Is used for both an empirical analysis to explore, describe and qualitatively analyze the actions related to pricing in different marketing channels. The objective of this article is based, through a case study, identify a set of decisions about product pricing marketed by a family agribusiness in the central region of the state. Investigates how a standardized agroindustrial product detaches from the perfectly competitive market and takes the differentiation property via price and value. Different marketing channels are analyzed in order to determine to what extent the agribusiness decision-making relates to the phenomenon of differentiated product pricing. Our results demonstrate that the formation of different prices could be as agribusiness industrialized via contract their products.

**Keywords:** Milk production chain, Pricing, Decision making.

## INTRODUÇÃO

Percebe-se que a formação do preço de um produto agroindustrial é um fenômeno econômico importante e referenciado em muitas abordagens teóricas. A despeito 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 permita explorar, descrever e analisar qualitativamente as ações referentes à formação de preços em diferentes canais de comercialização.

Este estudo de caso refere-se a uma agroindústria familiar, cujo nome e localização não serão revelados, organização que contou com o apoio técnico e institucional de organização regional de ensino e pesquisa, situada na região central do Estado do Rio Grande do Sul. Para contextualizar o trabalho, uma descrição detalhada da estrutura organizacional é elaborada, subsidiando as interpretações posteriores sobre a tomada de decisão com relação ao preço do produto em três 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.

## 1. ELEMENTOS TEÓRICOS SOBRE FORMAÇÃO DE PREÇO E TOMADA DE DECISÃO

A formação de preço em mercados agrícolas está usualmente vinculada ao modelo de concorrência perfeita. Tratar desta questão, mesmo que de forma muito breve, é importante para situar o objeto deste trabalho. Nesta seção, realiza-se esta discussão utilizando três 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 abordagem. Afora o primeiro, outros estudos buscam identificar a natureza conceitual dos contratos e das estratégias organizacionais, completando os diferentes vieses de interpretação econômica.

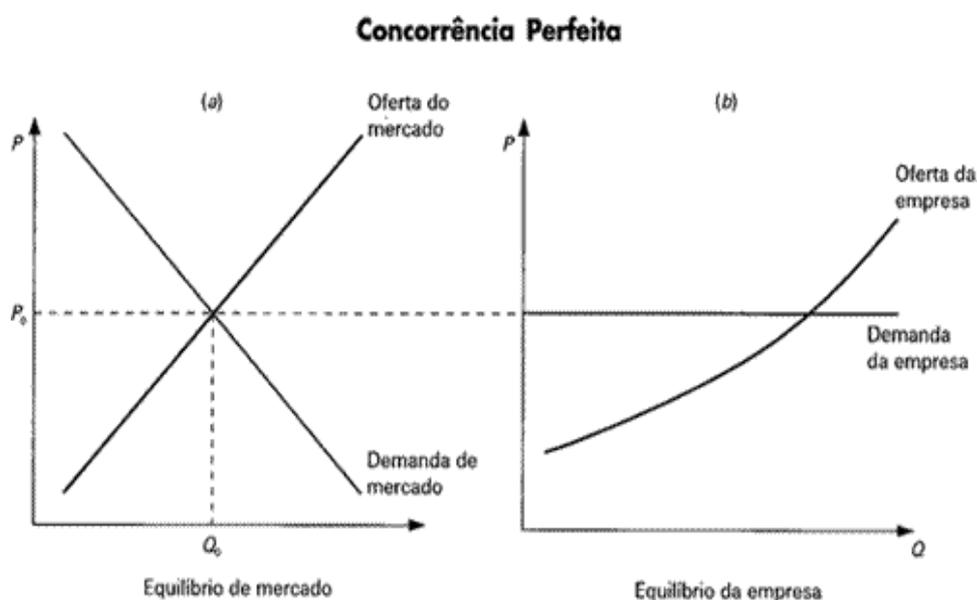
Em uma primeira aproximação à teoria neoclássica, o debate se constrói com a obra de Spencer (1979); a segunda abordagem utiliza-se do trabalho de Besanko (2006), obra de referência que representa a fronteira do conhecimento e da interação com a abordagem anterior. Finalmente, trata-se especificamente da nova 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 ao poder (na verdade a falta dele) de fixação de preços. Assim, o preço de mercado para os agentes é dado. Embora existam variações, diferentes graus de adequação a este modelo, os produtos agroindustriais são considerados padronizados. O preço, neste sentido, pode somente ser determinado pelas forças de demanda e oferta, conforme ilustrado na Figura 1:



Fonte: google.com

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 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 firma são 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 limitada sobre a comercialização agrícola, compreendida 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 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 existam ou não intermediários nas relações. No Quadro 1, apresenta-se essa classificação dos canais de comercialização:

**QUADRO 1: Classificação dos Canais de Comercialização**

| Tipo                          | Definição  | Exemplos  |
|-------------------------------|--|---|
| <b>Canal de nível zero</b>    | 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. |
| <b>Canal de um nível</b>      | Canal que possui um intermediário (varejista) na comercialização dos produtos agrícolas.   | Supermercados, lojas de conveniência, fruteiras, açougues.  |
| <b>Canal de dois níveis</b>   | Canal que possui dois intermediários (atacadista e varejista) na comercialização dos produtos agroindustriais.                     | Centrais de distribuição, atacados, restaurantes, cozinhas industriais.   |
| <b>Canal de três níveis</b>   | 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.   |
| <b>Canal de quatro níveis</b> | 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 as mesmas 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.

Vários autores têm apontado que a tomada de decisão pode ser vista como um jogo de poder, no qual grupos com interesses diferentes competem uns com os outros pelo controle de recursos escasso. Os que exercem o poder conduzem a decisão a opções preferenciais, mesmo que essas opções não conduzam a benefícios organizacionais. Consequentemente, o conhecimento é considerado como fonte de poder.

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 escolher a melhor maneira de enfrentar a dinâmica dos mercados, evidenciando o incentivo à criatividade e ao talento, com base na delegação de responsabilidades de tomadas de decisão a todos os níveis organizacionais, de forma que o desenvolvimento dessas habilidades resulte em vantagem competitiva. Os autores afirmam 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.

Apoiando-se a temática ao referencial teórico da Economia dos Custos de Transação (ECT) é possível ainda verificar o papel da incerteza, da estrutura de informação e da especificidade de cada ativo no processo decisório que compõe estruturas produtivas baseadas

em produtos *commoditizados*. De acordo com Williansom (1985), a Economia dos Custos de Transação pretende explicar as diferentes formas organizacionais prevalecente no mercado. Entre seus pressupostos, destaca-se que as empresas estão imersas em um ambiente de racionalidade limitada, caracterizado pela incerteza e informação imperfeita. Assim, dessas características, decorrem-se os custos de transação, cuja minimização vai explicar os diferentes arranjos contratuais que cumprem a finalidade de coordenar as transações econômicas de maneira eficiente.

## 2. 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 às 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.

## 3. AGROINDÚSTRIA FAMILIAR: RESULTADOS ENCONTRADOS PARA O ENTENDIMENTO ACERCA DA FORMAÇÃO DE PREÇO

Há cinquenta anos, procurando alternativas de vida, uma família residente da região central do Estado do Rio Grande do Sul, estabeleceu-se em uma pequena propriedade rural localizada a 6 km do centro de tal cidade. 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 e 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. A 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. Com o passar dos anos 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 neto da família, que assumiu registrando e inaugurando a empresa.

Através de 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 são 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 acessa.

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 produtos. Dessa forma, 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.

Um contraponto com a teoria percebe-se que um passo importante para a comercialização é a sua tomada de decisão, com isso foi possível perceber que o posicionamento da empresa no mercado privilegiou um modelo de negócio tradicional no

ramo de lácteos - isto se demonstra fortemente na concepção do nome e nas aplicações da marca da empresa.

A formação dos preços em diferentes mercados dos produtos comercializados, cerne desse trabalho, foram estabelecidos de acordo com o mercado, acompanhando outras duas empresas concorrentes da cidade, buscando estabelecer valores razoáveis para os clientes. De acordo com a entrevista, o custo do produto era calculado através de planilhas específicas, onde eram controlados e organizados as informações financeiras relacionadas, obtidas com fornecedores e dados da própria empresa.

Aos poucos a atividade foi contando com o trabalho de outros profissionais, possuindo as áreas de produção, de 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. É percebido, que na medida em que as parcerias prolongavam e a quantidade comprada pelo determinado cliente aumentava, eram realizados descontos ou preços promocionais em alguns produtos como bebida láctea e doce de leite, mas nunca de forma padronizada. Com isso, na medida em que essa relação aumentava, os preços eram diferenciados dos parceiros que buscavam recentemente a parceria, porém os preços dos produtos chegavam ao mercado com a mesma média de valores.

Um olhar para o referencial teórico demonstra que a "fuga" do contexto de concorrência perfeita é uma estratégia possível e efetivamente adotada pela agroindústria, tanto no que se refere à diferenciação do produto quanto à diversificação em termos de distintos canais de comercialização para os produtos diferenciados e *in natura* (leite), padronizado, portanto.

No primeiro semestre de 2013 a agroindústria encerrou sua parceria com a Universidade, deixando de industrializar e comercializar seu *mix* de produtos. A coleta de informações apontou que a exigência de uma taxa de aluguel elevada, o pagamento de contas de água e luz e a dependência com a universidade inviabilizaram a continuidade do negócio.

Para o proprietário, as maiores dificuldades enfrentadas na agroindústria foram à burocratização para abertura e legalização da empresa; deficiência de mão-de-obra especializada; descaso sobre a fiscalização de produtos comercializados na informalidade acarretando em competição desleal, muitas vezes, avalizados pelo poder público; a falta de sensibilidade dos órgãos de vigilância sanitária cujo poder de polícia foi absurdamente exercitado sem, no entanto, apresentar nenhuma sugestão ou ajuda na busca de soluções pontuais para os problemas encontrados; donos de outras agroindústrias que, ao contrário de unirem-se numa mesma proposta competiam entre si, sem escrúpulos.

Com isso, o leite *in natura* volta a ser comercializado com única atividade pela família. Destaca-se que durante o período em que a agroindústria funcionou 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.

## CONCLUSÕES

A evolução 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 agroindústrias e comerciantes locais. Em termos de "fuga" da concorrência pura, parece evidente que em ambos os casos (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, 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.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BESANKO, David. **A economia da estratégia**. São Paulo: Artmed, 2005.

COASE, Ronald H. **The Nature of the Firm**. *Economica*, New Series, pp. 385-405, 1937. Eggertsson.

FLICK, Uwe. **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. **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.; ZILBERRSZTAJN, 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.

POUPART, J. **A pesquisa quantitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

RATHAMANN, SPENCER, M. **Economia contemporânea**. São Paulo, Fundo Educativo Brasileiro: 1979.

WAQUIL, P. D.; MIELE, M.; SCHULTZ, G. **Mercados e comercialização de produtos agrícolas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

WILLIAMSON, Oliver E. **Transaction Cost Economics**. In: Schmalensee, R. & Willig, R (eds). Handbook of Industrial Organization, vol. I, pp. 134-182. Amsterdam, North-Holland, 1989.

ZYLBERSZTAJN, Décio; SZTAJN, Rachel. **Economia e direito – análise econômica do direito e das organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.