

# O MERCADO E A COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS AGRÍCOLAS

Odílio Sepulcri\*  
Edison José Trento\*\*

## INTRODUÇÃO

Os agricultores familiares (AF) só conseguem realizar os seus objetivos de melhoria de qualidade de vida se tiverem sucesso na comercialização de seus produtos e serviços e, com esse resultado monetário, adquirirem os bens de que necessitam.

Individualmente, os agricultores, com relativa facilidade, produzem bem, porém na hora de enfrentar o mercado, não possuem poder de competitividade, em função do baixo poder de compra e venda, baixas quantidades ofertadas e de insumos adquiridos frente ao poder de mercado, pela concentração dos compradores e vendedores.

O acesso ao mercado e a comercialização dos produtos agrícolas da AF constitui um dos principais gargalos dessa categoria de produtores. A escolha do mecanismo de comercialização envolve ações que se adaptem à pequena escala, ao tipo de qualificação do trabalho, ao relacionamento com fornecedores, clientes e prestadores de serviços e a existência de estratégias competitivas. O processo de comercialização tem início com a produção, mas não se limita a isso, passando pelo beneficiamento, embalagem, compra, venda e atividades de logística. Essa dinâmica de produção, para permanência no mercado, implica que os produtores tenham volume, qualidade, diversidade e regularidade de oferta, pois os consumidores precisam se alimentar diariamente e os fornecedores devem estar estruturados para esse tipo de oferta.

Para atender tal diversidade, a produção da AF deve ser vista sob uma ótica sistêmica, buscando produtos adequados ao consumidor, diferenciados e pouco suscetíveis a economias de escala. Uma das estratégias dos produtores de gerar ou agregar valor e está relacionada a formas associativas de organização.

Nesse contexto, o desafio para os agricultores familiares é entender como estão estruturadas as cadeias produtivas de seus negócios. Como interagem os agentes nessas cadeias, como estão compostas as forças de mercado, como a cadeia é coordenada e identificar o mercado apropriado para cada produto, os canais de comercialização, as estratégias específicas para cada grupo de produtos e como fortalecer o poder de barganha dos produtores para enfrentar a força dos compradores. Sem dúvida é uma tarefa difícil, quase impossível, para os agricultores enfrentarem individualmente, sem o espírito cooperativo.

Os passos a seguir tentam orientar na direção desses desafios.

## 1. FORÇAS COMPETITIVAS DO MERCADO

Ao se falar em mercado deve-se observar que o meio rural paranaense apresenta uma diversidade de ambientes físicos, recursos naturais, sistemas agrários, agroecossistemas, relações sociais, culturais, etnias, padrões tecnológicos, forma de organização social e política, linguagens e símbolos, que influenciarão diretamente no comportamento de **tomada de decisão** dos agricultores.

Tal diversidade reafirma que o espaço rural paranaense é plural e heterogêneo. Neste ambiente, historicamente, convivem, lado a lado, a agricultura empresarial e familiar, cada uma com as características que lhes são peculiares (IBASE, 2006).

Ao iniciar o estudo de **comercialização** de qualquer produto, o primeiro passo é analisar a **cadeia produtiva** em que ele está inserido, quais os agentes atores da cadeia, como interagem entre si, as forças competitivas desses agentes e como está estruturada a sua **governança**.

Cada produto **percorre um circuito específico na cadeia produtiva**, conforme as suas características, os mecanismos de regulação de mercado e as especificidades dos agentes, não podendo ser generalizado.

O **desempenho** de uma cadeia produtiva<sup>1</sup>, segundo Pessoa e Leite (1998), “pode ser avaliado mediante sua capacidade de gerar benefícios econômicos e sociais aos seus participantes” (p. 291). Bialorskoski Neto (1999)

---

\* Engenheiro Agrônomo. MSc., Mestre em Desenvolvimento Econômico, Especialista em Gestão da Qualidade, Extensionista do Instituto Emater, Unidade Estadual, Curitiba-PR.

\*\* Engenheiro Agrônomo, Especialista em Desenvolvimento e Planejamento Agrícola e Cafeicultura Empresarial, Extensionista do Instituto Emater, Unidade Estadual, Curitiba-PR.

acrescenta que a eficiência dos sistemas agroindustriais é conseguida não só por meio das relações de preço e produtividades dos diversos fatores tradicionalmente considerados pela economia neoclássica, mas também pela minimização dos **custos de transação**<sup>2</sup> ao longo da cadeia e a implantação de um sistema eficiente de **coordenação e governança**<sup>3</sup>.

O poder de mercado depende de como ele está **estruturado**. Quanto mais concentrado, maior o seu **poder de formar preços** e influenciar no tipo de concorrência, a exemplo dos monopólios, monopsonios, oligopólios e oligopsonios.

O comércio agrícola de *commodities* se aproxima do modelo teórico de competição perfeita, uma vez que são produzidos por um grande número de produtores. Contudo, na prática, está longe disso. Pois os agricultores ao se relacionarem com os segmentos a montante (na compra de insumos), encontram poucas firmas vendendo os produtos que necessitam (oligopólio) e a jusante (na venda da produção) normalmente surgem poucos compradores, enfrentando típicas situações de monopsonio e oligopsonio.

Porter (1985) identifica cinco forças competitivas, figura 1, que determinam a intensidade da **competição** em um dado setor. Cada unidade de negócio deve analisar onde pode se defender melhor dessas forças competitivas ou influenciá-la a seu favor.

#### **As cinco forças competitivas são:**

- 1) Ameaças de novos concorrentes;
- 2) O poder de barganha dos compradores;
- 3) O poder de barganha dos fornecedores;
- 4) A ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- 5) A extensão da rivalidade entre os concorrentes existentes no setor.

Força competitiva 1 – **ameaças de novos concorrentes**: trata-se da dificuldade ou facilidade que um novo concorrente pode sentir ao começar fazer negócios em um determinado setor. Evidentemente, quanto mais difícil for a entrada, menor será a concorrência e maior a possibilidade de lucros a longo prazo. Porter identifica sete barreiras que dificultam a entrada de novos concorrentes no mercado, sendo elas: economias de escala; diferenciação de produtos; exigência de capital; custos de troca; acesso aos canais de comercialização; desvantagem de custo independente de escala e política governamental.

Força competitiva 2 - **o poder de barganha dos compradores**: segundo Porter, os compradores têm muito mais poder de barganha quando fazem o seguinte: compram em grandes volumes; têm interesse significativo em economias; compram produtos padronizados ou *commodities*; enfrentam custos de troca; obtêm baixos lucros; fabricam internamente o produto; estão muito preocupados com a qualidade do produto que estão adquirindo; têm todas as informações do negócio.

Força competitiva 3 - **o poder de barganha dos fornecedores**: Porter afirma que os grupos de fornecedores são poderosos caso existam as seguintes condições: são dominados por algumas empresas e estão mais concentrados do que o setor para os quais vendem; não têm que lutar contra outros produtos substitutivos vendidos ao setor; o fornecedor não depende do comprador para efetuar uma parte substancial da venda; os produtos do fornecedor são importantes para o negócio do comprador; os produtos do fornecedor são únicos, de alguma forma, ou seria caro ou problemático para o comprador encontrar um produto substituto; eles impõem uma ameaça concreta de “integração para frente da cadeia produtiva”.

Força competitiva 4 - **a ameaça de produto ou serviços substitutos**: Porter observa que os produtos são ameaças, não somente quando são uma alternativa para o comprador, mas também quando possibilitam uma melhoria expressiva na relação preço/desempenho.

---

<sup>1</sup> Cadeia produtiva é definida como sendo o conjunto de componentes interativos, incluindo os sistemas produtivos, fornecedores de insumos e serviços, industriais de processamento e transformação, agentes de distribuição e comercialização, além de consumidores finais (CASTRO et al, p. 33).

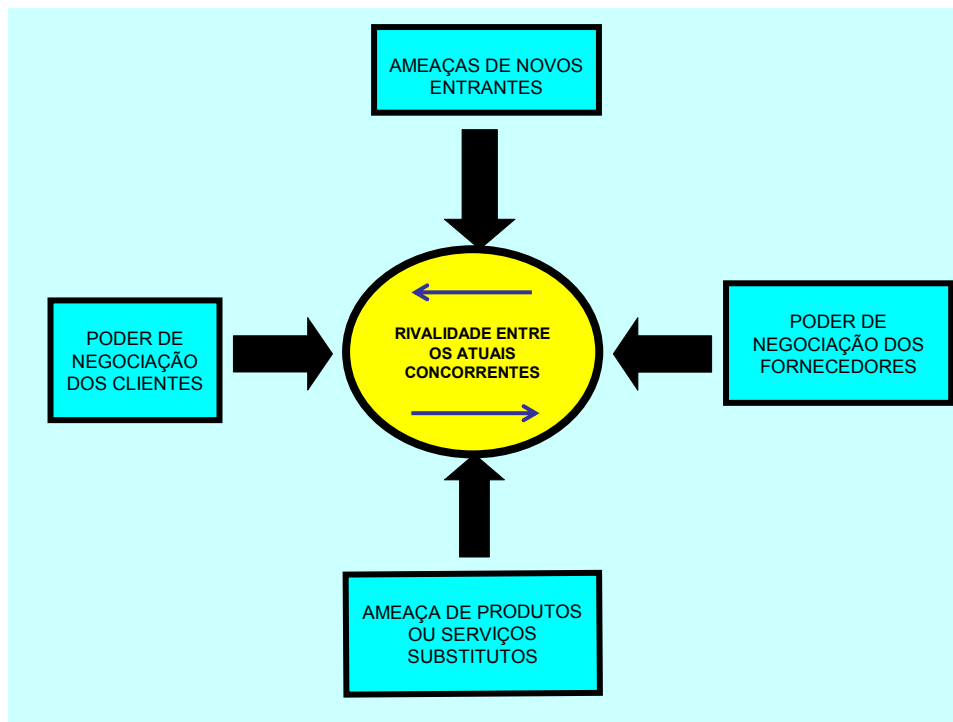
<sup>2</sup> Custos de transação são os custos de especificar, negociar e administrar uma transação econômica para que seja cumprida a contento.

<sup>3</sup> Coordenação e governança de cadeia produtiva é um conjunto de práticas e relacionamentos entre os agentes da cadeia que se institucionalizam na relação de uma transação econômica.

Força competitiva 5 - **a rivalidade entre os concorrentes existentes no setor**: para Porter o nível de competição em um setor é moldado pela rivalidade existente entre os competidores. Ela é mais intensa em um setor onde predominam as seguintes condições: o número de empresas competindo é grande ou o porte e/ou recursos das empresas que competem são relativamente iguais; o crescimento do setor é lento; as empresas têm altos custos fixos; as empresas têm alto custo de armazenagem; as empresas sofrem restrição de tempo para venda do produto; o produto ou serviço é visto como uma *commodity*, para a qual o comprador tem diversas opções, e o custo de troca de marca ou de fornecedor para o comprador é baixo; a capacidade deve ser acrescentada em grandes incrementos; os concorrentes têm estratégias, origens, personalidades diferentes; há muito em jogo; as barreiras à saída são altas.

Ter consciência dessas forças de mercado possibilita a organização de estratégias mais adequadas para a comercialização de produtos agrícolas.

FIGURA 1: AS CINCO FORÇAS DE MERCADO QUE MOLDAM A COMPETIÇÃO DO SETOR



FONTE: PORTER, M.E. 2009.

## 2. ESTRATÉGIA DE COMPETIÇÃO NOS MERCADOS AGRÍCOLAS

Três são os elementos que garantem o desempenho e a competitividade de um empreendimento agropecuário: estratégias competitivas de mercado; pessoas habilitadas e processos produtivos eficientes e sustentáveis (econômico, ambiental e social).

Há estratégias competitivas de mercado que as empresas (produtores) podem utilizar para uma situação defensora perante seus concorrentes. A melhor estratégia depende, logicamente, da sua própria circunstância. Nenhuma abordagem estratégica simples será igualmente boa para todas as empresas, porém ela deve ser adaptada para suprir as capacidades internas e ambientais (externas) competitivas. Porter (1985), agrupou-as em três categorias genéricas, a saber: liderança em custo, diferenciação e focalização. Zylbersztajn (2000), acrescentou a estratégia de diversificação, ampliando esse número.

No entanto, Porter afirma que, raramente, uma empresa pode perseguir com sucesso mais do que uma das estratégias simultaneamente, uma vez que cada uma requer um compromisso organizacional total.

### 2.1. Estratégia de liderança de custos

O principal enfoque da estratégia de custos é obter um custo mais baixo em relação a seus concorrentes. É a tentativa de ter o produto com os menores custos do mercado, mantendo-se a qualidade. É adotada para os produtos sem diferenciação, homogêneos, como as *commodities*. A estratégia de liderança em custos pode ocorrer por redução

dos custos econômicos unitários, eliminando os custos que não agregam valor ao produto; melhoria dos processos produtivos; desenvolvimento tecnológico e inovação; otimização dos recursos produtivos; e qualidade da gestão.

## 2.2. Estratégia de focalização – Nichos de Mercado

Esta estratégia sugere que a empresa esteja segmentada em um determinado comprador/cliente/consumidor, linha de produto ou área geográfica (nicho de mercado). O conceito é servir um determinado segmento do mercado melhor do que ninguém.

## 2.3. Estratégia de diferenciação

A estratégia de diferenciação dos produtos para a agricultura familiar compreende o grau em que um determinado produto é considerado diferente pelos compradores/consumidores. Sob o ponto de vista econômico, a diferenciação do produto visa tornar a curva de demanda mais inelástica, reduzindo, dessa forma, **o número de bens substitutos**. É uma variável que permite alcançar rendimentos maiores do que a média do setor, **blindagem contra a rivalidade competitiva**, fidelização dos clientes e menor sensibilidade ao preço, porém tendem a ser imitados. Cria-se uma imagem, a ser percebida pelo consumidor, de que o produto ou serviço e a empresa são únicos para os consumidores (PORTER, 1985). O produtor passa de tomador de preço para **formador de preço**.

As principais estratégias são: diferenciação de produtos; de serviços ao cliente; canais de distribuição; imagem da marca; de pessoas no atendimento; atributos do produto; certificação, rastreabilidade e denominação de origem; identidade sócio-ambiental; transformação e processamento mínimo.

A diferenciação é uma das mais importantes estratégias das empresas, na agregação de valor, ao lado de outras, tais como: diversificação de produtos; diversificação de mercados; *joint-ventures*, entre outras, principalmente com o aumento da competição provocado pela globalização. Portanto, a diferenciação concentra-se na fixação de marcas, em embalagens e inovações.

A produção diferenciada é um importante espaço para a agricultura familiar que, ao invés de **concorrer no mercado global por meio de custo e preço**, pode oferecer produtos para diferentes **nichos de mercado**. Para tanto, exigem medidas além da produção diferenciada, como o **marketing** eficiente e **posicionamento** da empresa cooperativa focada em seu **cliente alvo**, promovendo as diferenciações de seus produtos para que os consumidores optem por eles.

## 2.4. Estratégia de Diversificação

É a expansão do leque de serviços e produtos oferecidos pela empresa. Com a diversificação podem-se obter rendimentos maiores pela presença em diferentes áreas e impedir altas cotas de participação no mercado. No campo da dimensão tecnológica promove a rotação de culturas e preserva a biodiversidade do solo. Na dimensão econômica evidencia a distribuição das receitas ao longo do ano, o uso mais eficiente dos ativos e a redução dos riscos. A estratégia de diversificação pode ocorrer por setores, por produtos, por canais de comercialização e por mercados (de consumidores e geográficos). A diversificação, quando excessiva, aumenta a complexidade de gestão dos negócios.

## 3. COMO PARTICIPAR DOS MERCADOS INTERNOS DE PRODUTOS AGRÍCOLAS

A comercialização de produtos agrícolas é atividade da esfera da circulação de mercadorias que têm origem no setor produtivo, seguido da transferência da produção para os setores da indústria, atacado e varejo até chegar ao consumidor final. A ação focada no cliente/consumidor começa com o cliente e termina com os ativos e as competências essenciais. O pensamento focado no cliente concentra-se nas suas necessidades e prioridades, identificando as opções através das quais essas prioridades e necessidades podem ser atendidas da melhor forma possível. **Inverte literalmente os fluxos da cadeia de produtiva**, colocando o cliente/consumidor no primeiro elo da cadeia e todo o restante é orientado por ele.

Na comercialização destaca-se a importância da **segmentação de mercados**, para que as empresas possam direcionar o produto certo para o público certo, ou seja, cada região ou público têm necessidades diferentes e os agricultores ou comerciantes precisam estar atentos para essas diferenças.

A comercialização envolve as fases de: **processamento, embalagem, compra, venda e atividades de logística** (transporte, armazenagem e distribuição).

A seguir, os produtos agrícolas foram segmentados em diversos **tipos de mercados agrícolas** (figura 2) e as possíveis estratégias de como se pode participar deles.

### 3.1 Fornecendo produtos de baixo valor agregado nos mercados abertos

As cooperativas do Paraná são responsáveis pela comercialização de 93% da cevada, 70% da soja, 66% do trigo, 48% do milho, 9% do arroz, 5% do feijão, 31% do café industrializado, 26% do frango de corte, 57% do leite beneficiado e 34% dos suínos (OCEPAR, 2009).

- **Produtos – Commodities:** grãos, fibras, leite granel, carne bovina, madeira bruta, suco de laranja, etc.
- **Canais de comercialização:** cooperativas, indústria, cerealistas (grupos empresariais nacionais e multinacionais), mercados futuros e de opções agropecuários.
- **Estratégias de competição;** liderança em custos e qualidade conforme a exigência do padrão de cada *commodity*.
- **Estratégia de comercialização:** melhorar o poder de barganha dos agricultores organizados, com a formação de volumes de venda. Possíveis estratégias:
  - Analisar as relações comerciais dos agricultores com os agentes da cadeia produtiva (Industriais e outros) e introduzir mecanismos de negociação, mediação, regulação e/ou coordenação da cadeia, estabelecendo critérios prévios de preços, qualidade, assistência técnica e demais benefícios que tornem as transações entre os agentes mais justas, através de:
    - Contratos de fornecimento
    - Negociações mediadas pelos sindicatos, cooperativas, associações;
    - Câmaras Setoriais;
    - Comissões ou Conselhos Paritários de Negociação (CONSELEITE)
    - Rodadas de Negócio;
  - Organizar cadeias produtivas específicas em torno de empresas (cooperativas ou não), mediando interesses de produtores (preço justo, serviços, garantia de fornecimento, etc.) e de processadores (garantia de matéria prima, qualidade, fornecimento contínuo, etc.);
  - Analisar os modelos de contratos formais e informais de transações ao longo da cadeia produtiva e identificar fatores limitantes destes e a influência no desempenho dos agentes e na competitividade dos produtos da cadeia;
  - Facilitar as negociações formais via contratos entre os agentes de comercialização;

### 3.2 Como participante de uma cadeia produtiva integrada (indústria)

- **Produtos:** aves, suínos, tabaco, verduras, etc.;
- **Canais de comercialização:** agroindústria, cooperativa e empresas agroindustriais;
- **Estratégia de competição:** em custo e qualidade, dentro dos padrões exigidos pelo comprador;
- **Estratégias de comercialização:** melhorar o poder de barganha dos agricultores com a organização em cooperativas – seguir as mesmas estratégias das *commodities*, com a formalização das transações de fornecimento de matéria prima através de contratos.

### 3.3 Fornecendo produtos hortifruti (indústria, atacado, varejo)

Em 2008 as Ceasas do Paraná (Curitiba, Londrina, Maringá, Cascavel e Foz do Iguaçu), comercializaram em torno de 1, 076 milhão de toneladas de frutas, legumes e verduras (FLV). A Ceasa – PR está entre as que mais comercializa FLV, sendo responsável por cerca de 65% da comercialização, com 691,82 mil toneladas (CEASA – PR, 2008)

A comercialização na CEASA é vendida para os atacadistas que lá possuem ponto de comercialização. Dali, os produtos seguem para quitandas, varejões, supermercados de menor porte, mercearias, restaurantes, lojas de conveniência e *bufetts*, entre outros centros de consumo.

As grandes redes de supermercados possuem Centrais de Compras e de Distribuição de FLV e realizam contratos diretamente com produtores e atacadistas.

A maior parte da comercialização de hortifruti ainda é feita via intermediário.

- **Produtos:** frutas, legumes, verduras;
- **Canais de comercialização:** feiras livres e do produtor, comércio sobre caminhões, comércio local, sacolões, intermediários, cooperativas, venda direta para redes varejistas (supermercados e hipermercados), atacadistas (CEASAS e outros) e agroindústrias.
- **Estratégia de competição:** liderança em custo e qualidade - para melhorar a competitividade das FLV, o prolongamento da vida útil pós-colheita é importante para se ganhar tempo no processo de comercialização, com o incremento e o uso de embalagens que respeitem as características do produto; a paletização da carga; infraestrutura de galpões de embalagem e classificação; colocar marca no produto e identificação de origem; armazenagem, transportes apropriados e atmosfera controlada para armazenagem e transporte.
- **Estratégias de comercialização:** melhorar o poder de barganha dos produtores de FLV com o fortalecimento das cooperativas e a organização de redes de comercialização. As transações devem fluir do informal para o formal, com a realização de contratos, parcerias, alianças e outros instrumentos semelhantes.

### 3.4 Construindo mercados locais: organizações e redes sociais (família, amigos, movimentos sociais).

Os mercados locais despontam-se como importante estratégia no processo de comercialização dos agricultores familiares que, muitas vezes, são menosprezados no processo de comercialização, pois muitos produtos são oriundos de outras regiões. Para tanto, esses mercados devem ser construídos através de redes de movimentos sociais, redes de vizinhanças e familiares, redes de organizações cooperativas e não cooperativas, parceria, alianças, etc.

- **Produtos:** alimentos, produtos diversos da agricultura familiar e FLV;
- **Canais de comercialização:** feiras municipais, centros de comercialização, cooperativas locais, supermercado local, mercearias e assemelhados, circuito local de turismo rural;
- **Estratégias de comercialização:** melhorar o poder de barganha dos produtores de FLV com o fortalecimento das cooperativas e a organização de redes de comercialização, redes sociais, parcerias e alianças.

### 3.5 Participando do mercado institucional

Nas imperfeições do mercado o Estado deve interferir para proteger as populações excluídas desse processo. Nesse sentido, o mercado institucional aparece como alternativa para inclusão dos agricultores ao mercado, especialmente os mais descapitalizados e distribuição de alimentos seguros e saudáveis, para grupos de pessoas com insegurança alimentar.

Nessa categoria existem o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), com as modalidades (Compra Direta da AF com Doação Simultânea, Compra Direta da AF e Formação de Estoques pela AF); Programa de Alimentação Escolar (Prefeituras e Secretaria de Estado da Educação); Leite das Crianças e Leite Paraná (Estado) e Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM).

- **Produtos:** alimentos em geral e FLV;
- **Canais de Comercialização:** Programa de Aquisição de Alimentos (SETP e CONAB); Programa de Alimentação Escolar (Prefeituras e Secretaria da Educação – Núcleos Regionais da Educação); Leite das Crianças e Leite Paraná (Estado) e Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM).
- **Estratégia de competição:** custos e qualidade - oferta de alimentos seguros e saudáveis.
- **Estratégias de comercialização:** para agricultores organizados - elaboração de projetos específicos para atender os editais e as chamadas públicas de cada canal de comercialização. Organização da oferta e da diversidade de alimentos, organização da logística de beneficiamento, embalagem armazenagem, transporte e distribuição.

### 3.6. Fornecendo produtos de maior valor agregado ao mercado: produtos diferenciados

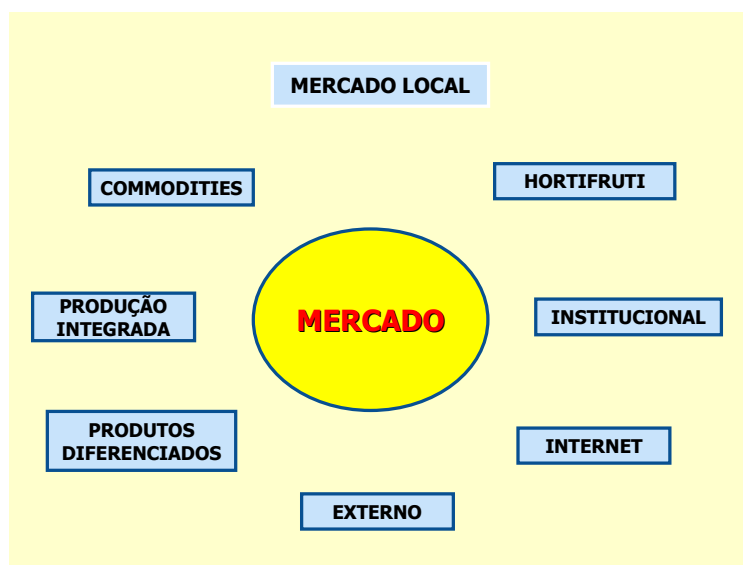
A diferenciação desenvolve um conjunto de características significativas aos produtos e serviços, para **distingui-los** em relação aos mercados concorrentes.

- **Produtos:** plantas medicinais e similares, carnes nobres, orgânicos e agroecológico, alimentos funcionais e todos os produtos citados neste texto, desde que diferenciados.
- **Canais de comercialização:** redes de firmas varejistas, pontos do mercado varejista situados nos locais onde a população tenha maior poder aquisitivo e os consumidores sejam mais exigentes, tais como supermercados, restaurantes, mercearias, lojas de conveniência e Feira dos Sabores do Paraná.
- **Estratégias de diferenciação:** os produtos e serviços podem **diferenciar-se** por meio de diversas estratégias, tais como:
  - Diferenciação de produto (tecnologia, rotulagem, desempenho, conformidade, confiabilidade, durabilidade, estilo e *design*);
  - Diferenciação de serviços ao cliente (facilidade de pedido, consulta e consultoria ao consumidor, prêmios oferecidos aos adquirentes dos produtos, compra pela *internet*);
  - Diferenciação através do canal de distribuição (rapidez de entrega, entrega a domicílio, cobertura geográfica ampliada do canal de entrega);
  - Diferenciação através da imagem da marca (conhecimento, tradição, segurança, garantia de qualidade);
  - Diferenciação de pessoas no atendimento aos clientes (vantagens competitivas pela qualificação das pessoas – cortesia, credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e comunicação);
  - Diferenciação por atributos especiais de qualidade do produto (orgânico e agroecológico, alimento funcional e assemelhados);
  - Diferenciação pela rastreabilidade, certificação e denominação de origem;
  - Diferenciação pelo respeito sócio ambiental e não emissão de gases de efeito estufa;
  - Diferenciação pela transformação dos produtos e processamento mínimo (Agroindústria Familiar) – segue uma estratégia de comercialização específica para cada produto, em função da tributação e outras exigências legais para acesso ao mercado.
- **Estratégia de comercialização:** nichos de mercado - as transações de fornecimento devem ser formalizadas por contratos, parcerias, alianças e outros instrumentos do gênero.

**3.7 Comercialização via *Internet*:** é feita com pregões eletrônicos, leilões e vitrine virtual – ainda pouco utilizado na comercialização de produtos agrícolas.

A seguir, o quadro 1 apresenta o resumo das estratégias citadas.

FIGURA 2: REPRESENTAÇÃO DA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO POR GRUPO DE PRODUTOS



QUADRO 1 – RESUMO DAS ESTRATÉGIAS DE ACESSO AO MERCADO

Como participar dos mercados	Produtos ou serviços	Canais de comercialização	Estratégia de competição	Estratégia de comercialização
3.1. Fornecendo produto de baixo valor agregado	<i>Commodities</i> - grãos, fibras, leite granel, carne bovina, madeira bruta, suco de laranja, etc.	Cooperativas, indústria, cerealistas (grupos empresariais nacionais e multinacionais), mercados futuros e de opções agropecuários.	Liderança em custos e qualidade conforme a exigência do padrão de cada <i>commodity</i> .  Pode ser obtida com: a redução dos custos econômicos unitários, eliminando os custos que não agregam valor ao produto; melhoria dos processos produtivos; desenvolvimento tecnológico e inovação; otimização dos recursos produtivos; e qualidade da gestão.	Melhorar o poder de barganha dos agricultores organizados, com a formação de volumes de venda.  Estratégias: analisar as relações comerciais dos agricultores com os agentes da cadeia produtiva (Industriais e outros) e introduzir mecanismos de negociação, mediação, regulação e/ou coordenação da cadeia, estabelecendo critérios prévios de preços, qualidade, assistência técnica e demais benefícios que tornem as transações entre os agentes mais justas, através de: contratos de fornecimento; negociações e mediações pelos órgãos de classe; câmaras setoriais, comissões ou conselhos paritários de negociação (CONSELEITE). Organizar cadeias produtivas específicas em torno de empresas (cooperativas ou não), mediando interesses de produtores (preço justo, serviços, garantia de fornecimento) e de processadores (garantia de matéria prima, qualidade, fornecimento contínuo). Analisar os modelos de contratos formais e informais ao longo da cadeia e identificar gargalos e a influência no desempenho dos agentes e a competitividade dos produtos na cadeia.  Facilitar as negociações formais entre os agentes de comercialização via contratos.
3.2. Participando de uma cadeia produtiva integrada	Aves, suínos tabaco, verduras, etc.	Agroindústria, cooperativa e empresas agroindustriais;	Em custo e qualidade, dentro dos padrões exigidos pelo comprador;	Melhorar o poder de barganha dos agricultores, com a organização em cooperativas. Seguir as mesmas estratégias das <i>commodities</i> , com a formalização das transações por meio de contratos.
3.3. Fornecendo frutas, legumes e verduras (FLV).	Frutas legumes e verduras	Feiras livres e do produtor, comércio sobre caminhões, comércio local, sacolões, intermediários, cooperativas, venda direta para redes varejistas (supermercados e hipermercados), atacadistas (CEASAS e outros) e agroindústrias.	Liderança em custo e qualidade. Prolongar a vida útil pós-colheita para se ganhar tempo no processo de comercialização, com o incremento e o uso de embalagens que respeitem as características do produto; a paletização da carga; infra-estrutura de galpões de embalagem e classificação; colocar marca no produto e a identificação de origem; armazenagem, transportes apropriados e atmosfera controlada para armazenagem e transporte.	Melhorar o poder de barganha dos produtores de FLV com o fortalecimento das cooperativas e a organização de redes de comercialização. As transações devem fluir do informal para o formal, com a realização de contratos, parcerias, alianças e outros instrumentos semelhantes.



Como participar dos mercados	Produtos ou serviços	Canais de comercialização	Estratégia de competição	Estratégia de comercialização
3.4. Construindo os mercados locais	Alimentos em geral e frutas, legumes e verduras.	Feiras municipais, centros de comercialização, cooperativas locais, supermercado local, mercearias e assemelhados, circuito local de turismo rural;	Em custo e qualidade, a exemplo das FLV. Em alguns nichos de mercado pode-se adotar a estratégia de diferenciação.	Melhorar o poder de barganha dos produtores de FLV com o fortalecimento das cooperativas e a organização de redes de comercialização, redes sociais, parcerias e alianças.
3.5. Participando dos mercados institucionais	Alimentos em geral e FLV.	Programa de Aquisição de Alimentos (SETP e CONAB); Programa de Alimentação Escolar (Prefeituras e Secretaria da Educação – Núcleos Regionais da Educação); Leite das Crianças e Leite Paraná (Estado) e Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM).	Custos e qualidade - oferta de alimentos seguros e saudáveis.	Elaboração de projetos específicos para atender os editais e as chamadas públicas de cada canal de comercialização. Organização da oferta e da diversidade de alimentos, organização da logística de beneficiamento, embalagem armazenagem, transporte e distribuição.
3.6. Fornecendo produtos de maior valor agregado – produtos diferenciados	Plantas medicinais e similares, carnes nobres, orgânicos e agroecológico, alimentos funcionais e todos os produtos citados neste texto, desde que diferenciados.	Redes de firmas varejistas, pontos do mercado varejista situados nos locais onde a população tenha maior poder aquisitivo e os consumidores sejam mais exigentes, tais como supermercados, restaurantes, mercearias, lojas de conveniência e Feira dos Sabores do Paraná.	Cria-se uma imagem, a ser percebida pelo consumidor, de que o produto ou serviço e a empresa são únicos para os consumidores. O produtor passa de tomador de preço para formador de preço através de: diferenciação de produtos; de serviços ao cliente; canais de distribuição; imagem da marca; de pessoas no atendimento; atributos do produto; certificação, rastreabilidade e denominação de origem; identidade sócio -ambiental; transformação e processamento mínimo dos produtos.	Nichos de mercado - as transações de fornecimento devem ser formalizadas por contratos, parcerias, alianças e outros instrumentos do gênero.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais aumenta o poder de mercado de quem compra e vende para a agricultura, cabendo ao agricultor a incômoda posição de ser o elo mais frágil da cadeia produtiva. Os agricultores familiares devem ficar atentos a isso e organizarem estratégias, fundamentadas no cooperativismo, para aumentarem o seu poder de barganha através do aumento do volume, qualidade, diversidade, regularidade e eficiência da logística de produção.

Por outro lado, devem segmentar a sua produção por grupo de produtos e mercados consumidores para a comercialização e organizarem as estratégias competitivas específicas e adequadas para cada tipo de produto e canal de comercialização, conforme sugerido nesse trabalho.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, G. S. A. de C. **Economia da comercialização agrícola**. USP/ESALQ/CEPEA. Piracicaba, S. P. fevereiro, 2007. 220p.
- CASTRO, A. M. G. **Cadeia produtiva e prospecção tecnológica como ferramenta para gestão da competitividade**. amcastro@uol.com.br
- CLEMENTE, A. et. al. **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas S.A. 2002. p 181-192.
- COGAN, S. **Custos e preços** : formação e análise. São Paulo : Pioneira, 1999. p.95-123.
- FIGUEIREDO, A, DOS SANTOS; et al. **Logística Integrada aplicada ao agronegócio de base econômica**. Brasília: Universa, 2007. 292p.
- FIGUREDO, A.; PRESCOTT, E.; MELO, M. F. de. **Integração entre o mercado familiar e o mercado varejista**. Brasília: Universa, 2004. 196p.
- FRANK, H. F. **Microeconomia e comportamento**. São Paulo: McGraw-Hil. 2001. 3ª ed. p. 300-379.
- GARÓFALO, G. de L; CARVALHO, L. C. P. de. **Teoria microeconomia**. São Paulo: Atlas S.A. 1994. 2ª ed. p. 170-260.
- JOSEPH, B. **O guia dos gurus**: os melhores conceitos de práticas de negócio. São Paulo: Campus, 1999. p 189-204.
- KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998. 366 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediouro, 2009.
- KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEDESMA, A. M. **Agronegócios, empresa y emprendimiento**. 2ª ed. Buenos Aires: El Ateneo, 2007. 266p.
- McNAIR, C. J. **Maximizando o lucro final**. São Paulo: Makron Books, 2000. 211p.
- MENDES, J. T. G.; PADILHA JUNIOR, J. B. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 369p.
- NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. **Marketing e estratégia em agronegócio e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2007. 365p.
- PINDYCK, R. S. ; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 5ª ed. p. 175-320.
- PORTER, M.E. **Competição**; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. – ed. ver. e ampl.. Rio de Janeiro : Elsevier, 2009. 546p.
- PORTER, M. E.; **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- SHANK, J.K. ; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 341p.
- WIDONSKI, C. **O mercado de derivativos e as commodities agrícolas**, in Cadernos da universidade illy do café – v.2. São Paulo : Universidade illy do café/PENSA-FIA, 2005, p. 68-69.
- ZIBERESZTAJN, D.; SCARE, R. F. **Gestão da qualidade no agrlbusiness**. São Paulo: Atlas, 2003. 273p.
- ZIBERESZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia & gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira Thonson , 2005. 428p.