

Revista da Universidade Vale do Rio Verde  
ISSN: 1517-0276 / EISSN: 2236-5362  
v. 20 | n. 2 | Ano 2021

**Tiago Reginaldo Zagonel**

Doutorando em Agronegócios – CEPAN-UFRGS.  
tiagozagonel@hotmail.com

**Leonardo Xavier da Silva**

Doutor em Economia –UFRGS.  
leonardo.xavier@ufrgs.br

## A LEI E METODOLOGIAS DE CONTRATOS PARA O SETOR LÁCTEO

### RESUMO

Uma das principais questões ao empreender em uma atividade, seja ela na área urbana ou rural, deve ser analisar a sua viabilidade e, dentre outras questões, a segurança jurídica do negócio. São latentes as discussões na cadeia produtiva do leite sobre a sua viabilidade, em especial aos produtores de leite, diante de um ambiente majoritariamente informal nas relações comerciais com os compradores/indústria. É nesse campo que esse estudo buscou dialogar com os diferentes elos da cadeia produtiva do leite, ressaltando os direitos e obrigações de ambas as partes que estejam de acordo com a lei. Nesse sentido, aqui serão apresentados alguns *cases* e argumentos latentes do setor como as metodologias de formação de preço do leite ao produtor, modelos contratuais em relacionamentos comerciais e, um possível caminho – Lei da Integração (LI) – para os contratos formais entre produtores e compradores/indústria do setor lácteo brasileiro. Finalmente, há diferentes modelos de contratos e metodologias sendo adotadas no setor lácteo nacional e internacional visando a torná-lo mais competitivo. Diferentes mecanismos organizacionais e institucionais estão sendo estruturados para fortalecer essa complexa atividade que tem grande potencial para agregação de valor e relevante inserção social dentro do agronegócio brasileiro. Assim, a LI pode ser uma ferramenta ao proporcionar uma base institucional nas relações entre os produtores e compradores/indústria. Por outro lado, os contratos formais representam uma segurança jurídica ao gerar um ambiente de confiança, mitigando o oportunismo, assimetrias de informação e proporcionando maior previsibilidade e transparência que fortalecem os relacionamentos de longo prazo.

**Palavras-chave:** Contratos. Metodologias. Lei da Integração. Setor Lácteo. Agronegócio.

## LAW AND CONTRACT METHODOLOGIES FOR THE DAIRY SECTOR

### ABSTRACT

One of the main issues when undertaking an activity, whether in urban or rural areas, must be to analyze its viability and, among other issues, the legal security of the business. Discussions are latent in the milk production chain about its viability, especially for milk producers, in the face of a mostly informal environment in commercial relations with buyers/industry. It is in this field that this study sought to dialogue with the different links in the milk production chain, emphasizing the rights and obligations of both parties that are in accordance with the law. In this sense, here will be presented some latent cases and arguments from the sector, such as the methodologies for price formation of milk to the producer, contractual models in commercial relationships, and a possible path - Integration Law (LI) - for formal contracts between producers and buyers/industry in the Brazilian dairy sector. Finally, there are different contract models and methodologies being adopted in the national and international

dairy sector in order to make it more competitive. Different organizational and institutional mechanisms are being structured to strengthen this complex activity that has great potential for adding value and relevant social insertion within Brazilian agribusiness. Thus, LI can be a tool in providing an institutional basis in the relationship between producers and buyers/industry. On the other hand, formal contracts represent legal certainty by generating an environment of trust, mitigating opportunism, information asymmetries and providing greater predictability and transparency that strengthen long-term relationships.

**Keywords:** Contracts. Methodologies. Integration Law. Dairy Sector. Agribusiness.

---

---

## 1. INTRODUÇÃO

As negociações comerciais no campo do agronegócio evoluíram ao longo das décadas e a busca por novas formas e modelos de relacionamentos comerciais vem desafiando o setor lácteo mundial e, em especial, a cadeia produtiva do leite brasileira que se utiliza de artifícios públicos e privados para manter as famílias no campo, produzindo uma matéria-prima de qualidade, a baixo custo e sendo competitiva no mercado mundial.

A coordenação do setor lácteo é atribuída aos compradores/indústria que industrializam o leite, transformando a commodity em diversos derivados lácteos. Uma matéria-prima de qualidade proporciona rendimentos diferenciados e há a possibilidade de aumentar a agregação de valor. Por outro lado, os produtores de leite têm dificuldade em visualizar as perdas ou ganhos devido à informalidade na relação comercial e também pela ausência de transparência metodológica na formação do preço que recebem.

A relação comercial via contrato formal é algo corriqueiro em diversas cadeias produtivas, por outro lado, na cadeia produtiva

do leite essa movimentação contratual vem ocorrendo de forma tímida. A alta complexidade do setor lácteo desafia os agentes a formularem estratégias que possam ajudar na equalização dos direitos e obrigações de ambos.

Para dar um aparato legal e fortalecer as relações comerciais foi discutida desde a década 1990 a lei do integrado e sistemas de parceria para atividades agrossilvipastoris. A Lei nº 13.288 de 2016, conhecida como a Lei da Integração (LI) pode dar suporte metodológico e amparo jurídico a diversas atividades, incluindo a cadeia produtiva do leite.

Um alinhamento entre o ambiente institucional e organizacional poderá trazer oportunidades ao setor agropecuário, possibilitando aos produtores de leite aderir a mecanismos que diminuem o seu risco ao garantir a venda de sua commodity por meio de contrato futuro e hedge. Com isso, os compradores/indústria poderão ter ganhos advindos da maior previsibilidade na matéria-prima, qualidade, redução de custos, garantia de recebimento, entre outras vantagens, podendo inclusive fazer contratos futuros com varejistas e/ou atacadistas.

Após essa breve introdução, o artigo segue sua estrutura com um referencial teórico sobre a NEI e ECT e os procedimentos metodológicos do estudo. Posteriormente são apresentados os resultados e discussões, sendo relatado cases que ocorrem no setor lácteo mundial e é descrito alguns cases atuais do Brasil. Ainda nesse tópico é apresentada a Lei da Integração e sua base metodológica na coordenação das relações comerciais do agronegócio e também a dinâmica e inter-relações da cadeia produtiva do leite com o ambiente institucional e organizacional. Finalmente têm-se as conclusões, agradecimentos e as referências.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A Nova Economia Institucional (NEI), cujas bases conceituais remetem à década de trinta, tem COASE (1988) como principal expoente e aborda o papel das instituições em dois níveis analíticos, sendo ambiente institucional e as estruturas de governança, que contemplam respectivamente macroinstituições - aquelas que estabelecem as bases para as interações entre os seres humanos e, microinstituições - aquelas que regulam uma transação específica (AZEVEDO et al., 2000).

Ao nível analítico da NEI, que se preocupa com as estruturas de governança, foi denominado de Economia dos Custos de Transação (ECT) sendo liderada por Williamson (1985), que preocupou-se mais com custos de transação observados durante a execução dos contratos, sobretudo aqueles derivados de uma menor capacidade dos agentes adaptarem-se às mudanças externas (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Zylbersztajn (2005) argumenta que os contratos surgem como estruturas de amparo às

transações que visam a controlar a variabilidade e mitigar riscos, aumentando o valor da transação ou de um conjunto complexo de transações. Reforçando a ideia de que os contratos que envolvem a atividade agrícola não são menos complexos do que aqueles observados em outras atividades produtivas e industriais.

Existe uma ligação entre os tipos de contratos e as formas de governança emergentes, sendo que cada forma de governança, isto é, mercado, integrada ou mista, deve estar suportada por determinado tipo de contrato. Para Williamson (1979), os contratos são classificados como: clássicos, neoclássicos e relacionais.

Os contratos clássicos estão associados às estruturas regidas pelo mercado, os contratos neoclássicos estão relacionados às formas híbridas de domínio. A escolha do contrato neoclássico para as formas mistas tem a ver com a inclusão das condições de adaptação, mantendo-se relações contratuais definidas. Finalmente, surgem os contratos relacionais, onde, conforme Macneil (1985) cria-se um regime social distinto, uma mini-sociedade com regras flexíveis e códigos internos que permitem grande flexibilidade adaptativa (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Os contratos podem ser verbais ou redigidos formalmente e reconhecidas às assinaturas em cartório, podendo ser identificados como planejados, de compromisso, competitivos e governáveis. No primeiro a racionalidade é ilimitada, há oportunismo e ativo específico. No segundo não há oportunismo e a racionalidade é limitada. No terceiro há racionalidade limitada, oportunismo, mas não há ativos específicos. E no quarto há racionalidade limitada, oportunismo, os ativos são específicos,

e existe a governança das relações por parte de um agente privado, participante das transações (SILVA, 2008).

As estruturas de governança contribuem para melhor organizar as transações comerciais e economizar nos custos de transação, sendo que para determinadas transações as mudanças em sua estrutura podem permitir um aumento ou diminuição em seus custos (ROCHA JR, 2004). Williamson (1985) dividiu a governança em três tipos: a) governança de mercado; b) governança hierárquica/unificada/firma c) governança híbrida/bilateral/trilateral. Assim, a variável dependente resultante destas dimensões é a governança eficiente.

Um dos principais desafios quanto a comercialização de produtos agroindustriais é equilibrar a demanda relativamente estável com a oferta agrícola que flutua sazonal e aleatoriamente. Dessa forma, a eficiência de um sistema de comercialização pode ser medida a partir da sua capacidade de atender um mercado consumidor, tendo um fluxo equilibrado de produtos de qualidade, a preços estáveis e acessíveis (AZEVEDO, 2001; COBRA, 1990).

Tendo a visão da firma como um nexos de contratos foi que se abriu a possibilidade de estudar as organizações como arranjos institucionais que regem as transações, sejam eles por meio de contratos formais ou de acordos informais, sendo os primeiros amparados pela lei, os segundos amparados por salvaguardas reputacionais e outros mecanismos sociais (ZYLBERSZTAJN, 2005).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo é focado nas relações comerciais entre produtores e compradores/indústria do setor lácteo e tem o

objetivo de estabelecer algumas análises de interpretação dos contratos formais no setor lácteo que levem em consideração os modelos, metodologias, direitos e obrigações com base na lei. Assim, são construídas algumas reflexões a partir do relato de cases do setor lácteo mundial e da descrição de alguns cases atuais do setor lácteo brasileiro, no que tange as metodologias de formação de preço ao produtor de leite e formas de relacionamento comercial. Ainda, é apresentada a Lei da Integração (LI) com sua base metodológica e possíveis conexões com a cadeia produtiva do leite brasileira.

Trata-se de uma pesquisa empírica descritiva que buscou, por meio de uma survey, dados primários presencialmente a campo e também de modo on-line no período de 07/09/2019 a 10/11/2019 e abrangeu o território brasileiro. Também foram realizadas pesquisas bibliográficas na literatura nacional e internacional.

Essa pesquisa é parte de um estudo maior que buscou entender melhor as vantagens e desvantagens dos contratos formais entre produtores e compradores/indústria do setor lácteo brasileiro. O estudo tem como embasamento teórico a Nova Economia Institucional (NEI) e a Economia dos Custos de Transação (ECT), sendo as mesmas brevemente abordadas no referencial e pontuadas no decorrer de todo o texto.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Há diversos modelos contratuais sendo aplicados no setor lácteo mundial e, no Brasil, algumas organizações vêm comercializando com produtores de leite por meio de contratos formais desde meados de 1998 (CARVALHO, 2008). Mesmo que de forma tímida, essas iniciativas

contratuais ganharam maior adesão a partir de 2010 (ZAGONEL, 2016). Atualmente, aproximadamente 10% do leite podem estar sendo comercializados por meio de contratos formais entre produtores e compradores/indústria do setor lácteo brasileiro.

Dentre as cláusulas mais comuns nos contratos estão: exclusividade da matéria-prima “leite” por parte dos compradores/indústria; prazo na vigência do contrato; data de pagamento ao produtor; critérios de qualidade, sanidade, higiene, valorização ou penalização, entre outros. Há cláusulas mais detalhadas ou complexas como a de estabelecer uma metodologia de formação do preço do leite a ser pago aos produtores pelos compradores. A seguir são apresentadas algumas dessas metodologias no Quadro 1.

**Quadro 1** – Metodologias de formação do preço do leite aos produtores rurais

Modelo	Descrição
Contrato 1 (Brasil)	80% do preço têm como indexador o preço de referência indicado pelo CEPEA e 20% o produtor recebe conforme seu padrão de qualidade, volume de sólidos, entre outras especificações acordadas.
Contrato 2 (Brasil)	Com base no custo de produção da propriedade o comprador/indústria estipula um valor fixo que o produtor vai receber pelo litro entregue conforme determinadas exigências. Assim, seria (Custo + Margem) visando a uma relação de longo prazo.

Contrato 3 (China)	Um contrato de lucro compartilhado é formulado entre Produtor/Indústria/Mercado. A título de exemplo os percentuais podem ser 35%, 15% e 50% respectivamente (QIAN et al., 2013).
Contrato 4 (EUA)	O preço é fixado por meio de uma fórmula que é indexada nos preços de referência do queijo e da manteiga, que são fixados na Bolsa Nacional de Queijos e na Bolsa Mercantil de Chicago (CARVALHO, 2008).
Contrato 5 (UE)	Os preços são firmados a cada três meses a partir de acordos entre produtores e compradores/indústria que são regulamentados por órgãos interprofissionais (CNIEL & ONILAIT), assim como as bases de acréscimo e decréscimo do preço em decorrência da qualidade (BÁNKUTI, BÁNKUTI e DE SOUZA FILHO, 2010).

**Fonte:** Autores, 2020 (Baseado em pesquisa empírica e bibliográfica).

Novos modelos, tecnologias e inovações vêm sendo disseminadas no setor lácteo nos últimos anos, sendo que no ano de 2015 foi implantado por uma cooperativa um modelo de condomínio leiteiro com ordenha robotizada no RS, tendo aporte financeiro da Financiadora de Inovação e Pesquisa (Finep). A partir da iniciativa, produtores de leite conseguiram se concentrar na produção de alimento para seus animais que são ordenhados coletivamente num sistema de confinamento, lhes cabendo um percentual dos custos e das receitas conforme cada vaca ou cota integralizada.

Além das metodologias de formação de preço apresentadas no Quadro 1, há diversas outras e, nos sistemas de integração vertical do setor lácteo brasileiro ou **Sistemas de Integração do Leite (SIL)** a receita pode estar

baseada em um percentual da produção. A título de exemplificação de um SIL atual, dentre vários regramentos por parte da integradora estão: o fornecimento dos animais (vacas ou novilhas em final de ciclo gestacional), assistência técnica; exclusividade na matéria-prima “leite” e no fornecimento de insumos e medicamentos.

O produtor entra basicamente com a infraestrutura e a mão de obra e deve promover o manejo das vacas leiteiras na sua propriedade, sendo que todas as despesas na produção de leite são de sua responsabilidade, inclusive as questões de ordem trabalhista, previdenciária e acidentárias. Ainda, o produtor não é autorizado a adquirir produtos ou serviços que podem ser fornecidos pela integradora, cabendo a integradora decidir sobre a gestão dos animais, por exemplo, que serão substituídos, entre outros detalhes.

Ao SIL apresentado o produtor integrado deve repassar toda a sua produção de leite, ou seja, 100% para a integradora, sendo que aproximadamente 12% lhe são descontados a título de pagamento pelo que a integradora lhe forneceu. Assim, 88% do leite entregue a integradora é pago ao produtor, sendo um preço de mercado, para cobrir todos os seus custos e também retirar o seu lucro. O contrato é por tempo indeterminado e pode ser rescindido por qualquer uma das partes após aviso prévio de 90 dias. Assim, no contrato ocorre um acordo e o tensionamento sobre os direitos e obrigações das partes.

## **A LEI DA INTEGRAÇÃO E O SETOR LÁCTEO BRASILEIRO**

A legislação que trata dos sistemas integrados de produção no Brasil foi discutida em âmbito federal desde os anos de 1990 via

diferentes Projetos de Lei (PLs). Após muitas sugestões, discussões e negociações com os setores envolvidos, a Lei nº 13.288, de 16 de maio de 2016 - **Lei da Integração** - finalmente foi aprovada e sancionada. Ela dispõe sobre os contratos de integração, obrigações e responsabilidades nas relações contratuais entre produtores integrados e integradores.

Segundo a Lei da Integração (LI), a integração é entendida como a relação contratual entre produtores integrados e integradores com propósito de planejar, produzir, industrializar e ou comercializar a matéria-prima, bens intermediários ou bens de consumo final (BRASIL, 2016).

Conforme a LI, o produtor integrado refere-se à atividade agrossilvipastoril (atividades de agricultura, pecuária, silvicultura, aquicultura, pesca ou extrativismo vegetal) de pessoa física ou jurídica que se vincula ao integrado por meio de contrato de integração. Já o integrador é a pessoa física ou jurídica que se vincula ao produtor integrador por meio de contrato de integração, fornecendo bens, insumos e serviços e recebendo matéria-prima (BRASIL, 2016).

Na busca dos setores por maior segurança nas relações visando a firmar parcerias que aumentassem a eficiência da produção agropecuária é que a LI torna-se um marco regulatório ao estabelecer regras para sistema de integração entre produtores rurais e indústrias. A oferta de produtos agropecuários muitas vezes envolvia disputas judiciais entre o produtor rural e a indústria, devido à falta de uma lei que regulamentasse as relações entre esses agentes, o que acabava sendo motivos de litígios.

Dentre as patologias das atividades agroindustriais geradoras de litígio estão: o

fornecimento de insumos; dívidas financeiras; responsabilização em caso de descumprimentos de prazos ou problemas na atividade. Diante dos problemas enfrentados na relação agroindustrial, a lei cria um padrão de contratos que diminui essas divergências e permite a produtores e indústria atuarem em parceria, tornando o processo produtivo mais ágil e eficiente.

Ao contexto, a LI institui mecanismos de transparência na relação contratual, cria Fórum Nacional de Integração (FONIAGRO), e Comissões para Acompanhamento, Desenvolvimento e Conciliação da Integração (CADECs). Assim a LI e os contratos trazem consigo a missão de perenizar a idoneidade nos processos, desde o insumo, produção, transporte, industrialização, comercialização e ao final, ter um consumidor satisfeito (BRASIL, 2016).

Ao passo em que a LI cria canais de diálogos paritários como a CADEC e o FONIAGRO, ela também institui mecanismos que buscam minimizar assimetrias como o Documento de Informação Pré-Contratual (DIPC), o Relatório de Informações da Produção Integrada (RIPI), as cláusulas mínimas de um contrato enfatizando a transparência na metodologia da formação de preço, entre outros. Ficam visíveis assim os esforços despendidos na formulação da lei com o intuito de estabelecer equidade nas relações comerciais (BRASIL, 2016).

## A DINÂMICA E INTER-RELAÇÕES DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE

Visando a uma melhor compreensão, tanto dos produtores como dos compradores/indústria, na Figura 1 é apresentada de forma didática a complexidade da cadeia produtiva do leite. Existe uma constante interação entre os agentes

do ambiente institucional e organizacional, sendo que o tensionamento dessas interações irá determinar o resultado das partes envolvidas.

**Figura 1**—Estrutura da cadeia produtiva do leite, ambiente institucional e organizacional



**Fonte:** Autores, Adaptado de Zylbersztajn (2000).

Independentemente do elo do setor lácteo visualizado na Figura 1, faz-se necessário o entendimento de que todos são importantes e imprescindíveis. Antes que o produtor fosse efetivamente produzir o leite com suas vacas, ele fortaleceu o setor que vende todos os produtos, insumos, medicamentos, entre outros (a montante). Depois o produtor vendeu a matéria-prima “leite” (a jusante), que sofreu um processo logístico até o comprador/indústria, e lá foi transformado em vários outros produtos ou “derivados lácteos” que foram então vendidos ao atacado/varejo, passando por outro processo logístico, até chegar ao alcance do consumidor que vai comprar ou não.

O ambiente institucional e o organizacional coordenam esse sistema complexo formando as regras do jogo, sendo que o primeiro tem seu foco nas leis, normas e tradições que são representadas pelas políticas macroeconômicas e explicadas pela Nova Economia Institucional (NEI). Já o segundo tem foco nos bancos, cooperativas, sindicatos e universidade, sendo representadas pelas políticas microeconômicas e explicadas pela Economia dos Custos de Transação (ECT).

Ronald Coase, o maior expoente da NEI, detalhou as razões explicativas para a existência da firma com base nos custos comparativos da

organização interna e de produção via mercado. Ainda, lançou as bases para o estudo das formas alternativas de organização das firmas contratuais e reconheceu que os mercados e a organização interna da firma não funcionavam a custo zero (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Para produzir essa *commodity*, o produtor de leite precisou atender uma série de exigências, como por exemplo, as leis, que se encontram no ambiente institucional e também as regras dos bancos, que se encontram no ambiente organizacional. Assim, fica evidente que há um constante tensionamento entre os elos e também uma pressão dos dois ambientes em todos os elos.

## **ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O EXPOSTO**

Os empreendedores rurais – produtor(a) de leite – administram uma fábrica de produção de leite que funciona 24 horas por dia e, por isso, precisam de apoio, informação, capacitação, motivação, entre outros subsídios, visto que são muitas as habilidades necessárias para produzir uma matéria-prima de excelência que possa ser competitiva no mercado.

Nessa linha de raciocínio, o elo “produtor de leite” precisa de suporte a montante e a jusante visando a sua eficiência que será transferida aos demais elos na forma de um produto com maior qualidade e/ou rendimento, visto que o leite é aproximadamente 12 a 13% de sólidos (gordura, carboidratos, proteínas, sais minerais e vitaminas) e 87% água (EMBRAPA, 2020). Dessa forma, são os sólidos totais que realmente interessam para haver maiores ganhos entre as partes e os elos precisam estar bem integrados para ter um alinhamento coordenado sobre o papel de cada um na cadeia produtiva.

Daí chegamos aos contratos onde são formalizados os direitos e obrigações das partes, sendo que o produtor precisa minimamente entender como funciona o mercado de atuação do comprador que industrializa o seu leite, assim como o comprador/indústria precisa entender minimamente a realidade vivida no dia a dia do seu fornecedor de leite.

Se ambas as partes não trabalharem com transparência, dificilmente terão bons resultados. O leite é como petróleo, dele derivam vários produtos e cada indústria transforma o leite naquilo que ela entender ser mais competitivo ou no que é possível criar a partir da matéria-prima recebida. Isso gera o seu *mix* de produtos ofertados ao mercado, como por exemplo, (leite UHT, queijos, leite em pó, iogurte, leite condensado, bebidas lácteas).

Se o produtor de leite não entender como é composto o *mix* de mercado e o *shelf life* dos derivados lácteos fabricados pelo comprador/indústria, será difícil ele entender a oscilação do preço do leite que ele vende. Por exemplo, se um comprador comercializa produtos com maior *shelf life* (ex: queijo), ele tende a fazer um contrato formal por ter maior previsibilidade no preço e na venda. Já se ele comercializa um produto com menor *shelf life* (ex: leite UHT), ele tende a não fazer um contrato formal visto que o preço na gôndola oscila muito para ele acertar um valor fixo com o produtor de leite.

Buscando um ponto de equilíbrio nessa equação que envolve a relação comercial no setor lácteo é que foram criados os modelos de contratos apresentados no Quadro 1. Os modelos de contratos formais trazem métodos distintos para formular o preço a ser pago ao produtor de

leite. Assim, a composição do preço pode estar atrelada a um ou mais indicadores ou variáveis de mercado, entre elas podem estar uma ou mais *commodity* ou ainda um índice correspondente a um ou mais preços de referência. Com isso, busca-se uma maior previsibilidade e transparência ao considerar as variações do mercado que podem alterar a remuneração de todos os elos da cadeia produtiva.

O modelo de contrato ideal é aquele que melhor atender as necessidades convencionadas pelas partes. Há cooperativas que tem um contrato formal, mas este não contempla cláusulas complexas ou com amplos direitos/obrigações para as partes. Como a cooperativa já tem o contrato social com o cooperado, esse seria um contrato extra que visa a trazer maior segurança jurídica no relacionamento com seu associado.

Há também organizações/laticínios que compram leite de produtores por meio de um contrato formal mais complexo, com diversas cláusulas que visam a contemplar os direitos/obrigações das partes, assim como a questão da metodologia de formação do preço pago ao produtor que é indexada no preço de referência do Conselho Paritário Produtores/Indústrias de Leite (CONSELEITE) ou do Centro de Pesquisas Econômicas da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (CEPEA), ou ainda, uma ponderação dos dois.

O que se percebe é que o setor lácteo está no caminho da profissionalização em diferentes frentes. Os produtores estão realizando investimentos vultosos em infraestrutura, equipamentos, maquinário, novas tecnologias de gestão, entre outros, assim como os compradores/indústria com seus investimentos

em plantas maiores, inovações em processos e produtos, novas tecnologias para aferição de qualidade visando à segurança alimentar, entre outros.

Nesse sentido, muitas coisas estão sendo aperfeiçoadas e evoluindo no setor lácteo brasileiro. O que falta avançar são as relações comerciais entre produtores e compradores/indústria que poderiam lançar mão da Lei da Integração (LI), visto que ela traz um aparato jurídico-legal que contempla as atividades agrossilvipastoris e foi amplamente discutida desde a década de 1990. Assim, com seus devidos ajustes, a LI poderia servir de base para mediar às relações comerciais na cadeia produtiva do leite brasileira.

Para isso, o Fórum Nacional de Integração (FONIAGRO), poderia ser representado pelo colegiado da Câmara Setorial do Leite e Derivados - MAPA, as Comissões para Acompanhamento, Desenvolvimento e Conciliação da Integração (CADECs) poderiam ser os CONSELEITEs já estruturados em alguns estados. Ainda, talvez as CADECs pudessem ter atribuições semelhantes as que constam no modelo de contrato 5 do Quadro 1. Entre outras questões positivas da lei, o Documento de Informação Pré-Contratual (DIPC) é importante para o contrato não ser apresentado aos produtores em sua versão final com uma linguagem técnica ou ser formulado totalmente de forma unilateral.

A LI traz ainda várias outras possibilidades, inclusive dando suporte ao processo de terceirização. De qualquer forma, a simples obrigação do pagamento do preço estipulado na entrega de produtos à agroindústria ou ao comércio não caracteriza contrato de

integração, bem como a integração não configura prestação de serviço ou relação de emprego entre integrador e integrado, seus prepostos ou empregados.

O entendimento de produtores e compradores/indústria do ambiente institucional, representado aqui pela LI, e o ambiente organizacional que pode ser representado aqui pelas CADECs, é extremamente importante para ser visualizada essa interdependência dos elos que são expostos a um constante tensionamento entre si e com o meio. Ainda, é possível visualizar a relevância dos coordenadores da cadeia produtiva do leite e o modelo de governança adotado, variando entre a governança de mercado, hierárquica e híbrida.

## 5. CONCLUSÕES

O agronegócio é formado por diversas cadeias produtivas que produzem alimento para o mundo e nelas estão sendo incorporados novos modelos de produção, inovações e tecnologias que visam torná-las mais eficientes, visto ser algo imperativo para superar as adversidades, maximizar os resultados e manter a competitividade no mercado.

Uma das principais questões ao empreender em uma atividade, seja ela na área urbana ou rural, deve ser analisar a sua viabilidade e, dentre outras questões, a segurança jurídica do negócio. São latentes as discussões na cadeia produtiva do leite sobre a sua viabilidade, em especial aos produtores de leite, diante de um ambiente informal nas relações comerciais com os compradores/indústria, sendo que 10% do leite podem estar sendo comercializados por meio de contratos formais no setor lácteo brasileiro.

O modelo de contrato ideal deve ser aquele que melhor atende as necessidades convencionadas pelas partes, ao conter em suas cláusulas os direitos, as obrigações e as metodologias atinentes ao negócio ou a relação comercial. O leite é uma commodity e dele derivam diversos produtos lácteos que atendem um público consumidor diversificado em termos econômicos, gastronômicos, culturais, entre outros.

Dessa forma, o leite não é só leite, pois há vários derivados lácteos e o consumidor não é único, existem vários perfis. Nessa linha de raciocínio, o preço do leite que é pago ao produtor deveria partir de uma metodologia que levasse em consideração esses fatores de mercado visando uma maior transparência e previsibilidade. Logo, o preço pago ao produtor poderá variar de um comprador/indústria para outro, dependendo de como é composto o seu mix de mercado e da metodologia de formação de preço convencionada pelas partes.

Uma matéria-prima de qualidade tem um melhor rendimento e isso possibilita uma maior agregação de valor. Os produtores de leite têm dificuldade em visualizar as perdas ou ganhos devido à informalidade na relação comercial com os compradores/indústria e também pela ausência de transparência metodológica na formação do preço recebido. Assim, a relação de confiança pode ficar comprometida, gerando a percepção de uma negociação injusta.

Ao contexto legal, a LI proporciona uma base institucional nas relações entre os produtores e compradores/indústria. Por outro lado, os contratos representam uma segurança jurídica, mostrando-se um importante mecanismo legal ao gerar um ambiente de confiança,

mitigando o oportunismo, assimetrias de informação e proporcionando maior previsibilidade e transparência que fortalecem os relacionamentos de longo prazo.

A LI precisa ser apreciada e discutida pela coordenação ou governança do setor lácteo como uma ferramenta que traz o embasamento legal na busca pela profissionalização desta importante cadeia produtiva do agronegócio brasileiro que tem um papel social a desenvolver.

Um alinhamento entre o ambiente institucional e organizacional poderá trazer ganhos mútuos aos produtores e compradores/indústria ao harmonizar uma governança mais eficiente. A complexidade do setor lácteo proporciona desafios aos agentes que buscam por novos modelos, métodos e estratégias para equalizar as negociações. Isso poderá levar o setor a trabalhar com contrato futuro e hedge, visando diminuir os riscos da atividade leiteira.

Finalmente, o estudo levanta algumas interpretações sobre os contratos formais no setor lácteo brasileiro, que inova ao apresentar novos modelos de relacionamento comercial e metodologias de formação de preço ao produtor com base em indicadores de mercado ou preços de referência. Também traz ao debate a legislação que pode ser oportuna ao setor por contemplar os direitos e obrigações das partes, além de contribuir para a estruturação setorial.

## 6. AGRADECIMENTOS

Agradecimento ao Centro de Estudos e Pesquisas e Agronegócios (CEPAN-UFRGS), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e também aos produtores de leite e compradores/indústria, as entidades e organizações do setor lácteo

brasileiro pelo apoio disponibilizado, sendo possível assim viabilizar esse estudo.

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, P. F. de et al. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Instituto de Economia Agrícola**, 2000.
- BÁNKUTI, Sandra Mara Schiavi; BÁNKUTI, Ferenc Istvan; DE SOUZA FILHO, Hildo Meirelles. Sistema agroindustrial do leite: um estudo das estruturas de governança a partir de experiências no Brasil e na França. **Informações Econômicas**, v. 40, n. 11, 2010.
- BRASIL. Congresso Nacional. **Lei da Integração**. Lei nº 13.288, de 16 de Maio de 2016. Brasília, 2016.
- CARVALHO, Vera Regina Ferreira et al. Reestruturação do sistema lácteo mundial: uma análise da inserção brasileira. 186 p. **Unicamp**. Campinas-SP, 2008.
- COASE, Ronald H. **The Firm, The Market and The Law**. Chicago: The University of Chicago Press, 1988. 217p.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.
- EMBRAPA, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Agronegócio do leite – Composição**. Brasília, DF - Brasil, 2020. Disponível em: <[https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/arvore/AG01\\_128\\_21720039243.html#:~:text=O%20leite%20%C3%A9%20uma%20combina%C3%A7%C3%A3o,prote%C3%ADnas%2C%20sais%20minerais%20e%20vitaminas.>](https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/arvore/AG01_128_21720039243.html#:~:text=O%20leite%20%C3%A9%20uma%20combina%C3%A7%C3%A3o,prote%C3%ADnas%2C%20sais%20minerais%20e%20vitaminas.>). Acesso em: 04 jul. 2020.
- GOMES, A.T.; LEITE, J.L.B. Relação produtor – indústria: novo passo rumo à profissionalização da pecuária de leite. **Capítulo 6 - Relação produtor – indústria**. Viçosa - MG, 2001.
- MACNEIL, I. R. **Relational contract: What we do and do not know**. *Wis. L. Rev.*, p. 483, 1985.
- QIAN, Gui-Xia et al. Revenue sharing in dairy industry supply chain-a case study of Hohhot, China. **Journal of Integrative Agriculture**, v. 12, n. 12, p. 2300-2309, 2013.
- ROCHA JR, W. F. A nova economia institucional revisitada. **Revista de Economia e Administração**, v. 3, n. 4, p. 301-319, 2004.
- SILVA, Leonardo Xavier da. A cadeia agroindustrial de fumos claros do sul do Brasil e a "Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco": estratégias e perspectivas. In: **XLVI Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Congresso (46.: 2008, 20-23 jul.: Rio Branco). Anais do Congresso da SOBER. Rio Branco. Acre, 2008. p.01-21.**

WILLIAMSOM, O. E. **The economic institutions of capitalism**. London: Free Press, 1985. 450 p.

\_\_\_\_\_, O. E. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. **The Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

ZAGONEL, T. R.; SILVA, L. X. da. A lei da integração e os sistemas agroindustriais: uma alternativa ao setor lácteo brasileiro. In: VI SIMPÓSIO DA CIÊNCIA DO AGRONEGÓCIO, nº 6, 2018. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. **Anais...** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2018. p. 120-129.

ZAGONEL, Tiago Reginaldo et al. A cadeia produtiva do leite: discussões sobre a crise do setor lácteo na região celeiro do estado do Rio Grande do Sul. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 14, n. 2, p. 191-205, 2016.

ZAGONEL, Tiago Reginaldo. et al. Contratos na cadeia produtiva do leite como forma de fortalecê-la: um case pioneiro em Santa Catarina. In: VII SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil. **Anais...** Santa Cruz do Sul: UNISC, 2015.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do Sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; FAVA NETO, D.(org).

**Gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária.** São Paulo. Pioneira, 2000.

\_\_\_\_\_, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: Uma aplicação da nova economia das instituições.** São Paulo, SP. Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 239 p., 1995.

\_\_\_\_\_, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 43, n. 3, p. 385-420, 2005.

---

#### **Tiago Reginaldo Zagonel**

Possui graduação em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ - 2006/2011). Mestrado em Desenvolvimento pela (UNIJUÍ - 2014/2016). Atualmente é pesquisador no Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios CEPAN-UFRGS.

---

#### **Leonardo Xavier da Silva**

Possui graduação em Ciências Econômicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1994), mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1997) e doutorado em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2002). É professor do Departamento de Economia e Relações Internacionais (DERI) da Universidade Federal do

---

Rio Grande do Sul (UFRGS), estando vinculado aos programas de pós-graduação em Desenvolvimento Rural (PGDR) e em Agronegócios (PPG Agronegócios).

---