

**CRISTINA LELIS LEAL CALEGARIO**

**AS RELAÇÕES CONTRATUAIS NO SETOR LEITEIRO NO  
CONTEXTO DO AGRIBUSINESS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração Rural e Desenvolvimento, para obtenção do título de "Mestre".

**Orientador**

**Prof. JOVINO AMÂNCIO DE MOURA FILHO**

**LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
1996**

**CRISTINA LELIS LEAL CALEGARIO**

**AS RELAÇÕES CONTRATUAIS NO SETOR LETITEIRO NO  
CONTEXTO DO AGRIBUSINESS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração Rural e Desenvolvimento, para obtenção do título de "Mestre".

**Orientador**

**Prof. JOVINO AMÂNCIO DE MOURA FILHO**

**LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
1996**

Ficha Catalográfica preparada pela Seção de Classificação e Catalogação da  
Biblioteca Central da UFLA

Calegario, Cristina Lelis Leal

As relações contratuais no setor leiteiro no  
contexto do agribusiness / Cristina Lelis Leal  
Calegario. -- Lavras : UFLA, 1996.

80 p. : il.

Orientador: Jovino Amâncio de Moura Filho.  
Dissertação (Mestrado) - UFLA.  
Bibliografia.

1. Leite - Cadeia agroindustrial. 2. Agribusiness.  
3. Administração rural. 4. Agroindústria. I. Univer-  
sidade Federal de Lavras. II. Título.

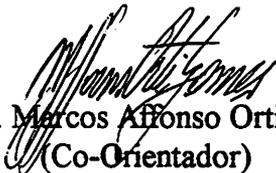
CDD-338.1771

**CRISTINA LELIS LEAL CALEGARIO**

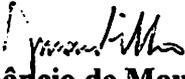
**AS RELAÇÕES CONTRATUAIS NO SETOR LEITEIRO NO  
CONTEXTO DO AGRIBUSINESS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração Rural e Desenvolvimento, para obtenção do título de "Mestre".

APROVADA em 23 de agosto de 1996.

  
Prof. Marcos Afonso Ortiz Gomes  
(Co-Orientador)

  
Prof. Edgard Alencar

  
Prof. Jovino Amâncio de Moura Filho  
(Orientador)

## **BIOGRAFIA**

**CRISTINA LELIS LEAL CALEGARIO**, filha de Durval Nascimento Leal e Maria da Conceição Lelis Leal, nasceu em Viçosa - MG, no dia 30 de abril de 1966.

Em janeiro de 1988, recebeu o grau de Bacharel em Economia Doméstica pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa - MG.

Em novembro de 1989, ingressou, por meio de concurso público, no cargo de Economista Doméstico, no Departamento de Economia Doméstica da UFV.

Em janeiro de 1994, transferiu-se para o Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (UFLA).

Em março de 1994, ingressou no curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração Rural e Desenvolvimento, no Departamento de Administração e Economia da UFLA.

## **DEDICATÓRIA**

**A *DEUS*, pela minha vida,  
aos meus queridos *PAIS*, que tudo fizeram para que eu fosse feliz,  
aos meus *IRMÃOS*, pela carinhosa convivência e  
ao meu *ESPOSO*, pelo grande amor.**

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE), que tornaram possível a realização deste estudo.

Ao Departamento de Educação, na pessoa do Professor Lucimar Leão Silveira que calorosamente me recebeu nesta Instituição e contribuiu para que eu permanecesse nela.

Ao professor orientador, Jovino Amâncio de Moura Filho, pela amizade, estímulo e confiança depositada.

Ao professor co-orientador, Marcos Affonso Ortiz Gomes, pelo comprometimento com a realização deste trabalho.

Ao professor Edgard Alencar, pelas contribuições e sugestões.

Aos professores Ricardo Pereira Reis e Juvêncio Braga de Lima, que desde o início incentivaram com entusiasmo a realização do trabalho nesta linha pesquisa.

Às amigas e colegas de trabalho, professoras Heloísa Rosa Carvalho, Maria Cristina Godinho Lopes e Maria Auxiliadora de Resende Braga, pelo apoio, sugestões oferecidas e sobretudo à partilha do dia-a-dia.

Aos funcionários do DAE-UFLA, em especial ao Luiz Tadeu Murad, pela atenciosa colaboração.

A todos os colegas de curso, pela amizade e companheirismo com que sempre me acolheram.

E, finalmente, a todos aqueles que tornaram possível este trabalho, em especial aos produtores de leite que esperançosamente participaram das entrevistas, acreditando numa possível mudança de suas realidades e aos donos e funcionários dos laticínios que também gentilmente colaboraram.

## SUMÁRIO

	Página
LISTA DE TABELAS .....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	viii
RESUMO .....	ix
SUMMARY .....	xi
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
1.1 Industrialização da Agropecuária e Formação de Complexos Agroindustriais..	01
1.2 Caracterização do Complexo Agroindustrial do Leite.....	03
1.2.1 Esquema da Cadeia do Leite.....	03
1.2.2 A Produção Leiteira.....	05
1.2.2 O Setor Agroindustrial do Leite.....	10
1.2.3 Distribuição, Consumo e Intervenção do Estado.....	14
1.2.4 Pagamento pela Qualidade do Leite.....	16
1.3 O Problema e suas Implicações.....	22
1.4 Objetivos.....	25
1.4.1 Geral .....	25
1.4.2 Específicos .....	25
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>26</b>
2.1 Relações Contratuais na Cadeia Agroindustrial Alimentar .....	26
2.2 Classificação e Análise dos Contratos Agroindustriais .....	32
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>40</b>
3.1 Localização do Estudo .....	40
3.2 Descrição da Estrutura de Mercado de Leite no Estado de Minas Gerais .....	42
3.3 População e Amostragem .....	43
3.4 Coleta de Dados .....	44

<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>46</b>
4.1 Os Contratos de Fornecimento de Leite na Região .....	46
4.2 Conflitos Existentes na Cadeia do Leite entre Produtores e Agroindústrias..	48
4.3 A Relação Contratual: Aspectos Favoráveis e Desfavoráveis para a Agroindústria e o Produtor.....	66
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>74</b>

## LISTA DE TABELAS

	Página
1 Produção, Produtividade e Localização dos Produtores de Leite na Região Sudeste - 1994.....	07
2 Produtividade Mundial de Leite - Ano/Vaca Ordenhada - Alguns Países Período: 1979/81, 1987, 1988 e 1989 .....	09
3 As Seis Maiores Empresas Compradoras de Leite do Brasil .....	11
4 Itens de Bonificação ou Punição para Elaboração de um Sistema de Pagamento pela Qualidade do Leite.....	18
5 Distribuição da Produção de Leite na Região Sul de Minas Gerais .....	34
6 Tipos de Arranjos Contratuais Existentes entre Produtores e Laticínios na Compra e Venda do Leite - Região Sul de Minas Gerais.....	46

## **LISTA DE FIGURAS**

	<b>Página</b>
1 Distribuição da Produção de Leite pelos Maiores Estados Produtores - EPA/IPEA/1994 .....	05
2 Macro Causas da Baixa Qualidade do Leite e sua Importância .....	15

## RESUMO

CALEGARIO, C. L. L. **As Relações Contratuais no Setor Leiteiro no Contexto do Agribusiness**. Lavras: UFLA, 1996. 80p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural)\*.

Procurou-se desenvolver este estudo do setor leiteiro no contexto do agribusiness, uma vez que as relações que se estabelecem entre os segmentos de produção e processamento não podem ser entendidas isoladamente e, sim, numa perspectiva intersetorial. A partir da década de 70, a indústria processadora de alimentos no Brasil passou por um intenso processo de modernização e diversificação. Em muitas cadeias alimentares, o segmento de produção acompanhou o desenvolvimento da indústria, uma vez que esta passou a exigir produtos de qualidades específicas e em quantidades pré-determinadas, adotando para isto contratos formais com seus fornecedores. No caso da cadeia do leite, este fato não ocorreu.

Desta forma, estabeleceu-se como objetivo do trabalho estudar as relações contratuais no setor leiteiro da região, procurando identificar as principais formas de organização institucional existentes entre produtores e agroindústrias, bem como as consequências decorrentes desse processo para ambas as partes. Especificamente, identificar e caracterizar os contratos de fornecimento de leite utilizados pelas

---

\* Orientador: Jovino Amâncio de Moura Filho. Co-Orientador: Marcos Affonso Ortiz Gomes. Membro da Banca: Edgard Alencar.

agroindústrias processadoras da região; identificar os principais conflitos existentes na cadeia do leite entre produtores e agroindústrias e identificar os aspectos favoráveis e desfavoráveis da relação contratual existente para produtores e laticínios.

A coleta de dados foi realizada na região Sul de Minas Gerais, através de questionários enviados aos laticínios e de entrevistas semi-estruturadas com os donos de laticínios e produtores de leite ligados a eles.

Verificou-se a existência de vários tipos de arranjos contratuais de fornecimento do leite, mas todos do tipo informal, ou seja, feitos verbalmente. Verificou-se, também, que muitos são os conflitos entre produtores e laticínios, todos relacionados a inexistência de contratos formais que pudessem especificar, com detalhes, as normas da relação. Destes, os detectados pela pesquisa foram: durabilidade do contrato, exclusividade do fornecimento, entrega e classificação do produto, preço e forma de pagamento e a própria informalidade do contrato. E, finalmente, percebeu-se que a indústria encontra muito mais vantagens na forma atual de comercialização do leite do que o produtor, motivo pelo qual há ainda resistência a mudanças. O produtor seria beneficiado com um novo sistema de relação contratual, formal, elaborado pelas partes e que nele fossem tratadas questões como a qualidade, volume e regularidade da produção.

## **SUMMARY**

### **CONTRACTUAL RELATIONSHIPS IN THE MILKBUSINESS SYSTEM**

The relations of production and processing may not be understood for themselves alone, but in an intersectorial perspective. From the 70's decade on, the food processing industry in Brazil has modernized and diversified.

In many food chains, the productive segment has followed the industrial development, and this began to require specific quality products and in quantities at the right time, adopting formal contracts for their supplies. In the milkbusiness system, this fact didn't occur.

For this reason, this study aimed to analyze the region milk sector contractual relationships, identifying the main ways of institutional organization among producers and agribusiness industries, and the consequence of this process for both parts. Specifically, it aimed to identify and to characterize the milk supply contracts that are utilized by the processing industry placed in this region; to identify the main conflicts between producers and agribusiness industry and to identify the favorable and unfavorable aspects of contractual relations.

The region of study was south of Minas Gerais state. Its methodology consisted in questionnaires and semi-structured interviews with milk industries' owners and milk farmers.

It was verified that there are a lot of kinds of milk supplies contractual arrangements but all of them are informal. There are, also, many conflicts between milk farmers and industries, because the contractual relations rules and details are not considered. The problems detected by this study were: the contract durability, supply

exclusivity, product delivery and classification, price and form of payment, and the contractual informality. And, finally, it was noted that industry has more advantages than producers, in the present situation of milk commercialization. This fact may explain the resistance to change. Milk producers would be benefitted with a new system of contractual relation, formal and structured by both parts. In this contract, the definition of matters like production quality, volume and regularity is essential.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Industrialização da Agropecuária e Formação de Complexos Agroindustriais

No período de 1930 a 1960, as relações entre a agricultura e indústria foram caracterizadas pela diversificação da produção interna e pela transição para uma economia industrial. Tais transformações ocorreram, principalmente, em função de um novo modelo de desenvolvimento, voltado para atender um mercado interno em franca expansão.

Neste período, surgiram novas indústrias como a de moinhos para o processamento de produtos agrícolas, a de arados, máquinas de semear e veículos agrícolas não motorizados e, ainda, em pequena escala, a produção de fertilizantes, como resultado das possibilidades que foram criadas com a política de substituição de importações: produzir no país o que antes era importado do exterior. (Muller, 1989; Kageyama et al. 1990; Santana, 1993 e Brum, 1991).

Até então, a modernização da agricultura se viabilizava por meio de importações. Mas, com a implantação da indústria de base (siderurgia, petroquímica, borracha, plásticos, bioquímica, etc) nos anos 50-60, os setores que produziam insumos modernos, máquinas e equipamentos para a agricultura foram internalizados no país. Com o II Plano Nacional de Desenvolvimento, no início da década de 70, o governo investiu maciçamente

na infra-estrutura rural, reorganizou os serviços de extensão e pesquisa agrícola e, principalmente, de crédito subsidiado para promover a industrialização da agricultura (Muller, 1989 e Goodman et al., 1985). Têm-se, desta forma, a transformação da produção artesanal do camponês, à base da enxada, numa agricultura moderna, intensiva, mecanizada, enfim, uma nova maneira de produzir. (Kageyama et al. 1990).

Para Szmrecsányi (1990), foi nesse período que se completou a integração funcional dos setores agropecuário e industrial da economia brasileira, na qual a produção agropecuária do país teve um comportamento dos mais dinâmicos. Segundo o autor, os principais aspectos dessas transformações, além da diversificação da produção, foram a expansão da fronteira agrícola e o aumento da produtividade do trabalho, ou seja, das quantidades produzidas por pessoa ocupada no setor.

Inicia-se, a partir daí, uma nova dinâmica na agricultura brasileira: a constituição dos Complexos Agroindustriais (CAI) que torna o setor crescentemente menos dependente do laboratório natural da terra e da força de trabalho rural e, simultaneamente, mais articulada, por um lado, com o setor a montante - indústria produtora de insumos (fertilizantes, defensivos, corretivos de solo, rações, etc) e bens de capital para a agricultura (máquinas em geral, sobressaindo tratores, colheitadeiras, equipamentos para irrigação, etc) e por outro, com o setor a jusante - indústria processadora de produtos naturais (Delgado, 1985 e Muller, 1989).

Mas todo esse processo de transformação da agropecuária se deu de forma acelerada e desastrosa, promovendo mudanças profundas na sociedade brasileira, principalmente no meio rural. Para Hoffmann (1990), significou a continuidade e o

aviltamento de problemas na estrutura distributiva, tais como as desigualdades na distribuição da posse da terra e da renda.

A partir de então, o processo de desenvolvimento econômico do país passa a se caracterizar pelo profundo relacionamento entre os setores produtivo rural e industrial. Deste modo, afirma Santana (1993) que uma estratégia de política orientada para o desenvolvimento econômico não deveria priorizar apenas um segmento como, por exemplo, a indústria, mas todo o complexo. E ainda, Santana (1993) citando autores como Hirschman (1958), Furtado (1968; 1975) e outros, ressalta que uma análise das estruturas intersetoriais do CAI permite identificar estratégias de planejamento que admitam equacionar ou, no mínimo, atenuar os problemas surgidos com as transformações no meio rural.

## **1.2 Caracterização do Complexo Agroindustrial do Leite**

### **1.2.1 Esquema da Cadeia do Leite**

A cadeia do leite compreende os segmentos que vão desde a indústria de produção de insumos e bens para a pecuária leiteira, até o consumidor final, como se apresenta na Figura 1. Nessa cadeia, a indústria de produção de bens e insumos fornece os seus serviços para o setor de produção e também para o setor de processamento representado pelas cooperativas e laticínios. Isto tem ocorrido porque este setor vem financiando compras de equipamentos como resfriadores, coadores, etc, para os produtores.

O leite “in natura” produzido nas fazendas é vendido para cooperativas, laticínios e também diretamente para o consumidor. Em muitos casos, é também processado pelo próprio produtor e vendido diretamente para o setor de distribuição na forma de queijo. Já as cooperativas e laticínios transformam o leite recebido em queijos, manteigas, doces e bebidas lácteas em geral e entregam para os setores de distribuição, como supermercados e padarias, que irão vender os produtos diretamente para o consumidor. E, finalmente, a participação do Estado que, apesar de não intervir mais diretamente no setor, influencia em todos os segmentos por meio de decisões públicas e através das instituições de pesquisa, de extensão, financeiras, etc. Além disso, podem também ser consideradas as demais organizações e serviços de apoio, como empresas de consultoria, marketing, etc.

A seguir, serão caracterizados, via revisão de literatura, os diferentes segmentos que formam a cadeia agroindustrial do leite no Brasil.

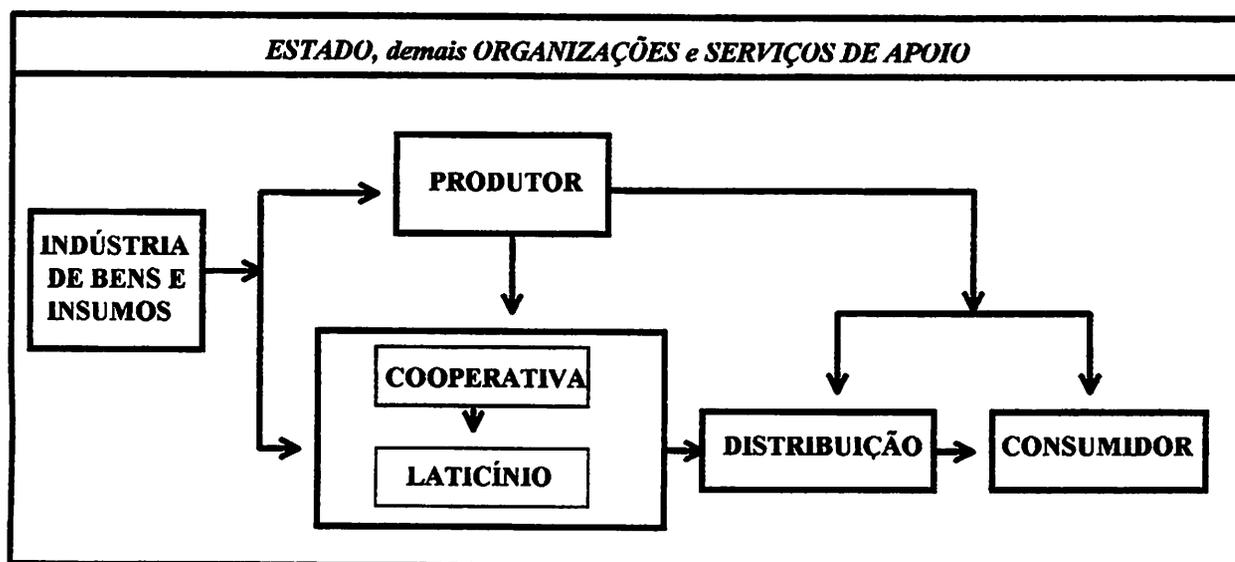


FIGURA 1 - A cadeia agroindustrial do leite, elaborada a partir da pesquisa.

### 1.2.2 A Produção Leiteira

A produção de leite no Brasil, desde 1960, tem apresentado uma taxa média de crescimento bastante irregular. Nos períodos de 1960-65 e 1975-80, ocorreram as taxas mais elevadas de crescimento anual da produção, registrando 14,23% em 1964 e 15,85% em 1977. O início dos anos 80 mostra uma clara perda de dinamismo do setor, apresentando uma taxa anual média de crescimento de 1,5%, que foi inferior ao crescimento da população cuja taxa, estimada após 1980, ficou em 2,3% ao ano. (Farina, 1990).

Segundo Farina (1990), esta queda de crescimento deve-se à modificação da composição do rebanho que passa a ser, em sua maior parte, de gado de corte. Desta forma, mais de um terço da oferta total de leite é proveniente de rebanho de corte e misto, característica esta que vem se acentuando nos últimos tempos e trazendo, como consequência, a sazonalidade da produção, isto é, grande oferta do produto na época das pastagens naturais e queda nos períodos de seca.

Para o ano 2000, as estimativas de necessidade de leite, conforme cita Zoccal (1992) no Relatório Técnico do Centro Nacional de Pesquisa de Gado de Leite da Embrapa, indicam de 25 a 30 bilhões de litros de leite por ano. Isto representa uma taxa de crescimento da ordem de 6% a 8% ao ano para atender a demanda prevista. Tais taxas são significativamente maiores que a atual, de 2,44% ao ano.

Dados da FAO (1990) mostram que a produção de leite no Brasil, no ano de 1989, foi de aproximadamente 94,6 kg/hab/ano, quantidade, inferior a de países vizinhos e

membros do Mercosul, como o Uruguai e a Argentina, com de 339,4 e de 201,0 kg/hab/ano, respectivamente. No entanto, a produção per capita brasileira ainda se situa acima da média mundial, que corresponde a 89,8 kg/hab/ano.

Entretanto, para Reis (1992), a produção de 14,2 milhões de toneladas de leite em 1990, correspondendo a uma média de 259 ml/hab/dia, foi inferior aos 400 ml/dia, recomendados para o consumo humano pelo Instituto Nacional de Alimentação e Nutrição - INAN.

Em termos econômicos, a atividade leiteira participa com quase 9% no PIB da agropecuária nacional, com uma renda de US\$3,3 bilhões, e a exploração é desenvolvida em 1,2 milhão de estabelecimentos, o que representa cerca de 20% das propriedades agrícolas do País (Bortoleto, 1990).

Em termos geográficos, embora as regiões Sudeste e Sul sejam responsáveis por mais de 70% da oferta total de leite, essa distribuição tem apresentado algumas alterações ao longo dos últimos anos. Verificou-se aumento na participação de todas as regiões, principalmente Norte e Centro-Oeste, em detrimento da região Sudeste (Bortoleto, 1990). Mas, ainda assim, a produção brasileira de leite concentra-se na região Sudeste, com 48,95% da produção nacional e região Sul, com 21,83 %, sendo que o maior produtor de leite é o estado de Minas Gerais (29,37%), seguido de São Paulo (14,09%), Rio Grande do Sul (9,97%), Goiás (8,21%), Paraná (7,16%) e Bahia (5,0%), conforme pode-se verificar na Figura 2.

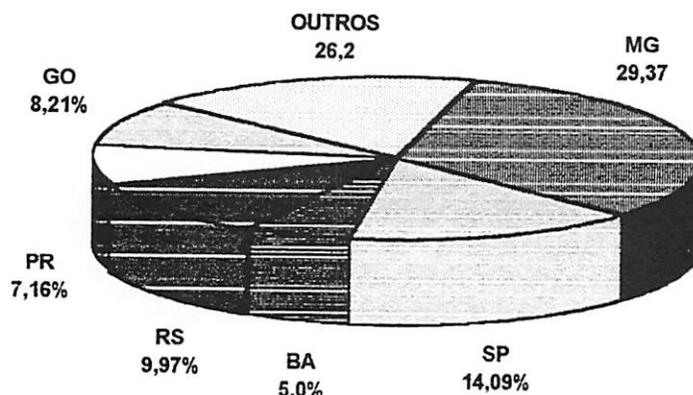


FIGURA 2 - Distribuição da produção de leite pelos maiores estados produtores - EPA/IPEA/1994.

Na região Sudeste, segundo o IPEA (1994), os estabelecimentos dos produtores de leite são, na grande maioria, de até 500 hectares, com uma produtividade vaca/ano superior a 1.000 litros desde 1980. Nesta região, pode-se distinguir três grupos principais de produtores, conforme Tabela 1.

TABELA 1 - Produção, produtividade e localização dos produtores de leite na região Sudeste - 1994.

<i>Produção l/dia</i>	<i>Produtividade Kg/vaca/ano</i>	<i>Localização</i>
Grupo de até 50	900	Nordeste do RJ, Sul ES, Oeste SP, Z. Mata, Nordeste e Centro MG
Grupo de 100 a 500	em torno de 1800	Norte PR
Grupo acima de 500	2500	Sul MG, Leste e Centro SP, Centro-sul PR

FONTE: IPEA, 1994

Para o primeiro grupo, o leite não é a atividade principal, sendo que os produtores não incorporam tecnologias de mercado e não contabilizam custos; o segundo grupo já apresenta rebanhos melhores do que o anterior, todavia não se constituem de raças depuradas e os produtores utilizam parcialmente as recomendações tecnológicas. E o terceiro grupo, apesar do número reduzido, compõe-se de grandes produtores, oferecendo uma elevada contribuição à produção. (IPEA, 1994)

Apesar de possuir o segundo maior rebanho bovino do mundo, superado apenas pelo da ex-União Soviética, o Brasil caracteriza-se por apresentar índices de produtividade mais baixos que a de outros países. (Tabela 2).

TABELA 2 - Produtividade Mundial de Leite - Ano/vaca/  
ordenhada - Alguns países. 1979/81, 1987,  
1988 e 1989.

<i>Países</i>	<i>Anos</i>			
	1979/81	1987	1988	1989
<b>Israel</b>	6.817	8.464	7.946	7.991
<b>EUA</b>	5.377	6.260	6.466	6.521
<b>Dinamarca</b>	4.920	5.948	6.107	6.333
<b>Canadá</b>	4.404	5.573	5.689	5.806
<b>Japão</b>	4.526	5.176	5.485	5.486
<b>Suécia</b>	5.257	6.010	6.069	5.391
<b>Holanda</b>	4.572	5.062	5.149	5.236
<b>Finlândia</b>	4.572	5.062	5.149	5.236
<b>Alemanha</b>	4.479	4.813	4.760	4.750
<b>Inglaterra</b>	4.785	4.737	4.909	4.694
<b>Polônia</b>	2.778	3.154	3.219	3.367
<b>França</b>	3.163	3.011	2.978	2.950
<b>Ex - URSS</b>	2.095	2.426	2.523	2.586
<b>Argentina</b>	1.746	2.230	2.171	2.200
<b>Colômbia</b>	965	952	956	930
<b>Índia</b>	522	677	772	793
<b>Brasil</b>	712	736	729	731
<b>Mundo</b>	<b>1.985</b>	<b>2.073</b>	<b>2.107</b>	<b>2.109</b>

FONTE: Documentos de Trabalho/ Estudos de Política Agrícola/IPEA, 1994

Em países desenvolvidos como os EUA, Dinamarca, Canadá, Japão, Suécia, Holanda e Finlândia, a produtividade por vaca ordenhada está em torno de 5.700 litros/ano. Na Argentina, a produtividade é de 2.200 litros/ano, quase o mesmo patamar de países como a França, Polônia e ex-URSS. O Brasil, no entanto, tem produtividade por vaca ordenhada da ordem de 731 litros/ano, inferior à produtividade da Índia e da Colômbia, com 793 e 930 litros/ano, respectivamente. Segundo Araújo (1994) e Reis (1995), a baixa produtividade de leite no Brasil deve-se ao tradicionalismo tecnológico existente na atividade aliado às adversidades climáticas e à intervenção do governo no mercado por um longo período, prejudicando os produtores em termos econômicos e tecnológicos.

Estudos de Konzen e Fensterseifer (1993) citados por Stulp (1993) também mostram que entre as causas da ineficiência do setor está a reduzida escala de produção, a baixa qualidade do rebanho, a tecnologia utilizada e, ainda, as condições edafo-climáticas para as pastagens naturais, que resultam em baixa produtividade nas unidades produtoras de leite. Dias (1994) acrescenta que as relações de preço de um litro de leite e os preços de vários insumos essenciais à atividade leiteira, como rações, sais minerais e medicamentos, mostram-se cada vez menos favoráveis em virtude dos altos custos dos insumos industriais. Isto sem falar das pesadas cargas tributárias e tarifárias que incidem sobre toda a cadeia láctea no Brasil, de acordo com Lopes e Jank (1993).

Portanto, não é de se admirar quando Zoccal et al. (1992) referindo-se à produção de leite, dizem que o Brasil ainda não alcançou a auto-suficiência, implicando em contínuas e maciças importações de leite em pó, queijos e manteigas. Na década de 80,

segundo os mesmos autores, o país importou todos os anos o equivalente, em média, a 10% da produção nacional. Mas, segundo Lopes (1992b), este resultado é muito mais pela política de controle de preços do que por razões de baixa competitividade.

### **1.2.3 O Setor Agroindustrial do Leite**

Na cadeia produtiva do leite, a agroindústria representa o segmento de intermediação entre o produtor rural e o consumidor final. Entende-se por agroindústria do setor lácteo aquelas atividades que se apropriam do leite “in natura” como bem intermediário na fabricação de produtos derivados (queijos, manteiga, leite em pó e outros).

Suas características, para Farina (1990), contrastam fortemente com a estrutura de produção do leite, pois sua dinâmica é determinada por um pequeno grupo de grandes empresas que dominam e operam com sofisticada tecnologia de produção e comercialização. Tal comportamento assume toda a sua força na década de 70, quando ocorreu a penetração de grandes empresas estrangeiras no mercado brasileiro de laticínios, trazendo uma elevada capacidade administrativa e experiência de comercialização de produtos lácteos, e intensificando a competição via lançamento de novos produtos.

Atualmente, o Brasil possui em torno de duas mil empresas de laticínios. Entre estas, podem se destacar as seis maiores compradoras de leite no Brasil, correspondendo a quase 57% da recepção de leite formal. Três são cooperativas (Paulista, Itambé e CCGL) e três são grupos privados (Nestlé, Parmalat e Grupo Mansur). Suas operações estão

concentradas nos três maiores estados produtores: Minas Gerais, São Paulo e Rio Grande do Sul (Dias, 1994). (Tabela 3).

TABELA 3 - As Seis Maiores Empresas Compradoras de Leite do Brasil

<i>Empresa</i>	<i>Recepção de Leite</i> <i>Milhões/litros</i>			<i>Número de</i> <i>Fornecedores</i> <i>(Em 1000)</i>
	<i>Anual</i>	<i>Mensal</i>	<i>Diária</i>	
<b>1 - Nestlé</b>	1.150.0	95.8	3.2	41.5
<b>2 - Leite Paulista</b>	966.3	80.5	2.6	25.2
<b>3 - Parmalat</b>	648.9	54.1	1.8	43.1
<b>4 - Itambé</b>	559.0	46.6	1.5	22.0
<b>5 - CCGL</b>	471.4	39.3	1.3	52.1
<b>6 - Grupo Mansur</b>	412.9	34.4	1.1	9.4
<b>Total</b>	4.208.5	350.7	11.5	193.3
<b>Total Brasil</b>	<b>7.400.0</b>	<b>616.7</b>	<b>20.3</b>	<b>300.0</b>

FONTE: Banco de Dados / Leite B - Junho/1994

A competição entre as empresas processadoras, no que diz respeito à geração de equipamentos industriais, praticamente não existe, pois todas as inovações em processos industriais vêm dos fornecedores de equipamentos e não da própria indústria. No entanto, há competição em tecnologia de produto, com as grandes empresas investindo de maneira sistemática em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (Araújo, 1994).

Embora exista um grande número de indústrias de processamento, as grandes empresas se comportam, segundo Silva (1982), de acordo com uma estrutura do tipo oligopsonística. Tais empresas, principalmente as do ramo de leite em pó e queijos, têm condições de controlar o mercado, tanto na manipulação de preços quanto nas garantias

que podem oferecer aos seus fornecedores, a fim de manterem um fluxo regular de leite durante todo o ano. Já os pequenos laticinistas são restringidos no seu campo de atuação pelas imposições de ordem sanitária, bem como pela exigência de pasteurização do leite antes de sua utilização no processo industrial, o que adiciona muito custo à produção, e pelo não preenchimento das expectativas dos produtores de leite, os quais preferem as grandes empresas que têm mais demanda pelo seu produto durante os períodos de safra e entressafra. Consequentemente, os pequenos laticínios se limitam à escala residual.

Outra vantagem das grandes indústrias, citada por Farina (1990), está na flexibilidade de dirigir a matéria-prima para os produtos de maior rentabilidade, como os derivados lácteos, que oferecem maiores margens quando comparados com o leite pasteurizado. Para essa autora, o principal problema da alocação do leite “in natura”, entre fluido e o industrializado, ocorre nos períodos de entressafra, onde poderão verificar problemas de desabastecimento. Isto poderá ocorrer principalmente nos bairros das periferias, já que os distribuidores preferem entregar o produto nas regiões de maior poder aquisitivo, onde a densidade de distribuição é maior, o que reduz o custo de transporte por litro de leite e eleva a margem de intermediação. Desta forma, não há dúvida de que, do ponto de vista de rentabilidade e faturamento das empresas, esta decisão é necessária, pois a diversificação é uma estratégia de crescimento e concorrência.

Farina (1990) também ressalta que a indústria de leite e laticínios baseou seu crescimento e modernização por meio de produtos desenvolvidos para as populações de renda média e alta. O que surpreende é que ela foi incapaz de criar condições de modernização para a pecuária leiteira como um todo. Pouquíssimos laticínios, exceto

cooperativas, desenvolvem atividades de assistência técnica ao produtor para melhorar a qualidade de sua matéria-prima.

Já em outros países, inclusive do MERCOSUL como a Argentina e o Uruguai, empresas lácteas prestam aos seus fornecedores de leite muitos benefícios. Entre tais benefícios destacam-se: um preço melhor para o produto de qualidade superior, assistência completa na área veterinária e agrônômica e na compra e importação de equipamentos (Dias, 1994), o que só tende a melhorar os índices de produtividade e os custos de produção.

No Brasil, o relacionamento existente entre produtores e indústrias de laticínios não tem enfocado mecanismos que sirvam para estruturar o setor. Excluindo-se raras exceções, não têm sido adotados, por exemplo, critérios como a fixação de limites mínimos para entrega, prêmio por aumento da escala de produção, pagamento por qualidade, prêmio para o estado do leite à entrega (quente ou resfriado) e prêmio pela regularidade da produção (cota-excesso). Na verdade, o que tem ocorrido, segundo Jank (1995), é a exploração do “safrista” pelos laticínios, que estimulam a ampliação das fronteiras de leite nas áreas de gado de corte (e até de agricultura tradicional), com o objetivo de obter matéria-prima barata. Aliada a essa estratégia está a possibilidade de reidratação de leite e/ou importação de produto subsidiado na entressafra. Farina e Zylberstajn (1992), inclusive, afirmam que “não existem contratos formais de fornecimento entre o produtor e a indústria, não se exigindo portanto especificações qualitativas e nem garantia de fornecimento do produto”.

Dessa forma, o produtor teme em investir na sua propriedade, para aumentar sua eficiência, resultando em baixo nível tecnológico, baixa produtividade, atividades ineficientes e altos custos unitários.

#### **1.2.4 Distribuição, Consumo e Intervenção do Estado**

As questões relativas à distribuição e consumo de leite no país estão intimamente ligadas à série de medidas tomadas pelo Estado, desde 1945 quando este passou a intervir diretamente no setor.

Aparentemente, o objetivo principal da intervenção do Estado foi estimular a produção, reduzir a sazonalidade, incentivar a destinação do leite “in natura” para o consumo na forma fluida e estabelecer níveis de preços compatíveis com os estratos de renda mais baixa, estimulando o consumo. Para isso, foram adotados dois instrumentos de política de preços para a regulamentação do setor. O primeiro, semelhante aos sistemas de formação de preços de economias leiteiras internacionais, foi a sustentação de preços ao produtor. Neste caso, o preço do leite era composto de um preço base (cota-consumo) sobre o qual se aplicavam descontos de acordo com o destino da produção (consumo-indústria) e a época de produção (safra e entressafra). O segundo instrumento foi o do tabelamento do preço ao consumidor.

Difícil, hoje, é acreditar na verdadeira intenção do Estado com estas medidas pois, no que se refere ao destino da produção, quem praticamente definiu a utilização do leite foi sempre a indústria de derivados seguindo critérios de rentabilidade e nenhum controle por parte do Estado foi feito neste sentido. Quanto ao tabelamento, parecia óbvio que

uma baixa oferta do leite fluido iria acontecer e o destino da matéria-prima seria os produtos cujos preços não foram tabelados, isto é, os derivados do leite destinados à população de maior poder aquisitivo.

Portanto, as duas medidas não resolveram os sérios problemas que o país apresentava e os transferiram para o futuro. Ainda hoje, uma grande camada da população permanece consumindo quantidades mínimas do produto, a falta de abastecimento também persiste no período de seca ou entressafra e o produtor rural, extremamente prejudicado, continua apresentando baixo nível de produtividade e sem estímulos ao investimento. As únicas não prejudicadas foram as indústrias de derivados que se beneficiaram deste sistema produzindo derivados de maior rentabilidade com matérias-primas de baixos preços.

Farina (1986) esclarece que o fracasso da regulação do setor leiteiro deveu-se principalmente ao fato de a estratégia adotada não ter incorporado a dinâmica da indústria processadora que se interpõe entre a produção rural e o mercado consumidor. Isto é, houve falha em não considerar a cadeia agroalimentar como um conjunto de atividades cuja dinâmica está inter-relacionada.

Diante do insucesso de sua intervenção, em 1990 o governo resolve liberar o controle oficial do setor leiteiro, através de uma portaria da Superintendência Nacional do Abastecimento (SUNAB), a qual aborda a questão do livre mercado para o preço do leite. Reis (1992) ressalta que, aliada a essa política liberalizante, o governo acena com a abertura do nosso mercado à importação de produtos lácteos como o leite em pó, manteiga e queijo. No entanto, os efeitos dessa economia de livre mercado foram negativos para o produtor, visto que os preços foram liberados apenas na produção e no

atacado, permanecendo o controle no varejo, para não prejudicar a política de combate à inflação.

No que se refere ao consumidor, Zoccal et al. (1992) mostram a queda do poder de compra do salário mínimo, em termos de leite tipo C. Segundo esses autores, o país iniciou a década de 90 com o poder de compra do salário mínimo equivalente a apenas 53% do que podia comprar, em média, na década de 70. Em níveis de consumo do leite tipo C, estes números correspondem ao total de 310 litros/mês na década de 70, e 164 litros/mês no início da década de 90. Com certeza, o decréscimo de 3% ao ano no poder de compra do salário mínimo foi a principal razão da queda, especialmente nos anos 80, do preço do leite e do aprofundamento de programas governamentais que distribuíam, gratuitamente, leite para faixas mais carentes da população.

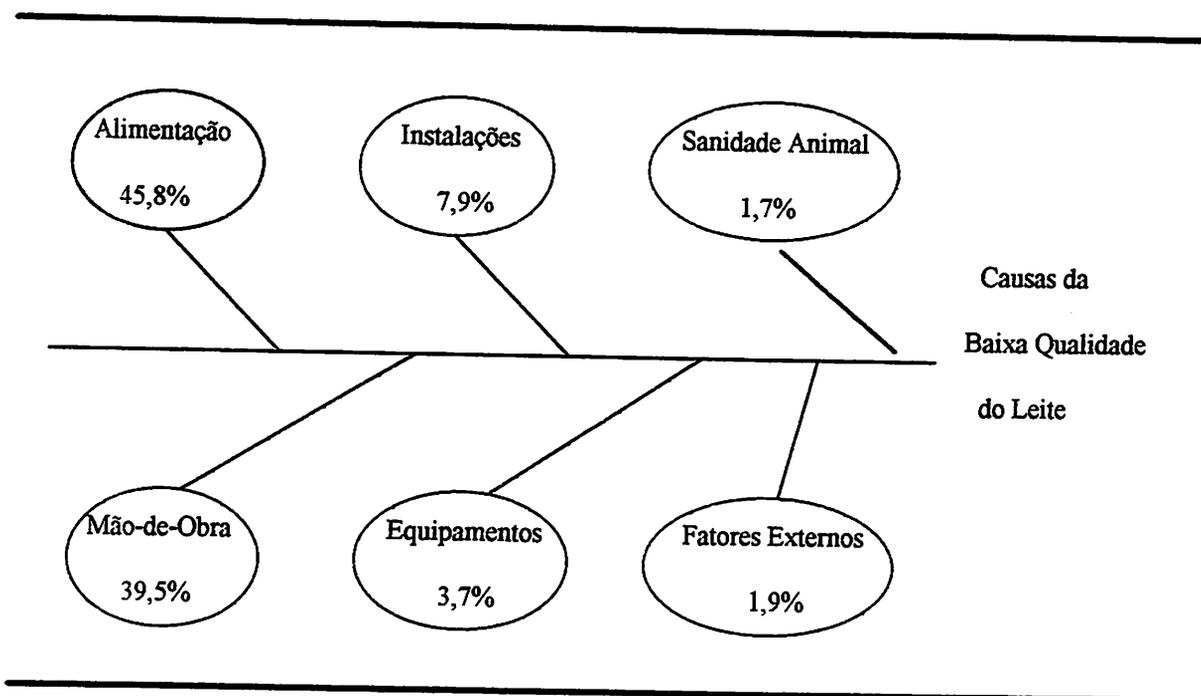
### **1.2.5 Pagamento pela Qualidade do Leite**

O processo de abertura econômica, principalmente no que diz respeito à queda das tarifas de importação, tem sido uma das muitas recentes mudanças ocorridas na economia mundial que vêm atingindo os setores econômicos no Brasil. A partir de agora, o país terá que conviver com uma concorrência cada vez maior de produtos importados de diversos países. Segundo Farina (1995), além da eliminação de barreiras não tarifárias, um novo conjunto de instrumentos legais fica à disposição dos agentes econômicos para fazer valer as regras de uma maior competição como, por exemplo, as tarifas compensatórias. No caso, a legislação procura proteger a concorrência de ações consideradas injustas como, por exemplo, os subsídios.

A questão da qualidade dos produtos, neste ambiente de grande concorrência, torna-se fundamental principalmente para o setor leiteiro que tem de competir com países do Mercosul, como a Argentina e Uruguai que, como já mencionado, conseguem ser mais eficientes em produção de leite. Estes países têm custos mais baixos em relação à mão de obra, concentrados, volumosos, etc, e possuem terras mais férteis.

No Brasil, segundo Brandão (1995), de uma maneira geral a exploração leiteira é ainda muito atrasada em comparação com os países do chamado Primeiro Mundo. Nestes, por exemplo, não se admite ordenhar o leite sem que seja resfriado imediatamente. Por aqui, a maioria de nossos produtores não tem como atender a essa exigência. A qualidade do leite tipo C é muito ruim se comparada com o leite produzido em países de pecuária especializada. Nos Estados Unidos, por exemplo, compra-se um galão de leite fresco e pode-se consumi-lo durante um prazo de até dez dias, sem que ele evidencie qualquer sinal de perecibilidade. Isso acontece porque o leite é ordenhado em condições rigorosas de higiene, é resfriado e enviado com baixa temperatura para as usinas. Sobre o leite A, observa Brandão (1995), a legislação no Brasil é muito rigorosa. A obrigatoriedade do envasamento do leite dentro da fazenda não se vê em nenhum país da Europa ou nos EUA. Já para o leite B, o problema existente é que, mesmo com os cuidados na ordenha, ele não pode ser comparado com o leite do Primeiro Mundo em razão de boa parte do leite brasileiro ainda ser transportada em latões, o que acaba elevando sua temperatura e contribuindo para o aumento de bactérias.

Num estudo feito por Teixeira e Lanzer (1995) em uma cooperativa gaúcha, foram levantadas as principais causas da baixa qualidade do leite na região, conforme mostra a Figura 3.



FONTE: Teixeira e Lanzer (1995)

FIGURA 3 - Macro Causas da Baixa Qualidade do Leite e sua Importância

Dentro de cada macro causa pode-se destacar os seguintes fatores determinantes: na **alimentação** foram o balanceamento alimentar (23,0%), o excesso de fibras (9,6%) e a mudança brusca na dieta (6,3%). A **mão-de-obra** teve na higiene da ordenha (12,9%) e falta de profissionalismo do produtor (7,6%) suas principais causas. Instalações sucateadas (3,0%) e necessidade de sala de ordenha adequada (2,9%) representaram os principais problemas levantados para as **instalações** de uma granja leiteira. No item

**equipamentos**, a falta de resfriador (1,8%) e no item **sanidade animal**, com controle de mastite sub-clínica (1,0%) e em **fatores externos**, os períodos chuvosos (1,4%).

É importante ressaltar que tal situação pode ser uma consequência da política de intervenção governamental que, ao descapitalizar o produtor tornou-o sem condições de investir na atividade leiteira, deixando-a cada vez menos especializada. Portanto, mesmo que o produtor de leite tenha convicção da importância e necessidade de investimentos para melhoria na qualidade do leite, dificilmente, poderá fazê-lo sozinho.

Os produtores de vários países (Holanda e Itália, por exemplo) são incentivados, segundo Teixeira et al. (1995), a produzir leite com qualidade, através de sistemas de pagamento diferenciado para o melhor produto. Valorizam a composição, dando ênfase a gordura, proteína e a qualidade higiênica, onde a contagem de germes é utilizada para classificar o leite. No Brasil, esse sistema está apenas começando. (Uma Manobra...1995) publicou um rol de apenas 26 cooperativas e indústrias de laticínios que têm implementado ou estão em vias de implementar um sistema de remuneração adicional pela qualidade do leite recebido. No entanto, a implementação desse sistema corretamente elaborado do ponto de vista técnico, operacionalmente viável e com baixa inversão de capital, segundo a revista americana Dairy Farmer (1994) citada por Teixeira et al. (1995), só se concretiza após a formalização contratual entre a indústria e o produtor, nunca antes.

Esse sistema diferenciado de pagamento da qualidade pode abordar diferentes formas de incentivo, dependendo do seu propósito. Pode ser simples, estipulando o pagamento por erradicação de determinadas doenças do rebanho ou teor de gordura no leite ou mais sofisticado, considerando vários itens da composição físico-química do leite,

seus efeitos no rendimento industrial dos produtos lácteos e sua aceitação no mercado consumidor. Na verdade, não existe um modelo padrão que possa ser implantado indiscriminadamente nas diferentes indústrias, embora alguns itens sejam comuns (Teixeira et al., 1995). A Tabela 4 apresenta um conjunto de informações sobre bonificação ou punição para um sistema de pagamento por qualidade do leite.

A adoção do sistema de pagamento por qualidade, a princípio, traz benefícios para toda a cadeia do leite. Para um conjunto de produtores seria um incentivo a se especializarem, a elevarem sua escala de produção e a investirem em novas tecnologias. Para as indústrias, segundo Teixeira e Lanzer (1995), os ganhos podem se manifestar pelo maior rendimento da matéria-prima em produtos acabados, pela maior produtividade dos equipamentos<sup>1</sup>, pela maior produtividade da mão-de-obra, pelo menor desembolso com conservação de equipamentos, pelo aumento da competitividade, pela maior disposição do consumidor em pagar mais pelo produto melhor, pela diminuição do tempo de estocagem das mercadorias, pela melhoria da credibilidade da empresa junto a organizações privadas, governamentais e consumidores e pela diminuição dos gastos com aditivos para estabilização do leite, entre outros. E, finalmente, para o consumidor, um produto de qualidade.

---

<sup>1</sup> Um dos benefícios que o leite de melhor qualidade traz é o aumento da produtividade industrial. Isto está relacionado com a quantidade de resíduos da ação das bactérias proteolíticas sobre o leite. Estes resíduos impregnam os equipamentos forçando tantas limpezas a mais quanto maior for a concentração das bactérias. (Teixeira e Lanzer, 1995).



### 1.3 O Problema e suas Implicações

As recentes mudanças que vêm ocorrendo na economia nacional e internacional podem levar o setor leiteiro, principalmente os segmentos de produção e industrialização, a profundas transformações em sua estrutura e padrão tecnológico.

Autores como Farina e Zylberstajn (1992) e Souza (1994) consideram que não se pode mais entender a agropecuária como um setor isolado, preocupado com a sua eficiência produtiva, sem relacioná-lo com os outros setores, tais como o de processamento e serviços, pois qualquer mudança na dinâmica de cada segmento produtivo influencia os padrões de mudança tecnológica dos outros segmentos e é influenciada por estes através da difusão de inovações, de mudanças em preços relativos e de demanda derivada. Portanto, uma interdependência profunda de cada segmento vem justificar uma perspectiva intersetorial para o tratamento de problemas, tais como o da questão alimentar ou da mudança tecnológica da agricultura.

A partir da década de 70, a indústria processadora de alimentos modernizou-se e diversificou-se, acarretando mudanças nos padrões de consumo alimentar da população. Os alimentos processados passaram a ter grande importância; além de abarcar critérios de saúde e estética, oferecem praticidade de preparação e atendem a necessidades cada vez mais dirigidas a tipos específicos de consumidor como, por exemplo, crianças, jovens e idosos (Mior, 1993). Segundo Farina e Zylberstajn (1992), para algumas cadeias produtivas como as do tomate, aves e laranja, a modernização da indústria processadora suscitou profundas transformações em sua retaguarda agropecuária, exigindo de seus fornecedores, para atender aos desejos e necessidades do consumidor, características de

qualidade específicas da matéria-prima. No entanto, na cadeia do leite, o mesmo não ocorreu. O leite "in natura" do país ainda é de péssima qualidade e a produtividade do rebanho leiteiro nacional mantém-se significativamente baixa em comparação com a de outros países, devido a permanência de um baixo padrão tecnológico, como foi observado.

Farina e Zylberstajn (1992) comentam que, para determinados produtos, como por exemplo laranja, a indústria adota contratos formais com seus fornecedores estabelecendo preços, qualidades específicas e quantidades no tempo previsto. Para o leite, a indústria utiliza o mercado ou contratos informais de fornecimento. Não há especificações de qualidade da matéria-prima e, com exceção das indústrias geridas por cooperativas de produtores, não há, também, garantia de seu fornecimento e/ou compra.

Silva (1982), Mueller (1986) e outros autores consideram que o setor leiteiro está imerso numa estrutura de mercado com características imperfeitas, onde as grandes empresas exercem grande poder sobre ele, tanto na manipulação de preços quanto na manutenção de um fluxo regular de leite durante o ano.

Portanto, não há, por parte da indústria, preocupação aparente de incentivar mudanças tecnológicas na pecuária de leite, de impulsionar a utilização de técnicas produtivas adequadas para se obter uma melhor qualidade da matéria-prima e de custo mais baixo. Por outro lado, o produtor não se sente convencido de que há um comprometimento da indústria, a ponto de ser incentivado a investir na sua propriedade. Além disto, o Estado não define políticas claras para o setor, permanecendo a pecuária leiteira no Brasil sem perspectivas definidas de desenvolvimento. Para Jank (1994), a não adoção de tecnologia moderna pelo produtor é uma consequência direta das

distorções contratuais existentes e o primeiro passo para se aumentar a produtividade leiteira deve ser representado por mudanças na relação de fornecimento e pagamento entre laticínios e produtores. Para esse autor, a mudança nos contratos deve ser vista como a melhor saída para que tenhamos uma pecuária leiteira mais produtiva em nosso país. Neste caso, é importante ressaltar que esta mudança, necessariamente, deverá ser precedida por um trabalho conjunto dos produtores de leite. Estes deverão, primeiramente, se organizar para poderem definir as principais questões a serem adotadas nos novos contratos.

Existe na literatura brasileira e internacional um grande número de estudos sobre as relações contratuais entre as agroindústrias e os produtores de diversos produtos como, por exemplo, laranja, aves, suínos e tomate. Estes estudos mostram que o sistema de contratos de integração é responsável pela expansão da produção destes produtos. Mostram também que esse novo padrão de relacionamento comercial é permeado por conflitos de interesses entre agentes econômicos localizados em diferentes pontos das cadeias agroindustriais. No entanto, para o setor de lácteos, muito pouco foi escrito, o que torna oportuna uma análise das relações contratuais na cadeia agroindustrial do leite, visando conhecer as diferentes formas de organização institucional presentes nas atividades de produção e industrialização do setor e elucidar as relações de convivência entre os dois segmentos, uma vez já estabelecida a relação.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Estudar as relações contratuais no setor leiteiro, procurando identificar as principais formas de organização institucional existentes entre produtores e agroindústrias, e as consequências decorrentes desse processo para estes dois segmentos.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar e caracterizar os contratos de fornecimento de leite utilizados pelas agroindústrias processadoras da região;
  
- Identificar os principais conflitos existentes na cadeia do leite entre produtores e agroindústrias;
  
- Identificar os aspectos favoráveis e desfavoráveis da relação contratual existente para produtores e laticínios.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Relações Contratuais na Cadeia Agroindustrial Alimentar**

A análise das relações que se estabelecem nas cadeias agroindustriais tem seu início com os trabalhos de Davis e Goldberger, em 1957, influenciados pelos estudos de matrizes intersetoriais de Leontieff (Araújo, 1990). A partir daí, adaptações dos conceitos de “agribusiness” começaram a surgir nos debates sobre a dinâmica do complexo agroindustrial brasileiro.

Para Farina e Zylberstajn (1992), a cadeia agroindustrial se afigura como uma unidade de análise conveniente, já que expressa as relações comerciais e tecnológicas que se estabelecem entre seus segmentos. Pode ser definida como um recorte dentro do complexo agroindustrial mais amplo, privilegiando as relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição em torno de um produto principal (frango, trigo, leite, tomate, laranja, etc).

Essa unidade de análise determinada pela cadeia, segundo Zylberstajn (1993), permite melhor compreensão das relações entre os atores que dela participam, desde a indústria de insumos até a distribuição, e de como eles são atingidos pelas adaptações

exigidas ao longo do tempo. Assim, pode-se identificar as pressões de mudanças trazidas pelos articuladores da cadeia. É possível ainda identificar os pontos de conflito e cooperação ao longo da cadeia e, especialmente, estudar as relações contratuais, formais ou não, surgidas entre os atores da mesma.

As relações de contrato de compra e venda de produtos agrícolas surgem face a necessidade mercadológica de prover um fluxo contínuo de produção que permita atender a demanda e ainda conquistar novos mercados. É uma forma pela qual as firmas processadoras ou comerciais procuram assegurar o fornecimento de matérias-primas em quantidade pré-estimadas e, algumas vezes, com qualidade e características específicas. (Thame e Amaro, 1987). Sorj (1982) define este mecanismo como contrato de integração. Tal contrato fixa normas de relacionamento e estabelece vínculos de dependência direta entre produção agropecuária e empresa integradora. Os vínculos entre fornecedor e indústria estabelecidos podem ser através de contratos escritos, cadastros ou oralmente. O conteúdo desses “contratos” ou “pactos” formulados juridicamente ou não diz respeito a aquisição dos insumos por parte do produtor rural, ao padrão tecnológico e manejo a ser posto em prática sob orientação e assistência técnica da empresa e, ainda, a respeito da exclusividade e garantia da produção agropecuária por parte da empresa integradora.

Além de utilizar os contratos de integração, as indústrias podem adotar outros mecanismos como a implantação de cultivos próprios e outras formas de integração, as quais podem ir desde simples transações até a integração vertical. A propósito, essa diversidade de formas de organização institucional nas atividades agroindustriais têm causado problemas conceituais. Farina e Zylberstajn (1992) ressaltam esta questão,

afirmando que o conceito de integração vertical tem sido utilizado para denominar todas as relações contratuais estabelecidas entre as indústrias e seus fornecedores rurais. No entanto, este procedimento não é correto, pois integração é um termo normalmente utilizado para descrever o aspecto organizacional dos estágios de produção. Estes estágios são as diferentes fases do processo produtor-consumidor em que há troca da propriedade do produto, sem que o bem seja consumido, isto é, desapareça, proporcionando satisfação. Conceitualmente, definem-se dois tipos de integração: horizontal e vertical.

Integração horizontal refere-se à situação em que duas ou mais firmas, atuando no mesmo estágio do processo produtivo se combinam, isto é, aumentam em expansão para diminuir custo via economia de escala. Já a integração vertical refere-se à situação em que duas ou mais firmas, colocadas sob a mesma organização, atuam em estágios separados do mesmo processo produtivo. Esta pode ser “para trás” (backward integration), onde uma firma localizada num estágio de produção passa a produzir também matéria-prima ou outros insumos, e “para frente” (forward integration), quando uma firma move-se para o estágio de produção subsequente (Marques, 1992). Assim, verifica-se que o conceito de integração vertical implicará controle hierárquico gerencial de dois ou mais estágios da produção, por uma única firma. Portanto, os contratos firmados entre uma empresa e seus fornecedores ou distribuidores não se confundem com a integração vertical, para a qual pode até mesmo se constituir em uma alternativa viável.

O processo de integração vertical pode se dar pela aquisição de novas empresas ou, simplesmente, pela diversificação em novas linhas de produção. No caso da aquisição de novas empresas, elas podem manter sua individualidade jurídica ou desaparecerem, fundidas dentro da empresa adquirente (formação de um conglomerado) (Marques, 1992).

Dessa forma, observa-se que a integração vertical e os contratos são formas organizacionais alternativas na presença de incertezas, especificidade de matéria-prima e elevada frequência de transações. Caso contrário, o mercado é a instituição mais eficiente. Segundo Ferreira (1995), eles podem ser meios eficazes nas seguintes situações: a) para reduzir incertezas, como disponibilidade de fornecimento contínuo de matérias-primas e flutuações futuras de preços dos insumos; b) dúvidas sobre comportamento futuro de oferta e demanda de fatores e produtos; c) dúvidas sobre as vendas futuras de um estágio superior de produção, não integrado, de forma que as próprias vendas estariam comprometidas no caso de um possível mau desempenho desse estágio; d) dúvidas a respeito da renda ao longo do tempo. Concluindo, os contratos de integração buscam, na prática, substituir mecanismos normais de mercado por uma estrutura capaz de dirigir as atividades de transação com custo inferior.

Entretanto, existem muitas críticas a respeito das diversas formas organizacionais, principalmente quanto à integração vertical. De modo geral, tais críticas salientam a possibilidade dos produtores se transformarem em meros trabalhadores assalariados, dentro de suas próprias propriedades. Guimarães (1982), por exemplo, cita que agricultores de vários países, desenvolvidos ou não, estão perdendo, com a integração, a sua independência administrativa, diminuindo a capacidade de decisão sobre as questões mais importantes que afetam suas propriedades. Higgs (1966) destaca a preocupação dos agricultores norte-americanos com relação a integração. Para ele, as experiências da América do Norte, em proporções mais vastas do que noutros lugares, avivaram os receios dos agricultores. A integração vertical é organizada, mais frequentemente, por grandes firmas com enormes recursos de capital e os agricultores não estão muito certos

da maneira pela qual devam participar desses contratos e acreditam que eles serão, na verdade, a parte mais fraca. Sorj (1982) também afirma que as agroindústrias, com a integração, passam a impor aos produtores rurais os padrões e ritmos de transformação do processo produtivo. Ou seja, os produtores ingressam num processo em que suas condições de reprodução estão superditadas e subordinadas à dinâmica de um complexo industrial. Reis (1995) comenta que a vantagem ou não das integrações leva a várias discussões. Os benefícios que os integradores fornecem aos produtores (local de venda estabelecido, fornecimento de assistência técnica, etc) são questionados referindo-se ao fato de que o controle oligopolístico do processo fornece ganhos muito maiores aos integradores do que os repassados aos integrados.

No entanto, em relação aos contratos de integração, autores como Thame e Amaro (1987) citam que, quando um produtor adere a uma agroindústria por meio de relação contratual perde parte da sua independência, mas reúne, em contrapartida, a segurança de um retorno razoável para seu investimento e trabalho. Estas também foram as constatações de Lopes (1992a) num estudo sobre contratos de integração no complexo avícola. Para ele, as críticas que são feitas aos contratos usados no complexo agroindustrial avícola brasileiro, sob o ponto de vista econômico, não podem ser generalizadas. Existem, segundo Lopes (1992a), contratos que garantem para os produtores integrados uma atratividade para o capital investido na atividade. Segundo o mesmo autor, os contratos de integração garantem uma certa estabilidade de renda aos produtores integrados, remunerando todos os fatores de produção e, ainda, propiciando uma renda residual.

As razões da integração por contrato, segundo Thame e Amaro (1987), estão geralmente interrelacionadas. Entre elas, pode-se citar:

- Para a agroindústria: necessidade das firmas processadoras oferecerem produtos em quantidade e qualidade requeridas pela demanda; redução de custos, através de suprimento contínuo para manter a economia de escala; conquista de posição de mercado, mantendo fornecedores fixos que garantam o suprimento de matéria-prima; o compromisso da empresa com um número menor de agricultores de maior escala, reduzindo, desta forma, o custo da coleta de matéria-prima;
- Para o produtor rural: maior facilidade de aumentar a produção e introduzir tecnologia; acesso ao capital e/ou à orientação técnica; redução dos riscos do agricultor e oportunidade de produzir para um mercado assegurado.

Os contratos podem também apresentar, desvantagens para o produtor rural, tais como: limitar suas iniciativas ou restringi-lo na expansão de suas atividades, como resposta a condições econômicas favoráveis; estabelecer, ano após ano, preços reais estáveis ou mesmo decrescentes; fazer com que ele perca contato com o mercado, e integre a um complexo agroindustrial ou agrocomercial que absorva parte de seus problemas; expô-lo a pressão tecnológica, à medida em que as firmas contratantes lhes transfiram as exigências do mercado. O produtor pode, ainda, como resposta a um contrato inicialmente satisfatório, chegar a investir em equipamentos especializados e, conseqüentemente, vir a ficar obrigado a aceitar contratos subsequentes, mesmo em condições que não lhe sejam relativamente favoráveis. Esta dependência também é constatada no caso de investimentos em culturas permanentes (Thame e Amaro, 1987).

Há que se destacar, por outro lado, o importante papel desempenhado pelas cooperativas nos contratos de integração. Autores como Liebhardt (1982), Thame e Amaro (1987) e Reis (1995) argumentam que, além de assegurar acesso ao mercado, as cooperativas apresentam maior poder de barganha nas negociações e, ainda, se elas forem capazes de prover crédito e serviços afins necessários, poderão transferir ao agricultor grande parte das vantagens de integração, ao mesmo em tempo que poderão facilitar as atividades da indústria. Thame e Amaro (1987) citam como exemplos dessa integração a Indústria Peixe com a Cooperativa Agrícola de Cotia no comércio de tomate e pêsego, e a FRUTESP com a COPERCITRUS, no caso da laranja.

## **2.2 Classificação e Análise dos Contratos Agroindustriais**

A respeito da grande variedade de arranjos de contratos, Schrader (1986) afirma que estes vão desde o contrato simples que consiste em produzir e vender ao mercado, até a integração. Assim, existem contratos para entrega de uma quantidade e preço específicos, em lugar e tempo definidos; alguns semelhantes a integração, onde ocorre o fornecimento de insumos e, ainda, os contratos com garantias (refêns) do contratante, onde o produtor obtém mais facilidade de financiamento. Segundo Souza (1994), trata-se de uma forma de crédito que substitui as instituições financeiras oficiais de forma mais rápida, permitindo a alocação dos recursos produtivos em tempo hábil. O pagamento ao produtor rural pela agroindústria se dá com base em índices de desempenho, de forma a garantir a qualidade e quantidade do produto desejado pelo consumidor final.

Dessa forma, verifica-se que entre os extremos de simples contratação e integração vertical existe um conjunto de alternativas em que as firmas em estágios sucessivos no processo de produção estão ligadas e onde as operações são coordenadas, embora as unidades produtivas permaneçam como propriedades independentes. Estes casos intermediários invariavelmente envolvem contratos especializados e são conhecidos, segundo Williamson (1979), por termos como “quase-integração” ou “contratos comerciais não padronizados de mercado”. Para Ferreira (1995), na Europa Ocidental e América do Norte, essa é a forma de coordenação mais utilizada, e na qual a firma integradora pode controlar a série de operações de uma cadeia “vertical” (suprimento, produção, transformação, distribuição e venda a varejo) e pode criar associações “horizontais” com a finalidade de melhorar a eficácia do suprimento ou da produção. Exemplo disso são as cooperativas constituídas para “realizar em comum” certas operações de compra ou de venda, dentre outras.

Segundo Ferreira (1995), a diferença entre integração e quase-integração é pequena. O contrato de quase-integração permite a cada participante manter inalteradas a individualidade, a propriedade e a posse da cada uma das unidades integradas, sem prejuízo das suas características tradicionais.

Portanto, para decidir entre a simples contratação do mercado, a quase-integração ou a integração vertical, os agentes da cadeia estão atentos à falha de mercado, à interdependência tecnológica e à estrutura de mercado nos seus aspectos de competitividade.

Autores como Thame e Amaro (1987), Marques (1992) e Souza (1994) consideram que existem muitas dificuldades em classificar os contratos devido a

multiplicidade dos aspectos envolvidos, uma vez que o tipo de contrato utilizado depende da situação particular entre os agentes. Todavia, pode-se distinguir alguns tipos, como os apresentados a seguir. Thame e Amaro (1987) classificam os contratos em:

- a) **Contrato limitado**, onde o preço não é fixado mas assegura ao agricultor um mercado seguro junto à empresas ou negociantes, desde que ele produza sob determinadas especificações. Excluídas essas restrições, normalmente atinentes à qualidade, cabem ao agricultor todas as decisões na produção;
- b) **Contrato integral**, onde são fixados os preços por unidade de produto, programas e prazos a serem cumpridos, podendo, inclusive, estipular a supervisão de atividades do agricultor. Neste caso, o agricultor fica livre de certos riscos e possui maior segurança econômica. São, evidentemente, mais rigorosos e mais específicos que os contratos limitados, havendo situações em que o agricultor recebe todos os insumos necessários ou grande parte deles. Como o contratante assume o risco adicional de perder os insumos investidos, tem interesse em controlar praticamente todos os detalhes da produção, além de reivindicar maior parcela dos lucros obtidos. Podem ocorrer casos, inclusive, em que a integração é praticamente completa, com o produtor recebendo uma quantia pré-determinada, o que equivale a um salário.

Williamson (1985), fundamentado no trabalho de Macneil, sugere diferentes tipos de contratos e normas contratuais baseados nas diferenças de atributos das transações reguladas por estes contratos:

- a) **Clássico** - Como Macneil observa, qualquer sistema de contrato legal tem a proposta de facilitar as trocas. O que distingue este tipo de contrato é que ele se esforça muito para aumentar as discrepâncias que possam existir, intensificando o momento presente. A natureza do acordo é cuidadosamente delimitada e o mais formal possível, e as consequências são relativamente previsíveis no início. “A ênfase, então, é dada aos regulamentos legais, documentos formais e transações auto-liquidáveis”. Um exemplo são os contratos em bolsas de mercadorias.
- b) **Neoclássico** - São tipos de contrato a longo termo, executados sob condições de incerteza. Existe o reconhecimento de que o mundo é complexo, de que os acordos são incompletos e que alguns contratos nunca serão alcançados a menos que ambas as partes estejam conscientes. Portanto, tais contratos não cobrem todas as contingências. Exemplo deste tipo de contrato são as vendas futuras.
- c) **Relacionais** - Contrasta com o contrato neoclássico, no qual o ponto de referência para adaptações vêm de um acordo original. Este pode ou não pode incluir um acordo original, mas se sustenta com o relacionamento, à medida em que se desenvolve com o tempo. Por exemplo os contratos entre produtores e agroindústrias.

Já Khols e Uhl (1985) distinguem três tipos de contratos:

- a) **Contrato de especificação de mercado** que define o produto e a forma de pagamento mas o manejo da produção e a administração são de

responsabilidade exclusiva do produtor. A processadora quase não concede assistência técnica e crédito. Os riscos de preços e renda são do produtor;

- b) **Contrato de provisão de recursos** que especifica os insumos a usar e o local de compra. A processadora financia, auxilia e supervisiona a administração da produção. A influência tecnológica na produção está presente pela interação da processadora, mas ainda existe o risco do preço e renda exclusivos do produtor. Trata-se de quase-integração.
- c) **Contrato de administração e garantia de renda** que combina as características dos dois contratos anteriores e ainda considera a transferência de riscos de preços do produtor para o contratante. Trata-se do contrato de parceria ou da integração vertical.

O exame dos contratos nos seus aspectos legais e econômicos, segundo Souza (1994), parte do pressuposto de que os agentes contratantes possuem racionalidade limitada e são dados ao oportunismo. Diversos contratos alternativos são escolhidos pelos tomadores de decisão nas firmas quando da realização de trocas intermediárias. Na maioria das vezes não há necessidade da Justiça para resolver as disputas.

Citando Williamson (1985), Souza (1994) diz que os agentes (como o produtor e a agroindústria), ao realizar investimentos irreversíveis e especializados, fazem comprometimentos e ameaças acreditáveis. Os comprometimentos são atributos para a realização dos contratos que buscam garantir alianças e trocas. Já as ameaças visam diminuir os conflitos e as rivalidades. Desta forma, os comprometimentos compõem-se de atos recíprocos designados com o objetivo de proteger o relacionamento entre os agentes.

As ameaças são esforços unilaterais para coibir uma situação de vantagem. Estas vantagens dizem respeito ao poder de barganha das partes e para tanto há um sistema de incentivos, cujo objetivo é a divisão de ganhos (comprometimentos acreditáveis) e, por fim, as garantias (reféns) nas ameaças acreditáveis.

Segundo Fida e Cardoso (1987), de uma maneira geral a lei não exige forma especial para todos os contratos que podem ser realizados pelo modo que melhor convier às partes, desde que respeitem o princípio da autonomia da vontade e a supremacia da ordem pública. Desta forma, os contratos podem ser constituídos por: **instrumento público**, quando são realizados ou celebrados em Tabelionatos de Notas, assinados pelas partes em presença de testemunhas como por exemplo, as doações; **instrumento particular**, que é a forma mais comum e adequada, é feito e assinado, ou somente assinado, por quem esteja com o controle e administração livre de seus bens, sendo subscrito por duas testemunhas, prova as obrigações convencionais de qualquer valor; **contrato verbal ou oral**, para o qual não são exigidas quaisquer das formas escritas; nasce e se conclui através de simples convenção entre as partes contraentes e expressa de viva voz, admitindo como prova todas aquelas de direito permitidas. Sem dúvida alguma, esta última é a forma de contrato mais antiga, usual e conhecida pelo homem desde os tempos primeiros de nossa civilização.

Segundo Thame e Amaro (1987), alguns contratos na agricultura são firmados dessa última forma, ou seja verbalmente. A proposta, a aceitação e os termos de tais contratos são entendidos e acertados pelas partes através de palavras e atos e sua existência e conteúdo são provados pelas declarações ou ações das partes, ou por testemunhas. No entanto, continuam os autores, a prática comum é o contrato escrito que

deve ser elaborado com detalhes pelas partes ou por seus representantes, com a discussão de cada item e permitindo, dessa forma, que qualquer das partes contratantes possa procurar exigir o cumprimento das cláusulas do contrato, de acordo com seus interesses.

Dentre os elementos que devem normalmente constar de um contrato, estão:

- a) Descrição das Partes**
- b) Execução do Contrato**
- c) Duração do Contrato**
- d) Relação Jurídica entre as Partes**
- e) Exclusividade**
- f) Programação da Produção**
- g) Entrega**
- h) Cessão de Direitos**
- i) Classificação do Produto**
- j) Rejeição do Produto**
- l) Arbitragem**
- m) Preço do Produto**
- n) Pagamento do Produto**
- o) Tributos e Seguros**
- p) Foro**
- q) Cláusulas de Não Cumprimento**
- r) Rescisão**

Exemplos de contratos cujos itens acima são explicitados por escrito são os contratos ingleses de compra de leite da Nestlé UK Ltd e da Lord Rayleigh's Farms, firmados com os produtores rurais em 1994.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Localização do Estudo**

A região Sul de Minas, uma das 15 zonas geográficas do Estado de Minas Gerais, foi a escolhida para a realização da pesquisa, por apresentar como principal atividade econômica a agropecuária, envolvendo, de acordo com dados de 1980, 42,83% da sua população economicamente ativa e sendo responsável por cerca de 25% do valor da produção agropecuária do Estado. Seu rebanho bovino naquele ano era composto por 2.760.000 cabeças, apresentando uma disponibilidade de 1,14 Kg de leite/habitante por dia, muito acima da média nacional, embora grande parte da produção seja destinada ao abastecimento dos grandes centros urbanos, próximos à região. (Anuário Estatístico de Minas Gerais, 1983/84).

Segundo Gomes (1991), a distribuição do leite na região sul mineiro, tem predomínio de pequenos pecuaristas quanto ao tamanho da exploração, mas a produção mais expressiva fica com os médios e grandes pecuaristas. Os pequenos pecuaristas produzem até 100 litros por dia e representam aproximadamente 81% dos produtores, respondendo por, aproximadamente, apenas 28% da produção. Os médios, com produção entre 101 a 500 litros/dia e os grandes pecuaristas produzindo acima de 500 litros/dia que,

conjuntamente representam cerca de 19% dos produtores, e respondem pela maior parte da produção, ou seja, 72%. (Tabela 4).

TABELA 4 - Distribuição da produção de leite na região Sul de Minas Gerais

<i>Litros por dia</i>	<i>Produtores %</i>	<i>Produção %</i>
<b>até 50</b>	65,08	14,18
<b>de 51 a 100</b>	16,25	14,07
<b>de 101 a 500</b>	15,93	39,29
<b>de 501 a 1000</b>	1,92	15,77
<b>acima de 1001</b>	0,82	16,69
<b>Total Geral</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

FONTE: Gomes (1991)

De acordo com o BDMG - Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (1989), a região sul continua a ser a principal região agrícola do Estado, adotando um moderno padrão tecnológico apesar do avanço da agricultura nos cerrados. Com um total de 153 municípios, possui uma malha rodoviária bem desenvolvida, não apresentando qualquer constrangimento ao escoamento da produção agrícola. O principal tronco rodoviário é a BR 381 que liga Belo Horizonte a São Paulo e corta toda a região na direção norte-sul. Apresenta também um grande número de rodovias interligando todo o Sul de Minas e ligando-o às demais regiões do País.

### **3.2 Descrição da Estrutura de Mercado de Leite no Estado**

Segundo Reis (1995), estrutura de mercado ou de comercialização é o conjunto de instituições, suas formas de conduta e desempenho no mercado. É o ambiente onde se desenvolvem as atividades comercializadoras. O conhecimento sobre estrutura permite avaliar o tipo e/ou grau de concorrência no mercado.

Conforme dados do BDMG (1989), do total de leite “in natura” produzido por Minas Gerais, cerca de 1/3 é comercializado no Estado; 1/3 é exportado para o Rio de Janeiro e São Paulo e o restante é processado na indústria mineira, o que torna Minas Gerais o primeiro produtor de derivados de leite. Em termos de estrutura do parque mineiro, identifica-se um grande número de empresas (em torno de 600) concentradas nas regiões Sul, Zona da Mata e Metalúrgica. A localização dessas empresas obedece a fatores locacionais definidos pela proximidade das maiores bacias leiteiras e dos grandes centros consumidores. Convivem no setor plantas modernas como as de capital estrangeiro (Nestlé, Parmalat, LPC) com unidades bastantes artesanais como postos de recepção ou usinas de pré-beneficiamento onde o leite é resfriado e, ainda, cooperativas que vem se fortalecendo.

As empresas de grande porte vem, nos últimos anos, investindo em modernização tecnológica visando melhorar a qualidade dos produtos e promover a diferenciação como estratégia para conquista de mercados rentáveis e de recente exploração como a criação de linhas infante-juvenis. Estas mudanças, no entanto, estão associadas a altos custos de inversão e a manipulação de equipamentos de custo elevado, muitas vezes nem

encontrados no País. Alguns exemplos, são as máquinas de homogeneização do leite, e as bateadeiras de manteiga no processo contínuo concorrem para que as pequenas empresas não acompanhem as inovações realizadas pelas empresas maiores.

Este quadro da estrutura de mercado mineiro vem ao encontro dos resultados encontrados por autores como Farina (1986) e Mueller (1986) que identificaram o setor de leite e laticínios no país, como estrutura de oligopólio. Há um número reduzido de indústrias que comercializam o produto processado a um número bem maior de compradores. Trata-se, no entanto, de oligopólio diferenciado pois, segundo Reis (1995), existem poucas firmas grandes assumindo grande parcela do mercado e várias firmas pequenas suprindo o restante do mesmo. Além disso, o produto comercializado no mercado é diferenciado para cada firma concorrente. Também apresenta uma estrutura oligopsônica no que se refere a matéria-prima, onde há um grande número de vendedores a um número reduzido de compradores.

### **3.3 População e Amostragem**

A população estudada formou-se por administradores de laticínios e produtores de leite de uma das regiões no Sul de Minas delimitada pelo Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura. A região abrange um total de 35 laticínios, incluindo cooperativas. Para o estabelecimento da amostra, primeiramente relacionou-se todas as agroindústrias processadoras de leite da região sob inspeção federal e procurou-se identificar os contratos de fornecimento existentes entre elas e os produtores rurais. Identificados e classificados estes contratos, foi selecionada, intencionalmente, uma

amostra dessas empresas que representasse a variedade dos contratos presentes na região. Selecionou-se, também, uma amostra de produtores estratificados por classes de fornecimento de leite, proporcional à quantidade existente em cada agroindústria. O objetivo da seleção destas duas amostras foi identificar os principais conflitos existentes na cadeia do leite entre produtores e agroindústrias e identificar os aspectos favoráveis e desfavoráveis da relação contratual existente para produtores e laticínios.

### **3.4 Coleta de Dados**

Utilizou-se para a coleta de dados questionários enviados pelo correio e entrevistas semi-estruturadas. Os questionários podem ser utilizados de diferentes formas. Optou-se, para a obtenção dos contratos, o sistema de mala direta sendo encaminhada às agroindústrias, via Correios, uma pequena carta contendo explicações sobre o objetivo da pesquisa, o questionário e um envelope selado para facilitar a devolução dos mesmos. Do total de 35 laticínios contactados, somente 13 participaram da pesquisa respondendo aos questionários. Na busca de ampliar essa participação foi feito novo contato por telefone com pelo menos 5 desses laticínios, dos quais somente um enviou uma carta justificando não poder responder ao questionário devido à política da empresa. Percebeu-se que um dos motivos que levou os demais a não participarem está na desorganização estrutural dos laticínios, visto que muitos deles alegaram não saber onde estavam os questionários, que não haviam lido a carta e que esta poderia ter sido mandada para outro endereço. De qualquer forma, a amostragem conseguida pode ser considerada adequada, uma vez que para tal sistema somente 10% da população são suficientes. Com os dados obtidos pôde-

se caracterizar e classificar os diferentes tipos de contratos usados no setor leiteiro, tomando-se por base as características e similaridades principais de cada contrato, sob os aspectos jurídicos e sócio-econômicos citados por Thame e Amaro (1987).

A entrevista é uma técnica de pesquisa que oferece uma série de vantagens, entre elas: maior flexibilidade para o pesquisador; oportunidade de observar atitudes, reações e conduta do entrevistado; oportunidade de se obter dados relevantes e mais precisos sobre o objeto de estudo (Barros e Lehfeld, 1986). As entrevistas podem ser classificadas em estruturadas e semi-estruturadas. Segundo Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada “parte de questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebe as respostas do informante. Desta maneira o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa”.

Para identificar os aspectos favoráveis e desfavoráveis destes contratos, bem como as expectativas de cada agente da cadeia sobre possíveis mudanças nas relações contratuais, foram feitas 4 entrevistas com administradores de agroindústrias, orientadas para os seguintes temas: dados da indústria; sua produção; venda dos produtos; compra do leite; a importância do consumidor e expectativas deles em relação ao setor leiteiro. Foram realizadas 16 entrevistas com produtores de leite. Os temas abordados foram: dados gerais da propriedade; produção de leite; utilização de tecnologias; venda do leite; pagamento por qualidade; assistência técnica; expectativas de mudanças no setor leiteiro.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Os Contratos de Fornecimento de Leite na Região**

Os contratos de fornecimento de produtos agrícolas, que são uma das formas de organização institucional nas atividades agroindustriais, envolvem uma multiplicidade de aspectos que fazem com que exista uma grande variedade de arranjos contratuais, até mesmo quando se trata de um só produto agrícola. Na região estudada, vários tipos de arranjos contratuais estabelecidos entre produtores de leite e indústrias foram encontrados. Todos eles informais e determinados pelas indústrias que, baseadas em seus interesses, consideravam importantes ou não certos aspectos a serem inseridos na negociação.

Na Tabela 5, que apresenta os tipos de arranjos contratuais encontrados no setor, observa-se também os elementos adotados pelos laticínios na compra do leite que podem ser assim sumarizados: nenhum laticínio define o preço no início da negociação e nem faz exigências quanto ao uso de tecnologias; 38,5% dos laticínios especificam a quantidade de leite a ser fornecida; 15% dos laticínios fazem especificações quanto a qualidade do produto; 61,5% fornecem assistência técnica aos produtores; 38,5% dos laticínios fazem empréstimos aos produtores para compra de equipamentos; 7,7% dos laticínios fornecem insumos aos produtores descontando o valor deste no pagamento do leite; 7,7%, dos

laticínios especificam o período de fornecimento e ainda fazem previsões de multas para o produtor se o acordo não for respeitado.

É interessante observar que apenas um único laticínio apresenta uma relação contratual abrangente, envolvendo sete elementos. Os outros laticínios adotam no máximo dois elementos na negociação do leite.

TABELA 5 - Tipos de Arranjos Contratuais Existentes entre Produtores e Laticínios na Compra e Venda do Leite - Região do Sul de Minas.

Laticínio	Especifica quantidade	Especifica qualidade	Define preço	Fornece Assist. Técnica	Faz emprés timo	Fornece insumos	Especifica período de fornecimento	Exige uso de tecnologia	Previsão de multas
01	x			x					
02				x					
03	x	x		x	x	x	x		x
04	x			x					
05	x								
06		x							
07									
08									
09				x	x				
10				x	x				
11				x	x				
12				x	x				
13	x								
%	38,5	15	-	61,5	38,5	7,7	7,7	-	7,7

FONTE: Dados da pesquisa

## 4.2 Conflitos Existentes na Cadeia do Leite entre Produtores e Agroindústrias

a) **Duração dos Contratos** - A duração do contrato não é estabelecida claramente entre as partes. Tanto o produtor quanto o laticinista podem interromper o acordo quando desejarem e sem aviso prévio. No caso das Cooperativas, apesar de não haver determinação do prazo de fornecimento, segundo o estatuto elas não podem deixar de receber o leite do produtor associado sem justa causa. Isto poderia acontecer, por exemplo, em caso de falência da cooperativa ou se o produtor deixar de fornecer o leite por um determinado tempo, sem uma justificativa.

Percebeu-se que muitos produtores costumam abandonar os laticínios aos quais fornecem o leite em busca de maiores vantagens oferecidas por outros e que também os laticínios dispensam o leite do produtor, principalmente na época da safra, período em que há uma maior dificuldade de colocar os produtos derivados do leite no mercado. Muitos laticínios, para não dispensarem diretamente o seu fornecedor e criar constrangimentos com este já que certamente poderão depender dele em épocas de entressafra, utilizam-se de estratégias como a redução do preço pago ou reclamações referentes à qualidade do produto. Esperam com isto que o próprio produtor, insatisfeito com a situação de venda do leite, suspenda o fornecimento. Na época da entressafra, quando há escassez do produto, aumentam o preço novamente e, às vezes, conseguem o seu fornecedor de volta:

*“Tem muito produtor aí que fica mudando de um laticínio para outro por causa do preço quando ele começa a abaixar. Quando tem muito leite na safra e o preço do queijo está em baixa, os laticínios acham é bom. O problema para eles é quando tá na seca, mas aí também eles pagam melhor e quase ninguém muda.” (Produtor 09).*

*“... Outra coisa que eu vejo com a minha experiência é que há sempre aquela conveniência. O laticínio paga de acordo com a conveniência do momento. Por exemplo, é muito comum por incrível que pareça, o laticínio devolver o leite dizendo que ele está ácido. Eu sei de casos dentro da minha família que ele não estava ácido mas, quer dizer, o laticínio não quer o leite porque está com muito e arruma uma forma de dispensar o produtor.”(Produtor 13).*

*“Quando eu estava entregando para um laticínio aí, como eu disse, no terceiro ano o dono começou a criticar o meu leite dizendo que o meu leite estava com mamite, que eu estava usando muito antibiótico. E eu sempre procurei tratar muito disso. Aí eu fiz coleta para fazer um teste e chamei ele para ver e ele nem quis saber, começou a me enrolar, falando que ia fazer o teste em Barbacena, se aqui na Escola fazia, prá que? Aí eu disse para ele: ó, é melhor a gente tratar com franqueza, porque se você não quer mais o meu leite é só falar. O que aconteceu é que nessa época deu muito leite e apareceu leite muito mais barato que o meu e ele estava preso com a palavra dele comigo de assegurar aquele preço e ficou fazendo de tudo para que eu o deixasse. Tive que deixar.” (Produtor 02).*

*“Há dois anos atrás montaram um laticínio ali, vieram cá diversas vezes e até meu filho disse: larga de ser bobo, ele vai pegar o leite aqui na porta, vai dar uma charrete nova pro dia que tiver chovendo levar o leite lá em cima [o acesso da casa dele é difícil quando chove], mas eu pensei e disse não vou mudar não. Daí um ano ou dois ele fechou da noite pro dia. E foi na safra e aí o que que eu ia fazer com o leite? Por isso então é que continuei e nunca mudei. Tem uma diferencinha, ele paga um pouco mais porque ele abriu agora na seca de novo. E eles tornaram a pelejar comigo para mudar, mas eu disse não tenho motivo, mudar para quê? Ruim por ruim, hoje tá é tudo muito ruim. (Produtor 10).*

Esta situação no setor leiteiro somente ocorre devido às imperfeições de mercado no qual as indústrias, segundo Silva (1982), se comportam de acordo com uma estrutura do tipo oligopsônica, em que há poucas indústrias compradoras do produto e um grande número de vendedores. Portanto, elas podem estabelecer reações, políticas de preço e quantidades do produto para garantir o mercado durante todo o período de duração de

suas atividades. Já os produtores, sem poder de barganha, não influenciam os preços no mercado e, sim, atuam como tomadores de preço, aceitando-o ou não de acordo com a quantidade ofertada do produto no mercado. Essa questão relativa aos preços será discutida em um item específico, mais adiante.

Nos grandes laticínios, aqueles que tem postos de resfriamento espalhados em grande parte do país, percebeu-se que a rotatividade dos produtores é pequena porque a indústria dificilmente os dispensa e estes também não têm motivos para deixar de fornecer o seu leite pois além do preço ser um dos melhores, a indústria praticamente não faz restrições à compra do leite aceitando qualquer quantidade, exigindo qualidades mínimas do produto e, ainda, garantindo o recebimento em qualquer época do ano, seja na safra ou na entressafra.

O comportamento dos pequenos laticínios não é o mesmo porque, além de sofrerem com a queda do preço dos seus produtos na época de safra, não têm infraestrutura para manipular o leite, armazenando-o para a entressafra. Dessa forma, não têm condições de submeter às exigências das grandes redes de varejistas, muitas vezes impostas pelos grandes laticínios, de ofertar os seus produtos regularmente no mercado sem grandes oscilações de quantidade. Conseqüentemente, nesses períodos de crise o pequeno laticinista se vê obrigado, muitas vezes, a dispensar seus produtores para não ter que fechar o negócio.

Uma estratégia alternativa observada na pesquisa e adotada por estes pequenos laticínios para conseguir atender a demanda do mercado tem sido a compra de produtos derivados de mais simples fabricação, como o queijo mozzarella, de outros laticínios que

têm menores condições de acesso aos grandes varejistas. Assim, todo leite que é comprado diretamente dos produtores pode ser destinado a produtos de maior valor agregado, como queijos finos e bebidas lácteas.

Nas cooperativas, como já foi dito, a situação é um pouco diferente. Apesar de não estabelecerem também o período de duração do fornecimento, a rotatividade dos produtores é relativamente pequena em relação aos laticínios menores. Além das cooperativas pagarem preços do leite acima da média da região, elas oferecem segurança ao produtor que sabe que nunca será dispensado do quadro dos cooperados sem justa causa, e outros benefícios como venda de insumos com grande porcentagem de desconto, assistência técnica, etc:

*“Ao longo dos últimos 20 anos a cooperativa foi sempre o melhor comprador. As multinacionais, a gente começa a vender para elas, que estão cheia de boas ofertas, mas assim que elas têm a garantia do mercado elas te põe para o escanteio. O pequeno laticinista, ele só tem oferta boa no dia em que te pega o leite, depois ele sempre vai para baixo, além de ser um mercado de alto risco, pois ele está sujeito a perder tudo e não te pagar. E a cooperativa tem tido um sucesso muito grande nas últimas gestões então a gente tem uma garantia e, além do mais, a prestação de serviço que ela faz, atende muito, podendo em muito ainda melhorar”. (Produtor 04).*

*“A cooperativa é mais segura e tem condições de atender melhor. O pequeno laticínio amanhã pode ter um excesso de leite e ele simplesmente fala para você: ‘ó, amanhã eu não quero mais o seu leite’ e você não tem o que fazer com ele. E a cooperativa pode até abaixar o preço, mas isso não acontece.” (Produtor 03).*

**b) Exclusividade do fornecimento** - Na negociação entre as partes, a questão relativa a venda exclusiva ou não do leite pelo produtor à indústria não é definida. Para citar um

exemplo, segundo Thame e Amaro (1987), os contratos de compra e venda de tomate para indústria no estado de São Paulo estipulam que o agricultor pode destinar até um máximo de 10% para o consumo “in natura”. No caso do leite, somente as cooperativas estabelecem esta regra, determinando que o produtor deve vender a totalidade da produção para elas. Nos outros laticínios, tanto pequenos quanto grandes, apesar de não gostarem que o produtor venda parte de sua produção para outra indústria ou o destine para outro uso, não impõem claramente como uma exigência. De certa forma, eles não se sentem à vontade para fazer tal exigência, uma vez que não garantem, também, o recebimento do leite por determinado período de tempo.

Muitos produtores destinam parte de seu produto para fabricação de queijos caseiros, venda de leite “in natura” a domicílio e, apesar de não ter sido detectado pela pesquisa com os produtores mas relatado por laticinistas, até de cooperativas, ocorre também a venda de parte do leite para terceiros. Estas ações são tomadas pelos produtores com o objetivo de, além de maximizar o lucro obtendo maior valor pelo seu produto, terem segurança diante da instabilidade do fornecimento para o laticínio, pois temem que este possa vir a dispensar o seu produto quando eles menos esperarem:

*“... Nós temos aqui um freezer que eu guardo o leite da tarde. O da manhã eu mando para a cooperativa. Quando junta uns 80 litros, eu reúno todo o leite e faço queijo. É uma forma de eu aumentar mais a minha renda. Teve um laticínio aí que me propôs vender o leite para ele. Disse que pegava meu leite aqui e pagava de duas parcelas, do dia 6 e do dia 20, mas pagaria 0,26 centavos. Aí eu peguei e falei não, eu já vendo para a cooperativa uma parte do leite e a outra eu faço queijo; eu não vou querer não.” (Produtor 06).*

*“... Mas a maior parte do meu leite eu vendo é na rua, aqui mesmo eu só entrego o que sobra, num dá 100 litros. O negócio é o seguinte: a*

*situação tá crítica, tá apertada e então o leite que eu distribuo na rua, rende mais dinheiro e o lucro é maior. O tanto que eu puder vender na rua eu vendo que é para ajudar a cobrir todas as despesas. E eles do laticínio não fazem questão porque se eles falassem 'sobra de leite, eu não quero', mas eles não falam e então eu vou tocando desse jeito.” (Produtor 14).*

A venda do leite “in natura”, a granel, diretamente nas ruas mediante transporte em carroças, e a fabricação caseira de queijos são formas encontradas pelos produtores de aumentarem sua parcela do lucro que normalmente é destinada às indústrias. Conseguem concorrer com seus produtos no mercado, uma vez que o preço é menor. Além disto, contam com a vantagem do tradicionalismo de muitas famílias que ainda preferem, no caso do leite “in natura”, um produto que não sofreu nenhum tipo de processamento:

*“Em termos de produtos, todas as indústrias são concorrentes. Mas o pior é aquela concorrência desonesta, que são os vendedores de leite nas ruas sem fiscalização e essas fabriquetas de queijo que não são inspecionadas, não têm a mínima condição de higiene e por isso conseguem vender os produtos mais baratos.” (Laticínio 02).*

*“Em outubro, aparece muito leite e, com isso, pequenos produtores fazendo queijos caseiros. Este pessoal que trabalha clandestinamente não paga imposto, tem condições de vender os produtos mais baratos, competindo com a gente em termos não de qualidade, mas de preço.” (Laticínio 03).*

Essa prática de determinados produtores que se verifica principalmente em cidades interioranas, embora ainda seja grande, tende a desaparecer. Na verdade, este tipo de comércio foge das normas legais estabelecidas para o mercado de leite, pois não respeita a imposição sanitária básica que consiste na pasteurização do leite.

A cooperativa tem procurado de várias formas, fazer com que o produtor entregue toda a sua produção a ela. Uma destas formas tem sido a venda de ração numa quantidade proporcional ao fornecimento de leite.

c) **Entrega do produto** - O sistema de coleta do leite também é motivo de conflitos no setor. Na maioria dos laticínios, inclusive em cooperativas, existem várias linhas de caminhões, para o transporte do leite da propriedade rural para o laticínio, cuja responsabilidade pelo pagamento é dos produtores. Alguns laticínios assumem este pagamento, deixando o produtor livre de taxas. Em muitas propriedades, o acesso é difícil para os caminhões, principalmente em épocas de chuva. Desta forma, ou o produtor transporta o leite até onde o caminhão possa passar ou fica sem entregar seu produto.

Outros problemas ocorrem quando os produtores, por algum motivo, resolvem abandonar uma linha de leite e esta passa a trabalhar com uma quantidade de leite que muitas vezes não é suficiente para pagar o transporte. Para a maioria dos laticínios, a resolução deste problema é acabar com esta linha e os produtores que tiverem condições de passar a utilizar outra linha o fazem, mas os demais terão de fazer a entrega por conta própria ou tentarão negociar com outro laticínio.

Esta situação, na maioria das vezes, ocorre devido a uma estratégia adotada por grandes laticínios que procuram desestruturar uma linha de leite, oferecendo aos seus maiores produtores, preços mais elevados. A partir do momento que este produtor sai, os pequenos produtores acabam seguindo o mesmo destino, mesmo recebendo um valor

bem menor do que já recebiam pelo leite, pois sozinhos eles não terão condições de continuar pagando o transporte.

A reclamação por parte dos produtores sobre o horário de chegada do caminhão nas fazendas e de sua saída para o laticínio é grande, pois ele quase sempre atrasa, comprometendo a qualidade do leite:

*“... O carreteiro passa aqui às 10 da manhã e vai chacoalhando daqui até lá. O leite que eu tinha resfriado chega no laticínio lá para o meio dia e se tiver algum problema no leite vai ser meu o prejuízo, do carreteiro, nada... Ai, entra uma coisa que eu já briguei muito, já fizemos até, uma vez, uma reunião com o pessoal da linha aqui, mas lá no laticínio eles dizem simplesmente que pagam o leite na plataforma; o carreteiro é assunto nosso. E eu disse: ‘mas não fui eu que o coloquei na linha, o que eu acho é que vocês têm que normatizar a condução, o processo do carreteiro, porque se exige a qualidade minha aqui, mas do que adianta?’ ”(Produtor 02).*

A questão dos vasilhames é outro transtorno. Quando são do produtor a responsabilidade pela limpeza e cuidados é dele, mas quando pertencem ao laticínio, produtores reclamam que eles chegam nas propriedades mau lavados o que prejudica a qualidade do leite ou atrasa a entrega, pois tem que ser lavadas antes de receber o leite. Já os grandes produtores que possuem tanque de resfriamento enfrentam problemas de tempo quando têm de retirar o leite do tanque resfriador para as vasilhas, pois estas se enchem de espuma e o produtor é obrigado a esperar que abaxem para terminar de encher as latas:

*“No meu caso, eu entrego o leite lá na plataforma porque ele tem que chegar no máximo 9 horas da manhã. No momento, eles ainda não tem carro tanque para buscar na fazenda, mas consta que eles já estão providenciando. Para mim vai ser melhor por causa do problema de*

*latas porque elas são lavadas no laticínio. E tem dia que elas são muito mal lavadas, cheias de gorduras e aí tem que lavar de novo e isto começa a dar problema no leite. E também, ter que tirar do tanque para por nas latas gasta mais de uma hora. Quando abre a torneira do tanque, a lata enche de espuma aí tem que esperar abaixar para encher mais a lata.”(Produtor 01).*

Nas cooperativas, as latas são dos produtores mas lavadas no laticínio e, segundo os administradores, deverão ser revisadas na fazenda, antes de se colocar o leite.

Percebe-se com estes exemplos, que a falta de esclarecimentos entre as partes envolvidas na negociação é motivo de desentendimentos no setor. A partir do momento em que são estabelecidas as funções de cada parte, melhor executadas elas serão até porque cada segmento poderá fazer cumprir os seus direitos. Além do mais, se as indústrias se preocupam em receber leite de qualidade, mecanismos de incentivo e mesmo de reparação de erros devem ser adotados, pois se o leite azedou devido ao atraso do caminhão, o problema não pode ser somente do produtor.

É importante ressaltar que este sistema de coleta de leite através de caminhões já não é usado na maioria dos países em que a pecuária é desenvolvida. Nestes casos, o leite é transportado da fazenda para a indústria em caminhões com tanques de refrigeração. No Brasil, já são vários os laticínios que utilizam esse sistema, principalmente as cooperativas, apesar de a preferência inicial para esta modalidade ser dada para os grandes produtores.

**d) Classificação do produto** - Para determinados produtos como a soja, são estabelecidos nos contratos de fornecimento, além de padrões para classificação dos cereais, o direito de recusa caso o produto esteja fora destes padrões ou, a critério do

comprador, sofrerem desconto no preço. Para a laranja também são especificadas um contrato as condições exigidas do produto, isto é, se elas estão aptas para a extração de sucos e/ou revenda, ou se serão descartadas por incidência de doenças por exemplo, incluindo a obrigação de uso de determinada tecnologia como pulverização contra moscas com material e quantidade adequados.<sup>2</sup>

Para o leite, observou-se que somente em uma cooperativa são definidos para o produtor, os critérios de qualidade exigidos. Os outros laticínios exigem, segundo todos os produtores, somente que o leite não esteja “azedado” e que os animais não se encontrem no prazo de carência de vacina, conforme as leis sanitárias. Para isso, é realizado na plataforma de recebimento do leite das indústrias um teste simples e rápido (alizarol - identificador de acidez) que permite averiguar a qualidade mínima do produto quanto à acidez. Esta questão de especificação do produto e uso de tecnologia está associada ao pagamento ou não pela qualidade do leite e será abordada no item seguinte.

Apesar de os laticínios pedirem aos produtores um leite de qualidade, pouco ou quase nada é feito neste sentido. A assistência técnica que os laticínios fornecem está longe de ser suficiente para atender aos produtores pois o número de profissionais é muito reduzido em relação ao número de produtores que dela necessitam e, também, porque ela não é gratuita, pouco contribuindo para aqueles que talvez mais necessitem, como os pequenos produtores. Com relação ao fornecimento de insumos a preços mais baixos que o mercado, somente a cooperativa o faz. Sobre o financiamento de equipamentos,

---

<sup>2</sup> Estas especificações se encontram nos contratos de compra e venda da laranja no Estado de São Paulo.

percebeu-se que está havendo um interesse maior por parte das indústrias em estimular a compra de equipamentos como o resfriador, já que os problemas de acidez não são poucos.

**e) Preço e pagamento do produto** - Os produtores, na maioria das vezes, não sabem quanto vão receber pelo leite no fim do mês. As indústrias que detêm o poder de ditar o preço afirmam que o valor vai depender do mercado. Na verdade, o preço do leite é definido por uma empresa líder no mercado ou através de consenso de um grupo cartelizado.

Certamente, o preço pago não pode ser tão baixo que não dê para o produtor cobrir os seus custos pois, segundo Silva (1982), isto poderá desestimular o produtor a permanecer na atividade podendo ocorrer, em caso extremo, uma oferta tão baixa capaz até de prejudicar o abastecimento para a indústria. Mas, certamente, será o suficiente para fornecer a elas uma margem de lucro satisfatória.

Em locais de grande concentração de laticínios, como é o caso da região pesquisada em que a proximidade dos laticínios é muito grande, a pressão sofrida pelos laticínios ao estabelecerem os preços, obviamente é maior. Há uma preocupação em pagar senão mais, pelo menos o mesmo valor que os laticínios mais próximos:

*“Esse mês, eu paguei 23 centavos para os produtores e os meus vizinhos também. Agora, aquela multinacional que poderia pagar mais, só pagou 22 centavos.” (Laticínio 02).*

*“Mês passado nós pagamos 23 centavos o leite para o produtor. Chegamos a pagar aqui até 31 centavos. Aliás, esse preço subiu muito, por causa das concorrentes, multinacionais também, que subiram muito o preço.” (Laticínio 01).*

*“O nosso preço aqui é estabelecido pela Central, lá em São Paulo. Então, todo mês, na hora de pagar o produtor os gerentes esperam eles fecharem o preço lá e mandarem para cá. Bem, o preço varia de região para região. Lá para o lado de Goiás, eu sei que o preço é muito mais barato, não tem concorrente.” (Laticínio 01).*

A forma de pagamento varia de um laticínio para outro e ainda para as cooperativas, que distinguem o leite tipos B e C e fazem o pagamento baseado na cota e na extra-cota (chamado também de leite excesso ou indústria). A cota é a média da quantidade de leite fornecida ao laticínio no período da entressafra, isto é, de abril a setembro. A partir de outubro, a quantidade entregue, acima desta cota constitui a extra-cota, cujo valor é sempre menor que o da cota. Este sistema é utilizado pelos laticínios para que os produtores, em época de seca, não diminuam a quantidade de leite fornecida.

A cooperativa pesquisada, além de pagar uma diferença a mais para os produtores de leite B, também, como já foi dito, paga um valor adicional para a qualidade do leite. O produtor fica sabendo quanto receberá pelo seu produto através de um “talãozinho” onde são especificados os itens de bonificação ou punição com os valores pagos.

Os laticínios possuem dois valores a serem pagos aos produtores: o da cota que é formada no tempo de seca e o da extra-cota. Alguns chegam a pagar um valor adicional pela quantidade. Para isso, certos laticínios admitem que os produtores se reúnam em grupo e forneçam uma quantidade maior de leite, recebendo mais por ela. Alguns produtores ligados a multinacionais, demonstraram interesse em formar esses grupos, pensando em receber maior valor pelo leite mas reclamaram das dificuldades de se reunirem:

*“Tem gente que recebe mais, mas é por causa da quantidade. Eles entregam mais leite ou então eles formam um grupo e aí dá um tanto bom. No meu caso eu fico isolado aqui, se tivesse mais uns três que tirassem leite e concordassem, a gente podia correr atrás de quem pagasse mais, mas para mim é difícil.” (Produtor 15).*

A variação dos preços entre os laticínios na época da pesquisa em um mesmo mês foi de R\$0,05 e a variação entre o mês de setembro e fevereiro pago por um laticínio foi de R\$0,06. Estas diferenças de preços de um laticínio para outro são um dos motivos pelos quais os produtores mudam tanto de laticínio, pois estão em busca de melhores preços. E a variação nos preços do leite de setembro, final da entressafra, para o mês de fevereiro, quase final da safra, mostra a oscilação de preços existente no setor devido aos grandes excedentes de leite obtidos na época chuvosa.

Dos produtores de leite que recebem um pagamento adicional pela qualidade, 70% estão satisfeitos com o pagamento e estão pensando em investir na propriedade com o objetivo de melhorar o produto e receber mais por ele:

*“Penso em melhorar a qualidade sim. Eu acho que isso é muito importante, é uma forma da gente trabalhar melhor. Se a gente receber um pouco mais pelo seu produto, vai te exigir mais, mas também a gente vai ter mais disposição para trabalhar melhor.” (Produtor 03).*

*“Estou pensando em melhorar a produção, sim, porque eu acho que esse pagamento por qualidade é o futuro. A diferença hoje é ainda pequena, mas vai aumentar.” (Produtor 05).*

Todos os produtores que não recebem o pagamento adicional pela qualidade demonstraram interesse em receber:

*“Eu acho que seria vantajoso e eu te digo que o leite que eu produzo é de muita boa qualidade. A gente tem um cuidado com a saúde dos*

*animais, apesar de não ser nada sofisticada a instalação. Temos uma mangueira com jato de pressão para lavar o úbere e a gente coa o leite duas vezes; guardo o leite da tarde num freezer e então te digo, ele nunca me deu problema.”(Produtor15)*

*“Gostaria muito, porque aí a gente preocupava em mandar um produto bom e ainda recebia mais por ele. E eu aí ia investir mais aqui na propriedade, aumentar ainda mais a minha produção.”(Produtor 09).*

Já os laticínios que ainda não pagam o adicional pela qualidade, também não estão pensando em pagar:

*“Não estou pensando em adotar este sistema não porque eu teria que ter mais um funcionário para controlar isto, então não vale a pena. Eu, sabendo que o leite não tem água, impureza e analisando bem o leite, para quê mais?” (Laticínio 02).*

O fato de os laticínios não valorizarem um leite de qualidade só vem prejudicar toda a cadeia do leite. Primeiramente, prejudica o produtor que se esforça para produzir um leite melhor e não é recompensado por isto. Este produtor, segundo Jank (1995), se estimulado, é capaz de gerar importantes ganhos de produtividade e qualidade, comparáveis a qualquer país eficiente em produção leiteira. Mas como não encontra reconhecimento, acaba sendo prejudicado porque o seu leite concorre com outro de baixa qualidade, produzido pelos safristas que é abundante e muito barato pois provém do gado de corte na época das águas. Se as indústrias premiassem a qualidade e a estabilidade de produção, certamente esse produtor safrista seria incapaz de sobreviver no mercado. Outra prejudicada é a própria indústria pois o leite, além de afetar a qualidade final dos produtos, diminui a produtividade industrial. Finalmente, prejudicado fica o consumidor que não tem garantias de qualidade do alimento que consome. A este respeito, Brandão

(1995) cita que a Fundação Ezequiel Dias, de Belo Horizonte-MG, fez uma análise de 768 amostras de queijos comercializados na capital mineira quanto a qualidade microbiológica e constatou que apenas 99 delas, ou seja, 12,8% eram consideradas boas para consumo.

**f) Informalidade dos Contratos** - Todos os contratos existentes no setor de leite são informais, ou seja, não há nenhum documento escrito que formalize as relações para o fornecimento do leite, a não ser no caso de cooperativas em que o produtor, para fornecer o leite, necessita primeiramente estar associado a ela, o que pressupõe a existência de um documento contendo as normas de associação:

*“Não existe nenhum documento por escrito não. Eu simplesmente entro no quadro dos cooperados e sigo as normas. Às vezes tem época que ela não aceita cooperado, mas eu entrei numa época boa”. (Produtor 03).*

*“Não tem negociação por escrito. Eles falam o preço do leite, como é que pagam, explicam o sistema de cotas, o carreto e pronto”. (Produtor 05).*

Embora os produtores cooperados não percebam, o documento de associação assinado por eles os comprometem a seguir o estatuto da cooperativa que contém uma série de normas nas quais são estabelecidas as regras da negociação. Entretanto, apesar deste estatuto praticamente funcionar como um contrato, ele não é específico para o leite, podendo, como foi visto no item do transporte, gerar uma série de desentendimentos. Portanto, seria importante que houvessem os contratos de compra e venda entre a cooperativa e seus cooperados para reforçar o estatuto e permitir uma programação mais eficiente da atividade. Segundo Ferreira (1995), a participação das cooperativas em

programas de integração poderá ser uma das alternativas para manter o nível de competição, ao lado de medidas anti-monopolísticas.

Dos produtores cooperados, verificou-se que 57% acham que não é necessário existir contrato específico de fornecimento de leite com a cooperativa:

*“Acho, sim, que tem que ter contrato com esses laticínios aí. Com a cooperativa não precisa de ter, mas eu guardo todos os talõezinhos. Inclusive, um dia o carreteiro me perguntou por que eu brigava tanto por eles, e eu expliquei que aquilo era minha nota diária de venda e eu guardo todas. Sei também que se um dia tiver que entrar na justiça com elas, vai ser demorado para ganhar a causa, pelo menos uns cinco anos.” (Produtor 02).*

*“Acho que não precisa, pois as coisas já ficaram tão convencionadas que só de você ir lá e apanhar as latas e levar o compromisso está feito. E também, a cooperativa precisa do leite, ela tem até gente no campo, procurando principalmente melhorar uma linha em que o frete está com pouco leite ou com folga no caminhão.” (Produtor 01).*

O restante dos produtores cooperados acha que, mesmo com a cooperativa, seria importante existir contrato.

Verificou-se também pelas entrevistas que 66,7% dos produtores que não são fornecedores de cooperativas gostariam que existissem contratos de fornecimento:

*“Uai, precisava de haver contrato, não é mesmo? É para o sujeito cumprir a palavra. Porque, do jeito que está, ele cumpre a palavra se ele quiser. Mas a gente não pensa nisso, também nunca ninguém falou disso...” (Produtor 10).*

*“Acho, sim, como estava te falando daquela indústria que não está cumprindo o acordo. Naquele caso, se tivesse o contrato eu queria ver. Ou ela pagava ou não andava fazendo proposta para iludir os outros, oferecendo o que não pode pagar. Eu acho que o contrato seria uma forma de fazer com que as duas partes tivessem um compromisso. O produtor também. Porque eu falo: como eu não tenho contrato, eu entrego o que me convém, isto é, a sobra do leite da rua.” (Produtor 13).*

*“Uai, desde que trouxesse benefício para a gente, uma coisa garantida, devia ter sim. Ainda mais porque a gente não sabe o que é que tá vindo pela frente. E eu acho que o contrato vai fazer as duas partes andar na linha. O produtor vai ter que entregar um leite bom no tanto combinado, não vai poder cada dia entregar um tanto, igual esse povo daqui faz, e a indústria também vai ter que assumir compromisso com a gente também. Eu fico pensando que isso seria muito bom, principalmente se a gente pudesse reunir e fazer o contrato em grupo, aí sim ficaria bom porque um ajuda o outro. Por exemplo, quando o meu leite diminuir o outro vai segurar...” (Produtor 14).*

O restante dos produtores acha que não faz diferença ou não sabe dar opinião sobre a existência dos contratos:

*“Eles pagam do jeito que quer e quando quer, o preço eles que falam, negociar de que jeito? Então, eu acho que é a mesma coisa, pois eles não vão fazer um contrato a favor de nós, só a favor deles. Eles não vão fazer um contrato para ter prejuízo.” (Produtor 12).*

*“Se tivesse contratos daria segurança para nós, mas de qualquer forma qualquer tipo de contrato também dá mais garantia para quem compra do que para quem vende.” (Produtor 01).*

De maneira geral, percebe-se que a maioria dos produtores acredita que um contrato de fornecimento ofereceria uma maior segurança a eles e até para o comprador, que poderia, por um determinado tempo, contar com uma certa quantidade e qualidade de matéria-prima. Em relação àqueles indiferentes, percebeu-se uma descrença muito grande no seu próprio poder de negociação e, também, na Justiça, para resolver conflitos, principalmente devido à sua morosidade.

É interessante observar também, o nível de tradicionalismo do setor que ainda mantém uma das formas mais antigas de contrato de compra e venda, que é a verbal. Um

dos motivos para isso pode estar associado ao tempo de existência da atividade leiteira no mercado criando uma relação de costumes que foi sendo transmitida através do tempo pelas gerações que, de uma forma ou de outra, as mantiveram no mercado. O outro motivo está relacionado ao destino da produção já que produtos como aves, suínos, soja, laranja, entre outros que possuem contratos formais de fornecimento, são todos do tipo exportação e, conseqüentemente, influenciados pelas exigências do mercado externo, o que não ocorre com o leite.

Entre os laticínios, verificou-se que a opinião a respeito dos contratos também se divide:

*“Nós, aqui, trabalhamos mais com pequeno produtor, então não precisa. A necessidade é maior com grandes produtores, aí vale a pena. Ou então, fazer como outras aí fazem, estabelecer um contrato com um grupo de produtores, porque aí dá uma quantidade de leite maior. Aqui, nós chegamos a receber até 2 litros de leite!” (Laticínio 01).*

*“Eu não conheço ninguém que faz, mas eu acho que seria ótimo para o laticínio, porque cada dia a gente trabalha com uma quantidade de leite! Então, quando chega na entressafra, aparecem outros laticínios que ficam tirando os produtores da gente, oferecendo coisas que não podem cumprir. Mas, eu teria vontade mesmo é de comprar leite de um grupo maior, como, por exemplo, de uma cooperativa. Aí, a gente iria fazer um contrato.. .” (Laticínio 02).*

Percebe-se que entre as indústrias há aqueles preocupados em regularizar a situação do fornecimento do leite, pois estão sentindo, principalmente, o problema do abastecimento e da qualidade, tendo em vista o interesse delas em financiar equipamentos. Mas, nada é feito para que esta situação seja mudada. E, de certa forma, são as indústrias, por pertencerem a um setor mais organizado e por estarem mais próximas dos

consumidores que estão exigindo produtos de qualidade e, ainda, por sofrerem pressões dos produtores por preços melhores, que deveriam procurar formalizar a relação contratual. Poderiam fazer com que constasse no contrato, pelo menos, os principais elementos necessários para oferecer segurança ao produtor e, ainda, que premiasse a qualidade, o volume e a regularidade de produção.

No entanto, os produtores não podem se ausentar desse processo. Seja por meio de associações ou de cooperativas, eles deverão se fortalecer para apresentarem maior poder de barganha nas negociações. Do contrário, continuarão sem condições de influenciar nas principais decisões a serem tomadas.

#### **4.3 A Relação Contratual: Aspectos Favoráveis e Desfavoráveis para a Agroindústria e o Produtor**

Conforme apresentado anteriormente, as indústrias processadoras de leite na região não utilizam de contratos formais de compra junto aos produtores de leite. Como esse acordo poderia ser facilmente fomentado por elas, parece estratégico que não seja feito por estarem encontrando mais vantagens nesse sistema atual ou por ainda desconhecerem os benefícios que o acordo poderia trazer.

Um dos grandes objetivos dos laticínios estabelecerem contratos com os seus produtores é o de assegurarem a quantidade e as especificações desejáveis de matéria-prima, bem como a continuidade das operações de suas plantas industriais. No entanto, para os laticínios que não se interessam pelo estabelecimento de contratos, este fato não

parece se constituir um problema, uma vez que dispõem do leite praticamente o ano todo e na quantidade desejada, ainda que sem qualidade, demonstrando que este fator não é prioritário.

Algumas razões podem ser apontadas, pelas quais os laticínios não se interessam em estabelecer contratos formalizados com os produtores. Entre elas:

- poderem dispensar o leite do produtor no momento em que lhe for adequado como, por exemplo, durante a safra;
- fazerem o reajuste do preço do leite conforme orçamento da empresa;
- não terem que se preocupar com a forma de produção do leite, sendo os riscos de preços e perdas somente do produtor;
- não se comprometerem com o transporte da mercadoria, fazendo-o apenas quando for conveniente.

Embora muitas vezes os laticinistas não reconheçam, a ausência de contratos também lhes traz desvantagens, tais como:

- os seus fornecedores não são fixos, o que pode lhes trazer dificuldades com o suprimento de matéria-prima para o processamento e entrega de seus produtos aos distribuidores;
- aumento de custos, visto que o suprimento descontínuo do leite pode não permitir manter uma economia de escala;

- a qualidade de seus produtos processados pode ser prejudicada se o leite utilizado também não for de qualidade, deixando assim de conquistar novos mercados diante da competitividade;
- problemas com a manutenção e produtividade dos equipamentos, em função da impregnação dos resíduos do leite de baixa qualidade, exigindo um número maior de lavagens.

A ausência de contratos, embora prejudique toda a cadeia do leite, afeta mais o produtor. Entre as muitas desvantagens, pode-se citar:

- não há garantia de venda do leite, isto é, não possui um mercado assegurado junto às empresas compradoras;
- dificuldade de planejar seus investimentos em infra-estrutura e tecnologia devido, principalmente, à incerteza de mercado e às oscilações de preços, prejudicando a sua produção e produtividade;
- falta de orientação no uso de novas tecnologias;
- não tem poder de negociação, aceitando as resoluções tomadas pela empresa.

Entre as poucas vantagens encontradas pelos produtores na ausência de contratos, estão:

- não entregarem toda a produção de leite para um laticínio e, assim, obter maior lucro repartindo o leite com outro laticínio ou vendendo nas ruas;
- deixarem de fornecer o leite quando lhes for conveniente;

- não serem pressionados a produzir leite de acordo com padrões exigidos pela empresa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise da cadeia do leite nos segmentos de produção e processamento permitiu estudar as relações contratuais no setor leiteiro, identificando e caracterizando os contratos de fornecimento existentes entre produtores e laticínios, os conflitos entre eles decorrentes da relação e os aspectos favoráveis e desfavoráveis dos contratos, para ambas as partes.

Verificou-se na região estudada, Sul de Minas Gerais, a existência de vários tipos de arranjos contratuais de fornecimento do leite, mas todos do tipo informal, ou seja, feitos verbalmente. Os aspectos constantes destes tipos de contratos são todos determinados pelas indústrias e baseados em seus interesses. Entre eles, os mais frequentes são: fornecimento de assistência técnica aos produtores por 65,5% dos laticínios, e o fornecimento de empréstimos para compra de equipamentos, juntamente com a especificação da quantidade de matéria-prima a ser entregue, em 38,5% deles.

Verificou-se também que muitos são os conflitos entre os produtores e laticínios e todos relacionados à inexistência de contratos formais que pudessem especificar com detalhes as normas da relação comercial entre estes dois segmentos da cadeia. Foram detectados pela pesquisa: durabilidade do contrato, exclusividade do fornecimento, entrega e classificação do produto, preço e forma de pagamento e a própria informalidade do contrato.

A dispensa do leite pelos laticínios quando lhes for conveniente, ocorre devido ao tipo de estrutura oligopsônica em que está inserido o setor: poucos laticínios dominam o mercado, estabelecendo preços e outras reações, e compram leite dos produtores, os quais são, em grande número, atomizados e sem poder de decisão. Entretanto, na região estudada o nível de concorrência é maior, uma vez que se encontra um número relativamente alto de laticínios em relação ao existente no país. Esta situação beneficia de certa forma o produtor que pode mudar de um laticínio para outro, em busca de melhores vantagens, já que a segurança do fornecimento, como constatado, existe somente em relação às cooperativas. Frente a esta situação, muitos produtores têm destinado parte de seu leite para a venda a outros laticínios, para a venda direta nas ruas ou para a fabricação de queijos caseiros, buscando obter segurança e aumentar sua margem de lucro.

O sistema de coleta de leite, por ser um sistema tradicional, prejudica os produtores e laticinistas. Além do atraso freqüente dos caminhões de coleta, as latas costumam chegar sujas nas propriedades, interferindo na qualidade do leite que pode até azedar. Se o laticínio não obtiver o produto em boas condições, não pagará por ele. Constatou-se que este tipo de sistema de coleta vem se transformando apenas na cooperativa, passando a fazer o transporte em caminhões refrigerados.

Verificou-se que existe padrão definido de qualidade do leite apenas para a cooperativa pesquisada que, inclusive, paga um adicional por isso. Os outros laticínios, além de não adotarem este sistema de pagamento por qualidade, não especificam com detalhes o estado no qual o leite deve ser entregue. 70% dos produtores que recebem pela qualidade do leite estão satisfeitos e todos que não recebem, porque o laticínio não paga, demonstraram interesse em receber. Percebe-se portanto, que este pode ser um estímulo

para o produtor realizar melhorias na sua propriedade. A assistência técnica feita aos produtores é muita pequena. Apesar de mais da metade dos laticínios declararem fornecer assistência técnica, ela ainda está muito aquém do necessário, inclusive na cooperativa.

Observou-se uma oscilação muito grande no preço do leite pago aos produtores do período da safra para o da entressafra. Este fato deve-se ao excesso do produto na época chuvosa, derivado, principalmente, dos produtores de gado de corte que vendem nesta época o seu leite barato e de baixa qualidade. A maioria das indústrias vêm vantagens na sua aquisição, pois compram um produto de baixo preço e o armazenam para períodos de escassez. Com isto, prejudicam toda a cadeia, desde o produtor, por causa da concorrência, até ao consumidor que consome produto de baixa qualidade.

De maneira geral, verificou-se que a maioria dos produtores acredita que um contrato de fornecimento ofereceria uma maior segurança a eles. Verificou-se também que, em relação aos indiferentes, existe uma descrença muito grande no seu próprio poder de negociação e também na Justiça para resolver conflitos, principalmente devido à sua morosidade.

Detectou-se que, entre as indústrias, há aquelas preocupadas em regularizar a situação do fornecimento do leite para poderem contar com uma certa quantidade e qualidade de matéria-prima, haja vista o interesse delas em financiar equipamentos para os produtores. Mas nada é feito para que esta situação seja mudada. E, de certa forma, são as indústrias, por pertencerem a um setor mais organizado e por estarem mais próximas dos consumidores que estão exigindo produtos de qualidade e, ainda, por sofrerem pressões dos produtores por preços melhores, que deveriam procurar formalizar a relação

contratual, estabelecendo questões importantes como a qualidade, o volume e a regularidade de produção.

No entanto, os produtores não podem se ausentar desse processo. É necessário que a situação de isolamento e descaso na qual estão inseridos, decorrente entre outras coisas, de uma política de intervenção governamental que remonta desde a década de 30, seja revertida. Para isto, é importante que eles se fortaleçam, seja por meio de associações ou de cooperativas, para apresentarem maior poder de barganha nas negociações.

Este trabalho apresenta algumas limitações. Entre elas, a ausência de um referencial teórico que aborde a Nova Economia das Instituições, na qual a teoria dos contratos está inserida. Embora esta limitação não tenha prejudicado a pesquisa, sugere-se que novos trabalhos nesta mesma área possam utilizar-se dos conceitos que a Teoria Institucional dispõe.

Sugere-se, também, em estudos sobre a cadeia agroindustrial do leite, procurar compreender as estratégias de crescimento dos laticínios, uma vez que este comportamento pode influenciar a relação de negociação com os produtores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DE MINAS GERAIS 1983-1984. Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral. Belo Horizonte, v. 5, 1983/84. 647p.
- ARAÚJO, C. M. .M. de. **Competitividade de diferentes sistemas de produção de leite em Minas Gerais frente ao Mercosul.** Viçosa: UFV, 1994. 79p. (Tese-Mestrado em Economia Rural).
- ARAÚJO, N. B.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L. A. **Complexo agroindustrial: o agribusiness brasileiro.** São Paulo: Agroceres, 1990. 238p.
- BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS. **Diagnóstico e perspectivas.** Belo Horizonte, 1989. v.2, 380p.
- BARROS, A. J. P. de ; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica.** São Paulo, Mc Graw-Hill, 1986. 132p.
- BORTOLETO, E. H. **Diagnóstico da pequena produção leiteira - Delegacia Agrícola de Marília.** São Paulo: Instituto de Economia Agrícola (IEA). 1990. 25p.
- BRANDÃO, S. C. Sem volume não se tem lucro nem qualidade. **Balde Branco,** São Paulo. v.31, n.366, p. 9-11, abr. 1995.

- BRUM, A. J. **O desenvolvimento econômico brasileiro**. 10.ed. Rio de Janeiro:Vozes, 1991. 273p.
- DELGADO, G. C. **Capital financeiro e agricultura no Brasil - 1965/1985**. SãoPaulo: ICONE-UNICAMP, 1985. 240p.
- DIAS, J. C. As seis maiores empresas compradoras de leite do Brasil. **Leite B**, São Paulo, v. 8, n. 92, p. 20-23, jun. 1994.
- DIAS, J. C. O leite no Cone Sul - Argentina, Uruguai e Chile. **Leite B**, São Paulo, v. 3, n. 64, p.12-54, dez. 1990.
- FARINA, E. Q. M. Cadeias de produção e negociação de preços. In: SEMINÁRIO - AS COOPERATIVAS E A PRODUÇÃO DE LEITE NO ANO 2000, n.1, Belo Horizonte, 1995. **Anais...** Belo Horizonte: OCEMG, 1995. p. 29-38.
- FARINA, E. Q. M. Caracterização e implementação de uma política para o leite. In: PEIXOTO, A. M. ; MOURA, J. C. de ; FARIA, V. P. de. **Caracterização e implementação de uma política para o leite**. Piracicaba: FEALQ, 1985. p. 95-116.
- FARINA, E. Q. M. Política pública e evolução recente da pecuária leiteira no Brasil. In: DELGADO, G. C.; GASQUES, J. G.; VILLA VERDE, C. M. **Agricultura e políticas públicas**. Brasília: IPEA, 1990. p. 433-513. (Série IPEA, 127).
- FARINA, E. Q. M. Regulamentação estatal e a cadeia agroalimentar do leite. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 24, Lavras-MG, 1986. **Anais...** Lavras:UFLA, 1986. p. 305-326.

- FARINA, E. Q. M. ; ZYLBERSTAJN, D. **Relações tecnológicas e organização de mercados no sistema agroindustrial de alimentos.** In: TELXEIRA, E.C. **Política agrícola e desenvolvimento**, Viçosa: UFV-FAPEMIG, 1992. p.73-94.
- FERREIRA, C. R. **Avaliação da rentabilidade e risco em sistemas integrados de exploração sericícola no Estado do Paraná.** Viçosa: UFV, 1995. 100p. (Tese - Mestrado em Economia Rural).
- FIDA, O. ; CARDOSO, E. F. **Prática e jurisprudência dos contratos no direito brasileiro.** São Paulo: Universitária de Direito, 1987. v.1, 425p.
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION, **FAO Yearbook production 1990.** Rome, 1991. v. 44, 370p. (FAO Statistics series, 99).
- GOMES, S. T. **Receita para o leite sair da crise.** **Leite B**, São Paulo, v.6, n.60, p.22-25, out. 1991.
- GOODMAN, D. E. ; SORJ, B. ; WILKINSON, J. **Agroindústria, políticas públicas e estruturas sociais rurais: análises recentes sobre a agricultura brasileira.** **Revista de Economia política**, São Paulo, v.5, n.4, p. 31-56, out./dez. 1985.
- GUIMARÃES, A. P. **A crise agrária.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982. p. 113-149.
- HIGGS, J. **Vertical integration in western europe.** **Monthly Bulletin of Agricultural Economics and Estatistics**, Rome, v.15,n.12, p. 33-45, 1966.
- HOFFMANN, R. **Distribuição da renda e pobreza na agricultura brasileira.** In: DELGADO, G.C.; GASQUES, J.G.; VILLA VERDE, C.M. **Agricultura e políticas públicas.** Brasília: IPEA, 1990. p. 3-11. (Série IPEA, 127).

- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Setor lácteo: aspectos da competitividade do Brasil no Mercosul.** Brasília, 1994. p. 42-48. (Estudo de Política Agrícola, 24).
- JANK, M. S. **Agribusiness do leite no Brasil: o atual momento e o futuro.** **Balde Branco**, São Paulo. v.31, n.366, p. 32-37, abr. 1995.
- JANK, M. S. **Contratos: a chave para mudanças no setor leiteiro.** **Balde Branco**, São Paulo. v.31, n.362, p. 9-12, dez. 1994.
- KAGEYAMA, A. ; BUAINAIN, A. M. ; SILVA, J. G. da. ; et al. **O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais.** In: DELGADO, G.C. ; GASQUES, J. G. ; VILLA VERDE, C. M. **Agricultura e políticas públicas.** Brasília: IPEA, 1990. p. 113-223. (Série IPEA, 127).
- KOHL, A. L. ; UHL, J. N. **Marketing of a agricultural products.** New York: Mac-Millan, 1985, 621 p.
- LIEBHARDT, M .E. **O sistema cooperativo agrícola brasileiro: comercialização, integração vertical e crédito.** Brasília, 1982. 68p. (Coleção Análise e Pesquisa, 23).
- LOPES, J. E. P. **Rentabilidade e risco em contrato de integração usados no complexo agroindustrial avícola brasileiro.** Viçosa: UFV, 1992a. 105p. (Tese-Mestrado em Economia Rural).
- LOPES, M. R. **Prioridade para a integração das políticas agrícolas no Mercosul: uma avaliação brasileira para servir de referência nas discussões.** Piracicaba: ESALQ, 1992b. 37p.

- LOPES, M. R. ; JANK, M. S. O setor leiteiro, a intervenção do Estado e o Mercosul. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 31. Ilhéus, 1993. **Anais...** Brasília: SOBER, 1993. p. 1049-1070.
- MARQUES, P. V. Integração vertical da avicultura de corte no estado de São Paulo. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v.30, n.3, p. 189-202, jul./set. 1992.
- MIOR, L. C. Empresas agroalimentares e produção agrícola familiar: a diversidade de relações no complexo carnes em Santa Catarina. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 31. Ilhéus, 1993. **Anais...** Brasília: SOBER, 1993. p. 618-633.
- MÜLLER, G. **Complexo agroindustrial e modernização agrária**. São Paulo: Hucitec, 1989. 149p.
- MÜLLER, G. A economia política do CAI. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 24, Lavras, 1986. **Anais...** Lavras: SOBER, 1986. p. 347-367.
- REIS, A. J. **Comercialização agrícola**, Lavras: UFLA/FAEPE, 1995. 188p.
- REIS, R. P. **Estrutura produtiva da pecuária leiteira sob condições de intervenção: um estudo de caso em Minas Gerais**. Viçosa: UFV, 1992. 151p. (Tese-Doutorado em Economia Rural).
- SANTANA, A. C. **A dinâmica do complexo agroindustrial e o crescimento econômico do Brasil**. Viçosa: UFV. 1993. 274p. (Tese-Doutorado em Economia Rural).

- SCHRADER, L. F. Responses to forces shaping agricultural marketing: contacting. **American Journal Agricultural of Economic**. New York, v.68, n.5, p.1162-1166, Dec. 1986.
- SILVA, D. M. Estrutura do mercado de leite e produtos lácteos. **Análise e conjuntura**. Belo Horizonte, v.12, n.5/6, p.110-127, mai./jun. 1982.
- SORJ, B. ; POPERMAYER, M. J. ; CORADINI, O. L. **Camponeses e agroindústria: transformação social e representação política na avicultura brasileira**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982. 119p
- SOUZA, W. A. de. **As relações contratuais da laranja no contexto do agribusiness**. Piracicaba: ESALQ, 1994. 28p. (Apostila).
- STULP, V. J. Os impactos do Mercosul no setor agroindustrial e a pesquisa acadêmica no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 31. Ilhéus, 1993. **Anais...** Brasília: SOBER, 1993. p. 929-941.
- SZMRECSÁNYI, T. **Pequena história da agricultura no Brasil**. São Paulo: Contexto, 1990. 102p.
- TEIXEIRA, S. R. ; LANZER, E. A. **Pagamento pela qualidade do leite: Estudo de caso**. Juiz de Fora: EMBRAPA - CNGL, 1995. 17p. (Apostila).
- TEIXEIRA, S. R. ; STOCK, L. A. ; YAMAGUCHI, L. C. T. **Planejando a qualidade do leite**. Juiz de Fora: EMBRAPA - CNGL, 1995. 9p. (Apostila).
- THAME, A. C. M. ; AMARO, A. A. **Agroindústria e desenvolvimento no Estado de São Paulo: aspectos dos contratos de compra e venda de produtos agrícolas**. São Paulo: Instituto de Economia Agrícola, 1987. 26p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

UMA MANOBRA manjada. **Leite B.** São Paulo, v.9, n.101, p.5, 1995.

WILLIAMSON, O. E. **The Economics Institution of Capitalism.** New York: The Free Press, 1985. 449p.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governal of contractual relations. **Journal Law and Economics**, New York, v.22, p. 233-262, Oct. 1979.

ZOCAL, R. ; CAMPOS, O. F. ; BRESSAN, M. ; FURLANG, J. ; TEIXEIRA, N. M. **Relatório Técnico do Centro Nacional de Pesquisa de Gado de Leite 1986-1990.** Brasília: EMBRAPA, P. 11-17. 1992.

ZYLBERSTAJN, D. P&D e a articulação do agribusiness. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n.3, p. 73-78, jul/set. 1993.