



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**CONTRATO DE INTEGRAÇÃO DE SUÍNOS:  
FORMATOS, CONTEÚDOS E DEFICIÊNCIAS DA  
ESTRUTURA DE GOVERNANÇA PREDOMINANTE NA  
SUINOCULTURA BRASILEIRA**

**FABIANO JOSÉ COSER**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS**

**BRASÍLIA/DF**  
**FEVEREIRO/2010**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**CONTRATO DE INTEGRAÇÃO DE SUÍNOS:  
FORMATOS, CONTEÚDOS E DEFICIÊNCIAS DA ESTRUTURA DE  
GOVERNANÇA PREDOMINANTE NA SUINOCULTURA BRASILEIRA**

**FABIANO JOSÉ COSER**

**ORIENTADOR: JOSEMAR XAVIER DE MEDEIROS  
CO-ORIENTADORA: MARIA JÚLIA PANTOJA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS  
PUBLICAÇÃO: 36/2010**

**BRASÍLIA/DF  
FEVEREIRO/2010**

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA E CATALOGAÇÃO

**COSER, F. J. Contrato de integração de suínos: formatos, conteúdos e deficiências da estrutura de governança predominante na suinocultura brasileira.** Brasília: Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2010, 160 p. Dissertação de Mestrado.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado/tese de doutorado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

### FICHA CATALOGRÁFICA

COSER, Fabiano José

Contrato de integração de suínos: formatos, conteúdos e deficiências da estrutura de governança predominante na suinocultura brasileira.

Fabiano José Coser; orientação de Josemar Xavier de Medeiros.

Brasília, 2010. 160 p. : il.

Dissertação de Mestrado (M) – Universidade de Brasília/Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, 2010.

1. Suinocultura. 2. Estruturas de governança. 3. Contratos de integração.

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**CONTRATO DE INTEGRAÇÃO DE SUÍNOS:  
FORMATOS, CONTEÚDOS E DEFICIÊNCIAS DA ESTRUTURA DE  
GOVERNANÇA PREDOMINANTE NA SUINOCULTURA BRASILEIRA**

**FABIANO JOSÉ COSER**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO SUBMETIDA AO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
AGRONEGÓCIOS, COMO PARTE DOS  
REQUISITOS NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO  
GRAU DE MESTRE EM AGRONEGÓCIOS**

**APROVADA POR:**

---

**JOSEMAR XAVIER DE MEDEIROS, Dr (UnB)  
(ORIENTADOR)**

---

**DANIEL AMIN FERRAZ, Dr (MAPA)  
(EXAMINADOR EXTERNO)**

---

**JOSÉ MÁRCIO CARVALHO, Dr (UnB)  
(EXAMINADOR INTERNO)**

---

**MARIA JÚLIA PANTOJA, Dra (UnB)  
(CO-ORIENTADORA)**

**BRASÍLIA/DF, 24 DE FEVEREIRO DE 2010**

*Dedico este trabalho a Rubens Valentini,  
por seu empenho e dedicação em prol da  
suinocultura brasileira.*

*Ofereço este trabalho a minha esposa, Gilvana Coser, pelo seu esforço para o meu crescimento pessoal e profissional; e aos meus filhos, Giovanna Coser e Frederico Coser, pelo estímulo que representam em minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

Aos professores do Programa de pós-graduação em agronegócios da UnB, que me proporcionaram uma evolução acadêmica e científica.

A minha co-orientadora e amiga Maria Júlia Pantoja, que não mediu esforços em me auxiliar ao longo deste trabalho.

Ao meu orientador, Josemar Xavier de Medeiros, pela sua dedicação, amizade, paciência e perseverança, qualidades fundamentais na realização deste trabalho.

Aos colegas do mestrado, que me permitiram reviver o ambiente universitário e matar um pouco da saudade dos tempos de graduação.

A Suely, sempre comprometida em nos auxiliar na secretaria do programa de pós-graduação.

Aos colegas de trabalho, pela colaboração e companheirismo durante a realização deste trabalho.

A ABCS, entidade que aprendi a respeitar e que me proporcionou um grande crescimento profissional.

Ao ex-presidente da ABCS, Rubens Valentini, por permitir a realização deste trabalho, e pelo incentivo e colaboração nas leituras e correções de diversas partes do estudo.

A minha esposa, Gilvana Coser, pelo seu papel de pai e mãe nas minhas repetidas ausências, e aos meus filhos, Giovanna e Frederico, por tornarem minha vida mais alegre.

Ao meu pai, Américo Frederico Coser, pela herança moral que me deixou; e a minha mãe, Maria Luzia Comper Coser, por sua dedicação e carinho durante toda minha caminhada.

A Deus, por me permitir realizar tudo isso.

## RESUMO

O avanço dos sistemas agroindustriais em termos de inovação tecnológica, aumento das escalas de produção, alterações provocadas por mudanças no ambiente institucional e organizacional; além da maior exigência dos consumidores em termos de segurança dos alimentos, preocupação com o meio ambiente e o bem estar animal; tornaram o ambiente produtivo mais complexo e induziram o surgimento de novas formas de coordenação das cadeias produtivas do agronegócio. A estrutura de governança predominante na suinocultura brasileira, assim como nos Estados Unidos e em grande parte da Europa, é o contrato agroindustrial. No Brasil, este contrato tornou-se predominante na coordenação das produções de aves e suínos, e é conhecido no meio como “contrato de integração”. Se em sua gênese não passavam de acordos tácitos que possibilitavam maior segurança para produtores de suínos e agroindústrias na comercialização dos animais, atualmente os contratos de integração tornaram-se extremamente complexos na tentativa de acompanhar todas as mudanças relacionadas à produção de suínos. O objetivo deste estudo é descrever a constituição dos principais contratos de integração de suínos utilizados no Brasil, bem como analisar como são negociados os principais parâmetros desta relação; relacionar possíveis impactos nos contratos de integração causados por mudanças no ambiente institucional e organizacional; e caracterizar os possíveis mecanismos de solução de conflitos entre as partes. Para tanto, foram realizadas análise documental e entrevistas semi-estruturadas com amostra de representantes do ambiente institucional, organizacional e produtivo. Os resultados das análises de conteúdos demonstraram alto grau de convergência entre as percepções dos representantes dos segmentos estudados quanto aos parâmetros de eficiência técnica e econômica estarem assegurados nos contratos de integração de suínos. Contudo, tais instrumentos são percebidos como pouco equitativos, com concentração dos poderes de determinação econômica, estratégica, e administrativa na agroindústria. Aliado a isso, a percepção geral é de que a possibilidade de diálogo entre as partes ainda é reduzida e que atualmente o único mecanismo para solução de controvérsias é a justiça. As implicações metodológicas, teóricas e práticas, as limitações e agenda de pesquisa são apresentadas com base nos achados empíricos.

**Palavras - chave:** suinocultura, estrutura de governança, contratos de integração.

## ABSTRACT

The progress of the agro-industrial systems in terms of technological innovation, the increases in the scale of production, the changes caused by developments in the institutional and organizational environments, besides the increased demand by consumers concerned with food safety, environment and animal welfare made the business more complex and induced new coordination forms in the agribusiness production chains. The prevailing governance structure in the Brazilian pork industry, as well as in the U.S. and in great part of Europe, is the “contract”. In Brazil this contract became predominant in birds and in pork production and is known as “integration contract”. In its beginning these contracts were not more than simple tacit agreements that provided a more secure marketing of hogs for both producers and industry, but nowadays the integration contracts became extremely complex in order to follow all the developments related to the pork production. The objective of this study is to describe the structure of the main contracts prevailing in the pork integration used in Brazil as well as to analyze the way the main parameters of this relation, to correlate possible impacts in the contracts caused by changes in the business and organizational environments, and to characterize possible mechanisms to mediate conflicts between the partners. For these purposes, documental analyses and semi-structured interviews were carried on a sample from institutional, organizational and productive representatives. The results of the analyses of contents revealed a high grade of convergence of the perceptions of the representatives of the segments studied as related to the parameters of technical and economic efficiency being assured in the pork production integration contracts. However, these instruments are perceived as non equitable with concentration of the powers of economic determination, strategy and administration in the industry. Associated with this bias, the general perception is that the possibility of dialog between the parts is still very small and that presently the only means of solving controversies is the judiciary. This study’s methodological, theoretical and practical implications as well as its limitations and suggestion of further research are discussed based on the empirical findings.

**Key words:** pork production, governance structure, integration contracts.

## ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	01
2. PANORAMA DA SUINOCULTURA BRASILEIRA E MUNDIAL	05
3. O PROBLEMA DE PESQUISA E SUA JUSTIFICATIVA	21
4. OBJETIVOS	25
4.1 Objetivo Geral	25
4.2 Objetivos específicos	25
5. REFERENCIAL TEÓRICO	27
5.1 Complexo agroindustrial e contratos de integração	27
5.1.1 Suinocultura contratualizada	34
5.2 Nova Economia Institucional	37
5.2.1 Economia dos custos de transação	40
5.2.1.1 Estruturas de Governança	44
5.3 Aspectos gerais do contrato	48
5.3.1 Papel do contrato na economia	53
6. METODOLOGIA	56
6.1 Métodos e técnicas de pesquisa	56
6.2 Análise dos dados	58
7. RESULTADOS E DISCUSSÃO	61
7.1 Estrutura dos contratos de integração de suínos	61
7.1.1 Denominação dos contratos	68

7.1.2 Direito de propriedade e espécies de contratos	70
7.1.3 Coordenação da produção	75
7.1.4 Sistema de Remuneração	78
7.1.5 Revisão, prazo e rescisão contratual	83
7.1.6 Divisão de riscos e equilíbrio distributivo	86
7.2 Governança contratual e contratos de integração de suínos	89
7.2.1 Utilização de contratos no agronegócio brasileiro	93
7.2.2 Visão sobre governança contratual na suinocultura brasileira	96
7.2.3 Estrutura e funcionamento dos contratos de integração de suínos	101
7.2.4 Mudanças na suinocultura e nos contratos de integração de suínos	109
7.2.5 Solução de conflitos em sistemas de produção integrada de suínos	114
8. RESUMO E CONCLUSÕES	119
REFERÊNCIAS	126
APÊNDICE	131
ANEXO I	134
ANEXO II	137
ANEXO III	140
ANEXO IV	145
ANEXO V	149
ANEXO VI	153

# ÍNDICE DE TABELAS, GRÁFICOS, FIGURAS E QUADROS

## Capítulo 02

Tabela 01 – Produção mundial de carnes por espécie em 2007.	05
Gráfico 01 – Evolução na produção mundial de carnes em milhões de toneladas.	06
Gráfico 02 – Principais Produtores Mundiais de Carne Suína em milhões de toneladas.	07
Graf. 03 – Produção brasileira de carne suína em milhões de toneladas e participação na produção mundial.	08
Figura 01 – Distribuição do rebanho e do abate inspecionado de suínos na região nordeste no ano de 2008.	08
Gráfico 04 – Número de estabelecimentos agropecuários brasileiros que declararam possuir suínos nos censos agropecuários de 1996 e 2006.	09
Gráfico 05 – Número de estabelecimentos agropecuários brasileiros, distribuídos por região geográfica, que declararam possuir suínos nos censos agropecuários de 1996 e 2006.	10
Gráfico 06 – Evolução do abate inspecionado de suínos no Brasil, segundo o IBGE, entre os anos de 1999 e 2008, em milhares de cabeças.	11
Tabela 02 – Distribuição do abate inspecionado de suínos do ano 2007 de acordo com as principais empresas frigoríficas atuantes no mercado em 2007 e 2009.	12
Figura 02 – Distribuição Percentual dos Maiores Exportadores e Importadores Mundiais de Carne Suína em 2007.	13
Gráfico 07 – Volume Exportado de Carne Suína pelo Brasil (mil ton.).	14
Gráfico 08 – Participação Brasileira nos Principais Mercados Importadores de Carne Suína “in natura” em 2008.	15
Tabela 03 – Principais competidores globais de carne suína e derivados em 2006, com seus respectivos “status sanitário” de febre aftosa.	16
Gráfico 09 – Principais destinos internacionais da carne suína brasileira em 2008.	17
Gráfico 10 – Consumo per capita de carne suína em países selecionados (kg/hab./ano).	18
Gráfico 11 – Consumo brasileiro per capita das carnes de frango, bovina e suína (kg/hab./ano).	18

## Capítulo 05

Figura 03 – Segmentos do complexo agroindustrial.	30
Figura 04 – Governança do Sistema Agroindustrial.	38
Figura 05 – Matriz de definição das estruturas de governança a partir dos atributos das transações.	46
Figura 06 – Modelo de representação gráfica das estruturas de governança.	47
Figura 07 – Representação das estruturas de governança com enfoque nas formas híbridas ou mistas.	48

## Capítulo 07

Figura 08 – Esquema da relação entre as estruturas de governança e os mecanismos de controle e incentivo.	62
Figura 09 – Esquema de contratação para a produção integrada de suínos em ciclo completo e em três sítios.	64
Figura 10 – Ambiente de Formação dos Contratos de Integração de Suínos.	66
Quadro 01 – Descrição da amostra de contratos utilizada na pesquisa documental.	67
Quadro 02 – Exemplo de sistema de remuneração adotado em contratos de comodato.	80
Quadro 03 – Exemplo de sistema de remuneração adotado em contratos de mútuo.	81
Gráfico 12 – Preço do kg do suíno vivo segundo SINDICARNES, mercado “spot” de São Paulo e Mercado “spot” de Minas Gerais no período de jan./00 a dez./09.	87
Gráfico 13 – Diferença percentual entre preço do kg do suíno vivo no mercado “spot” de Belo Horizonte e SINDICARNES de jan./00 a dez./09.	88
Quadro 04 – Relação de atores entrevistas de acordo com o grupo de participação.	90
Quadro 05 – Principais verbalizações dos diferentes grupos de entrevistados sobre a utilização de contratos no agronegócio.	95
Quadro 06 – Principais verbalizações dos diferentes grupos de entrevistados a respeito dos contratos de integração de suínos.	99
Gráfico 14 – Grau de conhecimento de representantes do ambiente institucional ou organização sobre as particularidades dos contratos de integração de suínos.	101

Quadro 07 – Principais verbalizações dos diferentes grupos de entrevistados a respeito dos principais parâmetros dos contratos de integração de suínos.	104
Quadro 08 – Evidências que sinalizam a flexibilidade dos contratos de integração de suínos.	106
Quadro 09 – Principais verbalizações dos diferentes grupos de entrevistados sobre a flexibilidade dos contratos.	108
Quadro 10 – Principais verbalizações dos diferentes grupos de entrevistados sobre mudanças relacionadas à suinocultura e aos contratos.	112
Quadro 11 – Principais verbalizações dos diferentes grupos de entrevistados sobre a possibilidade de solução de conflitos.	117

## 1. INTRODUÇÃO

Há aproximadamente 200 anos nascia na Europa o que se convencionou chamar de agricultura moderna. As transformações sociais, econômicas e tecnológicas necessárias à transformação de uma agricultura caracterizada pelo intenso uso de mão de obra, precária tecnologia e baixa produtividade em uma atividade econômica moderna, tecnificada e integrada ao setor industrial, provocaram alterações irreversíveis na estrutura econômica do setor primário, tanto agrícola quanto pecuário, com impactos sociais profundos, mas também com aumento significativo na capacidade de produção de alimentos.

Desde então, a produção agropecuária vem passando por significativas mudanças estruturais propiciada por avanços tecnológicos, ganhos de produtividade, mudança no perfil agrário, aumento nas escalas de produção, e mais recentemente pela significativa influência do ambiente organizacional e institucional, e também do comportamento dos consumidores.

Aspectos como a segurança dos alimentos, o bem-estar animal, a rastreabilidade e a proteção ao meio-ambiente ganharam uma dimensão sem precedentes na produção de alimentos, fibras e bio-combustíveis. As fazendas cada vez mais se assemelham a unidades industriais no que se refere aos processos de gestão, tecnologia e demanda por mão de obra qualificada. A produção animal é pensada a partir da lógica da indústria de transformação, sobretudo a produção de aves e suínos, altamente dependentes de insumos industriais e influenciadas pelo horizonte temporal.

No mundo inteiro a produção de proteínas de origem animal evoluiu de forma inigualável durante o século XX, em virtude das novas técnicas de produção e impulsionada pelo aumento da renda per capita dos consumidores. Nos países desenvolvidos o consumo médio de carnes supera os 80 kg/hab./ano, muito distante dos atuais 28 kg de consumo per

capita dos países em desenvolvimento, segundo dados da FAO. Neste cenário, é de se esperar um crescimento bastante elevado no consumo de carnes, principalmente nos países em desenvolvimento, e mais ainda naqueles com taxas de crescimento da renda per capita elevada, como China, Índia, Brasil, México, África do Sul, entre outros.

A carne suína, como a proteína de origem animal mais produzida e consumida no mundo, deverá acompanhar o crescimento na demanda mundial por carnes, e neste cenário, o Brasil se apresenta como um competidor de destaque. A grande capacidade de produção de grãos para ração, o clima favorável, a disponibilidade de água, e a grande extensão territorial para aproveitamento dos efluentes, proporcionam ao país um conjunto de vantagens potenciais que poucos países conseguem reunir.

O rebanho suíno brasileiro, segundo o Censo Agropecuário de 2006, é superior a 31 milhões de cabeças, e o abate inspecionado atingiu 28,8 milhões de animais em 2008, de acordo com o IBGE. Nesse mesmo ano a exportação brasileira alcançou 529 mil toneladas, e superou a marca de U\$ 1,5 bilhão de dólares em vendas externas, consolidando o Brasil como o quarto maior produtor e quarto maior exportador de carne suína do mundo.

O crescimento da suinocultura brasileira foi alicerçado na inovação tecnológica das áreas de sanidade, genética, nutrição e manejo. Paralelamente ao desenvolvimento na área de produção ocorreu uma mudança significativa na organização da atividade. Além do avanço da suinocultura para novas regiões, a produção também passou a ser coordenada majoritariamente através de relações extra-mercado, com crescimento significativo dos sistemas agroindustriais baseados em contratos e também nas estruturas hierárquicas.

A garantia no suprimento de matéria prima em quantidade, qualidade e regularidade para o abastecimento da indústria frigorífica, e a necessidade de maior segurança na comercialização para os produtores, foi determinante para o avanço de sistemas que permitam maior interação entre diferentes elos de uma mesma cadeia. Dentro das diferentes

possibilidades existentes, os contratos de integração de suínos<sup>1</sup> se destacaram, proporcionando melhor coordenação entre a produção e o mercado, e possibilitando um rápido crescimento da atividade.

Presentes na coordenação da produção de suínos nos Estados Unidos, onde surgiram, e também em diversos países da Europa, no Brasil esses contratos ganharam contornos particulares. No entanto, em todos os países a lógica do sistema é a mesma, coordenar de modo mais eficiente e com menor risco de mercado a produção de suínos. Apesar dos benefícios proporcionados tanto para produtores quanto para agroindústrias, o sistema de governança via contratos ainda carece de avanços para o seu aprimoramento, sobretudo no que diz respeito à relação entre as partes do contrato.

A possibilidade de oportunismo pelo envolvimento de ativos de alta especificidade, as mudanças no ambiente institucional ou organizacional, a divisão dos riscos, a busca por uma relação mais equitativa e as exigências do mercado, são alguns dos fatores que implicam em possibilidades de alterações nos acordos firmados entre produtores de suínos e agroindústrias.

O presente trabalho abordará aspectos relacionados à estrutura, ao modo de funcionamento e aos problemas relacionados aos contratos de integração de suínos no Brasil. Sua estrutura está composta por sete capítulos além desta introdução. No segundo capítulo temos um panorama da suinocultura mundial e da participação brasileira, e uma abordagem sobre os principais números relativos à atividade. O capítulo três apresenta o problema da pesquisa e sua justificativa, levantando os aspectos relacionados aos contratos de integração de suínos que justificam uma pesquisa científica. No capítulo quatro são apresentados o objetivo geral da pesquisa e os objetivos específicos.

---

<sup>1</sup> Contrato de integração de suínos é a denominação mais utilizada para o sistema de coordenação da produção baseado no acordo formal entre produtores de suínos e agroindústrias. Tomando como base a teoria da Nova Economia Institucional, este sistema é classificado como uma forma híbrida, também denominada simplesmente de “governança contratual”.

No capítulo cinco tem-se o referencial teórico que subsidiou a abordagem do problema, e que permite compreender melhor o fenômeno dos contratos agroindustriais. O capítulo seis apresenta as características metodológicas da pesquisa, no capítulo sete abordam-se os resultados e discussão e no capítulo oito é apresentado um resumo com as principais conclusões deste trabalho.

## 2. PANORAMA DA SUINOCULTURA MUNDIAL E BRASILEIRA

O objetivo deste capítulo é apresentar os principais dados relacionadas à produção, comercialização e consumo de carne suína no Brasil e no mundo. Os dados apresentados foram obtidos a partir de pesquisa secundária em documentos impressos ou disponíveis em sites especializados.

De acordo com a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), a produção mundial de carnes no mundo superou 285 milhões de toneladas em 2007, com destaque para a carne suína que responde por mais de 40% deste total, como mostra a tabela 01.

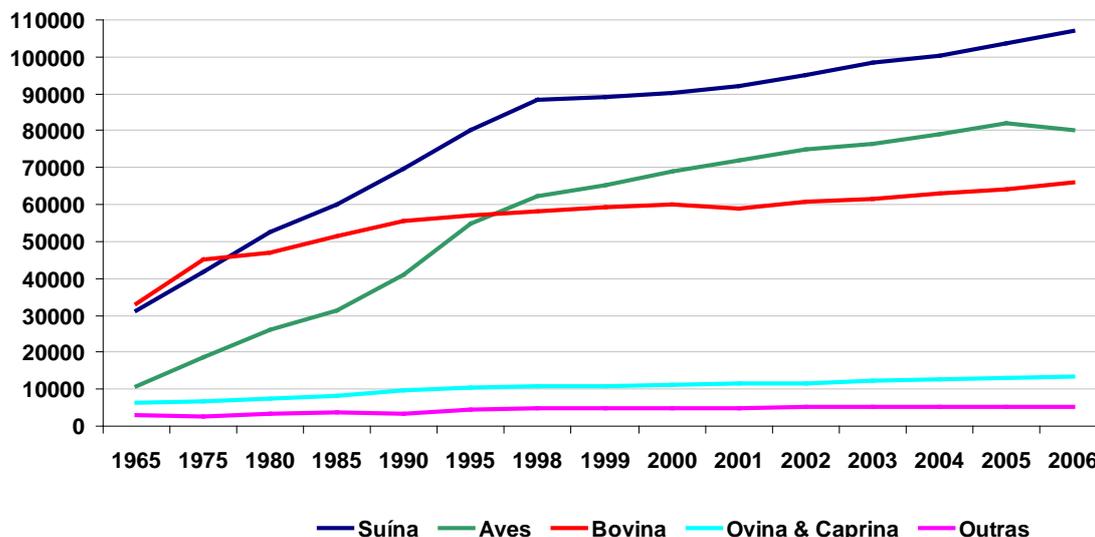
Tab. 01 – Produção mundial de carnes por espécie em 2007.

<b>Tipo de Carne</b>	<b>Volume (ton.)</b>	<b>Participação</b>
Suína	115.453.862	40,41%
Aves	86.772.328	30,37%
Bovina	61.881.160	21,66%
Outras	21.608.459	7,56%
<b>Total</b>	<b>285.715.809</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: FAO/ProdStat, 2008.

De acordo com o gráfico 01, nos últimos 40 anos ocorreu um intenso crescimento na produção mundial de carnes, com destaque para aves e suínos. Esse aumento é decorrente de uma elevação substancial na demanda global por proteínas de origem animal em virtude de uma elevação da renda per capita em diversos países do mundo, e foi possibilitado pelo avanço ocorrido no setor produtivo em termos de melhoramento genético, condições sanitárias e novas tecnologias de manejo.

Graf. 01 – Evolução na produção mundial de carnes em milhões de toneladas.



Fonte: FAO/ProdStat, 2008.

De acordo com Windhorst (2001), a partir de 1960 a produção mundial de carne suína cresceu de forma quase constante, e passou por um processo de concentração regional, com destaque para Ásia, Europa e América do Norte. Apenas durante a década de 1990 a China passou de 34,1% para 47% da produção mundial, consolidando-se como o maior produtor e maior consumidor de carne suína do mundo.

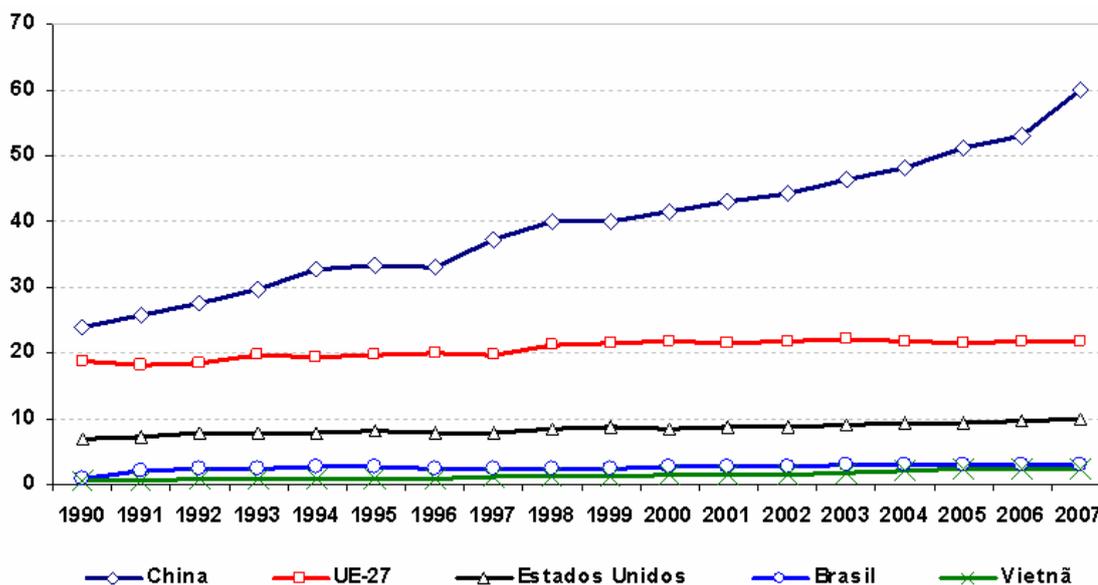
Deve-se ressaltar, no entanto, que o crescimento dos principais competidores globais não aconteceu de maneira similar. Enquanto a China dobrou sua produção nos últimos 15 anos para atender a demanda interna impulsionada pelo aumento da renda per capita, a produção da União Européia permaneceu praticamente constante, em virtude do elevado consumo per capita e também por entraves ao aumento de animais, como restrições de ordem sanitária, ambiental e de custo de alimentação do rebanho.

Os Estados Unidos, terceiro maior produtor mundial, apesar de um crescimento bem mais discreto que o da China, aumentou a produção e passou a dominar o mercado internacional, tornando-se o maior exportador global em 2008. Em seguida, destacam-se países emergentes como Brasil e Vietnã, que reúnem características como baixo custo de

produção aliado a um aumento da renda per capita que proporciona um mercado doméstico ávido pelo consumo de proteínas de origem animal.

Atualmente a China responde por mais de 50% da produção global de carne suína, que somadas à produção da União Européia, Estados Unidos, Brasil e Vietnã alcançam mais de 80% do total mundial. O gráfico 02 destaca o padrão de crescimento da produção de carne suína nos principais países produtores

Graf. 02 – Principais Produtores Mundiais de Carne Suína em milhões de toneladas.

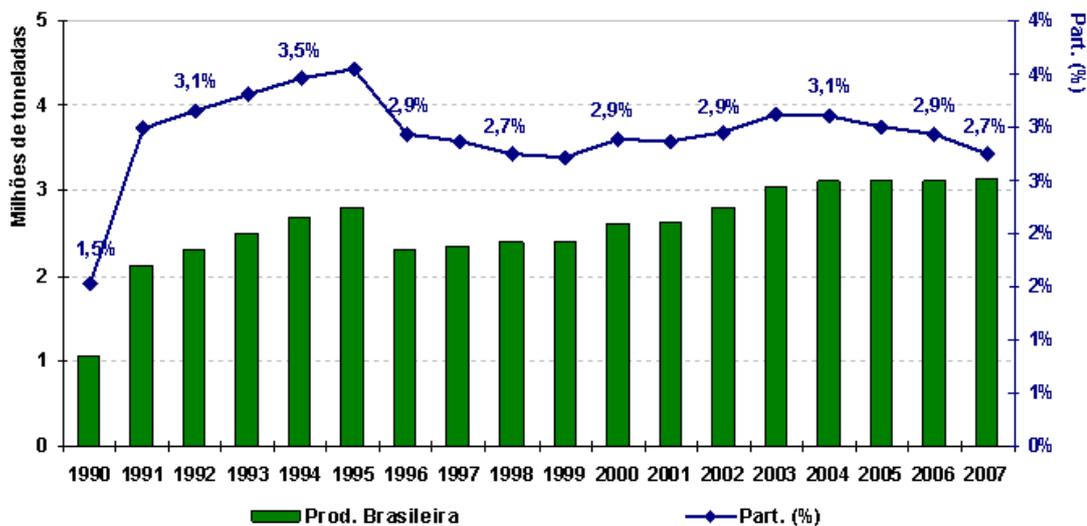


Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2009.

O rebanho brasileiro de suínos encontra-se distribuído principalmente nas regiões centro-sul e nordeste do país, no entanto, enquanto na região centro-sul predominam os criatórios com elevados níveis tecnológicos, no nordeste o rebanho suíno está distribuído em produções de menor escala comercial e em grande parte em criatórios de subsistência.

O Brasil produz pouco mais de 3,0 milhões de toneladas de carne suína, o que proporciona ao país deter 2,7% da produção mundial, como destaca o gráfico 03. A título de comparação, na produção das carnes de aves e bovina a participação brasileira em comparação ao total mundial ultrapassa 12% (FAO, 2008).

Graf. 03 – Produção brasileira de carne suína em milhões de toneladas e participação na produção mundial.



Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2009.

Quando analisamos os dados relativos ao efetivo de suínos no Brasil encontramos uma importante participação da região nordeste, que abriga 20,38% do rebanho total, no entanto, quando analisamos a quantidade de abates inspecionados, a mesma região contribui com apenas 1,81% do total de suínos que são abatidos no Brasil com algum tipo de fiscalização sanitária, como demonstrado na figura 01.

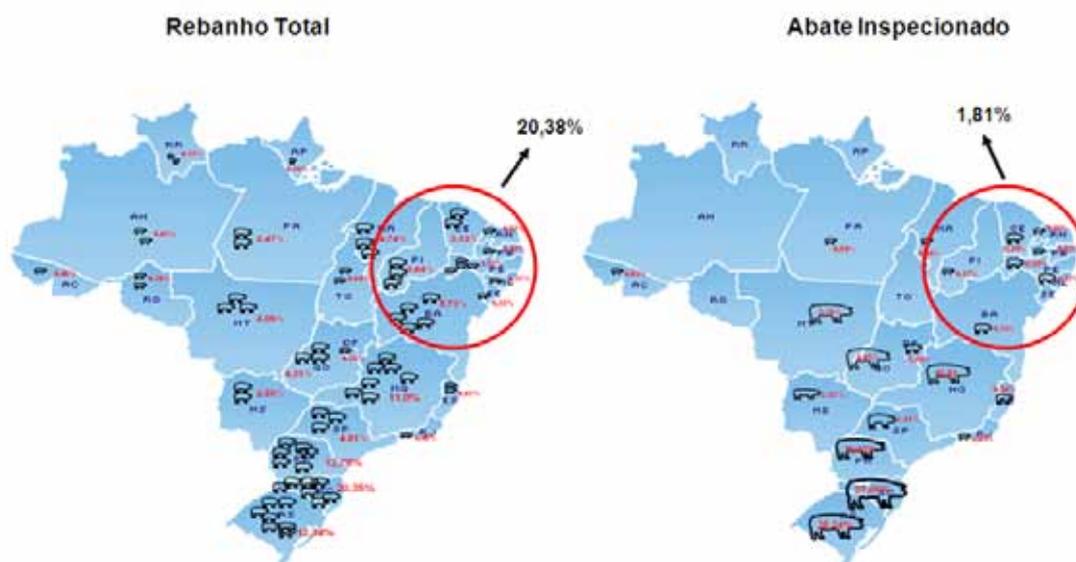
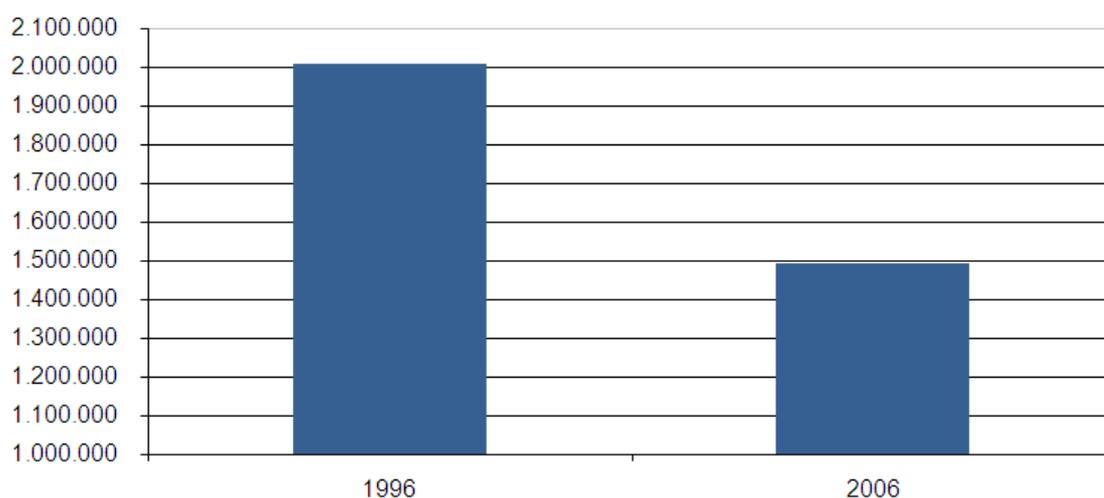


Fig. 01 – Distribuição do rebanho e do abate inspecionado de suínos na região nordeste no ano de 2008.

Fonte: Produção da Pecuária Municipal e Pesquisa Trimestral de Abate de Animais, IBGE, 2009.

A característica de subsistência da suinocultura nordestina contribui para o elevado número de propriedades agropecuárias que possuem suínos no Brasil, que atualmente está em torno de 1,5 milhões de unidades produtivas. No entanto se compararmos os dados dos dois últimos censos agropecuários, de 1996 e 2006, observaremos uma acentuada redução no número de estabelecimentos agropecuários que declararam possuir suínos, conforme detalhado no gráfico 04.

Graf. 04 – Número de estabelecimentos agropecuários brasileiros que declararam possuir suínos nos censos agropecuários de 1996 e 2006.

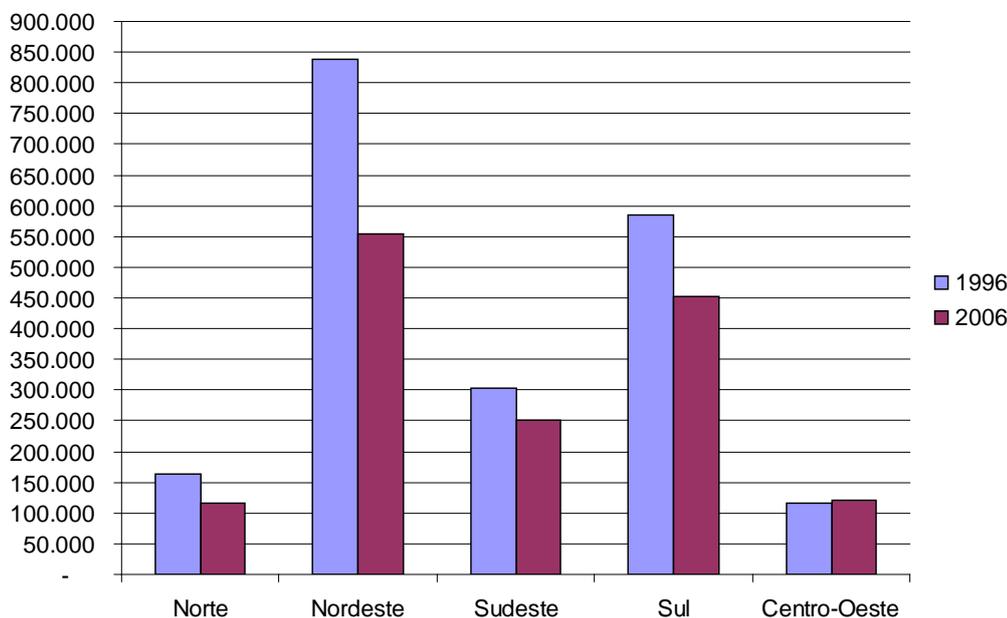


Fonte: Censo Agropecuário 2006 – Resultados Preliminares, IBGE, 2009.

No período de 10 anos a queda no número de propriedades com suínos foi de 25,6%, mesmo havendo aumento de 7,08% no número total de estabelecimentos agropecuários brasileiros, que passaram de 4.858.865 para 5.204.130 (IBGE, 2006).

A comparação regional mostra que a queda no número de estabelecimentos agropecuários com suínos caiu em 04 das 05 regiões geográficas brasileiras, com exceção da região centro-oeste, como mostra o gráfico 05.

Graf. 05 – Número de estabelecimentos agropecuários brasileiros, distribuídos por região geográfica, que declararam possuir suínos nos censos agropecuários de 1996 e 2006.

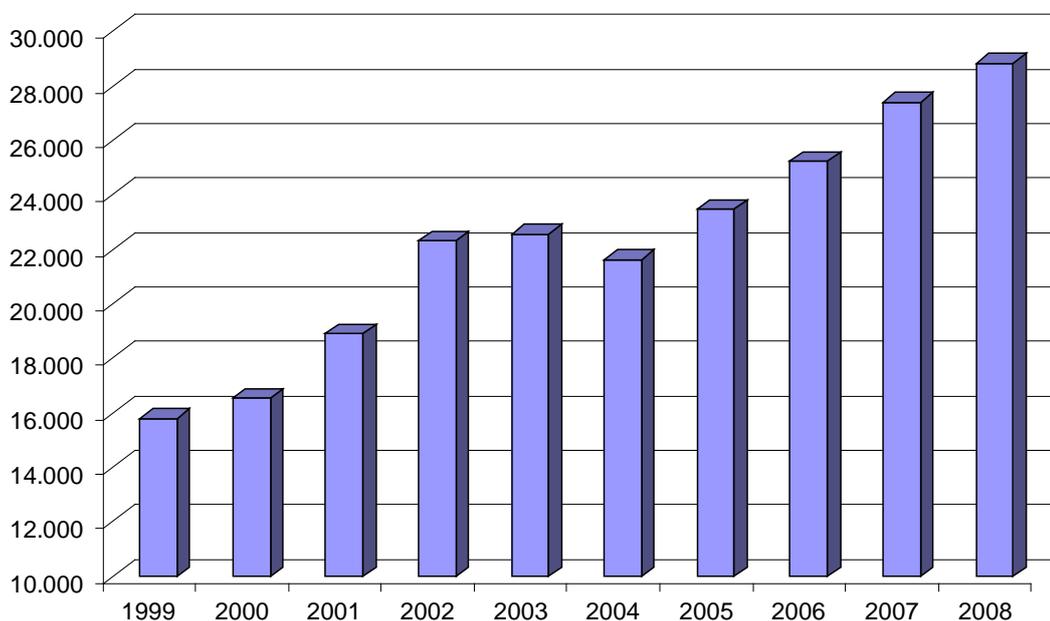


Fonte: Censo Agropecuário 2006 – Resultados Preliminares, IBGE, 2009.

Estes dados sugerem que mesmo nas regiões de melhor padrão tecnológico está havendo concentração da atividade, provavelmente devido às maiores escalas necessárias para manutenção econômica do produtor na atividade. O crescimento do número de propriedades com suínos na região centro-oeste deve-se ao fato desta atividade apresentar um desenvolvimento mais recente nesta região do país.

Em contrapartida à queda no número de propriedades, o abate de suínos no Brasil vem crescendo sistematicamente, como aponta o gráfico 06. De acordo com o IBGE, em 2008 foram abatidos 28,8 milhões de suínos com algum tipo de inspeção oficial, sendo que destes, mais de 26 milhões correspondem a abates com inspeção federal. A região sul do país ainda domina o cenário da produção nacional de carne suína, sendo responsável por mais de 70% dos abates, que somados à região sudeste e centro-oeste ultrapassam 98% dos abates brasileiros inspecionados de suínos.

Graf. 06 – Evolução do abate inspecionado de suínos no Brasil, segundo o IBGE, entre os anos de 1999 e 2008, em milhares de cabeças.



Fonte: Pesquisa Trimestral de Abate de Animais do IBGE, 2009.

Em 2007, o número total de animais abatidos com algum tipo de inspeção sanitária oficial, segundo o IBGE, foi de 27,41 milhões de cabeças. As 10 principais empresas responderam por 66,66% do total de suínos abatidos, conforme demonstrado na tabela 02, o que ressalta uma concentração dos abates em grandes empresas, já que de acordo com a mesma fonte o Brasil possuía na ocasião 931 estabelecimentos habilitados ao abate de suínos com inspeção federal, estadual, distrital ou municipal.

As fusões e aquisições no setor brasileiro de abate de suínos nos últimos 02 anos aceleraram o processo de concentração. Sadia, Perdigão e Eleva tornaram-se empresas de um mesmo grupo, enquanto Mabella e Seara foram adquiridas pelo frigorífico Marfrig, que até então não atuava na cadeia de suínos. O aumento da concentração pode ser observado tanto através do cálculo da Razão de Concentração ( $CR_4$ ) tanto pelo cálculo do índice de Herfindahl-Hirschman (HH).

Tab. 02 – Distribuição do abate inspecionado de suínos do ano 2007 de acordo com as principais empresas frigoríficas atuantes no mercado em 2007 e 2009.

<b>Empresas 2007</b>	<b>Participação (%)</b>	<b>Empresas 2009</b>	<b>Participação (%)</b>
Sadia	16,62%	Brasil Foods <sup>3</sup>	32,77%
Perdigão <sup>1</sup>	13,31%	Aurora	11,08%
Aurora	11,08%	Marfrig	7,73%
Alibem	5,63%	Alibem	5,63%
Seara <sup>2</sup>	5,41%	Riosulense	4,13%
Riosulense	4,13%	Doux Frangosul	2,99%
Doux Frangosul	2,99%	Sudcoop/Frimesa	2,34%
Eleva	2,83%	Outras	33,34%
Sudcoop/Frimesa	2,34%		
Mabella	2,32%		
Outras	33,34%		
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>	<b>100,00%</b>
<b>CR<sub>4</sub></b>	46,64%		57,21%
<b>HH</b>	1.793,53		2.431,12

<sup>1</sup> Perdigão assumiu o controle acionário da Eleva e posteriormente fundiu-se com a Sadia, criando a empresa Brasil Foods.

<sup>2</sup> Marfrig assumiu o controle das empresas Mabella e Seara.

<sup>3</sup> Nova denominação da empresa Perdigão após a fusão com a empresa Sadia

Fonte: ABIPECS, 2008; IBGE, 2009.

Assim, ao final do ano de 2009 quatro empresas dominavam os abates inspecionados de suínos no Brasil, pela ordem: Brasil Foods<sup>2</sup>, Aurora, Marfrig<sup>2</sup> e Alibem.

No comércio internacional, a carne suína e seus derivados movimentam mais de 10 bilhões de dólares por ano, de acordo com os dados da FAO. No entanto, este mercado além de extremamente concentrado é dominado por países desenvolvidos. União Européia, Estados Unidos e Canadá concentram 74,8% das exportações mundiais, enquanto o Japão detém mais de 35% das importações, conforme apresentando na figura 02.

<sup>2</sup> Os atos de concentração que tratam das fusões Sadia/Perdigão e Seara/Marfrig ainda encontravam-se em análise pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) quando este trabalho foi finalizado.

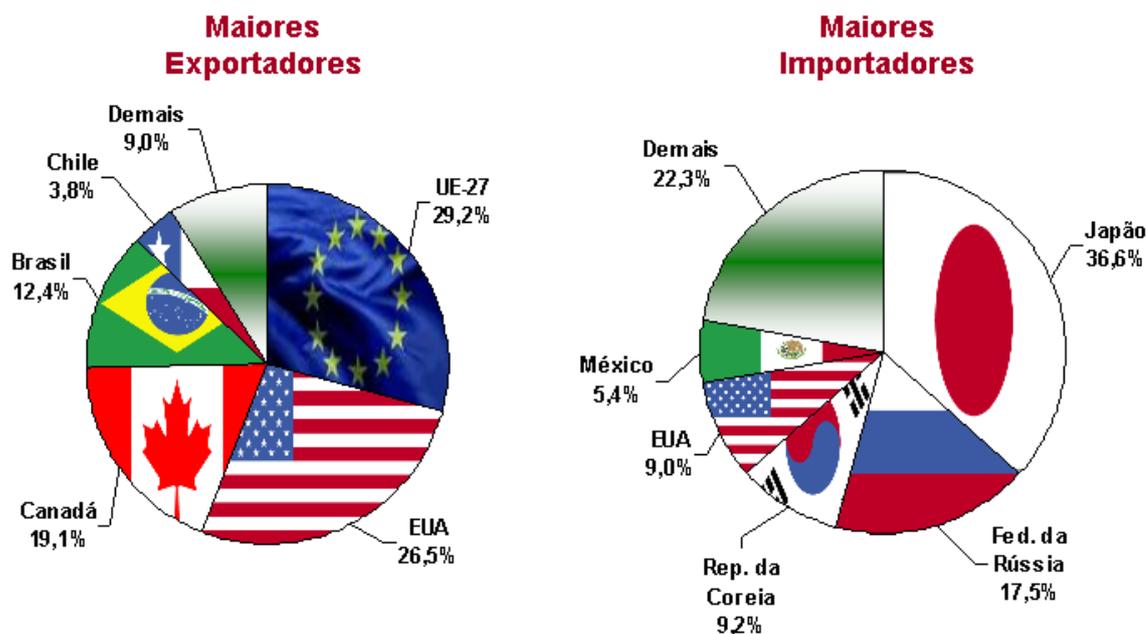


Fig. 02 – Distribuição Percentual dos Maiores Exportadores e Importadores Mundiais de Carne Suína em 2007.

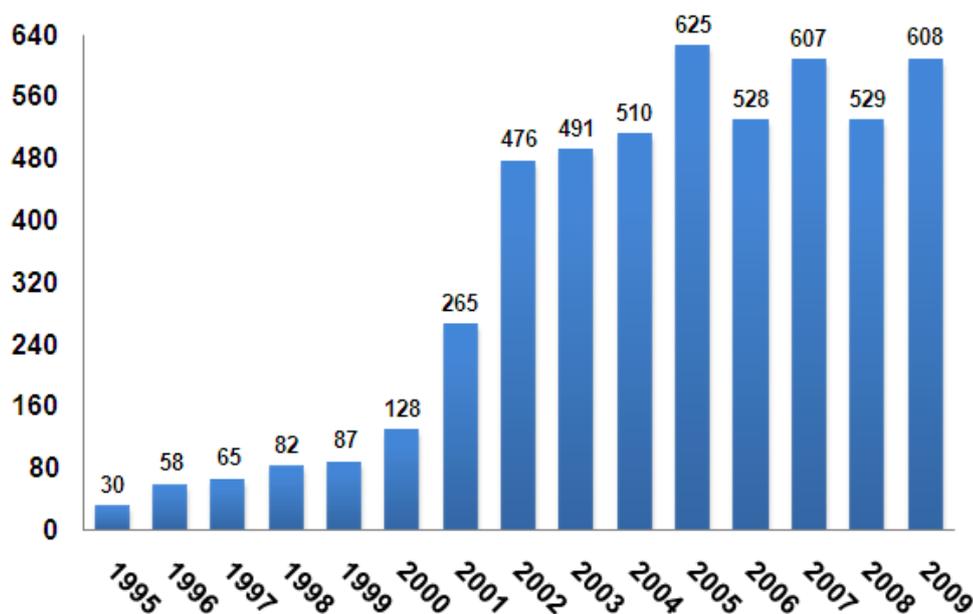
Fonte: UNcomtrade, 2009.

Coser, Carvalho e Thomé (2009), chamam atenção para o fato de que apesar da carne suína ser a mais produzida no mundo, é a carne que apresenta o menor percentual relativo de comércio internacional. Enquanto mais de 13% da produção das carnes de aves e bovina é comercializada entre países, na carne suína esse percentual é pouco maior que 7%, o que ressalta a importância do mercado doméstico para a ampliação da produção brasileira de carne suína.

O Brasil ficou fora do comércio internacional de carne suína durante vários anos devido às restrições motivadas em grande parte pelo evento de peste suína africana ocorrido no país em 1978, e devido à presença de febre aftosa e peste suína clássica nas principais regiões produtoras de carne suína do Brasil. A partir da segunda metade da década de 90, os embarques de carne suína brasileira para o exterior começaram a se intensificar, como mostra o gráfico 07.

O primeiro período, até 1998, é marcado pelo início de novas negociações internacionais e caracterizado pelo embarque de pequenos volumes anuais. O período de 1999 a 2003 é marcado por intenso crescimento das vendas externas, alçando o Brasil à condição de quarto maior exportador mundial, principalmente pelo acesso ao mercado da Rússia, grande importador de carnes e que apresenta menores exigências sanitárias. O último período, a partir de 2004, é marcado pela estabilização no volume exportado, concentração no mercado da Rússia e dificuldade de acesso a novos mercados.

Graf. 07 - Volume Exportado de Carne Suína pelo Brasil (mil ton.).



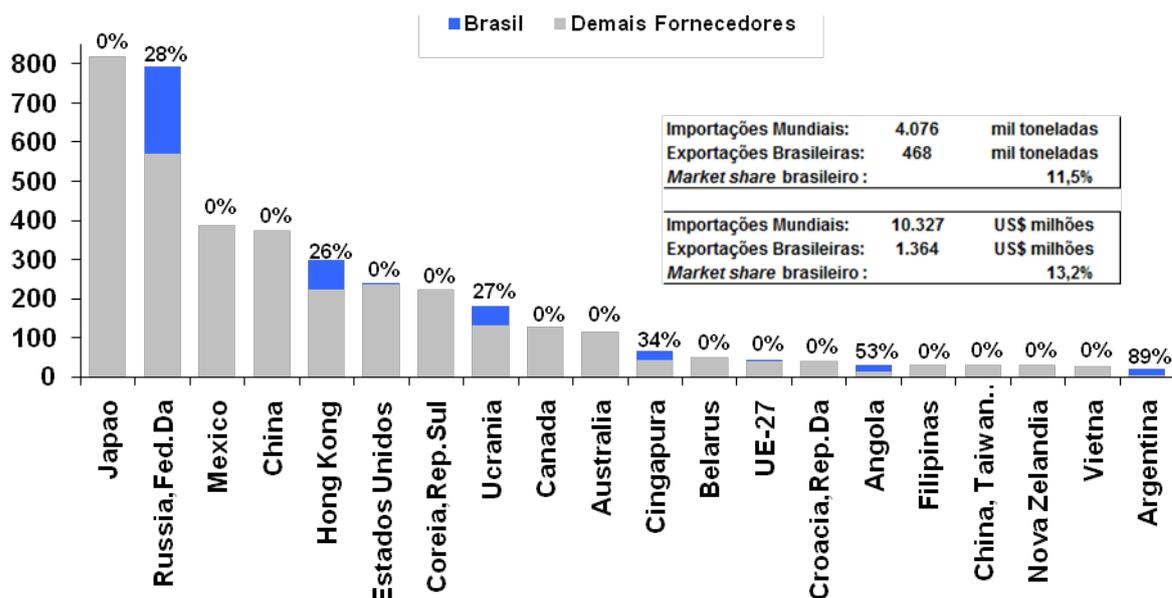
Fonte: ABIPECS, 2010.

A partir de 2005, os volumes exportados pelo Brasil encontram-se estabilizados em um patamar de 600 mil toneladas, principalmente pelo não acesso aos mercados mais exigentes como Coreia do Sul, Estados Unidos, México, União Européia e Japão.

Assim, apesar do Brasil já ser o quarto maior exportador mundial de carne suína, o país ainda não tem acesso a mais 60% do mercado internacional, conforme detalhado no gráfico

08, devido às restrições de caráter sanitário impostas pelas regras internacionais de comércio de produtos agropecuários.

Graf. 08 – Participação Brasileira nos Principais Mercados Importadores <sup>a</sup> de Carne Suína “in natura” em 2008.



<sup>a</sup> Exclui o intra-comércio da UE-27.

Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2009.

A febre aftosa ainda é a enfermidade mais importante para carne suína brasileira em se tratando de comércio internacional de carne “in natura”. Apesar do estado de Santa Catarina, maior produtor nacional, já ser livre de febre aftosa sem vacinação, o Brasil ainda mantém estados do norte e nordeste na condição de risco desconhecido para tal enfermidade. A condição sanitária em relação à febre aftosa dificulta a participação de novos competidores no mercado internacional, como é o caso do Brasil, pela imposição de barreiras comerciais baseadas em argumentos técnicos (COSER et al., 2009).

De acordo com Lima (2008), o Brasil em 2004 deixou de vender carnes “in natura” para mercados que compraram aproximadamente US\$ 7,5 bilhões de dólares em carne bovina e US\$

7,0 bilhões em carne suína, devido às restrições comerciais relativas ao “status sanitário” brasileiro referente à febre aftosa.

Como podemos observar na tabela 03, a comercialização mundial de carne suína é realizada, predominantemente, por países detentores da condição de “livre de febre aftosa sem vacinação”, segundo as regras da Organização Mundial de Saúde Animal (OIE).

Tabela 03 – Principais competidores globais de carne suína e derivados em 2006, com seus respectivos “status sanitário” de febre aftosa.

<b>Principais Importadores</b>	<b>Volume (ton.)</b>	<b>Status Sanitário</b>	<b>Principais Exportadores</b>	<b>Volume (ton.)</b>	<b>Status Sanitário</b>
Japão	1.099.437	Livre	Dinamarca	1.389.749	Livre
Itália	1.072.901	Livre	Alemanha	1.167.951	Livre
Alemanha	1.045.903	Livre	Estados Unidos	1.126.314	Livre
Reino Unido	985.302	Livre	Canadá	976.002	Livre
Rússia	678.912	Não Livre	Países Baixos	927.416	Livre
França	462.950	Livre	Espanha	739.716	Livre
EUA	437.685	Livre	Bélgica	722.594	Livre
México	384.549	Livre	Brasil	625.249	Não livre
Coréia, Rep.	382.632	Livre	França	555.244	Livre
Hong Kong	305.864	Não Livre	China	529.386	Não Livre
Países Baixos	299.589	Livre	Polônia	289.046	Livre
Grécia	229.859	Livre	Áustria	189.629	Livre
Romênia	217.858	Livre	Itália	164.753	Livre
Outros	2.522.218	Ver OIE	Outros	1.042.840	Ver OIE
<b>Total</b>	<b>10.125.659</b>		<b>Total</b>	<b>10.445.889</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da FAO/TradeStat, 2009 e OIE, 2009.

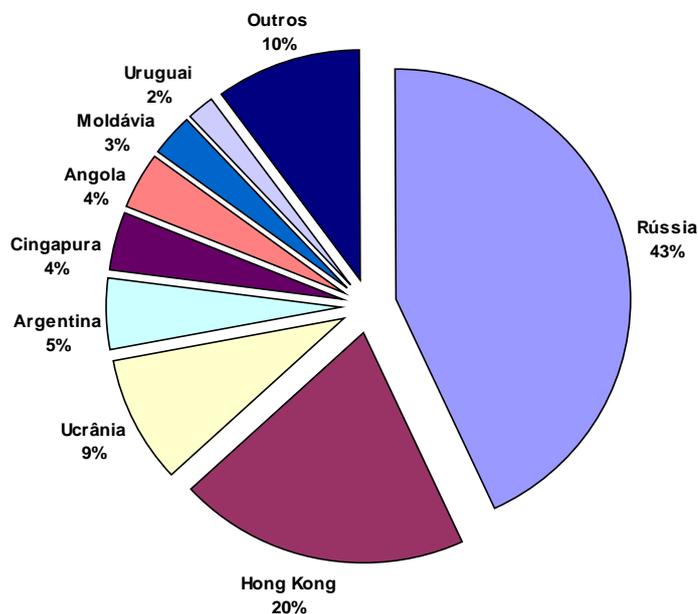
O protecionismo agrícola presente nos países desenvolvidos, aliado à regulamentação sanitária internacional promovida pelo acordo sobre medidas sanitárias e fitossanitárias (SPS) da Organização Mundial do Comércio (OMC), são barreiras à entrada que países potenciais exportadores de carne suína vão encontrar.

Como salienta Lucchese (2003, p. 543), os critérios estabelecidos no acordo SPS podem ser utilizados como barreiras técnicas, uma vez que os países em desenvolvimento teriam muito menos capacidade organizacional de seguir as regras estabelecidas.

(...) um membro que possua bom aparato e recursos de pesquisa e construção de conhecimento específico pode decidir qual o nível de proteção adequado a sua sociedade e exigir que os outros países observem tais exigências sanitárias.

A restrição de acesso do Brasil a boa parte do mercado internacional motivada por questões de caráter sanitário tem como consequência direta a concentração das exportações brasileiras em poucos países de destino, e o acesso a mercados de menores exigências de ordem sanitária, como pode ser visualizado no gráfico 09.

Graf. 09 - Principais destinos internacionais da carne suína brasileira em 2008.

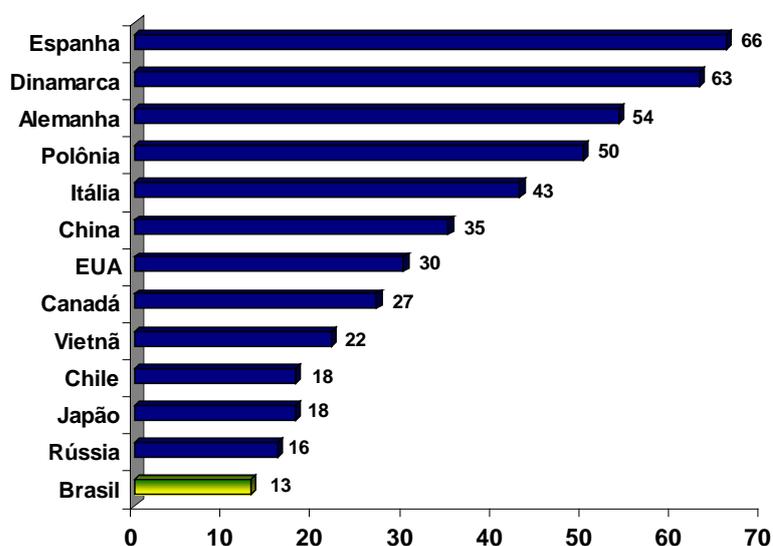


Fonte: ABIPECS, 2009.

A elevada concentração nos destinos de exportação da carne suína brasileira, aliada à dificuldade de acesso aos mercados mais exigentes devido às restrições sanitárias impostas ao Brasil, fez com que nos últimos 05 anos ficasse patente a importância estratégica do mercado

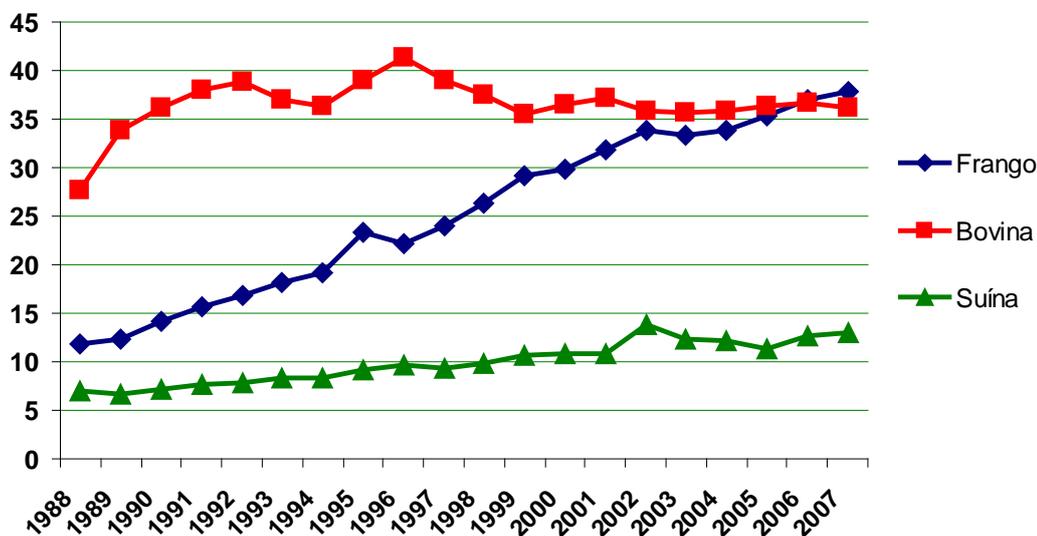
doméstico. No entanto, a carne suína ainda é a terceira opção de compra do consumidor brasileiro, e ainda apresenta o menor índice de consumo per capita quando comparado aos principais produtores mundiais, como detalha o gráfico 10. A cadeia produtiva de suínos não repetiu no mercado brasileiro o desempenho das cadeias produtivas de bovinos e de aves, conforme mostra o Gráfico 11.

Graf. 10 – Consumo per capita de carne suína em países selecionados (kg/hab./ano).



Fonte: FAO, 2005.

Graf. 11 – Consumo brasileiro per capita das carnes de frango, bovina e suína (kg/hab./ano).



Fonte: ABEF/ABIEC/ABIPECS, 2008.

Assim, conclui-se que a suinocultura industrial<sup>3</sup> brasileira, caracterizada por alta produtividade, e participante da cadeia de comercialização de carnes do Brasil, é uma atividade da região centro-sul do país, área que possui excelente condição sanitária em relação à peste suína clássica e febre aftosa.

Não obstante, os dados apresentados permitem inferir que ainda temos no Brasil uma suinocultura de baixa produtividade, sobretudo no norte e nordeste. Nestas regiões, apesar da presença de algumas granjas industriais, a maior parte do rebanho é de baixa tecnologia ou de subsistência, atendendo na maior parte das vezes apenas a necessidade da propriedade rural e acessando o mercado de forma marginal.

A partir da perspectiva apresentada, pode-se afirmar que o aumento da produção brasileira de carne suína é dependente de duas variáveis: i) o acesso a novos mercados de exportação; ii) o aumento do consumo per capita de carne suína pelos brasileiros.

O aumento da participação da carne suína brasileira no mercado internacional, considerando os atuais compradores, passa necessariamente pelo acesso a mercados mais exigentes em termos sanitários, como Japão, Coreia do Sul, Estados Unidos, União Europeia, México, etc., todos eles detentores do status de país livre de febre aftosa sem vacinação.

Por outro lado, os principais vendedores que concorrem com o Brasil pelo mercado internacional de carne suína, em sua maioria, são países também detentores do status de livre de febre aftosa sem vacinação, como Dinamarca, Estados Unidos, Canadá, Espanha, etc., o que aumenta as barreiras de acesso aos mercados mais exigentes para novos concorrentes que apresentam desvantagens de ordem sanitária.

---

<sup>3</sup> A denominação “suinocultura industrial” é muito empregada pelos atores da cadeia produtiva de suínos para referir-se àquela produção que apresenta níveis de investimentos tecnológicos constantes, e que acompanha o progresso técnico da atividade.

No mercado interno, há mais de cinco anos que não aumentamos o consumo per capita de carne suína, mesmo sendo o brasileiro grande consumidor de carnes e tendo a carne suína como predileta em termos de sabor, conforme levantando em pesquisas contratadas pela Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (ABCS, 2008).

O aumento da produção brasileira de carne suína, a redução no número de atores da cadeia produtiva, o aumento das escalas de produção, a dificuldade de acesso a novos mercados internacionais e o baixo consumo per capita no mercado doméstico, inseriram a suinocultura brasileira em um cenário de maior instabilidade de mercado e obrigou o setor desenvolver formas de organização mais adequadas ao enfrentamento destes desafios. Nesse ambiente, acordos tácitos, contratos de integração e iniciativas associativas ganharam espaço como estrutura de governança da cadeia produtiva de suínos por permitirem uma coordenação da produção mais adequada à realidade da brasileira.

### 3. O PROBLEMA DE PESQUISA E SUA JUSTIFICATIVA

A produção brasileira de suínos caracteriza-se por forte dinamismo em razão do crescente aumento das exigências dos consumidores, das mudanças estruturais no ambiente institucional e organizacional, da inserção da carne suína brasileira no mercado internacional, dos ganhos tecnológicos e de produtividade, e das alterações nas escalas de produção. A modernização da suinocultura ao mesmo tempo em que permitiu um aumento substancial da quantidade de carne produzida também provocou uma drástica redução no número de produtores de suínos.

Além disso, a dificuldade de expansão da participação brasileira no mercado internacional e a estagnação do consumo doméstico de carne suína provocaram inúmeras crises no setor nos últimos 15 anos, o que acelerou a concentração da atividade e a busca por uma coordenação mais eficiente da cadeia produtiva.

A necessidade da indústria de transformação pela regularidade na oferta de matéria prima, e do produtor por um modelo econômico que proporcione maior segurança, sobretudo em relação aos riscos mercadológicos, estimulou o desenvolvimento de estruturas mistas de governança, que buscam aliar os incentivos do mercado “spot”<sup>4</sup> com o controle das estruturas hierarquizadas, com o objetivo de reduzir custos de produção e de transação.

As empresas líderes em produção de carne suína no Brasil possuem sua estratégia fortemente alicerçada na garantia do fornecimento da matéria-prima e na busca de maior

---

<sup>4</sup> Como explica Azevedo (1997, p. 56), “a palavra *spot* – ponto, em inglês – é empregada em economia para qualificar um tipo de mercado cujas transações se resolvem em um único instante no tempo”. O mercado *spot* é tipicamente esporádico, e mesmo que a transação se repita não há obrigatoriedade de nova transação no futuro.

eficiência logística, o que tem sido alcançado através da coordenação da produção de suínos através de estruturas mistas de governança, sobretudo os contratos agropecuários de integração. Os contratos de integração se tornaram a principal estrutura de governança nas principais regiões produtoras de suínos do País, sendo utilizados pelas agroindústrias de abate e processamento de carne suína para garantir o suprimento de matéria prima (MIELE, 2007; RODRIGUES et al. 2008).

A formalização de contratos como instrumento de coordenação da produção brasileira de suínos surgiu na região sul do país e acompanhou a expansão geográfica das principais empresas integradoras para outras regiões do Brasil. Originados com base nos programas de fomento pecuário realizados por indústrias frigoríficas do estado de Santa Catarina em meados do século passado, os contratos de integração difundiram-se amplamente por toda região sul nas décadas de 60, 70 e 80. A partir da década de 90 algumas agroindústrias que atuam no segmento de carne suína se instalaram na região centro-oeste, em busca de melhores condições de competitividade, utilizando o mesmo padrão de governança empregado nos estados do sul, o sistema de integração via contratos (FALCÃO E MEDEIROS, 2001; MIELE e WAQUIL, 2007).

Apesar de amplamente difundidos na cadeia produtiva de suínos como mecanismo para formalizar a relação produtor/indústria e de coordenar a produção, esses contratos ainda não possuem no ordenamento jurídico brasileiro uma normativa específica, como já ocorreu em alguns países da Europa. Além de não haver disciplina legal, tampouco existe um consenso de quais são os elementos essenciais que deverão compor as cláusulas dos contratos agroindustriais (PAIVA, 2007).

De fato, conforme salienta Miele (2006), se por um lado os contratos de integração de suínos são instrumentos altamente eficientes em questões como a promoção da qualidade e a coordenação técnica, por outro lado, avançaram pouco na resolução de problemas inerentes à

atividade, como é o caso do passivo ambiental da suinocultura e das questões relacionadas às formas de remuneração e ao equilíbrio distributivo.

Para Rohenkohl (2007) é inegável o benefício mútuo para produtores e agroindústrias proporcionado pelos contratos de integração no que diz respeito à repartição do risco. No entanto, este autor chama atenção para a inevitável dependência do suinocultor à agroindústria provocada pela mudança nas especificações técnicas de produção, com maiores exigências financeiras em instalações modernas e insumos sofisticados, e pelo aumento na escala de produção, que ultrapassa a demanda do mercado livre local.

O resultado econômico e o gerenciamento do risco da produção de suínos coordenada através de contratos também foram objetos de análise de Rocha, Moura e Giroto (2007) num estudo comparativo entre granjas que produziam suínos em regime de integração vertical e granjas onde os produtores operavam no mercado “spot”. Neste estudo, concluiu-se que a produção integrada via contratos no estado de Santa Catarina pode ser classificada como atividade de subsistência, no que tange o retorno financeiro, porém com maior estabilidade na remuneração. De outra forma, a produção independente apesar de maiores retornos financeiros apresenta maiores riscos, com necessidade de grande quantidade de capital de giro e maior necessidade de planejamento de longo prazo.

Em síntese, apesar de escassas, as pesquisas recentes focalizando os contratos de integração como instrumentos de coordenação da produção de suínos sinalizam a necessidade de uma nova dinâmica na relação entre produtores e agroindústrias. Situações como inovação técnica, aumento na escala de produção, redução das margens de lucro, exigência de rastreabilidade, regras de bem estar animal, alterações na legislação ambiental, concentração industrial e mudança no perfil dos produtores integrados, são algumas das variáveis que podem determinar alterações nessa estrutura de governança.

Na prática corrente, contratos de integração são diversificados em termos de normas, direitos e deveres entre as partes; e pactuados em um ambiente onde as transações são marcadas pelo conflito distributivo; pela assimetria de informação, conhecimento e poder econômico entre os agentes; incerteza e possibilidade de oportunismo dada a elevada especificidade dos ativos envolvidos.

O problema de pesquisa que se apresenta pode ser resumido em três perguntas. Como são elaborados e quais são os principais elementos de constituição dos atuais contratos de integração de suínos? Qual o impacto que mudanças no ambiente institucional e organizacional poderão provocar nos contratos de integração de suínos? Como produtores integrados e agroindústrias integradoras negociam seus interesses e resolvem os conflitos?

Diante disso, torna-se justificável e necessário estudar o universo dos contratos de integração de suínos, para que avanços teóricos e metodológicos contribuam para um progresso deste instrumento de coordenação da suinocultura brasileira.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 Objetivo geral

Ü O objetivo geral desta pesquisa é analisar a constituição dos contratos agroindustriais de integração de suínos, confrontando o acordo formalizado entre produtores e agroindústrias com as bases teóricas da NEI/ECT e com as práticas de sua utilização, de forma a compreender como vetores de mudanças no ambiente institucional e organizacional impactam na relação entre as partes.

### 4.2 Objetivos específicos

Ü Identificar e descrever os principais elementos de constituição dos contratos agroindustriais de integração de suínos utilizados no Brasil;

Ü Analisar como são negociados os parâmetros técnicos, econômicos, de gestão do risco e de equilíbrio distributivo no modelo de gestão contratual em vigência na suinocultura brasileira;

Ü Relacionar impactos nos contratos de integração de suínos causados por mudanças no ambiente institucional, como leis, normas e regras de bem-estar

animal, rastreabilidade e segurança dos alimentos; e organizacional, como concentração empresarial, organização dos produtores, entrada de novos atores no ambiente de negócios, entre outros;

Û Caracterizar os processos de mediação de interesses entre as partes e possíveis mecanismos de solução de disputas nos sistemas integrados de produção de suínos.

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura relacionada à coordenação contratual no agronegócio brasileiro. Para tanto, foram levantadas e analisadas publicações nacionais e estrangeiras sobre os temas aqui abordados.

Para melhor compreensão o capítulo é dividido em três sub-capítulos: i) o primeiro vai discorrer sobre a temática do processo de interação agricultura e indústria, a formação do complexo agroindustrial brasileiro e o surgimento dos contratos agroindustriais; ii) o segundo vai abordar a teoria da Nova Economia Institucional (NEI) e a Economia dos Custos de Transação (ECT), com enfoque na discussão das estruturas de governança; iii) o terceiro discorre sobre os aspectos gerais do contrato e o seu papel na economia.

### 5.1 Complexo agroindustrial<sup>5</sup> e contratos de integração

O estudo formal das relações da agricultura com os demais setores da economia tem no trabalho seminal de Davis e Goldberg (1957) uma das mais importantes contribuições, pois foi a partir do conceito de *agribusiness* proposto pelos autores que inúmeros trabalhos foram realizados em diferentes países, tendo como foco de análise não mais a agricultura como um setor isolado da economia, mas como parte de um sistema composto por setores a montante e a jusante da produção agrícola.

---

<sup>5</sup> De acordo com Mendes e Júnior (2007), os termos *agribusiness*, agronegócio e complexo agroindustrial referem-se à visão sistêmica ou de inter-relação existente entre a agricultura e os demais setores da economia que garantem a produção, a transformação, a distribuição e o consumo de alimentos.

O termo *agribusiness* foi apresentado pela primeira vez por John Davis em 1955, numa conferência em Boston (EUA), sendo publicado em parceria com Ray Goldberg em 1957 como sendo;

“... a soma de todas as operações associadas à produção e distribuição de insumos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”.

Para Zylbersztajn (2005) a visão dos autores ao proporem o conceito de *agribusiness* é de uma evolução das unidades agropecuárias isoladas e auto-suficientes para um novo patamar onde prevalece a interdependência entre os segmentos do sistema agro-alimentar.

No Brasil, o debate acadêmico a respeito dessa interdependência ganhou destaque a partir da década de 80. Até então a ênfase encontrava-se em torno do desenvolvimento agrário<sup>6</sup> brasileiro, tendo como ponto de partida o atraso do setor agrícola e as conseqüências disso para o desenvolvimento econômico do país (PAULILLO, 1997).

Para Guimarães (1979, p. 113) as mudanças na agricultura são conseqüências da expansão industrial, com reflexos internos ao processo agrícola e na sua interação com os demais setores da economia.

Uma parte crescente dos produtos agrícolas não mais é entregue diretamente, em sua forma natural, ao consumo: é adquirida e processada pela indústria. Uma parte crescente das necessidades de consumo da agricultura não é mais obtida dentro das explorações agrícolas; é suprida pela indústria.  
...a agricultura deixou de ser, por força da industrialização, um setor isolado da economia de qualquer país e se tornou parte integrante de um conjunto maior de atividades inter-relacionadas: tornou-se parte de um complexo agroindustrial.

---

<sup>6</sup> Paulillo (1997, p. 548) ressalta a importância da diferenciação conceitual entre questão agrícola e questão agrária. “A questão agrícola visa responder o que produzir, quanto produzir, e onde produzir. A questão agrária refere-se à problemática do como produzir, de que forma ocorrerá a produção agrícola. Enquanto a primeira preocupa-se com a produção e produtividade dos segmentos da agricultura, visando a alocação de fatores de produção e guiando-se estritamente pelo comportamento dos valores de mercado, a segunda questão está fundamentada na preocupação quanto às relações de produção capitalistas e seus problemas de ordem econômica e social como nível de renda, nível de emprego etc.”

Müller (1979, p. 50) a respeito da interação agricultura e indústria na formação do complexo agroindustrial ressalta que “o novo termo põe ênfase na interdependência entre indústria para a agricultura, agricultura e agroindústria. Ao fazê-lo, insiste na perda do antigo caráter autônomo da agricultura bem como da capacidade decisória dos grupos sociais rurais”.

Em 1989, Ney Bittencourt de Araújo, então presidente da Agroceres, lançou o livro *O agribusiness brasileiro*, introduzindo no Brasil o conceito de cadeias produtivas. Era a primeira publicação brasileira sobre um conceito acadêmico surgido nos Estados Unidos e que já havia se propagado pela Europa. Em 1992 surgiu a Associação Brasileira de Agribusiness (Abag), com o objetivo de pensar a agricultura do Brasil a partir de uma visão mais sistêmica, uma visão de cadeia produtiva dos agronegócios (PINAZZA e ALIMANDRO, 1999).

O complexo agroindustrial pode ser dividido em quatro segmentos: o primeiro segmento, localizando a montante do processo de produção agropecuária, denominado indústria para a agricultura; o segundo é a produção agropecuária propriamente dita; o terceiro é formado pelos processos de armazenagem, processamento e distribuição da produção rural, denominado de indústria de base agrícola; e o quarto é a distribuição final (FURTUOSO et al. 1999). Pinazza e Alimandro (1999) destacam que o início da interação da cadeia alimentar começa no consumidor e vai se irradiando para os demais segmentos do complexo agroindustrial, como demonstrado na figura 03.



Fig. 03 – Segmentos do complexo agroindustrial.

Fonte: Adaptado de Pinazza e Alimandro, 1999.

Mendes e Júnior (2007) utilizaram a figura da “porteira da fazenda” para delimitar os diferentes setores do agronegócio e os valores gerados por eles. Assim, para o ano de 2005, o setor antes da porteira da fazenda, de insumos e bens de produção agropecuários, representava 11% do valor total gerado pelo agronegócio mundial; o setor da produção agropecuária propriamente dita, dentro da porteira da fazenda, representava 19%; e o setor depois da porteira da fazenda, de processamento e distribuição, representava 70% do valor total gerado pelo agronegócio.

A interdependência da agricultura à indústria, a montante ou a jusante do processo produtivo, disseminou no ambiente rural o emprego de práticas da organização industrial, como é o caso da integração. O conceito de integração refere-se ao processo de interação econômica entre duas partes no desenvolvimento de operações de produção, transformação e venda de um determinado produto. O centro de decisões se concentra na parte que desenvolve pelo menos duas destas operações (PAIVA, 2007).

O processo de integração pode acontecer basicamente de duas formas: a horizontal, onde as partes integradas pertencem à mesma categoria econômica ou desenvolve atividades

similares. É utilizada, sobretudo, na luta pelo poder de mercado, tendo como principais exemplos as fusões entre firmas de uma mesmo setor; e a vertical, onde as partes envolvidas combinam atividades diferentes, tendo como principais funções a redução do risco, a garantia de suprimento em quantidade e qualidade, e a redução dos custos pelas economias de escala (MENDES e JÚNIOR, 2007; PAIVA, 2007).

Ambas as formas de integração são encontradas no setor produtivo agropecuário, no entanto, a forma de integração observada com mais frequência é a chamada integração contratual<sup>7</sup>, geralmente representada pela interação entre uma empresa industrial ou comercial com a empresa agropecuária (PAIVA, 2007). Mais corretamente trata-se de um fenômeno de quase-integração, pois substitui a fusão societária pela coordenação operacional, e a denominação mais correta para o contrato de coordenação da atividade agropecuária é contrato de quase-integração<sup>8</sup> (GUIMARÃES, 1979).

Malassis (apud Guimarães, 1979, p. 122) explica o fenômeno da quase-integração no complexo agroindustrial da seguinte forma:

A firma industrial ou comercial, ou a cooperativa, que possui o poder principal de decisão é chamada firma integradora (ou pólo integrador). A forma de coordenação mais difundida na Europa ocidental e na América do Norte é o contrato de quase-integração. Nesse caso, o conjunto quase integrado é uma forma de organização econômica hierarquizada, comportando um centro principal de decisão (firma integradora) e centros secundários de decisão mais ou menos subordinados. A firma integradora pode controlar a série de operações de uma cadeia “vertical”: suprimento, produção, distribuição e venda a varejo (ou de uma parte dentre elas), bem como criar ou sugerir associações “horizontais”, com a finalidade de melhorar a eficácia do suprimento ou da produção, etc. As cooperativas agrícolas, constituídas para “realizar em comum” certas operações de compra, ou de transformação ou de venda, etc, constituem formas de integração vertical. Quando a produção agrícola é suficientemente dominada (caso da avicultura) ela pode ser eficazmente programada

---

<sup>7</sup> Paiva (2007, p. 07) propõe o termo “contrato agroindustrial de integração vertical”, onde o prefixo agro refere-se a todas as atividades agropecuárias voltadas para o mercado. No entanto, para este trabalho optamos por não utilizar o termo “integração vertical”, uma vez que a teoria da NEI/ECT utiliza tal termo como sinônimo de governança hierárquica.

<sup>8</sup> A Economia dos Custos de Transação (ECT) vai abordar o tema da integração e da quase-integração como as estruturas de governança hierarquia e contratos, respectivamente. A escolha da estrutura de governança mais adequada será feita em função das características da transação.

(quantidade, qualidade, prazos): a firma integrante desempenha então o papel de centro de programação para o conjunto integrado.

De acordo com Guimarães (1979), os contratos agrícolas (*contract farming*) surgiram nos Estados Unidos e Canadá, de forma esporádica, motivados pelo interesse mútuo entre produtores agrícolas de gêneros perecíveis e indústrias processadoras. Simples acordos verbais de fornecimento de produtos agrícolas, com o passar do tempo os contratos foram formalizados e passaram a determinar a quantidade, a qualidade e as condições de produção e o emprego de insumos.

Os contratos agrícolas foram logo entendidos como instrumento de “vinculação inter-setorial”, por meio do qual a indústria integradora garantia os produtos primários de que necessitava sem ter que participar dos riscos da exploração. Rapidamente difundiram-se como forma predominante de unificação das atividades entre esses dois setores nos principais países desenvolvidos, sendo denominados de contratos de coordenação vertical ou de quase-integração (GUIMARÃES, 1979).

Paiva (2007, p. 04), descreve da seguinte maneira as características básicas dos contratos agroindustriais vistos sob um enfoque econômico.

A partir de uma análise econômica, podem ser individualizadas três características básicas dos contratos de integração vertical agroindustriais. A primeira diz respeito à repartição dos riscos e até mesmo à redução ou anulação de alguns destes, seja para o produtor, quanto à colocação dos seus produtos no mercado, seja para a indústria quanto ao fornecimento regular de matéria-prima de qualidade. A segunda característica é concernente à multiplicidade e à particularidade das formas de remuneração acordadas pelas partes. A terceira característica desses contratos é representada pela renúncia por parte do produtor agrícola (via de regra é sobre a indústria que recai a maior parte do poder de decisão) de parcela dos seus poderes de autodeterminação em favor do integrador, através da assunção de obrigações, dentre as quais a mais comum é a de submeter-se às regras técnicas, ao controle, à produção exclusiva de determinados bens determinada pela indústria.

Zylbersztajn (2005) cita a disseminação dos contratos como mecanismo de coordenação das atividades agropecuárias em diversos setores. Segundo esse autor, nos Estados Unidos a participação dos contratos na produção de *commodities* agrícolas em 2001 era da ordem de 95,5% no setor de açúcar, 88,1% na produção de aves, 60,6% na suinocultura, 59% na produção de frutas, 51,7% no algodão, 38,5% no cultivo do arroz e 20,9% na criação de gado. Já no Brasil, segundo o mesmo autor, a presença dos contratos pode ser identificada no acesso à terra, no setor de crédito, na cadeia do vinho, na produção de tomate e de soja, na avicultura de corte e postura e na suinocultura.

Em síntese, a segunda metade do século XX pode ser caracterizada, no setor agropecuário, como o período onde a agricultura avançou de um estágio caracterizado pelo isolamento com os demais setores da economia, onde as relações econômicas mais importantes estavam relacionadas à comercialização dos excedentes produzidos, para um estágio onde no setor primário se tornou um elo de uma cadeia coordenada que tem início no segmento de insumos e foco no mercado consumidor.

O segmento da produção agropecuária passou em grande parte a ser coordenado por setores externos à produção, sobretudo pela indústria de transformação. Essa nova configuração gerou formas de interação que vão além da relação de mercado. A indústria de transformação, para atender as exigências dos consumidores, necessita coordenar prazos, quantidades e qualidades do setor de produção. Neste contexto, a coordenação contratual tem se destacado como um eficiente mecanismo de governança do agronegócio.

### 5.1.1 Suinocultura contratualizada

A coordenação da produção de suínos via contratos teve origem no estado de Santa Catarina, maior produtor de suínos do Brasil, de lá avançou para os outros estados do sul do país, e posteriormente se difundiu para outras regiões. Ou seja, a disseminação da utilização dos contratos na coordenação da produção de suínos no Brasil é consequência da expansão da agroindústria.

O início das atividades de um pequeno frigorífico da empresa S. A. Indústria e Comércio de Concórdia, no ano de 1944, foi o primeiro passo da construção daquele que mais tarde se consolidaria como o maior grupo brasileiro de abate e processamento de aves e suínos, o grupo SADIA, empresa batizada com este nome pelo seu fundador, Atílio Fontana, a partir das iniciais da empresa ao qual o primeiro frigorífico pertencia, com o final da palavra Concórdia, uma homenagem a cidade sede da empresa, localizada no oeste de Santa Catarina (FONTANA, 1980).

Nos primeiros anos o frigorífico era abastecido pelos produtores de suínos da região, mas logo ficou claro que a qualidade deixava a desejar e a quantidade não apresentava regularidade. Por volta de 1947 o próprio Atílio Fontana começou a incentivar produtores locais a iniciarem uma criação mais sistematizada, com auxílio da Sadia que também garantia a compra dos animais para o abate. Atílio Fontana (1980, pag. 134), em sua autobiografia, narra assim o início desta parceria.

“Observando os resultados obtidos com os métodos introduzidos por ele em nossa suinocultura quanto à técnica e à higiene, chegamos à conclusão de que devíamos estudar uma forma de propagá-los num desses lugares mais freqüentados no interior do município – perto de uma casa de comércio ou de uma igreja, uma dessas capelas onde o padre ia rezar missa – e tentar encontrar um lavrador que aceitasse as condições da nossa proposta: instalações adequadas e toda higiene possível. Nós lhe fornecíamos as três matrizes sem despesa nenhuma por conta dele, a não ser a

ração, fabricada e fornecida por nós. É evidente que o lavrador selecionado deveria aceitar essas condições com o propósito de melhorar também a sua criação de suínos própria. E, realmente, foi visto que, desde os primeiros passos com essas três fêmeas, que entregávamos mais ou menos em meia gestação, os resultados eram extraordinários. Mas não só os lavradores encarregados dessa experiência os testemunhavam, como também seus amigos, vizinhos, parentes, todas as pessoas que tomavam conhecimento dela. E com isso começou a haver uma demanda cada vez maior de lotes de matrizes, cuja entrega se fazia, como dissemos, sem pagamento, mas quando os filhos, já criados e desenvolvidos, eram vendidos ao nosso Frigorífico, o peso das mães era descontado”.

Dessa forma nasceu no Brasil o que se tornaria um dos modelos mais eficientes de garantia do abastecimento de matéria prima para agroindústria, o sistema de parceria, que evoluiu para diversidade de contratos de integração na forma que conhecemos hoje.

Sorj et al. (1982) registra a elaboração de um projeto de fomento à suinocultura no município de Concórdia – SC, em 1964, pela Sadia, em parceria com a prefeitura local e a Associação Rural de Concórdia. O objetivo era selecionar propriedades rurais que servissem de modelo de modernização para os demais proprietários. Concomitantemente a empresa intensificou sua atuação no desenvolvimento genético e de manejo do rebanho suíno e aumentou sua exigência qualitativa, com a premiação dos melhores produtores. O projeto contou com intensa campanha publicitária realizada pela Rádio Rural de Concórdia, de propriedade da empresa.

Em 1972 os contratos entre a Sadia e produtores de suínos ultrapassavam 100 propriedades rurais. A intensificação da assistência técnica, fornecimento de insumos e aumento da produtividade dessas unidades permitiu uma veloz acumulação de capital, passando de 34.902 cabeças de suínos abatidas em 1945 para 389.141 em 1976, com aumento da produtividade industrial de duas mil toneladas para mais de duzentas mil toneladas no mesmo período (SORJ et al., 1982).

Atualmente, os contratos representam mais da metade dos abates, pouco menos da metade das matrizes e aproximadamente dois terços dos estabelecimentos suinícolas de Santa Catarina. Existem dois tipos bem distintos de contratos, um que regula basicamente a relação

de compra e venda (*marketing contracts*) e os contratos de produção ou de parceria (*production contracts*). No primeiro, a relação restringe-se aos aspectos comerciais, garantindo o escoamento da produção. O produtor detém a propriedade dos ativos e é responsável pelas decisões e pelo risco da produção, enquanto o risco de mercado é repartido com a agroindústria. No segundo, além de determinar o critério de remuneração, detalha os insumos a serem utilizados e o padrão de qualidade mínimo. São os contratos mais comuns na suinocultura (MIELE e WAQUIL, 2007).

Miele e Waquil (2007, p. 825) detalham da seguinte forma as diferenças entre os contratos de compra e venda e os contratos de parceria.

A diferença ocorre em relação à propriedade dos ativos. Nos contratos de compra e venda, o suinocultor é proprietário das instalações, equipamentos e reprodutores, e deve adquirir (à vista ou a prazo) leitões, ração e insumos. Nos contratos de parceria e de comodato, o suinocultor detém apenas as instalações e equipamentos. Cabe à agroindústria arcar com os custos dos leitões (no caso das Uts<sup>9</sup>) ou dos reprodutores (no caso das UPLs<sup>10</sup>), bem como da ração e parte dos insumos. Ao ingressar na integração, o suinocultor passa a ser fiel depositário destas mercadorias. Em todos esses contratos cabem ao suinocultor as despesas com mão-de-obra, energia, água, manutenção e manejo ou tratamento dos dejetos. Também cabe à agroindústria arcar com os custos com assistência técnica, transporte dos animais e, na maioria das vezes, transporte da ração. Em função desta divisão de responsabilidades, percebe-se que nos contratos de parceria e de comodato há transferência de parte dos riscos de variação dos preços (dos grãos e dos insumos) do suinocultor para a agroindústria, enquanto nos contratos de compra e venda estes riscos permanecem junto ao produtor rural. Em todos os casos, o risco ambiental associado à gestão dos dejetos é transferido ao suinocultor.

Em resumo, os contratos agroindustriais de integração de suínos surgiram a partir das necessidades da indústria de transformação, pelo abastecimento de matéria prima, e evoluíram por garantirem aos produtores garantia de acesso ao mercado e facilidade de acesso aos

---

<sup>9</sup> UTs – Unidades de terminação. Refere-se ao segmento da produção de suínos responsável pela terminação dos animais para o abate. É o período que se inicia por volta de 70 dias de vida e vai até o final da fase de terminação, quando os suínos estão prontos para o abate, o que acontece por volta de 150 a 170 dias de vida.

<sup>10</sup> UPLs – Unidades de produção de leitões. Referem-se ao segmento da produção de suínos que concentra as matrizes e reprodutores, e que produz os leitões para as UTs. Compreende as fases de gestação, maternidade e creche, de onde os leitões saem para a fase de terminação. Essa fase pode ser sub-dividida em duas, dependendo do sistema de manejo implementado. Quando isso acontece, os leitões desmamados, por volta de 21 dias, seguem para unidades específicas, denominadas de unidades de creche – UCs.

insumos de produção. Esse sistema exemplifica o processo de interação da agricultura com demais setores da economia conforme abordado na literatura sobre o desenvolvimento do complexo agroindustrial.

## 5.2 Nova economia institucional

A ruptura da agricultura vista como um setor isolado da economia para uma abordagem de cadeia produtiva como componente de um sistema agroindustrial requer formas de análises que sejam capazes de conectar o sistema produtivo, levando em consideração os aspectos relativos aos agentes e ao ambiente organizacional e institucional (ZYLBERSZTAJN, 2005).

A nova economia institucional (NEI) emerge como um arcabouço teórico que auxilia a compreensão dos sistemas agroindustriais, principalmente no que diz respeito às estruturas de governança<sup>11</sup> e o papel desempenhado pelas instituições. Uma das suas vertentes, a economia dos custos de transação (ECT), propõe que a análise econômica deve transcender o ambiente da firma e avançar pelo entendimento das relações entre os agentes, a transação<sup>12</sup>, considerando os aspectos relacionados ao ambiente e às instituições.

A NEI enriquece a teoria da moderna organização industrial (OI) ao detalhar a influência do ambiente institucional e das variáveis transacionais no funcionamento das firmas e mercados (FARINA, 1999); e traz como colaboração à teoria neoclássica o realismo

---

<sup>11</sup> Segundo Zylbersztajn (1995, p. 14), o termo “governança” é a melhor opção ao termo *governance* “utilizado por Williamson para designar a matriz institucional onde a transação é definida”. De acordo com Azevedo (2000), são exemplos de estruturas de governança o mercado “spot”, contratos regulares de suprimento, contratos de longo prazo com cláusulas de monitoramento, integração vertical, entre outras.

<sup>12</sup> Williamson (1985) diz que uma transação ocorre quando se transfere um bem ou serviço através de interfaces tecnologicamente separadas, quando termina uma etapa da atividade e se inicia outra.

com que trata os agentes econômicos, sobretudo em relação à sua capacidade cognitiva limitada, bem como a relação entre os mesmos, sintetizada na tese da incompletude contratual (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Nesse sentido, a NEI/ECT fornece uma estrutura teórica capaz de permitir o entendimento das relações que ocorrem ao longo das cadeias produtivas do agronegócio, através das estruturas de governança, além de ressaltar a influência exercida pelo ambiente organizacional e institucional no desempenho das mesmas. A figura 04 exemplifica a governança no agronegócio vista sob a ótica da NEI/ECT.

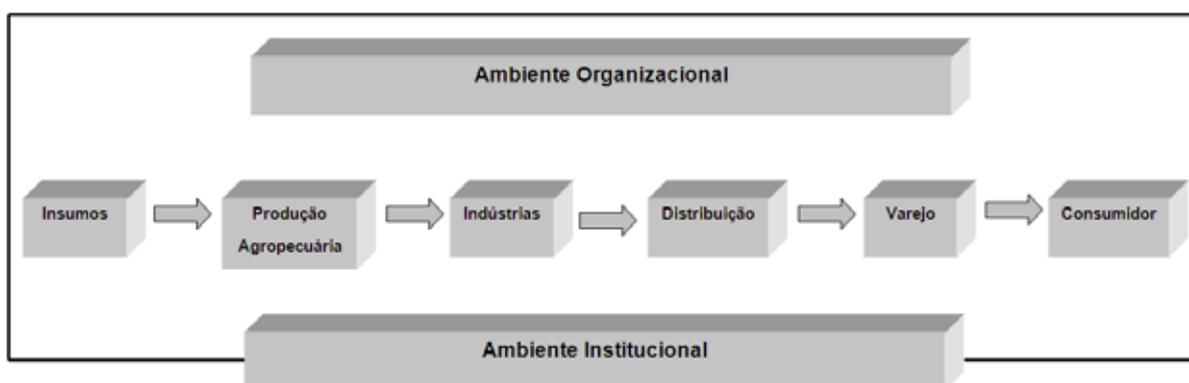


Fig. 04 – Governança do Sistema Agroindustrial.

Fonte: Zylbersztajn, 2009.

A Nova Economia Institucional (NEI) tem no artigo seminal de Ronald Coase publicado em 1937, *The Nature of the Firm*, um dos seus pilares de sustentação. Neste trabalho o autor sugere uma nova interpretação para a firma, que não pode ser vista unicamente como uma função insumo-produto sem levar em conta os aspectos organizacionais existentes em seu interior.

Coase (1937, p. 38) assegura que a razão principal para a existência da firma é a presença de um “custo” para a utilização do “mecanismo de preço”, citando como o mais óbvio deles o custo de descobrir o preço vigente no mercado.

Dessa forma, a firma Coasiana evolui da visão neoclássica de função de produção para um mecanismo alternativo ao mercado na coordenação das atividades econômicas. Firma e mercado concorrerem entre si na coordenação das atividades econômicas, prevalecendo a governança mais economizadora de custos de transação. (VALLE et al., 2002).

Zylbersztajn (2000, p. 24) sintetiza assim o novo papel da firma Coasiana “a firma é uma relação orgânica entre agentes que se realiza através de contratos, sejam eles explícitos, como os contratos de trabalho, ou implícitos, como uma parceria informal”.

Outro importante ponto de sustentação da Nova Economia Institucional são os trabalhos de Douglass North sobre o papel que as instituições desempenham no desenvolvimento das sociedades. Para North (1990) as instituições são:

“... as regras do jogo em uma sociedade ou, mais formalmente, as restrições construídas pelo homem para forjar a interação humana. As instituições reduzem riscos e estruturam incentivos para as transações de natureza política, social ou econômica entre as pessoas”.

Para Azevedo (2000), a NEI aborda o papel das instituições sob duas instâncias de análise distintas: as macroinstituições (ambiente institucional) e as microinstituições (estruturas de governança). Na primeira vertente estão os trabalhos de Douglas North, Steven Cheung e Barry Eichengreen e na segunda destacam-se os estudos de Yoram Barzel e Oliver Williamson.

As macroinstituições referem-se ao conjunto de normas, leis, organizações e regimes que regulam o sistema econômico através do ambiente organizacional. De acordo com North (1991), são as “regras do jogo” formais e informais que “estruturam a interação social, econômica e política”. As microinstituições correspondem às estruturas de governança que regulam uma transação específica entre os agentes econômicos, como contratos e normas das organizações. A análise das estruturas de governança se consolidou como economia dos custos de transação (ECT) (AZEVEDO, 2000; VALLE et al. 2002).

### 5.2.1 Economia dos custos de transação

Os custos de transação são o equivalente econômico da fricção para os sistemas físicos. A ECT coloca o problema da organização econômica como um problema de contratação, que pode ser resolvido de maneiras alternativas, onde a cada uma delas se associa um mecanismo explícito ou implícito de contrato (WILLIAMSON, 1985). Arrow (1969, p. 48) definiu os custos de transação como “*costs of running the economic system*”.

Williamson (1993) propôs a seguinte definição para custos de transação.

Os custos ex-ante de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem como os custos ex-post dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico.

O estudo da organização econômica a partir da ECT apóia-se em dois pressupostos comportamentais dos agentes envolvidos na transação, um diz respeito à competência cognitiva – racionalidade limitada – e o outro se refere às propensões egoístas – oportunismo.

A racionalidade limitada resulta da capacidade cognitiva limitada dos agentes econômicos para receber, estocar, recuperar e processar informação. Simon (1961) sintetizou que o comportamento dos atores econômicos é “intencionalmente racional, porém consegue sê-lo apenas de forma limitada”.

Dessa forma, baseado em Williamson (1985, 1993) pode-se sintetizar que contratos são incompletos por natureza, devido à racionalidade limitada dos agentes na contratação e monitoramento dos mesmos. Isso não seria problema não fosse o oportunismo uma característica presente nos agentes envolvidos nas transações (ZYLBERSZTAJN, 1995).

O oportunismo foi definido por Williamson (1985) como a busca do auto-interesse com avidez. Zylbersztajn (1995, p. 17) esclarece que o auto-interesse pode ser buscado sem

oportunismo, e que o oportunismo “parte de um princípio de jogo não cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente pode permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico”.

Além dos pressupostos comportamentais dos agentes econômicos – racionalidade limitada e oportunismo – a economia dos custos de transação sustenta que há razões econômicas para a forma como as transações se organizam. Assim, uma transação pode ser diferenciada a partir de três dimensões principais que são: frequência, incerteza e especificidade dos ativos. A especificidade dos ativos é a dimensão mais importante das transações, e a que diferencia a ECT de outras teorias da organização econômica (WILLIAMSON, 1985).

A frequência é uma medida da recorrência da transação e desempenha um duplo papel numa relação econômica. Em primeiro lugar, o aumento da frequência com que uma transação é realizada diminui os custos fixos médios da coleta de informações e de construção de contratos. Em segundo lugar, transações frequentes tendem a desenvolver reputação nos agentes, limitando ações oportunistas, dado que isso poderia implicar em perda potencial de renda futura (AZEVEDO, 2000; ZYLBERSZTAJN, 2000).

A incerteza é o atributo menos desenvolvido pelos teóricos da ECT. Está associada a efeitos não previsíveis, à impossibilidade de previsão de perturbações (choques) que podem alterar o curso de uma transação, podendo levar ao rompimento contratual não oportunístico (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Mas Farina (1999, p. 161) associa a incerteza ao comportamento oportunista dos agentes em uma transação da seguinte forma:

A incerteza tem como principal papel a ampliação das lacunas que um contrato não pode cobrir. Em um ambiente de incerteza, os agentes não conseguem prever os acontecimentos futuros e, assim, o espaço para renegociação é maior. Sendo maior esse espaço, maiores serão as possibilidades de perdas derivadas do comportamento oportunista das partes, ou mesmo do desentendimento entre elas.

A especificidade dos ativos, de acordo com Williamson (1985, p.55), refere-se “a investimentos duráveis que se realiza com o apoio de transações particulares, cujo custo de oportunidade é muito menor para o seu melhor uso alternativo ou para usuários alternativos se a transação original terminar prematuramente”.

Azevedo (2005, p. 127) ressalta que “um ativo é considerado específico se uma fração relevante de seu retorno depende, para sua realização, da continuidade de uma transação específica”. Zylbersztajn (2000, p. 29) explica que “alta especificidade de ativos significa que uma ou ambas as partes envolvidas na transação perderão caso esta não se concretize, por não encontrarem uso alternativo que mantenha o valor do ativo desenvolvido para determinada transação”.

Besanko et al. (2006, p.45) tratando das fronteiras verticais da empresa ressalta as particularidades dos ativos específicos em relacionamento (*relationship-specific assets*):

...um ativo específico em relacionamento não pode ser reutilizado em outra transação sem algum sacrifício na produtividade do ativo ou algum custo para adaptar o ativo à nova transação. Quando uma transação envolve ativos específicos em relacionamento, as partes da transação não podem trocar os parceiros do negócio sem custos.

Williamson (1991) descreve 06 tipos de especificidade que os ativos podem assumir em uma relação, a saber:

- Ü **Especificidade de Localização**, se a dependência do retorno pelo investimento estiver relacionada à distância entre os agentes econômicos, tendo como exemplo clássico os custos de frete;
- Ü **Especificidade de Ativo Físico**, quando há investimentos em produtos ou equipamentos que possuem atributos físicos específicos apenas para a contraparte da relação;
- Ü **Especificidade de Ativo Humano**, quando há necessidade de capacitação de recursos humanos especificamente para determinada transação;

- Û **Ativos Dedicados**, quando os investimentos são realizados unicamente para atender a demanda da outra parte;
- Û **Especificidade Temporal**, quando há perda de valor do ativo em função do tempo, como no caso de produtos de alta perecibilidade ou ociosidade;
- Û **Especificidade de Marca**, refere-se ao capital – nem físico, nem humano – materializado em uma marca, altamente relevante no mercado de franquias.

A presença de ativos específicos determina o aparecimento de quase-rendas, que podem ser definidas como a diferença entre o valor de um ativo em seu uso específico e o valor do mesmo ativo em seu melhor uso alternativo. Assim, quanto mais específicos forem os ativos, maiores serão as quase-rendas proporcionadas, e dessa forma, maiores as perdas associadas a não realização da transação.

O surgimento de quase-rendas aumenta as possibilidades de ações oportunistas, uma vez que um dos lados da transação pode tentar se apropriar da quase-renda gerada pela especificidade dos ativos, mecanismo denominado de *holdup problem* (problema da apropriação). O problema da apropriação é tanto maior quanto maior for a especificidade dos ativos e conseqüentemente as quase-rendas proporcionadas.

Besanko et al. (2006, p. 149) cita que o *holdup problem* ocorre quando “uma empresa explora seu parceiro de negócios tentando renegociar os termos de uma transação”, explicando que uma vez realizado um investimento com ativos de alta especificidade haverá sempre a possibilidade de o outro lado tentar renegociar um preço menor que o combinado, mas acima do melhor uso alternativo para o ativo em questão, tentando apropriar-se da quase-renda. Mesmo havendo um contrato entre as partes, provavelmente será melhor aceitar a nova proposta que partir para um oneroso litígio.

### 5.2.1.1 Estruturas de governança

A correlação entre os pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada) com os atributos das transações (frequência, incerteza e especificidade dos ativos) vai determinar a magnitude dos custos de transação, e fazer emergir a estrutura de governança mais eficiente.

As estruturas de governança são o *mercado* (mercado spot), as *formas híbridas ou mistas*<sup>13</sup> e a *hierarquia* (uma única firma fazendo toda a transação); onde cada uma representa, dependendo da situação, a melhor opção economizadora dos custos de produção (economia neoclássica) somados aos custos de transação (ECT) (WILLIAMSON, 1985; AZEVEDO, 2000; ZYLBERSZTAJN, 2000).

As formas de mercado são caracterizadas pelo alto grau de incentivo que conferem aos agentes econômicos de uma transação, com menor poder de adaptação e menor custo. As formas hierárquicas de produção são as mais privilegiadas em termos de coordenação das transações, mas perdendo em incentivos e com maior custo. Já as formas híbridas tentam preservar a autonomia e conseqüentemente os incentivos de mercado, com custos intermediários entre o mercado e a hierarquia (ZYLBERSZTAJN, 1995).

As estruturas de governança – mercado, híbridas e hierarquia – vão ser correlacionadas por Williamson (1985, p.72) à tripla classificação contratual sugerida por Ian Macneil (1974), que distingue os contratos em: clássicos<sup>14</sup>, neoclássicos e relacionais, em razão da flexibilidade apresentada.

---

<sup>13</sup> Diversos trabalhos utilizam o termo “contrato” em referência a todas as formas não polares de governança, ou seja, todas as formas que não são coordenadas nem pelo mercado nem exclusivamente pela firma.

<sup>14</sup> Como esclarece Zylbersztajn (1995, p. 51) os termos “clássico” e “neoclássico” nada têm a ver com o significado dos mesmos em teoria econômica, sendo termos herdados da teoria do direito.

Os contratos clássicos são caracterizados pela irrelevância de identidade das partes de uma transação, pela delimitação cuidadosa da natureza do acordo e por definir claramente as sanções relativas ao não cumprimento do acordo. As transações caracterizam-se pela descontinuidade, sendo os ajustes realizados unicamente via mercado, ou seja, independem de planejamento de longo prazo. Relaciona-se ao conceito de mercado em competição perfeita da economia neoclássica (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 1995).

Nem todas as transações se encaixam no esquema de contratação clássica. Os contratos de longo prazo, em particular, são executados em condições de incerteza do ambiente e oportunismo dos agentes, o que torna a delimitação, *ex-ante*, da natureza do acordo, onerosa ou até mesmo impossível.

Assim, contratos neoclássicos são caracterizados pelo desejo dos agentes de manutenção de uma relação de longo prazo. Como forma de contornar as lacunas de um contrato incompleto, os agentes da transação podem aceitar a assistência de terceiros na solução de disputas (arbitragem). A manutenção do contrato original como referência para negociação os distingue dos contratos relacionais (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 1995).

O contrato relacional surge com o aumento da duração e da complexidade dos contratos, o que leva à substituição dos processos de ajustes neoclássicos pelo ajuste administrativo contínuo, que permite mais flexibilidade e possibilidade de renegociação. Em contraste com o contrato neoclássico, está o fato de um acordo original poder ou não existir, e existindo pode ou não ser referência para a renegociação. As alianças estratégicas, negociações trabalhistas e contratos verticais de fornecimento de suprimentos são exemplos de comportamento relacional, onde a cada negociação os pressupostos contratuais são revistos (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 1995).

Partindo-se dos atributos das transações, pode-se estruturar uma matriz de definição da estrutura de governança mais eficiente e o contrato mais indicado (ver figura 05). Para tanto, considera-se três classes de frequência para uma transação – uma vez ( $f = 1$ ), ocasional ( $f = o$ ) e recorrente ( $f = r$ ); e três classes de especificidades dos ativos – ativos reutilizáveis ( $k=0$ ), ativos com especificidade intermediária ( $k = m$ ) e ativos altamente específicos ( $k \rightarrow \infty$ ); e padroniza a incerteza como presente em grau suficiente em todas as transações (WILLIAMSON, 1985; ZILBERSZTAJN, 1995).

		Nível de Especificidade dos Ativos		
		$k = 0$	$0 < k < \infty$	$k \rightarrow \infty$
Frequência das Transações	Discreta	MERCADO (contrato clássico)	GOV. TRILATERAL (contrato neoclássico)	GOV. TRILATERAL (contrato neoclássico)
	Ocasional	MERCADO (contrato clássico)	GOV. TRILATERAL (contrato neoclássico)	GOV. UNIFICADA ou BILATERAL (contrato neoclássico)
	Recorrente	MERCADO (contrato clássico)	GOV. TRILATERAL (contrato relacional)	GOV. UNIFICADA (contrato relacional)

Fig. 05 – Matriz de definição das estruturas de governança a partir dos atributos das transações.

Fonte: Zylbersztajn, 1995.

A contratação clássica se aproxima da governança de mercado, que é a mais adequada para transações não específicas, qualquer que seja a frequência. Altamente eficiente naqueles casos em que ambas as partes, com sua própria experiência, decidem se continuam ou não o relacionamento.

A contratação neoclássica relaciona-se com as formas híbridas, onde a assistência de terceiros (arbitragem) para a resolução de disputas faz surgir uma governança trilateral naquelas transações com ativos de média ou alta especificidade.

A contratação relacional é compatível com as formas hierárquicas, onde se privilegia a capacidade de adaptação em detrimento dos incentivos.

A representação gráfica da melhor estrutura de governança com base na ECT pode ser feita através da forma analítica reduzida (ver figura 06) proposta por Williamson (1991). Nesse modelo o autor atribui uma função de custos de governança relacionada à especificidade dos ativos, tratando incerteza e frequência como constantes, e introduzindo os aspectos do ambiente institucional (como definição e garantia dos direitos de propriedade) na forma de parâmetros de deslocamento dos custos de transação, representado por  $\theta$  (ZILBERSZTAJN, 1995; AZEVEDO, 2000).

As funções que representam os custos de governança da produção via mercado (M), híbrida (X) e hierárquica (H), tendo  $k$  e  $\theta$  como variáveis, são assim representadas:

$$\begin{aligned} M &= M(k, \theta), \text{ para governança via mercado;} \\ X &= X(k, \theta), \text{ para governança híbrida ou mista;} \\ H &= H(k, \theta), \text{ para governança hierárquica.} \end{aligned}$$

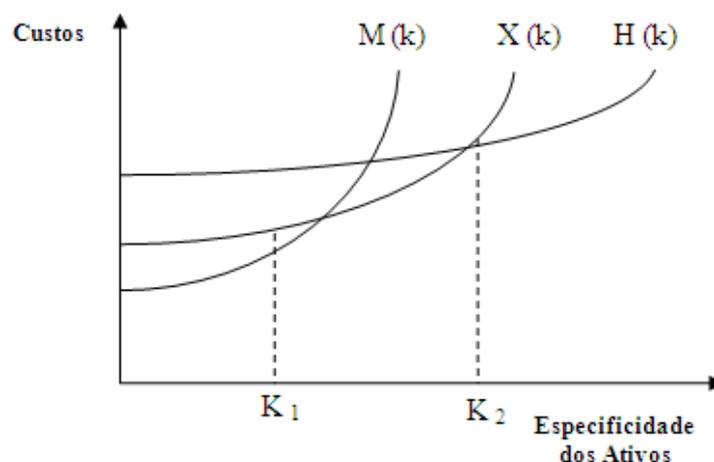


Fig. 06 – Modelo de representação gráfica das estruturas de governança.

Fonte: Adaptado de Williamson, 1991.

Pode-se concluir que com baixos níveis de especificidade dos ativos o mercado é sempre mais eficiente que as formas híbridas e que a hierarquia. À medida que os ativos

aumentam suas especificidades aumenta a dependência bilateral e a necessidade de controle, tornando-se as formas híbridas e progressivamente as hierárquicas mais interessantes.

Zylbersztajn (2005) ressalta o trabalho de Menard (2004) que parte da representação gráfica desenvolvida por Williamson (1991) para explorar as diversas formas de coordenação das relações econômicas a partir da governança híbrida ou mista (ver fig. 07).

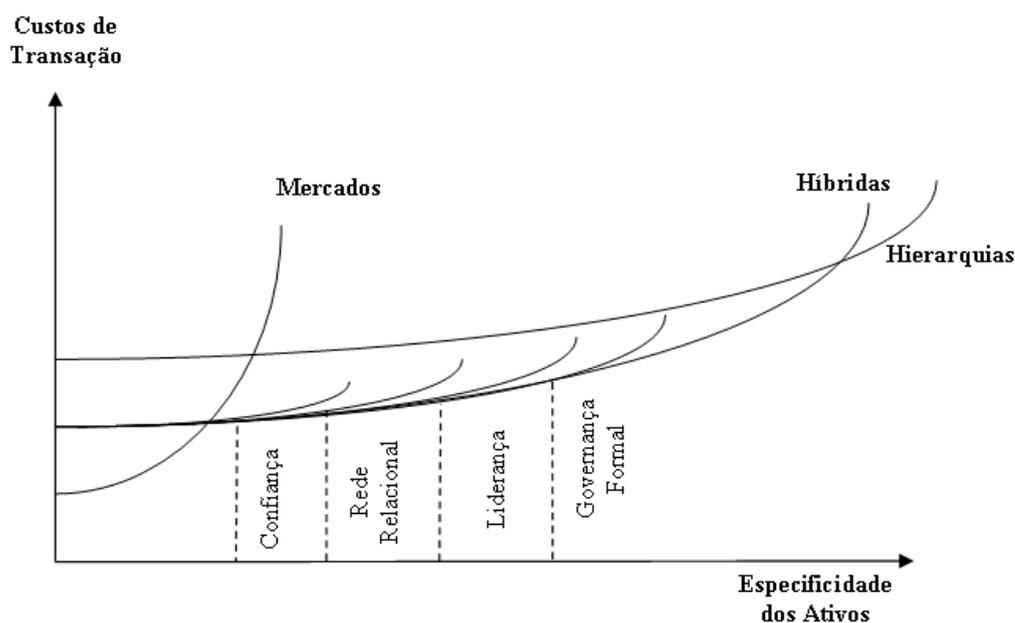


Fig. 07 – Representação das estruturas de governança com enfoque nas formas híbridas ou mistas.

Fonte: Zylbersztajn, 2005.

Os sistemas agro-industriais exemplificam bem como a coordenação de sistemas complexos pode mesclar, ao longo de uma cadeia produtiva, transações realizadas via mercado com transações realizadas hierarquicamente e, de modo especial, transações governadas pelas diversas possibilidades de formas híbridas, desde acordos relacionais até contratos formais (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Em síntese, a nova economia institucional, por meio da economia dos custos de transação, fornece um lastro teórico capaz de explicar o surgimento dos contratos de

integração como uma opção de estrutura de governança alternativa ao mercado ou à hierarquia na coordenação da produção de suínos.

### 5.3 Aspectos gerais do contrato

A obrigação, de acordo com Pinho e Nascimento (1994, p. 263) “é a relação jurídica estabelecida entre devedor e credor e cujo objeto consiste em prestação de dar, fazer ou não fazer alguma coisa”. As obrigações provêm basicamente de três fontes: os contratos, a principal delas e em torno do qual “gira todo o direito obrigacional”; as declarações unilaterais da vontade; e os atos ilícitos. Rizzardo (1998, p. 12) inclui outra fonte, a lei, “a primeira e mais importante das fontes”. Ela disciplina “a formação dos contratos, a eficácia das declarações unilaterais da vontade e a reparação pela prática de atos ilícitos”.

Gomes (2008, p. 4) ressalta que “o contrato é uma espécie de negócio jurídico<sup>15</sup> que se distingue, na formação, por exigir a presença pelo menos de duas partes. Contrato é, portanto, negócio jurídico bilateral, ou plurilateral”.

Foram os romanos os precursores da classificação dos contratos, dividindo-os em quatro categorias: i) os consensuais (*consensus*) que se formavam pelo simples acordo entre as partes; ii) os reais (*re*) que se concretizavam com a entrega prévia da coisa (o mútuo, o comodato, o penhor, etc.); iii) os verbais (*verbis*) formados através de palavras solenes pronunciadas pelas partes; iv) os literais (*litteris*) que formalizavam as obrigações por escrito (RIZZARDO, 1988; ROBERTO, 2005).

---

<sup>15</sup> Rizzardo (1988, p. 15) estabelece que negócio jurídico “equivale a uma declaração de vontade de uma ou mais pessoas capazes, com um sentido ou objetivo determinado, visando a produção de efeitos jurídicos, desde que lícitos e não ofendam a vontade declarada e o ordenamento jurídico”.

No entanto, a pactuação de um compromisso entre duas ou mais pessoas é tão antiga quanto a própria existência humana. No Código de Hamurabi, elaborado no Império Babilônico, provavelmente em 1758 a.C., já havia regulamentação para contratos específicos, com determinação do preço de certos serviços e taxas de juros. Previa o Código de Hamurabi que “se um homem alugou um boi para semear o grão, seu aluguel será de 2 sutu de cevada”, o equivalente a 20 litros. Em outra passagem determinava a taxa máxima de juros para empréstimos, “se o empréstimo foi de cevada, os juros serão de 33% (1/3 do bem emprestado). Se o empréstimo foi de prata, a taxa máxima será de 20%” (NAVES, 2006).

No entanto, foi no Império Romano que o Direito resplandeceu. A origem da obrigação e do contrato é encontrada na tábua VI da “*Lex Duodecim Tabularum*”, de 303 a.C., que representou a vitória dos tribunos da plebe contra os representantes do patriarcado. O contrato se firmou como expressão da vontade humana com o direito canônico, que enxergava no descumprimento do contrato uma quebra de compromisso equivalente à mentira, e como esta era relacionada ao pecado, faltar com a obrigação atraía penas eternas (RIZZARDO, 1988).

Naves (2006, p. 10) chama atenção para o fato de que a definição do contrato é construção doutrinária, não possuindo um conceito no ordenamento jurídico brasileiro. Para o autor, contrato pode ser definido “como o acordo de vontades, celebrado entre duas ou mais pessoas, com objeto economicamente apreciável, que visa criar, resguardar, transferir, modificar ou extinguir direitos e obrigações”.

Maia (2004, p. 63) conceitua o contrato como “todo acordo de vontades de fundo econômico entre pessoas de Direito Privado que tenham por objetivo a aquisição, o resguardo, a transferência, a conservação, a modificação ou a extinção de direitos, recebendo o amparo do ordenamento jurídico”.

O contrato possui duas funções primordiais: a econômica e a social. A função econômica caracteriza-se pelo auxílio à circulação de riquezas; enquanto a função social é

dada pelo papel civilizatório do contrato, de educação do povo para vida em sociedade (MAIA, 2004).

A concepção clássica do contrato nasceu influenciada pela idéia da liberdade do cidadão em oposição ao intervencionismo do estado. A valorização do consentimento, ressaltada na vontade como fonte de obrigação, consolidou o caminho para a formulação dos princípios da autonomia da vontade e do consensualismo (MAIA, 2004; GOMES, 2008).

Os contratos são fundamentados em quatro princípios: i) o da autonomia da vontade<sup>16</sup>, que expressa a liberdade de contratar<sup>17</sup> suscitada pela declaração de vontade que ressalta que “toda pessoa capaz tem aptidão para provocar o nascimento de um direito, ou para obrigar-se”; ii) o do consensualismo, que estabelece que o simples consentimento seja suficiente para formar um contrato; iii) o da força obrigatória<sup>18</sup>; decantada na regra de que o contrato é lei entre as partes; iv) o da boa fé, que resguarda a intenção manifestada na declaração de vontade, mesmo que subentendida (GOMES, 2008).

O descrédito da suposição de que a igualdade formal dos indivíduos perante a lei, independente de sua condição social, asseguraria o equilíbrio entre os contratantes, aliado à massificação dos contratos como consequência da complexidade da vida social, e à interferência do estado na economia, foram fatores importantes na mudança do regime legal e na interpretação dos contratos (MAIA, 2004; GOMES, 2008).

---

<sup>16</sup> Rizzardo (1988, p. 22) cita que “a teoria da autonomia da vontade humana foi desenvolvida pelos enciclopedistas, filósofos e juristas que precederam a Revolução Francesa e afirmaram a obrigatoriedade das convenções, equiparando-as para as partes contratantes, à própria lei”.

<sup>17</sup> Cabe ressaltar que a liberdade de contratar nunca foi ilimitada. A ordem pública e os bons costumes, mesmo de difícil conceituação, são duas limitações que se fazem presentes nos códigos como exceção à liberdade de contratar. Está presente na sociedade a idéia geral de que as pessoas podem auto-regular seus interesses do modo que lhes convenha, desde que não ultrapassem esses limites.

<sup>18</sup> Gomes (op. cit. p. 38) detalha o princípio da força obrigatória ressaltando que “nenhuma consideração de equidade justificaria a revogação unilateral do contrato ou a alteração de suas cláusulas, que somente se permitem mediante novo concurso de vontades. O contrato importa restrição voluntária da liberdade; cria vínculo do qual nenhuma das partes pode desligar-se sob o fundamento de que a execução a arruinará ou de que não o teria estabelecido se houvesse previsto a alteração radical das circunstâncias”. E completa resumindo que “essa força obrigatória atribuída pela lei aos contratos é a pedra angular da segurança do comércio jurídico”.

Gomes (op. Cit., p. 9) descreve assim as mudanças relacionadas ao objetivo de corrigir o desequilíbrio entre as partes de um contrato.

Três modificações no regime jurídico do contrato revelam outras tantas tentativas para a correção do desequilíbrio. A primeira consistiu na promulgação de grande número de leis de proteção à categoria de indivíduos mais fracos econômica ou socialmente, compensando-lhes a inferioridade com uma superioridade jurídica. A segunda patenteia-se na legislação de apoio aos grupos organizados, como os sindicatos, para enfrentar em pé de igualdade o contratante mais forte. A terceira, no dirigismo contratual, exercido pelo Estado através de leis que impõem ou proíbem certo conteúdo de determinados contratos, ou sujeitam sua conclusão ou sua eficácia a uma autorização do poder público.

Assim, dois princípios mais recentes foram acrescentados ao regime contratual, o princípio do equilíbrio econômico do contrato, que fundamenta a lesão e a revisão por onerosidade excessiva; e o princípio da função social do contrato<sup>19</sup>, inovação do novo código civil brasileiro (2002), que submete o poder negocial aos interesses coletivos ou sociais (GOMES, op. Cit.).

A doutrina busca traçar as primeiras idéias para delimitação do princípio da função social do contrato. Duas correntes se apresentam. A primeira vê na função social a proteção de interesses externos às partes contratantes, denominados “interesses institucionais”, tais como a defesa do meio ambiente e a defesa da concorrência. A segunda corrente vislumbra pelo menos três casos de violação ao princípio da função social do contrato, “a ofensa aos interesses coletivos (meio ambiente, concorrência etc.), lesão à dignidade da pessoa humana e a impossibilidade de obtenção do fim último visado pelo contrato” (GOMES, op. Cit.).

---

<sup>19</sup> O código civil de 2002 prevê em seu artigo 421: “A liberdade de contratar será exercida em razão e nos limites da função social do contrato”.

### 5.3.1 Papel do contrato na economia

O ambiente econômico é regido por uma imensa rede de contratos que o ordenamento jurídico oferece aos sujeitos para que regulem seus interesses com segurança. Todo contrato tem uma função econômica, que para recente corrente doutrinária é a sua causa (GOMES, op. Cit.).

Os contratos desempenham funções econômicas diversas, destacando-se a promoção da circulação de riqueza; a prevenção de risco e a concessão de crédito. O contrato é o suporte jurídico que permite ao homem participar da vida econômica. Além dos contratos definidos e disciplinados na lei, o estado garante aos cidadãos que por sua vontade constituam seus próprios contratos, através de arranjos e combinações que melhor atendam o fim econômico. Assim, o artigo 425 do código civil faz referência aos contratos atípicos<sup>20</sup> ou inominados (Gomes, op. Cit.).

Pinheiro e Saddi (2006, p. 112) explicam que o contrato como um acordo de vontades “tem sua aceção econômica em três processos diferentes: a oferta e a contrapartida da oferta, a aceitação da oferta e da contrapartida, e a liquidação da promessa”.

Conforme explicam Zylbersztajn e Sztajn (2005, p. 103), a promessa é a essência econômica do contrato. “Para que os indivíduos realizem investimentos e façam surgir o pleno potencial das trocas através da especialização, faz-se necessária a redução nos custos associados a riscos futuros de ruptura das promessas”. Assevera Pinheiro e Saddi (op. Cit., p. 118) que “os contratos são promessas que contêm um componente do ambiente institucional para aplicar sanção na hipótese de descumprimento”.

---

<sup>20</sup> Gomes (2008 op. cit., p. 119) sobre os contratos atípicos esclarece que, “no direito moderno, é facultado ao sujeito criar, mediante vínculo contratual, quaisquer obrigações. As pessoas que querem obrigar-se não estão adstritas, com efeito, a usar os tipos contratuais definidos na lei. Desfrutem, numa palavra, a liberdade de contratar ou de obrigar-se”.

Assim, Pinheiro e Saddi (op. Cit., p. 147) propõem a seguinte definição de contrato como promessa econômica.

Promessa institucionalizada pelo sistema jurídico, sujeita que está à coerção, mas que é, sobretudo, estabelecida por mecanismos de incentivos entre agentes econômicos. O contrato é o meio pelo qual os direitos são estabelecidos, transferidos, outorgados ou cedidos.

Masten (apud Zylbersztajn e Sztajn, 2005, p. 105) aponta três razões para a existência dos contratos: “prover a alocação eficiente do risco (teoria de agência), prover incentivos eficientes (teoria dos incentivos) e economizar em custos de transação *ex post* (economia dos custos de transação)”.

Contratos são sempre incompletos, imperfeitos, sendo impossível prever *ex ante* todos os acontecimentos e eventos, entre os seres humanos ou da natureza, que possam, sobretudo no futuro, provocar alterações no acordo inicial. As lacunas contratuais serão preenchidas *ex post*, e o modo como isso se dará será determinante na eficiência dos contratos. Esse fato é o suporte da teoria dos contratos relacionais, que prega ser mais eficiente os ajustes no acordo inicial do que a onerosa pretensão de desenhar contratos completos (ZYLBERSZTAJN e SZTAJN, 2005; PINHEIRO e SADDI 2006).

Pinheiro e Saddi (op. Cit., p. 121) escrevem sobre a eficiência do contrato, como mecanismo típico de distribuição do risco<sup>21</sup>, que “a eficiência é um dos principais objetivos a ser atingido: um contrato deve permitir melhorar a situação individual dos contratantes, ou corre o risco de inexecuibilidade” e os mesmos autores concluem (op. Cit., p. 126) que “o

---

<sup>21</sup> Pinheiro e Saddi (op. cit., p. 124) detalham o conceito de risco como fonte de perigo. “Risco é, portanto, em igualdade de condições e com o cumprimento de regras determinadas, a possibilidade de perda concomitante à de ganho. Risco é álea, ou seja, aquilo que traz, ao mesmo tempo, a chance de prejuízo e a possibilidade de lucro”. Os autores ressaltam, porém, a diferença de risco e incerteza, afirmando que (op. cit. p. 125) “incerteza significa apenas que não se tem garantias sobre o que vai ocorrer, enquanto o risco é uma incerteza estatisticamente mensurável”.

contrato desempenha, assim, uma função econômica: reduzir e, principalmente, alocar e distribuir riscos entre as partes”.

Em síntese, a utilização de contratos como mecanismos de suporte de uma relação econômica é tão antiga quanto à própria existência da relação de trocas entre os indivíduos. Em todos os setores da economia, inclusive no agronegócio, o contrato tem aumentado sua participação como instrumento de coordenação da produção, pela alocação do risco e garantia do cumprimento das promessas.

A opção contratual na suinocultura surgiu por uma necessidade específica da indústria de abate e processamento de suínos pela garantia da oferta de matéria prima, e com o desenvolvimento da produção de suínos no Brasil se tornou um mecanismo adequado aos interesses também dos produtores, pela garantia de mercado, acesso a tecnologia e redução do risco. No entanto, novos desafios se impõem ao modelo que permitiu o crescimento da suinocultura brasileira, sobretudo no que diz respeito às novas demandas que deverão ser suportadas pelo contrato de integração, tanto pelas necessidades das partes envolvidas na relação quanto no âmbito das exigências dos consumidores.

Ressalta-se, no entanto, que o aumento dos atributos controlados no processo de produção tornou os contratos extremamente complexos, impossibilitando muitas vezes a construção de um acordo definitivo e sem lacunas. É neste ambiente que surgem os contratos relacionais, que permitem o início de uma relação de negócios com a certeza que os ajustes serão realizados à medida da necessidade das partes ou por imposição de mudanças externas, seja do ambiente institucional ou organizacional.

## 6. METODOLOGIA

O texto que se segue apresenta uma descrição das características metodológicas de cada uma das etapas da pesquisa, especificando o tipo de pesquisa, os métodos e técnicas, a amostra de participantes e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

O presente estudo é caracterizado por uma abordagem qualitativa, e classificado, de acordo com o seu objetivo geral, como pesquisa exploratória, conforme recomenda Gil (2008), salientando que a classificação das pesquisas de acordo com o objetivo geral permite o estabelecimento de um marco teórico conceitual.

A pesquisa exploratória permite um maior entendimento do problema, tendo como principal objetivo o aprimoramento de idéias. Essas pesquisas envolvem (i) levantamento bibliográfico; (ii) entrevistas com pessoas envolvidas com o problema pesquisado; (iii) análise de exemplos que melhorem a compreensão do problema (GIL, 2008).

O objeto de estudo deste trabalho, contratos de integração de suínos, é um tema ainda pouco pesquisado no meio acadêmico brasileiro, e por isso, há uma escassez de trabalhos referentes ao assunto. Assim, entendeu-se que a metodologia de pesquisa exploratória era a mais adequada para abordar este assunto.

### 6.1 Métodos e técnicas de pesquisa

O levantamento dos dados do presente estudo foi realizado por meio da consulta a fontes primárias e secundárias de dados, mais especificamente, envolveu o uso de pesquisa

documental e entrevista semi-estruturada com atores envolvidos direta ou indiretamente com os contratos de integração de suínos.

De acordo com Marconi e Lakatos (2005), as técnicas de pesquisa apresentam duas grandes divisões: a documentação indireta, que compreende a pesquisa documental (ou de fontes primárias) e a pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias); e a documentação direta, obtida através da pesquisa de campo e da pesquisa de laboratório. A documentação direta envolve a observação direta intensiva, através da observação e da entrevista, e não pode prescindir do contato direto do pesquisador no ambiente em que os fenômenos ocorrem; e a observação direta extensiva, através de questionários e formulários, e que não necessitam da presença direta do pesquisador.

A pesquisa documental foi realizada a partir da análise de contratos formalizados entre produtores de suínos e agroindústrias integradoras. Para tanto, foi selecionada uma amostra intencional composta de 14 contratos, todos vigentes, formalizados entre as principais agroindústrias que atuam na cadeia produtiva de suínos no Brasil, e pactuados com produtores de suínos das regiões sul, sudeste e centro-oeste. As transações coordenadas por esses contratos referem-se à produção de leitões e/ou à engorda dos mesmos para o abate.

Foram objetos de análise, na amostra de contratos, as principais cláusulas de sua constituição, suas características e dimensões, a fim de aumentar a compreensão a respeito desse instrumento de interação entre diferentes atores da cadeia produtiva de suínos. A análise documental também subsidiou a formulação dos itens componentes do roteiro de entrevista e do questionário que foi utilizado na pesquisa de campo.

A pesquisa de campo foi realizada com produtores integrados, agroindústrias integradoras e representantes do ambiente institucional ou organizacional. Para coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado, composto de 20 perguntas, conforme apresentado no Apêndice deste trabalho.

Conforme argumentam Cannell e Kahn (1974), “se os dados em foco para o objetivo da pesquisa são as atitudes e percepções do indivíduo, a mais direta e geralmente a mais vantajosa aproximação é indagar os próprios indivíduos”.

Segundo Zanelli (2002), um roteiro de entrevista semi-estruturado permite maior liberdade ao entrevistado, que pode discorrer a respeito do assunto do modo que lhe parecer melhor. Inicia-se a abordagem de modo mais livre, de forma a ganhar a confiança do entrevistado, e depois explora o que for mais adequado aos objetivos da pesquisa. Assim, há possibilidade de captar elementos que ampliem a visão do pesquisador.

## 6.2 Análise dos dados

A análise dos dados, de acordo com Marconi e Lakatos (2005), deve ser precedida da elaboração dos mesmos. Essa fase compreende a seleção, com o objetivo de verificar criticamente os dados coletados, a fim de detectar falhas ou erros no processo de coleta e, determinando, se necessário, a volta ao campo para levantamento de novos dados; a codificação, com o intuito de categorizar os dados obtidos em categorias pré-estabelecidas, transformando o que é qualitativo em quantitativo; e a tabulação, que consiste na sistematização dos dados em tabelas, facilitando a análise e comparação.

Na classificação do material qualitativo, simbólico ou verbal, obtidos através do registro dos fenômenos sociais espontâneos ou provocados pela pesquisa, há necessidade de idealizar métodos para tratar analiticamente o conteúdo coletado, de modo a permitir uma descrição ordenada. O processo de classificação do conjunto de materiais qualitativos é comumente denominado de análise de conteúdo ou codificação (CARTWRIGHT, 1974).

Cartwright (1974, p. 417) esclarece a importância da análise de conteúdo.

O objetivo da análise de conteúdo é converter fenômenos registrados “em bruto” em dados passíveis de tratamento essencialmente científico, de modo a que um cabedal de conhecimentos possa ser construído. Mais especificamente, a análise de conteúdo deve ser conduzida de modo a: a) criar dados reproduzíveis ou “objetivos” que b) são suscetíveis de mensuração e tratamento quantitativo; c) que têm significância para alguma teoria sistemática; d) podem ser generalizados, não se restringindo a um conjunto específico de material em análise.

Para Bardin (1995), a análise de conteúdo pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análises de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

A análise de conteúdo dos contratos de integração de suínos selecionados para este trabalho, bem como das respostas ao roteiro de entrevista submetido aos principais atores envolvidos com os contratos de integração de suínos, será realizada por meio de categorias de análise previamente elaboradas.

A análise dos resultados será realizada em duas etapas, descritas a seguir e estruturadas de modo a responder aos objetivos específicos determinados para este trabalho. Ao final pretende-se que seja possível uma compreensão da constituição e utilização dos contratos agroindustriais de integração de suínos, conforme mencionado no objetivo geral.

Etapa 1 – Pesquisa documental realizada em uma seleção de contratos vigentes na suinocultura brasileira. O objetivo desta etapa, descrita no item 7.1, é analisar a estrutura dos contratos de integração de suínos, identificando os principais elementos constituintes destes acordos, comparando-os entre si e com o referencial teórico utilizado no presente trabalho, de modo a responder ao objetivo específico de:

*ü Identificar e descrever os principais elementos de constituição dos contratos agroindustriais de integração de suínos utilizados no Brasil;*

Etapa 2 – Entrevista semi-estruturada com produtores integrados, agroindústrias integradoras e representantes do ambiente institucional e organizacional ligados à cadeia produtiva de suínos e/ou aos contratos agroindustriais. O objetivo desta etapa, descrita no item 7.2, é conhecer a percepção dos principais atores que se relacionam com o tema em estudo. Pretende-se assim responder aos seguintes objetivos específicos:

- Ü *Analisar como são negociados os parâmetros técnicos, econômicos, de gestão do risco e de equilíbrio distributivo no modelo de gestão contratual em vigência na suinocultura brasileira;*
- Ü *Relacionar impactos nos contratos de integração de suínos causados por mudanças no ambiente institucional, como leis, normas e regras de bem-estar animal, rastreabilidade e segurança dos alimentos; e organizacional, como concentração empresarial, organização dos produtores, entrada de novos atores no ambiente de negócios, entre outros;*
- Ü *Caracterizar os processos de mediação de interesses entre as partes e possíveis mecanismos de solução de disputas nos sistemas integrados de produção de suínos;*

## 7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 7.1 Estrutura dos contratos de integração de suínos

A pesquisa documental apoiada no referencial teórico proposto para este trabalho permitiu detalhar a estrutura dos contratos de integração de suínos no que se refere às espécies de contratos mais utilizadas, as transações mais comuns, o conteúdo das principais cláusulas e o modo de operacionalização do acordo.

Miele e Waquil (2007) dividiram as formas de coordenação das transações entre suinocultores e agroindústrias em cinco categorias distintas, utilizando como base o referencial teórico da economia dos custos de transação (ECT), são elas: mercado “spot”, acordos tácitos (sem acordo formal), contratos (acordo formal escrito), alianças estratégicas (iniciativas associativas) e hierarquia. Os mesmos autores chamaram atenção para o fato dos agentes da cadeia produtiva de suínos utilizarem a terminologia “integração” de maneira genérica, indo dos acordos tácitos até as iniciativas associativas, passando pelos mais variados tipos de contratos.

Menard (apud Zylbersztajn 2005) ressalta que as estruturas híbridas ou mistas de governança podem ocorrer sob diversos formatos, desde aqueles mais próximos do mercado “spot” até aqueles que se aproximam da integração vertical plena (hierarquia). Sob esse aspecto podemos concluir que todos os contratos de integração são estruturas híbridas de governança, mas que as estruturas híbridas ou mistas não se resumem aos contratos formais escritos, pois incluem acordos tácitos e parcerias estratégicas.

A complexidade para definição e compreensão das diversas possibilidades de arranjos das estruturas mistas na coordenação da produção de suínos dificulta o real dimensionamento da participação dos contratos agroindustriais de integração na suinocultura brasileira.

A lógica dos sistemas híbridos de governança é tentar combinar o controle da gestão hierarquizada da firma com o incentivo do mercado, como demonstrado na figura 08.

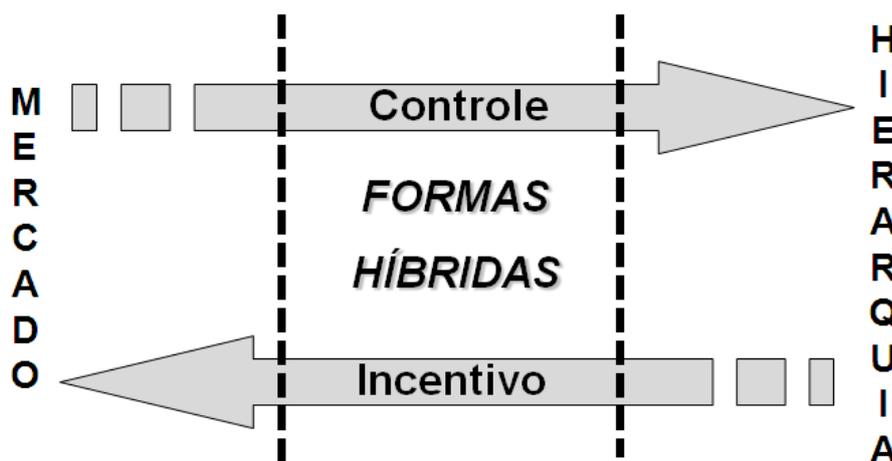


Fig. 08: Esquema da relação entre as estruturas de governança e os mecanismos de controle e incentivo.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

À medida que se avança em direção à hierarquia (integração vertical plena), se ganha em coordenação mas perde-se em incentivo, com maior custo de gerenciamento e controle administrativo por parte da integradora e menor poder de determinação do integrado. No sentido inverso, quanto mais próximo de uma governança via preços (mercado), menor é o custo gerencial e o controle administrativo da integradora, e maior são os incentivos e os riscos por parte do integrado.

Paiva (2007) observa que não há no ordenamento jurídico brasileiro uma normativa específica que tipifique e nomeie os contratos agroindustriais de integração. Desta forma, estabelecemos para este estudo algumas características para o que está sendo denominado de “contrato agroindustrial de integração de suínos”.

Sob esta designação, tratada daqui em diante apenas de “contrato(s) de integração de suínos”, este trabalho considera os acordos formais realizados entre empresas privadas ou cooperativas agropecuárias (integradoras) e produtores de suínos (integrados), que possuem como características básicas: i) a exclusividade da integradora na definição dos principais insumos utilizados na produção (genética, rações e medicamentos); ii) o monopólio da integradora sobre as decisões técnicas, de coordenação da atividade produtiva e de comercialização dos animais; iii) a determinação pela integradora de níveis mínimos de produtividade e do sistema de remuneração empregado no sistema.

Assim, acordos que tratam apenas da comercialização (compra e venda) dos suínos para o abate, parcerias estratégicas entre frigoríficos e produtores de suínos, além dos inúmeros acordos tácitos existentes no setor, não foram incluídos neste estudo, mesmo também sendo classificados como formas híbridas de governança.

De maneira simplificada, o processo de produção comercial de suínos para o abate pode ser dividido em três etapas, que são realizadas no mesmo local ou em locais diferentes. Na primeira realiza-se o processo de reprodução a partir de matrizes e reprodutores geneticamente melhorados. As matrizes são acasaladas naturalmente ou inseminadas artificialmente, e após 114 dias nascem os leitões. Por volta dos 21 dias os leitões são desmamados e alojados em unidades denominadas de “creche”, onde se realiza o processo inicial de desenvolvimento dos animais com alimentação baseada em grãos. A terceira etapa inicia-se por volta de 70 dias, e é aquela destinada à engorda dos suínos para o abate. Os suínos são abatidos entre 100 a 120 kg de peso vivo, que alcançam com 150 a 170 dias de vida.

Quando estas etapas são realizadas em um único local, denomina-se granja de ciclo completo ou em sítio único. Quando são realizadas em dois ou mais locais distintos denomina-se produção em múltiplos sítios. A decisão sobre o sistema de produção adotado

nos complexos agroindustriais fica a cargo da integradora e baseia-se em critérios de biossegurança, gestão e eficiência econômica. A Figura 09 sintetiza o processo de contratação para a produção integrada de suínos em ciclo completo e em 03 sítios.

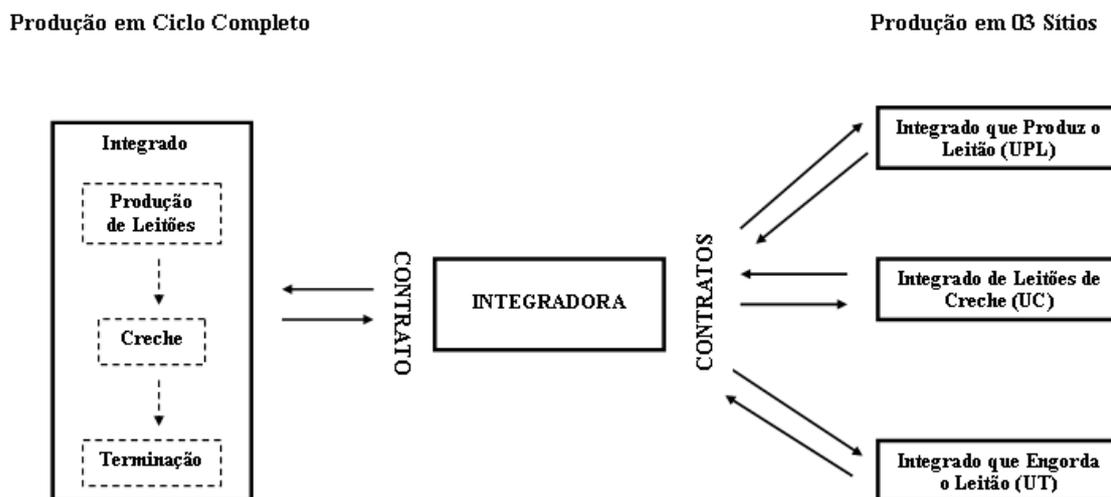


Fig. 09: Esquema de contratação para a produção integrada de suínos em ciclo completo e em três sítios.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

No caso dos sistemas produtivos de ciclo completo, a empresa integradora estabelece contratos com produtores que realizam todas as etapas da produção. Mais utilizado no passado, esse sistema tem sido substituído pela produção em múltiplos sítios em virtude da necessidade de especialização crescente da atividade. O aumento na escala de produção das granjas de suínos é um dos fatores que proporcionou a subdivisão das atividades entre mais de um produtor.

Bastante difundida é a produção em três sítios, onde a primeira fase é denominada de Unidade de Produção de Leitões (UPL); a fase seguinte é denominada de Unidade de Creche (UC); e a última de Unidade de Terminação (UT). Na produção em três sítios a empresa integradora estabelece contratos independentes com produtores responsáveis por cada uma das fases de produção.

Além destas duas formas básicas de distribuição geográfica da produção, ciclo completo e três sítios, as empresas integradoras podem optar por realizar a produção em apenas dois sítios, e neste caso geralmente a unidade de creche é incorporada pelo integrado que produz o leitão. Mais recentemente há também experiências com a produção em quatro ou cinco sítios, e nestes casos aumenta-se a especialização da produção, com determinados produtores integrados realizando etapas altamente específicas, como por exemplo, a preparação e primeira cobertura das fêmeas que integrarão o plantel de reprodução dos produtores de leitões (UPL).

Independente da estratégia adotada para distribuição da produção, a formação dos contratos de integração de suínos ocorre de maneira similar. As empresas integradoras, de modo geral, responsabilizam-se em fornecer os animais de reprodução, com definição do material genético a ser utilizado, transferindo a posse e em alguns casos também a propriedade dos mesmos aos integrados; os insumos, com padronização do que deve ser empregado na produção; a assistência técnica, que acompanha todo o processo produtivo; e o transporte dos animais e em alguns casos também dos insumos.

Os produtores integrados, por sua vez, são responsáveis pelas instalações e equipamentos, com as devidas manutenções e alterações necessárias; água e energia elétrica; mão de obra; e a gestão ambiental da atividade. A figura 10 resume o ambiente de formação dos contratos de integração de suínos.

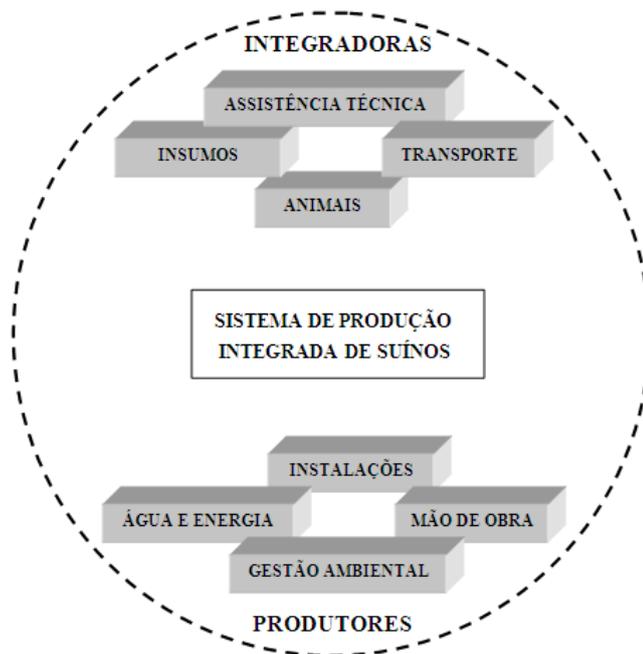


Fig. 10: Ambiente de Formação dos Contratos de Integração de Suínos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da leitura dos contratos.

Nesta pesquisa, a identificação dos conteúdos dos principais contratos de integração de suínos utilizados no Brasil foi realizada a partir de uma amostra de 14 contratos, formalizados entre produtores e agroindústrias de abate e processamento de suínos, conforme informado na metodologia.

A determinação da amostra foi realizada de forma intencional, escolhendo aqueles documentos que continham diferentes informações em razão da espécie contratual utilizada, dos compromissos pactuados entre as partes, da escala de produção envolvida na transação, do horizonte temporal, e principalmente pela representatividade envolvida em termos de volume de produção.

A amostra de contratos selecionada para a pesquisa está descrita no quadro 01, que apresenta os principais dados referentes aos acordos selecionados.

Quadro 01 – Descrição da amostra de contratos utilizada na pesquisa documental.

<b>Empresa</b>	<b>Estado</b>	<b>Ano</b>	<b>Espécie</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Nº Animais</b>
Sadia	Santa Catarina	1998	Comodato/Parceria	Engorda de suínos	150 leitões
Perdigão	Santa Catarina	1999	Compra e Venda	Produção de leitões	112 matrizes
Sadia	Santa Catarina	1999	Comodato/Parceria	Engorda de suínos	300 leitões
Seara	Santa Catarina	2001	Comodato/Parceria	Engorda de suínos	Dependente da capacidade do integrado
Seara	Santa Catarina	2002	Comodato/Parceria	Produção de leitões	Dependente da capacidade do integrado
Perdigão	Goiás	2002	Mútuo/Compra e Venda	Produção de leitões	1040 matrizes
Seara	Santa Catarina	2002	Comodato/Compra e Venda	Creche de leitões	Dependente da capacidade do integrado
Seara	Santa Catarina	2004	Comodato/Compra e Venda	Produção de leitões	600 matrizes
Perdigão	Santa Catarina	2006	Mútuo/Compra e Venda	Produção de leitões	530 matrizes
Sadia	Santa Catarina	2007	Comodato/Parceria	Engorda de suínos	600 leitões
Sadia	Rio Grande do Sul	2007	Comodato/Parceria	Produção de leitões	600 matrizes
Sadia	Minas Gerais	2007	Comodato/Parceira	Engorda de leitões	3000 leitões
Seara	Paraná	2007	Comodato/Parceria	Produção de leitões	350 matrizes
Sadia	Mato Grosso	2007	Comodato/Parceria	Produção de leitões	4400 matrizes

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da leitura dos contratos.

Apesar da diversidade de documentos que se encontra em uso na formalização dos acordos entre produtores de suínos e integradoras, eles podem ser agrupados segundo determinadas características que os tornam comuns. Muitas agroindústrias utilizam um acordo padrão e dessa forma, foram selecionados aqueles documentos que somam a diversidade dos acordos encontrados no setor com a regularidade de sua utilização.

Com vistas a classificar os conteúdos especificados nas principais cláusulas dos contratos foram adotadas as seguintes “categorias de análise” fundamentais na revisão de literatura examinada.

- Ü Denominação dos contratos;
- Ü Direito de propriedade e espécies de contratos;
- Ü Coordenação da produção;
- Ü Sistema de remuneração;
- Ü Revisão, prazo e rescisão contratual;
- Ü Divisão de riscos e equilíbrio distributivo.

#### 7.1.1 Denominação dos contratos

No que diz respeito à denominação, Paiva (2007) esclarece que contratos agroindustriais de integração vertical<sup>22</sup> são denominados de atípicos ou inominados pela falta de disciplina jurídica que os caracterize como espécie própria. Isso contribui para a diversidade de

---

<sup>22</sup> Paiva (2007, p. 07) propõe o termo “contrato agroindustrial de integração vertical”, onde o prefixo agro refere-se a todas as atividades agropecuárias voltadas para o mercado. No entanto, para este trabalho optamos por não utilizar o termo “integração vertical”, uma vez que a teoria da NEI/ECT utiliza tal termo como sinônimo de governança hierárquica.

terminologias presentes nos acordos realizados entre integradoras e integrados, sendo que a denominação empregada por si só não distingue a extensão da relação entre as partes.

Nos casos analisados foram encontradas as seguintes denominações:

Ø “*Contrato para Produção Suinícola Integrada*”, esclarece seu propósito, a integração de suínos, sem, no entanto, permitir maiores informações a seu respeito, já que não há normas pré-definidas para contratos de integração, de modo que somente a análise das cláusulas vai revelar o seu funcionamento.

Ø “*Contrato de Comodato de Produtor de Leitão para Terminação com Cláusula de Promessa de Compra e Venda*”; “*Contrato de Integração no Sistema de Produção de Leitões com Mútuo de Reprodutores*”, informa as espécies de contratos estabelecidas entre as partes na negociação dos animais – comodato, mútuo e compra e venda – mas não revela o grau de comprometimento entre produtores e agroindústrias.

Ø “*Contrato de Parceria para Creche de Leitões*”; “*Contrato de Parceria Suinícola*”; “*Contrato de Parceria para Criação de Suínos*”; “*Contrato de Parceria Pecuária*”; “*Compra e Venda de leitões, Mútuo de Reprodutores, Parceria Rural e Outras Avenças*”.

O termo “parceria” quando envolve o ambiente agropecuário remete naturalmente aos contratos de parceria respaldados pelo estatuto da terra (lei 4.504/64). Porém, cabe ressaltar que a lei 11.443/07, deu nova redação aos artigos 95 e 96 do estatuto da terra, que tratam respectivamente “*Do Arrendamento*” e “*Da Parceria Agrícola, Pecuária, Agro-industrial e Extrativa*”. Foi incluído o seguinte parágrafo no artigo 96: § 5º “*O disposto neste artigo não*

se aplica aos contratos de parceria agroindustrial, de aves e suínos, que serão regulados por lei específica” (grifos do autor).

Assim, fica claro que a parceria pecuária ou agroindustrial de suínos não está mais incluída nas regras dispostas no estatuto da terra, e desse modo cabe somente às partes a definição do que seja “parceria” em se tratando de aves e suínos, uma vez que ainda não foi regulamentada lei específica<sup>23</sup>.

Apesar das diversas denominações encontradas, todos os contratos de integração analisados apresentaram 03 características similares: i) asseguram às empresas integradoras a coordenação técnica, o gerenciamento estratégico e a estrutura logística da produção; ii) repassa aos integrados a responsabilidade produtiva e administrativa; iii) garante à agroindústria exclusividade na aquisição dos animais produzidos pelos integrados.

A análise dos documentos possibilitou a constatação de que as denominações adotadas no acordo formal podem não expressar a real abrangência dos acordos firmados entre produtores e agroindústrias. Assim, a padronização de uma nomenclatura para contratos de integração de suínos facilitaria a compreensão deste instrumento e a extensão do compromisso pactuado entre as partes.

#### 7.1.2 Direito de propriedade e espécies de contratos

Nos contratos de integração de suínos a propriedade dos imóveis (terra e instalações), bem como sua manutenção e necessárias alterações, cabem aos integrados; e a propriedade dos animais, insumos, transporte e assistência técnica, cabem às integradoras. Pode-se inferir

---

<sup>23</sup> Encontra-se em tramitação na Câmara dos Deputados os projetos de lei 4378/1998 e 3979/2008, que estabelecem normas para regular as relações jurídicas entre a agroindústria e o produtor rural integrado (anexos I, II, III, IV e V).

que nesta estrutura de governança os produtores assumem as despesas de investimento, mão de obra e meio ambiente, enquanto as integradoras assumem as despesas com rações e animais, assistência técnica e estrutura logística.

Apesar da área construída para abrigar os suínos ser relativamente pequena devido ao sistema de criação ser totalmente confinado, a quantidade de dejetos produzida é bastante elevada, o que faz com que os novos projetos de suinocultura, em virtude do aumento das exigências ambientais, vinculem o tamanho da granja à área disponibilizada pelo produtor para aproveitamento dos efluentes. Isso determina a imobilização de recursos em uma quantidade de terra muito superior àquela necessária para construção das instalações.

A necessidade de grandes investimentos em instalações, com imobilização de capital, é citada como causa do estímulo inicial da indústria ao fomento da produção contratada de suínos e aves no Brasil. Sorj et al. (1982) cita pesquisa realizada com as principais empresas integradoras em Santa Catarina em 1977, que relatou que a expansão contratual surgiu como necessidade de descentralização da produção à medida que a empresa atingia determinado tamanho e exigia investimentos cada vez maiores na construção de instalações.

De acordo com Talamini et al. (2006), a vida útil das instalações de uma granja de suínos é de 25 anos e dos equipamentos é de 15 anos. Dessa forma, a instalação de uma granja na propriedade rural aumenta imediatamente o valor da quase-renda da terra, já que o valor das instalações dificilmente alcançará valor de mercado compatível em caso de serem repassadas a terceiros pela venda ou arrendamento da propriedade.

Como ressalta Besanko et al. (2006), quanto maior a quase-renda mais elevada se torna a possibilidade de oportunismo através de *holdup* pelo parceiro de negócio. Na produção integrada de suínos a propriedade de ativos de alta especificidade (instalações e equipamentos) pelo produtor integrado torna-o susceptível ao *holdup* por parte da integradora.

A presença de ativos físicos de alta especificidade associados à necessidade de investimentos de longo prazo para realização da transação também é um complicador para ambas as partes trocarem de parceiro de negócio. A divisão dos direitos de propriedade sobre animais e insumos vai exacerbar ainda mais a complexidade de saída do contrato.

Nos contratos analisados a posse dos animais de reprodução é da empresa integradora, que a transfere aos integrados através de contratos de empréstimo<sup>24</sup> (mútuo ou comodato) ou compra e venda; os animais produzidos nas granjas dos integrados são transacionados através de contratos de parceria (comodato) ou compra e venda; e os insumos podem ser fornecidos em comodato ou vendidos aos integrados através das integradoras, além de também poderem ser vendidos por fornecedores terceiros indicados por estas. Mesmo quando há o envolvimento de fornecedores externos ao sistema de integração estes são coordenados pela integradora, que não raramente estabelece critérios para realização do negócio com os integrados.

No contrato de comodato o bem é entregue para ser usado temporariamente e depois restituído, ou seja, há apenas transferência da posse e não da propriedade, passando o comodatário a ser depositário<sup>25</sup> do bem, desobrigando-se apenas após restituir a própria coisa emprestada. No contrato de mútuo, além da posse há transferência do domínio (propriedade) e de todos os riscos da coisa emprestada. Como o mutuário não é obrigado a devolver a própria coisa, e sim coisa equivalente, uma vez concluído o contrato de mútuo, passa de fato a ser o proprietário dela.

---

<sup>24</sup> O empréstimo é uma das espécies de contrato mais utilizadas nos sistemas de integração de suínos. Nesta modalidade, uma pessoa entrega a outra, gratuitamente, uma coisa, para que dela se sirva com a obrigação de restituir. O empréstimo pode acontecer sob duas formas, o comodato e o mútuo. A diferença básica é que o comodato é um empréstimo de uso, enquanto o mútuo é um empréstimo de consumo (GOMES, 2008).

<sup>25</sup> De acordo com o Código Civil, art. 629, “o depositário é obrigado a ter na guarda e conservação da coisa depositada o cuidado e diligência que costuma com o que lhe pertence, bem como a restituí-la, com todos os frutos e acréscidos, quando o exija o depositante”.

Dos 14 acordos analisados, 13 envolvem contratos de empréstimo, seja mútuo ou comodato. Nos contratos de comodato, os animais são cedidos ao integrado que se torna depositário dos mesmos, respondendo civilmente pela guarda e manutenção. Apesar da figura do depositário ser legitimamente reconhecida no código civil brasileiro, bem como suas obrigações e penalidades, a maioria dos contratos de integração exige uma garantia extra na forma de nota promissória no valor dos animais, que vence imediatamente no caso de quebra contratual por parte do integrado qualquer que seja as circunstâncias.

No caso dos animais serem emprestados em mútuo, já está implícito que o integrado fará o pagamento deles em algum momento do contrato, já que esta modalidade transfere a posse e a propriedade do bem. Também nestes casos, enquanto não há pagamento dos animais pelo integrado ele permanece como fiel depositário dos mesmos.

Nos contratos de comodato de animais analisados, os insumos também são transacionados dessa forma, e neste caso a integradora (comodante) cede aos integrados o sêmen (quando envolve animais de reprodução), rações, medicamentos, vacinas e desinfetantes, além do fornecimento de transporte e assistência técnica. Os integrados arcam com as despesas das instalações, equipamentos, água, energia elétrica, mão de obra, alojamento e carregamento dos animais, manutenção e seguro das instalações, adequação e licenciamento ambiental, além da garantia das condições de tráfego nas vias de acesso às instalações.

As integradoras detêm assim o direito de propriedade sobre animais e insumos, que são repassados aos integrados por meio de notas fiscais de simples remessa, de modo que a saída do contrato, por qualquer que seja o motivo, é condicionada à devolução dos bens à integradora. Alguns contratos prevêem a liquidação financeira do plantel em caso de rescisão por qualquer uma das partes, especificando no contrato as condições de pagamento. A

maioria, no entanto, não deixa claro se há possibilidade do integrado adquirir o plantel da integradora.

A análise dos contratos de mútuo para fornecimento dos animais de reprodução revelou que os insumos são adquiridos pelo integrado, e neste caso, além das despesas com instalações, mão de obra, energia elétrica, água, meio ambiente e vias de acesso às instalações, os produtores também arcam com as despesas de insumos (rações, medicamentos, vacinas, desinfetantes, sêmen, etc.). Esses insumos muitas vezes são adquiridos da própria empresa integradora (ração e sêmen) ou de empresas terceiras indicadas pela integradora (medicamentos, desinfetantes, vacinas), segundo condições estabelecidas no contrato.

A divisão dos direitos de propriedade dos bens móveis e imóveis envolvidos em projetos de integração de suínos é complexa e variável, determinando custos diferentes conforme as espécies de contratos utilizadas na transação entre as partes. O aumento de demandas relacionadas ao meio ambiente, as restrições impostas à utilização dos recursos naturais (solo e água), as modificações nos sistemas de manejo dos animais (rastreabilidade, bem-estar animal e segurança dos alimentos), são fatores que predispõem a discussão do modo de divisão dos custos suportados por integradoras e integrados em virtude da divisão dos direitos de propriedade.

Outro aspecto importante relacionado aos direitos de propriedade envolvidos nesta estrutura de governança refere-se ao modo de saída do contrato, pois além do envolvimento de ativos de alta especificidade, na maioria dos contratos os animais e insumos são de propriedade da integradora ou fornecidos pela mesma, e neste caso, a rescisão do contrato restringe imediatamente a fonte de receita dos integrados, o que certamente leva o parceiro de negócio a aceitar um acordo menos vantajoso, mas que garanta a continuidade da relação.

Em resumo, a relevância da divisão de direitos de propriedade nos contratos de integração de suínos está diretamente relacionada ao modo de divisão dos ativos e ao tipo de

contrato envolvido. As seguintes espécies de contratos foram encontradas na efetivação das transações entre as partes: i) comodato de animais de reprodução; ii) mútuo de animais de reprodução; iii) compra e venda de animais de reprodução; iv) comodato de animais de abate; v) compra e venda de animais de abate; vi) comodato de insumos; vii) compra e venda de insumos. Nos acordos mais complexos duas ou mais destas espécies são necessárias para formalizar a promessa entre produtores de suínos e agroindústrias.

### 7.1.3 Coordenação da produção

Como já mencionado, a essência dos contratos de integração de suínos é garantir o suprimento de matéria prima para a indústria. De acordo com Williamson (1985), a escolha da melhor estrutura de governança – mercado, híbrida ou hierarquia – para coordenar uma transação ocorre pela presença de ativos de média ou alta especificidade aliados à frequência com que as transações ocorrem.

Suínos para o abate possuem especificidade de localização, uma vez que necessitam estar a uma determinada distância do frigorífico; especificidade temporal, já que precisam ser abatidos na data correta para maximizar a eficiência econômica; de ativo físico, pelas características singulares das instalações necessárias à produção; e ativos dedicados, devido aos investimentos realizados para atender às necessidades do parceiro de negócios. A frequência das transações é elevada e envolve animais, tanto de reprodução quanto para o abate; insumos, principalmente rações e medicamentos; além de assistência técnica e estrutura logística.

Devido a estas características, os sistemas híbridos de governança, que incluem acordos tácitos, contratos e alianças estratégicas, têm se destacado na coordenação da produção de

suínos no Brasil. A coordenação da produção pela integradora faz-se necessária pelo fato de que além da garantia do fornecimento de matéria prima, ela também assume com o mercado, através de sua marca, compromissos que necessitam ser controlados na produção. Atualmente as exigências incluem a produção de carne com menor teor de gordura, livre de resíduos de medicamentos, que respeita as regras ambientais e a legislação trabalhista, e que permita a rastreabilidade em todo processo de produção.

Nos contratos de comodato de insumos, como já frisado, há um custo complementar de gerenciamento por parte da integradora pelo fato dos mesmos serem de sua propriedade. Dessa forma, o controle sobre a utilização dos insumos vai além da necessidade de controle de qualidade da matéria, sendo estabelecido no contrato que a determinação da utilização de rações, vacinas e medicamentos, quanto à quantidade, periodicidade e necessidade, será determinada pelo departamento técnico da integradora, e que ela terá exclusividade no fornecimento. Esse controle gerencial é feito através da obrigatoriedade da adoção de softwares de controle gerencial por parte do integrado e da implementação de planilhas de monitoramento (*check-list*) controladas pela assistência técnica.

Nos contratos em que os animais são cedidos em comodato, fica por conta da integradora a definição das regras de biosseguridade, através da definição de critérios de acesso às instalações por terceiros e pela determinação de um limite máximo de mortalidade anual para os animais, que são de propriedade da integradora, a partir do qual o produtor responsabiliza-se a indenizá-la. Exceção é feita nos casos de epidemias, mas desde que o produtor tenha cumprido as regras de biosseguridade definidas pela integradora.

A necessidade de maior controle gerencial na operacionalização dos contratos de comodato, dada a maior possibilidade de oportunismo dos integrados sobre a utilização dos insumos da integradora, transforma estes contratos em acordos mais rígidos na coordenação

da atividade de produção. Aumentam-se as cláusulas de monitoramento e conseqüentemente os custos de produção e de transação.

Quando animais e insumos são adquiridos pelo integrado, como no caso dos contratos de mútuo analisados, não há um detalhamento tão específico de cláusulas gerenciais como nos contratos de comodato, mas há necessidade de controle sobre a qualidade da matéria prima produzida, assim como o atendimento às demais exigências de mercado. O integrado compromete-se a acatar toda orientação técnica relacionada ao sistema de manejo dos animais, às mudanças em instalações e equipamentos, além de obedecer ao planejamento da produção estabelecido pela integradora, bem como permiti-la inspecionar e acompanhar o plantel.

Independente do tipo de contrato, a determinação dos índices de produtividade e a definição sobre a utilização dos insumos é a principal forma da integradora controlar a produção de seus integrados. São estabelecidos índices de desempenho que os produtores se comprometem alcançar, o que influencia na remuneração e até mesmo na permanência do suinocultor no sistema de integração. Na maior parte das vezes os acordos contêm um ou mais anexos que detalham todos os índices de produtividade que devem ser alcançados na produção. Essas metas de desempenho são revisadas periodicamente, e através delas a integradora consegue controlar a oferta de matéria prima para sua indústria.

Além da produtividade, os contratos também necessitam controlar outras demandas do mercado. O aumento das exigências sanitárias faz com que a integradora estabeleça critérios rígidos de biosseguridade, e determinem expressamente no contrato a proibição de visitas de terceiros à granja de suínos sem o acompanhamento por parte da integradora.

Para atender as expectativas do mercado em relação ao meio ambiente, mesmo sendo a gestão ambiental de responsabilidade do integrado, a integradora estabelece que o atendimento a todas as legislações ambientais bem como todas as alterações que se fizerem

necessárias nessa área, por mais extraordinárias que sejam, é condição fundamental para continuidade do negócio.

As pressões por alimentos mais saudáveis repercutem nos contratos analisados na especificação do uso restrito de medicamentos e melhoradores de desempenho na produção de suínos. As imposições de mercado quanto à segurança dos alimentos tornou a utilização de qualquer insumo veterinário condicionada à autorização da assistência técnica da integradora.

Outro ponto importante observado nos contratos mais recentes aqui estudados, diz respeito às regras de bem-estar animal, onde os produtores comprometem-se a seguir as legislações existentes ou que poderão surgir sobre este tema. Este é um bom exemplo de como a divisão de custos agregados ao sistema de integração poderá influenciar na assunção das responsabilidades do contrato por cada uma das partes.

As regras estabelecidas nos países europeus a respeito do bem-estar animal têm como ponto central a adequação das instalações. Nos contratos de comodato, muito utilizados no setor, as instalações são de propriedade dos integrados, enquanto os animais são de propriedade das integradoras, tendo os produtores como fiéis depositários dos mesmos. Possíveis regras de bem-estar animal que impliquem mudanças nas instalações é um exemplo de como mudanças institucionais podem alterar a operacionalização dos contratos de integração de suínos.

#### 7.1.4 Sistema de remuneração

Os critérios de aquisição e remuneração da produção gerada a partir do acordo entre integradoras e integrados é parte essencial do contrato, e impactam diretamente sobre a eficiência econômica tanto do suinocultor como da indústria. Na relação contratual não existe

a possibilidade de um comprador alternativo e o produtor transaciona seus animais com apenas um frigorífico, que também se compromete a comprar-lhe toda a produção.

A presença de ativos específicos gerando possibilidade de *holdup* aliado à obrigação de realização do negócio com parceiro único faz com que critérios de aquisição e padrões de remuneração dos animais tornem-se pontos chave na manutenção da relação de equilíbrio entre as partes. A produção gerada pelos integrados, seja a reprodução ou a engorda de suínos para o abate, é transacionada entre as partes através de contrato de compra e venda, ou por meio da participação do integrado nos resultados da produção (partilha).

Na maioria dos contratos de comodato estudados, a remuneração ocorre através da definição de um critério de partilha entre integradora e integrado, que tem como base o percentual de custos suportado por cada uma das partes. A integradora define um determinado percentual como padrão de remuneração para todos os integrados (cota base). Sobre esse percentual incide um fator de correção de eficiência técnica (percentual de produtividade) apoiado no índice de conversão alimentar<sup>26</sup>.

Isso se dá pelo fato da ração ser o insumo que mais onera a atividade, e como é de propriedade da empresa integradora, o controle da conversão alimentar é o mecanismo de gerenciamento que permite controlar a possibilidade de oportunismo por parte do integrado sobre a indevida utilização da ração fornecida pela integradora. Dessa forma, a renda do integrado é formada pelo percentual da produção que cabe ao integrado (percentual básico + percentual de produtividade) multiplicado pelo número de leitões entregues pelo integrado, pelo peso médio e pelo preço médio do kg do leitão pago pela empresa integradora.

Esse índice, denominado de percentual cabível ao integrado, será aplicado sobre os animais selecionados pela integradora, em virtude da qualidade dos mesmos, das exigências

---

<sup>26</sup> Conversão alimentar é um índice zootécnico que traduz a quantidade de alimento, no caso ração, necessária para o ganho de 01 kg de peso vivo do animal. Assim, quanto menor o índice de conversão alimentar melhor o desempenho técnico, uma vez que se gastou menos ração para que o suíno ganhasse 01 kg de peso vivo.

do mercado e das restrições sanitárias. No entanto, observou-se que não estão estabelecidos no contrato os detalhes dos critérios de seleção utilizados pela agroindústria. O quadro 02 exemplifica o sistema de remuneração mais comumente encontrado em alguns dos contratos de comodato analisados.

Quadro 02 – Exemplo de sistema de remuneração adotado em contratos de comodato.

<p><b>Renda do Integrado = % Integrado x nº leitões entregues x peso médio x preço do kg*</b></p> <p>Sendo que,</p> <p><b>% Integrado = % Básico + % de Produtividade</b></p> <p>Onde,</p> <p><b>% Básico = 16,5%,**</b></p> <p><b>% de Produtividade = ((CRRI – CRRP) x 0,4) + ((CRLI – CRLP) x 0,8)</b></p> <p><b>CRRI</b> = Consumo médio de ração dos reprodutores de toda integração, nas últimas 52 semanas, medido em kg/leitão entregue à agroindústria;</p> <p><b>CRRP</b> = Consumo médio de ração dos reprodutores alojado no produtor, nas últimas 52 semanas, medido em kg/leitão entregue à agroindústria;</p> <p><b>CRLI</b> = Consumo médio de ração dos leitões de toda integração, nas últimas 52 semanas, medido em kg/leitão entregue à agroindústria;</p> <p><b>CRLP</b> = Consumo médio de ração dos leitões alojado no produtor, nas últimas 52 semanas, medido em kg/leitão entregue à agroindústria.</p> <p>* Definido pela integradora</p> <p>** Definido pela integradora, representa a remuneração básica pelos custos suportados pelo integrado.</p>
---

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir da leitura dos contratos.

Em outros contratos de comodato e principalmente nos contratos de mútuo, o sistema de remuneração é baseado em regras de compra e venda da produção gerada pelos integrados. O produtor compromete-se a vender sua produção apenas à empresa integradora ou a quem ela

indicar. O contrato ressalta que os animais devem obedecer aos padrões de qualidade da integradora, não ficando claro em que base esta definição ocorre. Conforme os contratos analisados o preço de referência tanto poder ser o preço do quilo do suíno vivo divulgado pelo SINDICARNE<sup>27</sup>, como ilustrado no quadro 03, quanto o preço definido pela integradora.

Quadro 03 – Exemplo de sistema de remuneração adotado em contratos de mútuo.

18 kg	}	Peso Médio do Leitão x Preço Sindicarnes x (1,60 ou 1,55 ou 1,50)*
19 kg		
20 k		
21 kg		
22 kg		
23 kg	}	Até 22 kg = Peso Médio do Leitão x Preço Sindicarnes x (1,60 ou 1,55 ou 1,50)*
24 kg		De 22 kg até 24 kg = Peso excedente x Preço Sindicarnes
25 kg	}	Até 22 kg = Peso Médio do Leitão x Preço Sindicarnes x (1,60 ou 1,55 ou 1,50)*
26 kg		De 22 kg até 24 kg = Peso excedente x Preço Sindicarnes
27 kg		De 24 kg até 27 kg = Peso excedente x Preço Sindicarnes x 0,7**
> 27 kg		Desclassificado como leitão***
* Ágio definido pela integradora que é alterado de acordo com a variação do preço SINDICARNE.		
** Deságio definido pela integradora para evitar animais acima de um determinado peso, neste caso 24 kg.		
*** Neste exemplo, animais acima de 27 kg são desclassificados como leitão e a integradora compra se quiser.		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da leitura dos contratos.

<sup>27</sup> Os 03 estados do sul do país possuem sindicatos de indústrias de carnes. No Paraná e em Santa Catarina, respectivamente SINDICARNE/PR e SINDICARNE/SC, no Rio Grande do Sul existe o Sindicato de Produtos Suínos – SIPS. Quando se fala nos contratos de integração em preço de referência SINDICARNE, o preço é aquele divulgado pelo SINDICARNE/SC.

Sobre o preço de referência poderá incidir ágio ou deságio, de acordo com as condições pactuadas no contrato. A incidência de bônus e penalização sobre o preço de referência está relacionada ao cumprimento das metas de produtividade, à qualidade do animal produzido ou ao conjunto de metas estipuladas pelas integradoras em tabelas de pontuação que formam um *check-list* operado pela assistência técnica da agroindústria.

A ausência nos contratos de maior clareza a respeito dos critérios de seleção e remuneração da produção dos integrados corrobora a argumentação de Williamson (1985, 1993) de que todos os contratos são incompletos por natureza. Zylbersztajn (1995) ressalta que a incompletude contratual não seria um problema não fosse o oportunismo uma característica dos agentes. Dentro desse enfoque, Williamson (1985) recomenda a assistência de terceiros (arbitragem) para a solução de disputas entre as partes naquelas transações que envolvem ativos de média e alta especificidade e são coordenadas via contratos, surgindo assim uma governança trilateral.

Tomando como base a economia dos custos de transação (ECT), pode-se concluir que os contratos são bastante incompletos quanto ao sistema de remuneração dos animais. A complexidade de divisão dos custos suportados por cada uma das partes; a utilização de um preço de referência estipulado por apenas um dos parceiros do negócio; a não definição nos contratos dos critérios de qualidade na seleção dos animais; e a ausência de terceira parte na arbitragem das condições de negociação entre os participantes da relação; são exemplos de lacunas nos contratos que aumentam a incerteza e a possibilidade de oportunismo, e tornam a definição do sistema de remuneração o ponto de maior conflito entre produtores e agroindústrias.

### 7.1.5 Revisão, prazo e rescisão contratual

A remuneração dos contratos de integração depende diretamente da produtividade alcançada, de forma que o não detalhamento dos critérios de revisão dos índices de produtividade determinados pela integradora aumenta o ambiente de incerteza da transação. Farina (1999) associa incerteza ao comportamento oportunista dos agentes pela ampliação que causa nas lacunas de um contrato.

Zylbersztajn e Sztajn (2005) e Pinheiro e Saddi (2006), ressaltam que contratos complexos são caracterizados pela impossibilidade de se prever *ex ante* todos os acontecimentos e eventos que possam provocar mudanças no acordo inicial, e que, portanto, as lacunas do contrato deveriam ser preenchidas *ex post*, através de renegociação entre as partes, de forma mais eficiente e menos onerosa. Apesar da complexidade dos contratos de integração de suínos, não se detectou nos documentos analisados qualquer referência à possibilidade de renegociação entre as partes.

Os contratos analisados prevêm apenas a revisão dos índices de produtividade, sem, no entanto, estabelecer os critérios que nortearão as mudanças. Estabelecem ainda, em cláusula de concordância, que as partes tomaram conhecimento e decidiram sobre todas as condições, sobretudo àquelas referentes aos critérios de remuneração. Outros mencionam a revisão anual dos padrões de qualidade que os animais devem obedecer, mas não especificam o que é o “*padrão de qualidade*”.

Nos documentos analisados não está explicitado o grau e a instância de participação do integrado na renegociação, fica a critério da empresa integradora a concessão de flexibilidade do acordo. A maioria dos contratos deixa claro que qualquer tolerância de parte a parte não constituirá novação do acordo inicial, e nem mesmo é garantia que será permitida em outras ocasiões.

Os contratos de comodato analisados são de prazo indeterminado, podendo ser rescindido por qualquer uma das partes mediante notificação por escrito com antecedência mínima de alguns meses, acrescidos de um prazo necessário ao cumprimento da entrega de todos os animais em poder do produtor, inclusive aqueles ainda em gestação, no caso de animais de reprodução, e de todos os insumos da integradora, quando os mesmos também são fornecidos em comodato.

De modo geral, os contratos podem ser rescindidos pela integradora, sem quaisquer ônus e sem comunicação prévia, nos casos em que: i) o integrado não atingir a produtividade mínima estipulada no contrato<sup>28</sup>; ii) o integrado aplicar aos animais qualquer tipo de alimentação, medicação ou vacina proibida pela legislação ou sem a anuência prévia da integradora<sup>29</sup>; iii) utilizar os insumos de propriedade da integradora para qualquer outro fim que não os animais da mesma<sup>30</sup>; iv) perder a posse do imóvel onde se encontra as instalações, qualquer que seja o motivo<sup>31</sup>; v) descumprir qualquer das normas de biossegurança, biossegurança, bem-estar animal, meio ambiente e sanidade<sup>32</sup>; vi) em caso de supressão ou paralisação das atividades, transferência, venda ou fechamento da unidade de produção da integradora, qualquer que seja o motivo<sup>33</sup>; vii) no caso de falecimento do integrado; viii)

---

<sup>28</sup> O controle da produtividade aliado à possibilidade de rescisão do contrato é uma eficiente maneira de controlar a produção e aumentar a produtividade, já que dessa forma a integradora pode descartar ao longo do tempo os integrados menos produtivos.

<sup>29</sup> Permite à integradora controlar a qualidade da produção da matéria prima.

<sup>30</sup> Dessa forma a integradora pretende controlar o oportunismo dos integrados em relação à indevida destinação dos insumos fornecidos pela integradora.

<sup>31</sup> Fica implícito que mesmo que o motivo esteja relacionado ao sistema de produção de suínos, como em caso de impedimento ambiental, a integradora se exime de qualquer responsabilidade.

<sup>32</sup> A integradora deixa claro que não responde solidariamente por qualquer tipo de infração relacionada à produção, mesmo nos casos em que envolvem sua propriedade, como no caso dos animais cedidos em comodato.

<sup>33</sup> A integradora exime-se de qualquer responsabilidade pelo investimento em ativos dedicados realizado pelo parceiro de negócio, por qualquer que seja o motivo.

insolvência ou falência do integrado; ix) pelo não cumprimento pelo integrado de qualquer cláusula do contrato<sup>34</sup>.

Os mesmos contratos também podem ser rescindidos pelos integrados, sem quaisquer ônus e sem comunicação prévia, nos casos em que: i) a integradora não fornecer os animais ou insumos previstos no contrato; ii) pelo não cumprimento pela integradora de qualquer cláusula do contrato; iii) pela decretação de falência da integradora.

Nos contratos de mútuo em foco, ao final do prazo, ou mesmo na incidência de rescisão contratual por qualquer dos motivos aventados, como a empresa integradora transfere previamente a posse e a propriedade dos animais de reprodução aos integrados, o contrato prevê a liquidação financeira dos mesmos. Dessa forma não haveria descontinuidade da atividade, e o produtor poderia se associar a outra agroindústria ou vender seus animais no mercado “spot”.

Nesta modalidade de contrato, a rescisão pode ocorrer a qualquer tempo ou por qualquer das partes, sem quaisquer ônus, nas situações de: i) insolvência, dissolução judicial ou extrajudicial, concordata ou falência; ii) motivos de força maior ou casos fortuitos previstos no Código Civil Brasileiro e que impeçam a execução do contrato. O descumprimento de qualquer cláusula do contrato, por qualquer das partes, também leva à rescisão, mas nesse caso com aplicação de multa não compensatória à parte que descumprir o acordo.

Em síntese, os contratos de comodato de animais e insumos impõem uma barreira à saída muito maior que os contratos de mútuo ou compra e venda, já que sua rescisão por qualquer motivo implicará na devolução de todos os animais e insumos à empresa integradora. Para continuar na atividade o produtor terá que buscar outro parceiro de negócio

---

<sup>34</sup> Esta cláusula sugere que o contrato de integração apesar da complexidade pode ser considerado como contrato “neoclássico”, caracterizado por pouca flexibilidade e possibilidade de renegociação, onde o descumprimento do acordo original por qualquer que seja o motivo é suficiente para terminar a relação. Na prática pode ser que a tolerância entre os parceiros do negócio seja maior, aproximando-o de um contrato “relacional”, previsto pela teoria da NEI/ECT para relações que envolvem ativos de alta especificidade e elevada frequência.

para o povoamento da granja, ou ele mesmo comprar os animais. Como há descontinuidade da atividade, todas as duas opções envolvem elevado custo e extremo risco.

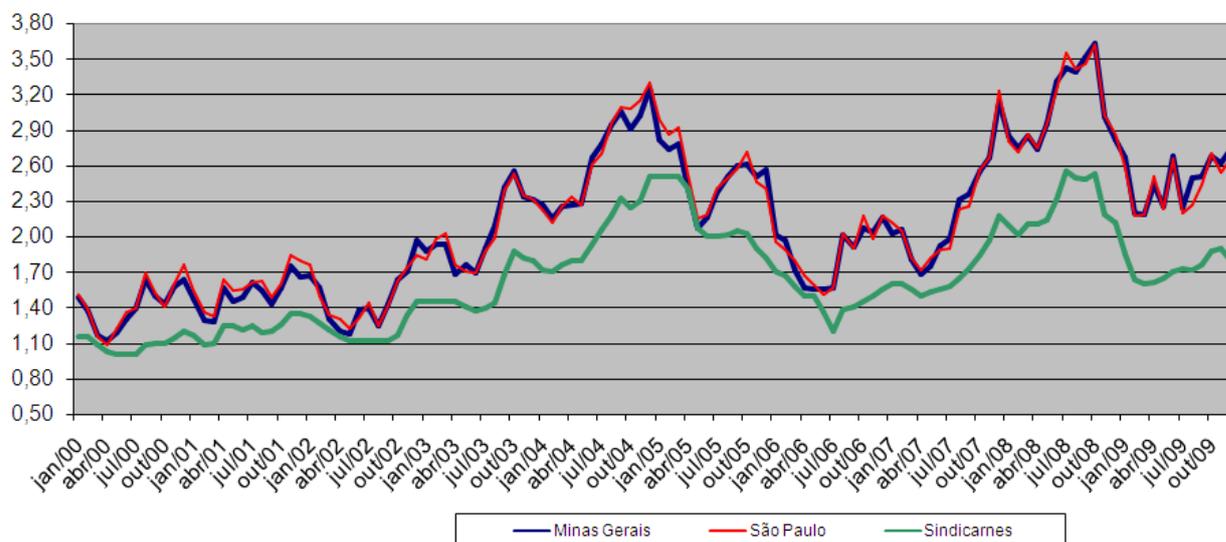
#### 7.1.6 Divisão de riscos e equilíbrio distributivo.

Para a indústria a essência dos contratos é a garantia do fornecimento de matéria prima, o que também poderia ser realizado através do mercado “spot”, com pouca ou nenhuma coordenação da agroindústria, diminuindo os custos de monitoramento dos contratos, porém assumindo riscos de qualidade, quantidade e regularidade da oferta e maior variação dos preços.

Outra possibilidade de coordenação da produção pela empresa integradora seria através da governança hierárquica, com a agroindústria produzindo seus próprios animais de abate. Neste caso, a agroindústria conseguiria um maior monitoramento de toda estrutura de produção, porém a um custo muito superior, sobretudo pela imobilização de capital em terra e instalações, e pelo custo da gestão ambiental, que no caso dos contratos é assumido pelos produtores.

Para os produtores, o sistema integrado cria um canal de comercialização para os seus animais sem a necessidade e o custo de acessar diretamente o mercado, além da maior facilidade de obtenção de insumos e novas tecnologias. Para isso, os suinocultores abrem mão de boa parte da autonomia das decisões e aceitam receber um deságio no kg do suíno vivo quando comparado com o preço pago no mercado “spot”, conforme mostra o gráfico 12.

Graf. 12 – Preço do kg do suíno vivo segundo SINDICARNES, mercado “spot” de São Paulo e Mercado “spot” de Minas Gerais no período de jan./00 a dez./09.

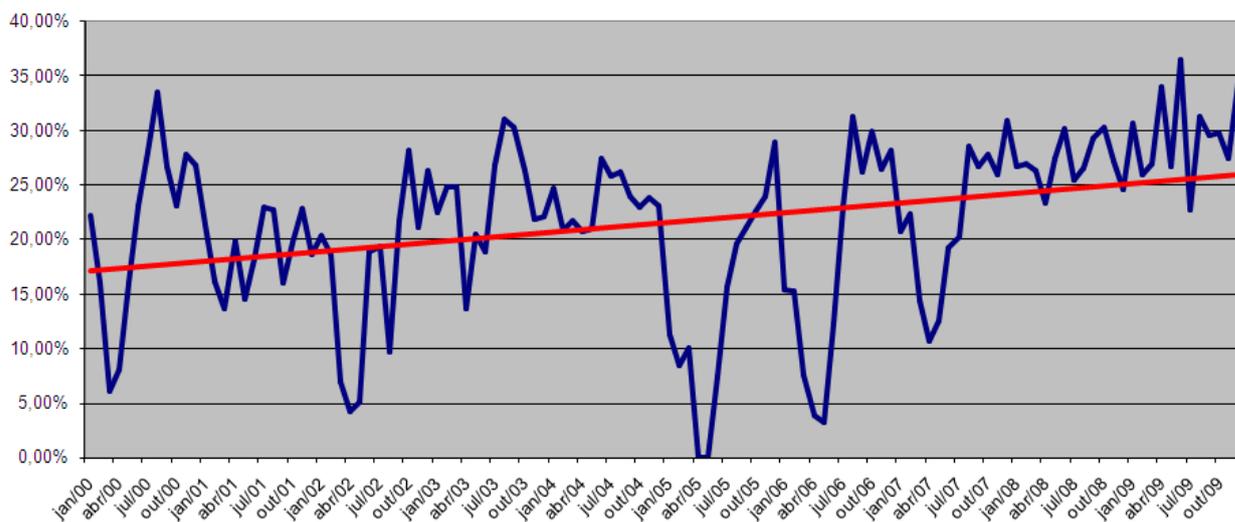


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados publicados, 2009.

A comparação dos preços do kg do suíno vivo divulgados pelo SINDICARNES/SC, pela bolsa de comercialização de suínos vivos do estado de São Paulo e pela bolsa de comercialização de suínos vivos de Minas Gerais, mostra que há uma correlação direta na variação dos preços praticados pelo mercado “spot”, que nem sempre é acompanhada pelo preço do SINDICARNES. O gráfico 13 compara a diferença percentual entre o preço pago no mercado “spot” de Minas Gerais e o preço SINDICARNES.

Pode-se notar no gráfico a seguir, que nos últimos 10 anos o preço pago pelo quilo do suíno vivo tendo como base o SINDICARNES/SC ficou entre 15% a 30% abaixo do preço do quilo do suíno vivo no mercado “spot” de Minas Gerais. Em outras palavras, a segurança de operar em um sistema de comercialização garantida reflete-se no deságio de preço que o suinocultor integrado recebe em comparação ao produtor que comercializa seus animais no mercado “spot”. Cabe ressaltar que o sistema de remuneração dos contratos de integração pode conter bonificações de desempenho que variam entre 8% e 12% do preço SINDICARNES.

Graf. 13 – Diferença percentual entre preço do kg do suíno vivo no mercado “spot” de Belo Horizonte e SINDICARNES de jan./00 a dez./09.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados publicados, 2009.

No entanto, a linha de tendência gerada pelas diferenças de preço entre o quilo do suíno vivo no mercado “spot” de Minas Gerais e aquele divulgado pelo SINDICARNES mostra um aumento considerável na diferença entre estes dois preços ao longo de 10 anos. Enquanto no início da década de 2000 essa diferença era de aproximadamente 18%, no final da década essa diferença já passava de 25%, apesar das grandes variações existentes no período.

A lógica da divisão de risco é perceptível, mas não há consenso de quanto o gerenciamento deste risco tem para cada uma das partes. A necessidade da opção por uma estrutura de governança que possibilite melhor gerenciamento do risco foi até o momento o propulsor do crescimento das formas híbridas de coordenação da atividade de produção de suínos. No entanto, novos desafios se impõem, e talvez o maior deles seja o aumento de escala e a profissionalização do suinocultor, que não mais se contenta com o valor que tem sido cobrado pela proteção proporcionada pelos contratos de integração.

Em resumo, apesar dos contratos de integração de suínos constituírem instrumentos de redução dos custos de transação às duas partes – ao produtor pela garantia de acesso ao mercado, e à agroindústria pela garantia de matéria prima em quantidade, qualidade e regularidade – a análise da amostra de contratos do presente estudo demonstrou que o ambiente das transações ainda é fortemente marcado pela disputa distributiva, com presença de contratos rígidos, com baixa possibilidade de renegociação entre as partes e ausência de critérios isentos na definição dos indicadores técnicos e econômicos.

Diante disso, adquire relevância a compreensão se os contratos de integração de suínos são operados entre integradoras e produtores de suínos da forma como estão descritos nos acordos formais, ou se na prática há concessões e tolerâncias de parte a parte, tornando este tipo de contrato aquilo que Williamson classificou de “contrato relacional” onde o documento formal pode ou não existir e existindo serve apenas de referência para eventuais renegociações.

Para tanto, este trabalho efetuou um levantamento junto a produtores integrados, agroindústrias e representantes do ambiente institucional ou organizacional, com o objetivo de avaliar como os contratos de integração são operacionalizados no dia a dia da produção.

## 7.2 Governança contratual e contratos de integração de suínos

De acordo com os resultados obtidos na análise documental ficou constatado que os acordos formalizados entre integrados e integradoras possuem muitas lacunas, sobretudo no que diz respeito aos critérios de remuneração, e apresentam pouca flexibilidade no que diz respeito aos aspectos operacionais, principalmente no que se refere aos aspectos técnicos.

No entanto, todos os contratos contam com aditivos e anexos, além das recomendações informais repassadas pela assistência técnica. Para contribuir com o avanço do conhecimento dessa estrutura de governança, procurou-se conhecer as opiniões que diferentes atores possuem em relação aos contratos no agronegócio como um todo e em particular dos contratos de integração de suínos. Para isso foram conduzidas entrevistas com os principais atores envolvidos com o assunto.

Os respondentes foram organizados em 03 grupos: produtores integrados (P), agroindústrias integradoras (I), e representantes do ambiente institucional ou organizacional (A), de modo que fosse possível estabelecer similaridades e diferenças nas perspectivas dos diferentes grupos. A relação dos entrevistados encontra-se no quadro 04.

Quadro 04 – Relação de atores entrevistas de acordo com o grupo de participação.

Produtores integrados	Rio Grande do Sul (02), Santa Catarina (04), Paraná (02), Minas Gerais (02), Goiás (03) e Mato Grosso (02); participantes de diversos sistemas de integração de diferentes empresas integradoras.
Agroindústrias integradoras <sup>1</sup>	Brasil Foods e ASA Alimentos.
Ambiente institucional ou organizacional	Associação Brasileira dos Criadores de Suínos – ABCS (01); Embrapa Suínos e Aves – CNPSA (01), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (01), Associação dos Produtores Integrados de Goiás – AGIGO (01), Associação dos Produtores Integrados de Minas Gerais – APROIMG (01), Fundação Getúlio Vargas (01), Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP (02), Centro de Conhecimento em Agronegócios – PENSA (01).

<sup>1</sup> As limitações de tempo e sobretudo de acesso às principais agroindústrias que utilizam contratos de integração como mecanismos de garantia do suprimento de matéria prima, fez com que além de intencional, a escolha das amostra fosse direcionada para a principal agroindústria de abate de suínos do Brasil, que há mais de 50 anos utiliza o sistema de contratos na coordenação da produção de suínos e também para uma agroindústria regional, que pode ser classificada como nova entrante neste processo de utilização de contratos como estrutura de governança da produção de suínos.

Fonte: Dados da pesquisa.

O roteiro de entrevista composto de 20 perguntas foi o mesmo para todos os grupos de respondentes, possibilitando a análise comparativa de suas perspectivas. Para facilitar a

comparação das opiniões dos diferentes grupos de respondentes sobre o assunto em questão, as respostas foram agregadas em categorias de análise mais amplas, com a finalidade de atingir os objetivos propostos para este trabalho. As categorias de análise utilizadas foram:

#### **Ü Utilização de contratos no agronegócio brasileiro;**

- 1 – Qual a sua opinião a respeito da utilização de contratos na interação entre produtores e agroindústrias dentro do agronegócio? Na sua avaliação como isso vai evoluir?
- 2 – Você considera que para o agronegócio o sistema de contratos é uma opção à produção independente, onde não há ligação formal do produtor à indústria? Por quê?

#### **Ü Visão sobre governança contratual na suinocultura brasileira;**

- 3 – Qual a sua avaliação a respeito dos contratos de integração de suínos?
- 4 – Para você o sistema de integração de suínos no formato atual tende evoluir? Haverá espaço para outros modos de organização da produção? Quais?
- 5 – Pela sua experiência porque produtores e agroindústrias se associam através de contratos?
- 6 – Quais as principais vantagens dos contratos de integração de suínos?
- 7 – Quais as principais desvantagens dos contratos de integração de suínos?

#### **Ü Estrutura e funcionamento dos contratos de integração de suínos;**

- 8 – Você conhece as particularidades dos contratos de integração de suínos?
- 9 – Como são elaboradas as cláusulas que compõem os contratos de integração de suínos? Há participação de ambas as partes, produtores e agroindústrias?
- 10 – Nos contratos de integração de suínos vigentes na atualidade como são negociados os seguintes parâmetros:
  - o Técnicos (índices de produção, definição de metas de produtividade, critérios de qualidade, etc.).
  - o Econômicos (formas de remuneração, formação do preço de referência, índices de correção, etc.).

- Gestão do Risco (fundo de catástrofe sanitária, ambiental, mercadológica, etc., seguro das instalações e animais, garantia de renda, prazos, formas de saída do contrato, etc.).
- Equilíbrio Distributivo (renegociação de parâmetros econômicos, divisão de custos agregados ao sistema em virtudes de mudanças, alterações tecnológicas que aumentam ou reduzem custos, etc).

11 – Como são negociados os interesses entre as partes do contrato? Há um processo formal de mediação? Ex.: Associações de produtores integrados, sindicatos de produtores ou indústrias, assistência técnica, lideranças formais ou informais, etc.?

12 – Os contratos de integração vigentes permitem acompanhar alterações no sistema de produção de suínos? Que tipo de alteração é possível? Como?

13 – A relação entre produtores e agroindústrias permite concessões de parte a parte ou vale somente o que está no acordo formal

#### **Ü Mudanças na suinocultura e nos contratos de integração de suínos;**

14 – Quais as principais mudanças relacionadas à produção de suínos nos últimos anos?

15 – Como estas mudanças afetam a relação entre produtores integrados e integradoras?

16 – Como mudanças relacionadas a bem-estar animal, rastreabilidade, normas ambientais, trabalhistas, etc., afetam o sistema de produção integrada?

17 – Que mudanças você considera necessária neste instrumento de interação entre produtores de suínos e agroindústrias?

#### **Ü Solução de conflitos em sistemas de produção integrada de suínos.**

18 – Em caso de conflito entre as partes como se dá a solução das disputas? Negociação entre as partes, envolvimento de terceira parte do próprio setor, acordos informais caso a caso, acordos coletivos, litígio, etc.?

19 – Em sua opinião que tipo de recurso ou sistema contribuiria para as soluções de conflitos entre as partes?

20 – Você acredita que uma regulamentação dos contratos agroindustriais de integração de suínos através de legislação específica contribuiria para o sistema e para os atores envolvidos? Comente?

Com esta metodologia foi possível conhecer em profundidade a perspectiva de cada entrevistado sobre o assunto em tela. Aliado a isso, o agrupamento de perguntas relacionadas entre si dentro de uma mesma categoria viabilizou a análise de conteúdo das entrevistas.

### 7.2.1 Utilização de contratos no agronegócio brasileiro

O objetivo desta categoria de análise foi compreender como produtores, agroindústrias e representantes do ambiente institucional ou organizacional vêem a utilização e evolução dos contratos na coordenação das cadeias produtivas do agronegócio brasileiro.

Os produtores ressaltaram a importância do contrato na continuidade da relação de negócio, sobretudo pela garantia em termos de mercado. Na visão deste grupo, o papel desempenhado pelos contratos parece ser bem compreendido, talvez pelo fato de todos eles participarem de um sistema de produção onde a presença do contrato já está consolidada.

Para agroindústria os contratos são mecanismos de transferência de tecnologia e instrumentos de coordenação que permitem tirar a ineficiência das cadeias produtivas. São necessários para o atendimento das demandas do mercado, principalmente daqueles mais exigentes em termos de rastreabilidade e segurança dos alimentos. De uma maneira geral a percepção da agroindústria é de que a coordenação via contratos garante maior estabilidade ao mercado e ao produtor, com preços mais estáveis e geralmente abaixo do mercado “spot”.

Os representantes do ambiente institucional ou organizacional atribuem ao contrato um papel central no processo de diferenciação que está em curso no agronegócio brasileiro, bem como para o atendimento de demandas do mercado consumidor, como escala, rastreabilidade, respeito ao meio ambiente e ao bem-estar animal. Neste ambiente de transformação o contrato desempenha um papel central na coordenação das cadeias produtivas do agronegócio, como cita um dos representantes do ambiente institucional.

“O contrato tem uma relação com o processo de diferenciação que está em curso dentro do agronegócio brasileiro. O processo de diferenciação para atender e até mesmo desenvolver determinados segmentos do mercado exige uma coordenação mais fina, e somente os mecanismos de incentivos via preços e prêmios não são suficientes. Neste caso há necessidade de um mix de incentivo e controle, o que pode ser conseguido através de contratos idiossincráticos”

De forma geral, todos os respondentes creditam ao contrato um papel fundamental para organização da produção agropecuária, como pode ser observado em algumas verbalizações dos diferentes atores entrevistados resumidas no quadro 05.

Quadro 05 – Principais verbalizações dos diferentes grupos de entrevistados sobre a utilização de contratos no agronegócio.

<b>Conteúdos abordados na categoria</b>	<b>Produtores</b>	<b>Agroindústria</b>	<b>Ambiente Institucional ou Organizacional</b>
(1) Utilização e evolução de contratos no agronegócio	<p>“O contrato é um elemento essencial em qualquer relação de negócio”</p> <p>“A evolução é necessária, pois o contrato é um facilitador da relação de negócio”</p> <p>“Necessário para manter o compromisso entre as partes”</p>	<p>“Cada vez mais a indústria vai ter que reger sua produção via contratos, para garantir o abastecimento, a rastreabilidade e a segurança dos alimentos”</p> <p>“Sempre que não há alguém que coordene a cadeia, você tem ineficiência em alguma parte da produção. Alguém precisa coordenar a cadeia para tirar a ineficiência”</p> <p>“Os contratos vão amadurecer, chegar a novas bases contratuais. Se a indústria ganha do produtor hoje pode ser que amanhã ela não o tenha para fornecer”</p> <p>“Reforça a transferência de tecnologia e garante a especialização do produtor na produção e da agroindústria na comercialização”</p>	<p>“Previsibilidade das ações e segurança jurídica”</p> <p>“Forte crescimento no agronegócio”</p> <p>“Forma eficiente de coordenar a produção”</p> <p>“Instrumento de coordenação muito eficiente para algumas atividades”</p> <p>“Vai evoluir no sentido do aperfeiçoamento dos contratos”</p> <p>“Facilita a coordenação da cadeia produtiva”</p> <p>“Desenvolvimento organizacional que vai aumentar sua participação dentro do agronegócio brasileiro”</p> <p>“Para se ter mais contratos precisará haver uma mudança de elementos exógenos, como o sistema judiciário e a mudança no perfil da demanda por alimentos”</p>
(2) Contratos como opção de coordenação no agronegócio	<p>“É uma opção mesmo para produtores que não participam de sistemas integrados”</p> <p>“Para algumas cadeias sim, em outras pode não haver contratos, mas os produtores terão que se especializar mais”</p> <p>“É uma opção pela maior garantia que proporciona”</p>	<p>“O ideal é um volume de mercado “spot” entre 10% a 15%, não mais que isso. Você não consegue controlar esse mercado, e isso gera instabilidades de mercado”</p> <p>“É uma opção que garante maior estabilidade ao produtor, mas muitas vezes ele não compreende que isso tem um custo”</p>	<p>“É a opção mais adequada para coordenar as relações do agronegócio à medida que aumentam as demandas do mercado (escala, rastreabilidade, padronização, etc.)”</p> <p>“À medida que aumenta a necessidade de coordenação o contrato substitui o mercado”</p> <p>“Quanto mais se caminha pela diferenciação horizontal, maior a necessidade de uma coordenação vertical”</p> <p>“É uma opção uma vez que a produção agropecuária tem natureza muito específica, e assim depende de algum sistema de organização como é o caso dos contratos”</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

## 7.2.2 Visão sobre governança contratual na suinocultura brasileira

Nesta categoria de análise pretendeu-se levantar como os atores envolvidos diretamente com o sistema de produção integrada de suínos, produtores integrados e agroindústrias, avaliam a utilização dos contratos de integração como instrumentos de coordenação da produção de suínos. Também será realizada uma análise comparativa entre as percepções dos atores diretamente envolvidos com os contratos de integração e os representantes do ambiente institucional ou organizacional.

Os produtores de suínos integrados, apesar de reconhecerem a utilidade dos contratos como instrumentos de coordenação da produção, bem como do sistema de integração como mecanismo de redução do risco de mercado, apresentou alguma insatisfação em relação aos deveres atribuídos pela integradora aos integrados, sobretudo com o controle exercido sobre a produção e a remuneração. Além disso, consideram que a evolução do sistema contratual passará necessariamente por um maior equilíbrio entre as partes.

A principal razão dos produtores em participar do sistema de integração está relacionada ao menor risco de mercado, seja na compra dos insumos ou na venda dos animais. Mas também outros fatores se mostraram importantes, como o maior acesso à tecnologia, menor custo para entrar na atividade, e a garantia de uma relação de longo prazo. Como desvantagens citam a falta de clareza nas cláusulas do acordo, o menor retorno econômico, o controle das margens, a unilateralidade das decisões e o menor grau de liberdade do produtor.

Para a agroindústria, a razão fundamental dos contratos é a garantia no fornecimento de matéria prima. Os representantes deste grupo relataram que os produtores são remunerados adequadamente, e que a insatisfação de alguns representantes deste grupo estaria mais relacionada à eficiência produtiva do que ao sistema de remuneração. Contudo, na perspectiva

da agroindústria falta diálogo entre as partes, o que acaba provocando maior incidência de conflitos gerados por pequenos problemas que não são resolvidos no dia a dia.

Outro ponto que foi ressaltado pelas agroindústrias entrevistadas é a possibilidade de maior nível de hierarquização das atividades relacionadas ao sistema de produção de suínos, como é o caso da produção própria do material genético, principalmente pelo fato do menor custo do capital e da maior facilidade de acesso, como ser percebido neste comentário.

“O declínio do custo do dinheiro traz novamente a opção de fazer em casa, de hierarquizar. Os sistemas vão poder mudar se os indivíduos que estão do outro lado não perceberem isso. Ou o integrado vai se ajustar ao novo padrão de remuneração ou a indústria vai fazer. Com o custo do dinheiro baixo possivelmente vai valer a pena eu ter a matriz. Se eu tenho a matriz, a ração tem que ser minha, para eu ter o controle, e neste caso eu não compro o leitão, remunero apenas a mão de obra, através de parceria. Os produtores terão que se adaptar, alguns vão querer esse sistema, outros não.”

Da mesma forma, a prática do sistema de produção indica que pode realmente haver uma maior concentração dos ativos em poder da integradora. Os contratos de comodato, como já relatado, são contratos onde o maior interesse da indústria é pela terceirização da mão de obra. O relato de um produtor integrado ilustra um maior nível de hierarquização da atividade de integração de suínos.

“As agroindústrias estão mudando os contratos para comodato, pois é uma garantia que o produtor vai ficar produzindo eternamente para elas. Se você tem uma granja de 150 matrizes isso não interessa mais para agroindústria, que diz que você está ganhando pouco por causa do tamanho. Então ela te financia para colocar mais 100 matrizes, mas os animais não são seus e você descobre depois que vai ter que pagar o financiamento por muito tempo, e não vai resolver seu problema de renda. O que sobra mal dá para pagar a mão de obra, mas o produtor recebe a ração, tem a compra garantida, e sobra o esterco para plantar soja ou para o pasto, então ele acha que é vantagem. Se ele quiser sair da integração tem que devolver os animais para a empresa, e aí ele faz o que com o galpão?”

As vantagens do contrato para a agroindústria estão relacionadas à especialização das partes, à coordenação e à maior garantia de qualidade da matéria prima. Como desvantagem foi citada a percepção que os integrados ainda possuem de que sempre estão perdendo, e por outro lado de que a agroindústria sempre está ganhando. Também se registra o fato das

próprias agroindústrias relataram a complexidade dos acordos, o que dificulta o entendimento e o grau de comprometimento gerado, e que torna onerosa a renegociação durante a relação.

O ambiente institucional ou organizacional, de forma geral, tem uma visão bastante compartilhada com os atores envolvidos diretamente com os contratos. No entanto, é clara a percepção por parte dos entrevistados deste grupo de que os produtores, em geral, têm menor poder de decisão e negociação, por outro lado as agroindústrias possuem maior informação e controle, o que contribui para gerar um desequilíbrio entre as partes. O menor poder de barganha dos produtores pelo fato de deterem menor poder econômico está exemplificado na seguinte verbalização.

“Há um custo assimétrico para renegociação dos termos do contrato. O produtor está com quase a totalidade dos seus recursos empatados com a indústria, enquanto a indústria tem apenas parte dos seus recursos empatados com a totalidade dos produtores. Esse desequilíbrio econômico diminui o poder de barganha dos produtores”

No quadro 06 estão relacionadas as principais opiniões dos atores entrevistados. Pode-se observar que os representantes do ambiente institucional possuem uma visão estratégica do sistema de integração, sem, no entanto, deixarem de compreender os principais entraves da relação contratual entre as partes. Os participantes do contrato, tanto produtores quanto agroindústrias, exprimem mais os detalhes da operacionalização do acordo, cada um sob o seu ângulo de visão.

Quadro 06 – Principais verbalizações dos diferentes grupos de entrevistados a respeito dos contratos de integração de suínos.

<b>Conteúdos abordados na categoria</b>	<b>Produtores</b>	<b>Agroindústria</b>	<b>Ambiente Institucional ou Organizacional</b>
(3) Avaliação sobre os contratos de integração de suínos	<p>“Permitem segurança aos produtores, mas limitam os ganhos”</p> <p>“Muito focados no interesse da integradora”</p> <p>“Aos produtores cabem todos os deveres, mas os direitos são reservados aos interesses da integradora”</p> <p>“O que eu participo é bom. Vem sendo cumprido pela integradora. Já foram feitos alguns ajustes”</p>	<p>“Evoluiu muito. Tem havido mais diálogo, mas ainda falta entendimento entre as partes”</p> <p>“Na suinocultura ainda há mais aspereza que a avicultura. O confronto ainda é mais comum. Falta o diálogo no dia a dia, os pequenos problemas que não são resolvidos acabam gerando conflitos”</p> <p>“Falta amadurecimento dos dois lados”</p> <p>“O produtor é adequadamente remunerado, as regras são claras. A remuneração é ligada ao preço de venda auferido pela agroindústria”</p>	<p>“Foram e continuam sendo importantes, mas é necessário minimizar a desconfiança entre as partes”</p> <p>“Falta uma distribuição das margens”</p> <p>“Há perfil de suinocultores que estão mais propensos aos contratos de integração, com garantia de renda a partir uso de mão de obra e pouco investimento em insumos”</p> <p>“Refletem a assimetria de conhecimento, poder e informação que existe entre produtores e agroindústrias, e assim acabam tendo um viés muito grande”</p> <p>“O contrato deve ser o resultado de uma negociação econômica entre as partes. O defeito não está no instrumento, o problema é como as cláusulas foram negociadas”</p> <p>“A impressão a distância é que houve um aprendizado, onde os contratos saíram de uma relação muito próxima do mercado “spot” para uma relação complexa”</p>
(4) Evolução da coordenação contratual na suinocultura	<p>“Tende evoluir para um maior equilíbrio entre produtores e indústrias”</p> <p>“Tende a crescer devido ao mercado ser muito inseguro, e também porque os pequenos frigoríficos optaram pelos contratos para garantir a matéria-prima”</p> <p>“Vão evoluir, os produtores independentes estão diminuindo”</p>	<p>“Temos diversos modelos, que vão desde a genética até o suíno terminado. Com a queda do juro básico e maior acesso ao capital, ficou mais barato o investimento, e isso vai acabar induzindo as empresas a trazer coisas para dentro do seu poder”</p> <p>“O sistema de integração não admite ineficiência. O sistema vai mudar muito porque hoje o produtor ineficiente ainda ganha dinheiro. A primeira coisa a fazer é ter grandes produtores produzindo leitão para depois poder concentrar os integrados que terminam os animais”</p> <p>“Vai evoluir a participação de produtores que hoje operam totalmente ou parcialmente no mercado “spot”. A tendência é diminuir os independentes”</p>	<p>“Ampliação do sistema de contratos, com fortalecimento de produtores e indústrias, e surgimento de acordos mais equânimes”</p> <p>“O sistema contratual vai se aprofundar e vão surgir novos modelos, não só contratos de concentração, mas também contratos de cooperação”</p> <p>“Tende a evoluir pela expansão estratégica das agroindústrias líderes”</p> <p>“Surgirão outras formas de coordenação além do sistema de produção integrada que conhecemos hoje, mas todas as formas de organização necessitam de algum sistema de contratação”</p> <p>“Vai mudar porque mudanças externas vão exigir novas formas de governança, como uma representação mais paritária entre as partes”</p>

Cont. Quadro 06

<p>(5) Razões da associação de produtores e agroindústrias através de contratos</p>	<p>“Pela organização da produção proporcionada pelo contrato”          “O produtor porque é difícil iniciar na atividade, o custo é muito alto. Já a indústria para garantir a matéria-prima”          “Garantia de matéria-prima para indústria e de mercado para o produtor”</p>	<p>“Para indústria pela garantia de abastecimento. Para o produtor para ter acesso a ponta do consumo, e assim o mais cômodo é se atrelar alguém que corra o risco do mercado”          “A agroindústria quer garantir um mínimo de matéria prima com valores aceitáveis para rodar o frigorífico. O produtor quer minimizar o risco e ter estabilidade de remuneração”</p>	<p>“Necessidade de previsibilidade no curto, médio e longo prazo”          “A indústria pela garantia do fornecimento de matéria-prima e o produtor para aproveitar o <i>know-how</i> sem os riscos do mercado”          “Os contratos existem para controlar e reduzir riscos”          “Garantir a continuidade da relação comercial”          “Os produtores para diminuição dos riscos, sobretudo financeiro, e as agroindústrias para garantia do suprimento”          “Ganho sistêmico para as partes”</p>
<p>(6) Vantagens dos contratos de integração de suínos</p>	<p>“A integradora desobriga o produtor de atividades complexas como a compra de insumos e a venda de produtos”          “Segurança de compra dos animais produzidos”          “O produtor não se incomoda com a venda de animais e nem com a compra de insumos. A indústria tem um menor custo e excelente qualidade, já que ela descarta o que não está no padrão”          “Garantia de mercado no longo prazo”          “Maior acesso à tecnologia”</p>	<p>“A grande vantagem de se ter um contrato é a busca incessante de tecnologia. Todo contrato de integração indiretamente está envolvido com produtividade. O produtor uma vez tendo um contrato está garantindo que vai ter gente brigando 100% do tempo com ele na busca incessante de produtividade”          “A principal vantagem é a especialização, tanto do produtor quanto da indústria, cada um em sua área de atuação”</p>	<p>“Previsibilidade”          “Gerar condição de competição no mercado”          “Segurança”          “Gestão do risco”          “Garantir para ambas as partes o cumprimento das especificidades relacionadas à produção de suínos”          “Mecanismo de transferência de risco, mas não funcionam sozinhos”          “Acesso a insumos de qualidade, inclusive tecnologia, por parte do integrado”          “Coordenação da quantidade produzida, para destinos diferentes da produção”          “Velocidade de incorporação de tecnologia”</p>
<p>(7) Desvantagens dos contratos de integração de suínos</p>	<p>“Falta de clareza aos produtores, sobretudo em relação às obrigações da indústria”          “Não definição de um retorno econômico adequado à atividade”          “Unilateralidade”          “O integrado não consegue renegociar, tem que aceitar tudo”          “Limita os ganhos quando o mercado melhora”          “Menor liberdade ao produtor”</p>	<p>“A desvantagem é a percepção por parte do produtor que ele está sempre perdendo, que sempre o lucro está na outra parte”          “Quando se reza o contrato o produtor não lê o contrato, não tira as dúvidas e depois tudo vira dúvida”          “Falta de transparência que muitas empresas adotam”          “A dificuldade de renegociação que se torna necessária pela própria evolução do setor”</p>	<p>“Ausência de uma ambiente de discussão”          “A presença de informação assimétrica e a diferença de poder entre as partes”          “Não transparência dos parâmetros de remuneração”          “São pouco equilibrados, refletindo em menor ganho de renda, segurança, auto-estima, etc.”</p>

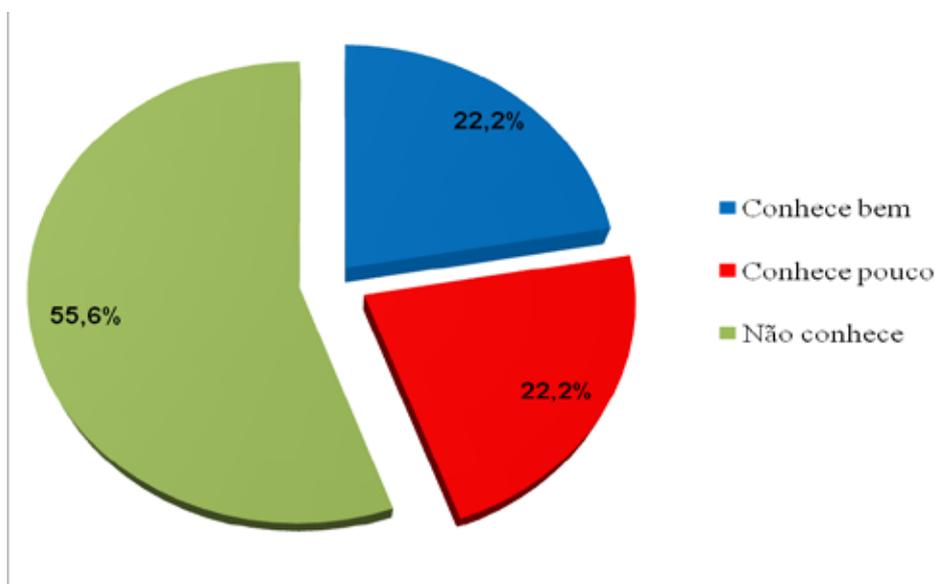
Fonte: Dados da pesquisa.

### 7.2.3 Estrutura e funcionamento dos contratos de integração de suínos

Esta categoria de análise sistematiza os conteúdos das principais cláusulas dos contratos, e detalha em profundidade como o acordo formal é operado na prática da produção. Produtores e agroindústrias supostamente possuem maiores informações a esse respeito pela vivência que possuem do sistema de integração.

As respostas dadas pelos representantes do ambiente institucional ou organizacional à questão 08 reforçam essa afirmação, já que 55,6% dos respondentes deste grupo disseram não conhecer as particularidades dos contratos de integração de suínos, e 22,4% relataram conhecer pouco, conforme demonstrado no gráfico 14.

Graf. 14 – Grau de conhecimento de representantes do ambiente institucional ou organização sobre as particularidades dos contratos de integração de suínos.



Fonte: Dados da pesquisa.

As dimensões do contrato que esta pesquisa procurou detalhar estão relacionadas aos aspectos técnicos, econômicos, de gestão de risco e de equilíbrio distributivo, pela relevância que estas características apresentam para as partes, e também pelo fato de serem aquelas que

apresentaram as maiores lacunas no acordo formal, conforme detalhado na pesquisa documental.

A maior parte dos entrevistados do ambiente institucional ou organizacional não respondeu às perguntas relacionadas a este tema, ou o fizeram baseados em uma visão geral e não pelo seu conhecimento sobre o assunto. Os que responderam, entendem que os contratos de integração de suínos são definidos de forma hierárquica, ou seja, pela parte que detém o controle da operação, a agroindústria. Para este grupo, os acordos podem ser classificados como contratos de adesão, pois mesmo existindo uma variedade de modelos, estes são sempre determinados pela integradora, não havendo possibilidade de escolha por parte dos integrados daquele que lhe pareça mais adequado.

Esse fato foi reforçado nas entrevistas com o grupo dos produtores integrados, que relataram que os contratos são impostos pelas agroindústrias. Isso não deixa de apresentar alguma incoerência, pois por mais que sejam definidos de forma hierárquica cabe ao integrado aceitá-lo ou não. Muito provavelmente esta imposição está relacionada a possíveis aditamentos realizados no acordo inicial, conforme cita um dos entrevistados do grupo de produtores.

“O contrato vem pronto. A agroindústria faz o contrato com determinadas cláusulas em aberto que são modificadas com o tempo. As cláusulas dos deveres do integrado são rígidas, mas o que cabe à indústria não. Existe contrato de 06 anos com 04 ou 05 aditivos, alterados de forma unilateral pela integradora. Muitas mudanças alteram o rendimento do produtor”

Mesmo que definido de forma hierárquica, a diversidade de contratos também foi percebida em outras entrevistas com integrados, já que os participantes de uma determinada integração relataram a possibilidade de negociação de algumas características técnicas e também do acompanhamento por parte da associação de integrados do custo de produção e do sistema de remuneração. Esse fato reforça a argumentação de que mesmo sendo propostos pelas agroindústrias, os contratos se diferenciam em função da escala de produção envolvida,

da necessidade de incentivos por parte da agroindústria e do momento de implantação do sistema de integração.

O grupo da agroindústria relatou que de fato o contrato é definido para atender suas necessidades, contudo, mencionou haver possibilidade de negociação com os integrados, sobretudo no que diz respeito aos itens econômicos, seja através da participação das associações de produtores, seja pela utilização de indicadores relacionados ao preço de venda do seu produto.

Para este grupo, os produtores possuem muito foco no preço pago pelo kg do animal pela indústria, mas se preocupam menos com a produtividade e com a redução dos custos, que afetam diretamente a remuneração.

“O foco da associação é reunir os produtores para negociar apenas remuneração, ninguém pensa em comprar em conjunto, diminuir os custos de produção. O produtor tem que pensar menos no preço e focar mais no custo. Se ele diminuir o custo vai melhorar sua renda, mas a associação não se preocupa com isso. Trabalhamos com inovação tecnológica forte. A busca por mais produtividade pela indústria permite ao produtor ganhar mais”

De forma geral, parece não haver consenso sobre a variável determinante para a eficiência financeira do sistema. Para os produtores integrados, o fato da definição hierárquica dos contratos pela agroindústria é considerado o fator preponderante. Já para a agroindústria, o principal aspecto diz respeito à eficiência de cada produtor e não ao modo como o acordo foi redigido. Por fim, para os representantes do ambiente institucional ou organizacional, a variável significativa está relacionada à clareza e transparência na constituição dos contratos de integração.

O quadro 07 compara as diferentes percepções dos grupos entrevistados referentes aos aspectos de elaboração e negociação dos contratos de integração de suínos.

Quadro 07 – Principais verbalizações dos diferentes grupos de entrevistados a respeito dos principais parâmetros dos contratos de integração de suínos.

(09, 10 e 11) Como são elaboradas as cláusulas dos contratos de integração de suínos e como são negociados os interesses entre as partes.

Parâmetros	Produtores	Agroindústria	Ambiente Institucional ou Organizacional
Técnicos	<p>“Definidos pela agroindústria”</p> <p>“Não são negociados, e sim impostos pela agroindústria”</p> <p>“Não existe negociação. O controle é feito por um <i>check-list</i> da indústria”</p> <p>“Ajustes baseados no histórico de produtividade”</p>	<p>“O nosso modelo é base resultados obtidos, e não resultados desejáveis. Estabelecemos um padrão médio e a indústria estabelece um <i>target</i> acima da média como padrão. Também se leva em consideração as tabelas das empresas de genética. Não se estabelece coisa que ninguém atinge. Na nossa integração 70% dos produtores atingem a meta”</p> <p>“A indústria elabora o contrato, e quem vai entrar no sistema de integração decide se vai aceitar ou não”</p> <p>“O contrato deve ter equações que permitam acompanhar o desenvolvimento tecnológico”</p>	<p>“São negociados, mas não ficam claros nos contratos”</p> <p>“Definidos de forma hierárquica”</p> <p>“Contratos de adesão”</p>
Econômicos	<p>“Definidos pela agroindústria”</p> <p>“Através de pressão dos produtores algumas vezes há sensibilização da agroindústria”</p> <p>“Existe um preço base definido pela indústria que é igual para todas”</p> <p>“Indicador pré-estabelecido pela indústria”</p>	<p>“Diversos modelos. Temos o clube do leitão com produtores de suínos. Em outros lugares com associações de produtores. Em outros locais é negociado com os produtores diretamente”</p> <p>“A remuneração é estabelecida pela indústria através de um percentual do preço de venda do produto”</p>	<p>“Falta clareza nos parâmetros utilizados”</p> <p>“Definidos de forma hierárquica”</p> <p>“Contratos de adesão”</p>

Cont. Quadro 07

<p>Gestão do Risco</p>	<p>“Definidos pela agroindústria”          “Os contratos são elaborados pela agroindústria, sem a participação dos produtores”          “Determinado pela indústria”          “A única negociação é a forma de saída”          “Há uma cláusula que garante no mínimo a remuneração necessária para pagar o financiamento”</p>	<p>“Depende do projeto. Em alguns projetos estabelecemos a criação de seguros, inclusive para os integrados. Nos projetos mais novos o seguro já é obrigatório”          “Esses riscos (sanitários) são inerentes ao negócio. Para as duas partes há risco, tanto a indústria quanto os produtores precisam gerenciar os riscos relativos com a sua atividade. Nós entendemos que deve haver uma participação do governo, sobretudo quanto aos riscos sanitários, através de fundos sanitários constituídos para isso”</p>	<p>“Não são negociados por não existir gestão do risco”          “Não existe negociação”          “Não existem nos contratos”</p>
<p>Equilíbrio Distributivo</p>	<p>“Definidos pela agroindústria”          “Os contratos são elaborados pela agroindústria, sem a participação dos produtores”          “Determinados pela agroindústria”          “As mudanças são definidas pela indústria e o arcadas pelo produtor”          “Existe uma planilha de custo semanal que vai se ajustando”</p>	<p>“Quando há aumento do custo, isso é considerado na tabela de remuneração. Lógico que isso muitas vezes tem um desencontro com o que acontece na prática”          “O produtor não considera alguns benefícios, pois não colocamos o que ele ganha com os dejetos, não vendemos os dejetos para ele utilizar como adubo. Isso é benefício dele”          “Existe renegociação dependendo de cada situação”</p>	<p>“Não são discutidos”          “Dependendo do tipo de mudança acaba havendo uma compensação em preços, como é o caso do risco ambiental”          “Contratos de adesão”          “Os contratos não abordam estas características, que são mais de caráter relacional”</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar da unilateralidade da indústria na idealização do acordo formal, as verbalizações dos entrevistados sugerem alguma flexibilidade no funcionamento dos contratos de integração de suínos, tanto no que diz respeito ao acompanhamento de alterações no sistema de produção, quanto nas concessões permitidas entre as partes. O quadro 08 ressalta alguns relatos que evidenciam esta flexibilidade.

#### Quadro 08 – Evidências sinalizando a flexibilidade dos contratos de integração de suínos.

<p>“O contrato é elaborado unilateralmente, pela agroindústria, mas existem contratos mais complexos e contratos mais simples, dependendo da localização geográfica da indústria. Muito das mazelas e também das questões positivas do sistema de integração não passam pelo contrato, mas sim por uma atuação gerencial do setor de compras, da assistência técnica, etc., que definem regras administrativas que são passadas verbalmente no dia a dia. Inclusive existem empresas que implantam sistemas de integração e não elaboram acordos formais”.</p>
<p>Ator do ambiente institucional ou organizacional</p>
<p>“Os interesses dos produtores são negociados entre cada produtor individualmente e a agroindústria, nunca com a associação, só um de cada vez, é um CPF por vez que senta para negociar”</p>
<p>Produtor integrado</p>
<p>“Os contratos são elaborados pela indústria, mas alguns critérios são discutidos com a outra parte, como as associações de produtores”</p>
<p>Agroindústria</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

As verbalizações apresentadas no quadro 08 acenam a presença de certa característica relacional do acordo formal, ainda que os benefícios ocorram de forma desequilibrada entre as partes, pelo fato da agroindústria deter maior poder de barganha na negociação.

Também há evidências de que os aspectos relacionais não estão associados com o contrato como um todo, mas apenas em determinadas cláusulas, como é o caso das questões técnicas, onde há maior convergência no interesse das partes. Por outro lado, as cláusulas de remuneração e de equilíbrio, não encontram o mesmo suporte relacional, como pode ser

observado pelos exemplos de representantes do ambiente institucional ou organizacional e de produtores integrados.

“São poucos os casos em que associações de produtores integrados conseguem dialogar de forma objetiva com as empresas integradoras. Em aspectos técnicos isso é mais comum, mas em se tratando de questões econômicas ou relativas ao equilíbrio entre as partes isso é inexpressivo.”

Ator do ambiente institucional ou organizacional

“Todas as mudanças em termos de evolução tecnológica são decididas apenas pela integradora, e isso acaba se tornando uma imposição para se continuar no negócio. Na prática isso é feito em doses homeopáticas, e não em pacotes anuais. Na maioria das vezes os produtores são informados através da assistência técnica das necessidades de mudanças nos sistema de produção”

Produtor integrado

Outro aspecto que influencia o grau de flexibilidade dos contratos, conforme identificado neste estudo é a necessidade de garantir a qualidade do produto final. Tanto agroindústrias como representantes do ambiente institucional ou organizacional chamaram atenção para a necessidade de coordenação técnica do processo de produção, o que poderá implicar em menor flexibilidade do contrato.

“O contrato é necessário para atender as exigências do mercado. Existem mercados, sobretudo internacional, que querem 100% de rastreabilidade. Eu não consigo garantir isso fora da relação contratual”

Agroindústria

“A flexibilidade do contrato tem uma relação estreita com a tolerância tecnológica. Quanto menor a tolerância tecnológica, ou seja, quanto maior a diferenciação e a padronização do produto e do processo produtivo, maior será a necessidade de um acordo restrito.”

Ator do ambiente institucional ou organizacional

O quadro 09 apresenta relatos de diferentes atores sobre a flexibilidade dos contratos de integração de suínos.

Quadro 09 – Principais verbalizações dos diferentes grupos de entrevistados sobre a flexibilidade dos contratos.

Conteúdos abordados na categoria	Produtores	Agroindústria	Ambiente Institucional ou Organizacional
(12) Flexibilidade dos contratos vigentes em acompanhar mudanças no sistema de produção	<p>“Não fica claro como isso será feito”</p> <p>“Não prevêm nada nesse sentido”</p>	<p>“Permitida através da criação de aditivos”</p> <p>“permitida através de equações de produtividade presentes no contrato”</p>	<p>“Apenas em relação aos padrões técnicos de produção”</p> <p>“O contrato nunca é uma peça acabada e sim um instrumento que coloca a relação em movimento, portanto não há como não permitir mudanças”</p> <p>“Os contratos ainda não estão preparados para absorverem mudanças”</p> <p>“Os contratos não possuem esse caráter de diálogo, de negociação, de construção conjunta</p>
(13) Flexibilidade entre as partes do contrato na sua execução	<p>“Existem concessões, mas o desgaste para os produtores conseguirem qualquer coisa é muito grande”</p> <p>“Existe um <i>check-list</i> que é alterado pela indústria. Então ela muda de acordo com a necessidade”</p>	<p>“Existem concessões de parte a parte”</p> <p>“Quando há interesse de mudanças estimulamos para que isso ocorra. Claro que com o compromisso que o integrado melhora”</p> <p>“Permite concessões de parte a parte”</p>	<p>“Concessões de parte a parte”</p> <p>“As concessões por parte da agroindústria são consequência do contrato não ser claro em diversos pontos, criando uma relação paternalista”</p> <p>“Concessões de parte a parte, sobretudo da parte que tem mais poder de mercado”</p> <p>“Há concessões recíprocas, mas inversamente proporcionais, cede mais quem pode menos”</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se resumir que os contratos de integração de suínos são elaborados pelas agroindústrias, atendendo às suas necessidades de coordenação em termos técnicos, estratégicos, qualitativos, quantitativos e econômicos. Nota-se algum avanço na possibilidade de negociação entre as partes em função da mudança do perfil do suinocultor integrado, que nos contratos mais recentes apresentam maiores escalas de produção, maior organização setorial e melhor compreensão deste modelo de interação de produtores e indústrias.

#### 7.2.4 Mudanças na suinocultura e nos contratos de integração de suínos

O foco desta categoria de análise foi levantar quais as principais mudanças em curso na produção brasileira de suínos e os possíveis reflexos nos contratos de integração. De forma geral, a alteração mais citada pelos respondentes de todos os grupos refere-se ao aumento das escalas de produção e todos os reflexos que essa mudança acarreta, tais como maior incremento tecnológico, profissionalização do produtor, ganhos de produtividade e menor desequilíbrio econômico entre as partes.

As agroindústrias entrevistadas ressaltaram o aumento da hierarquização e do aporte tecnológico como uma das principais consequências da concentração do setor produtivo em grandes fazendas de produção de suínos. Outro aspecto importante para este grupo são as mudanças induzidas pelo ambiente institucional, com regras mais rígidas no que diz respeito ao meio-ambiente, ao bem-estar animal, à segurança dos alimentos e à utilização de medicamentos. Estas alterações exógenas ao sistema de integração impactam diretamente o custo de produção e a margem de produtores e agroindústrias.

No que diz respeito às mudanças necessárias ao aprimoramento dos contratos de integração de suínos, este grupo não considera possível haver alterações no acordo formal, pois são contratos idiossincráticos e negociados entre as partes. No entanto, ressaltam que a abertura de um canal de comunicação e o estabelecimento de uma agenda positiva não focada somente em preços se configura em alternativa possível para melhoria do relacionamento entre as partes.

Para os produtores integrados, além da escala, as mudanças de maior impacto na suinocultura estão relacionadas aos aspectos técnicos, como o avanço genético, a automação e informatização dos sistemas de produção, além de uma visão mais empresarial do produtor. Para eles, o impacto que estas mudanças poderão provocar na relação entre as partes do contrato diz respeito à possibilidade de redução das margens unitárias, pelo aumento do custo, e maior poder de barganha do integrado, pelo aumento das escalas de produção e da profissionalização do produtor.

Além disso, relatam que os contratos também precisam ser alterados, deixando mais claro o nível de investimentos que o produtor terá que assumir durante a relação de negócio, e o grau de responsabilidade da indústria nas atribuições que lhe couberem, principalmente nos casos onde os deveres da indústria influenciam a produtividade do integrado, como, por exemplo, o fornecimento de insumos.

Os representantes do ambiente institucional ou organizacional, além das mudanças já citadas, relataram a dispersão geográfica da produção de suínos no Brasil como alteração importante, pois está relacionada à mudança no perfil dos produtores integrados. Também salientaram as mudanças impostas pelo ambiente institucional, que refletem os anseios da sociedade e dos mercados. Para este grupo estas mudanças trazem como principal consequência o aumento dos custos regulatórios e conseqüentemente a redução das margens do negócio.

Nesta perspectiva, as alterações necessárias nos acordos entre produtores e indústrias passam por uma aproximação entre as partes e por uma visão mais econômica do contrato, com participação mútua na elaboração dos acordos, maior transparência na relação e avanços para negociações coletivas, como pode ser evidenciado nesta citação de um dos representantes do ambiente institucional ou organizacional.

“Produtores buscarão melhor organização, com mais aproximação entre eles e também com a indústria. Terão que melhorar a condição de organização da atividade para ter melhor capacidade de negociação com a indústria. O produtor está muito profissional na parte técnica, de produção, mas não tem a menor idéia de organização da atividade produtiva para negociação e comercialização”

Ressalta-se, no entanto, que todos os grupos entrevistados demonstraram certa dificuldade em mensurar como as mudanças relacionadas ao sistema de produção ou provocadas por alterações no ambiente institucional ou organizacional, impactarão na relação entre produtores e agroindústrias nos sistemas integrados de produção de suínos.

Também não foi relatada pelos participantes diretos dos contratos nenhuma sugestão significativa sobre possíveis mudanças necessárias para o aprimoramento dos acordos formais. Muito possivelmente, isso se deve ao fato da pouca discussão do assunto entre as partes, o que pode ser reforçado pelas verbalizações a respeito das mudanças necessárias ao acordo que ficaram restritas à sugestão de aumento no diálogo.

O quadro 10 sintetiza as principais verbalizações dos entrevistados no que diz respeito às mudanças na cadeia produtiva de suínos, o impacto para os contratos e as possibilidades de aprimoramento dos acordos.

Quadro 10 – Principais verbalizações dos diferentes grupos de entrevistados sobre mudanças relacionadas à suinocultura e aos contratos.

Conteúdos abordados na categoria	Produtores	Agroindústria	Ambiente Institucional ou Organizacional
(14) Principais mudanças na produção de suínos	<p>“Escala de produção”                      “Informatização”                      “Visão mais empresarial do produtor”                      “Genética dos animais”                      “Transporte dos animais, para garantir bem-estar”                      “Automação das granjas”                      “Aumento da produção via sistemas de integração”                      “Preocupação com o meio ambiente”</p>	<p>“Verticalização”                      “Melhoria tecnológica”                      “Modelo de grandes fazendas, principalmente no centro-oeste. Estamos batalhando para chegar a 500 fêmeas no sul do país, nas granjas existentes. Os novos projetos devem ter em torno de 5000 matrizes. Nós temos uma granja de 10000 matrizes produzindo leitões com um resultado muito bom no terminador”                      “Meio ambiente, bem-estar animal, genética, nutrição e utilização de medicamentos”                      “Regulamentações, normas, leis que afetam o sistema produtivo”</p>	<p>“Profissionalização da atividade”                      “Ganho de produtividade”                      “Difusão tecnológica institucionalizada através das grandes integradoras”                      “Mudança tecnológica em benefício do consumidor”                      “Segregação da produção”                      “Especialização da atividade”                      “Mudanças técnicas, sobretudo em termos de genética”                      “Necessidade da segurança da origem da produção, rastreabilidade”                      “Dispersão geográfica da produção”                      “Aumento das preocupações do consumidor final em termos de saúde, o que implica em mudanças na produção”</p>
(15 e 16) Impacto no sistema de produção integrada provocado por mudanças na produção e/ou no ambiente institucional ou organizacional	<p>“O desequilíbrio entre produtores e agroindústrias está diminuindo, principalmente em virtude do tamanho dos produtores”                      “Aumento do custo para o produtor e conseqüente diminuição da renda”</p>	<p>“As mudanças geram instabilidades pela falta de tempo para discuti-las”                      “É muito difícil chegar numa associação e dizer que o ineficiente vai deixar o sistema. Isso também acontece com a indústria. A escala traz conseqüência para os dois lados”                      “As mudanças induzidas pelo sistema institucional não consideram o aspecto econômico. O consumidor brasileiro paga muito barato pela carne e não valoriza uma série de mudanças”                      “As mudanças relacionadas com tecnologia afetam a produtividade e os contratos trazem isso na forma de melhor remuneração para ambas as partes”                      “Aumento de custo, redução de margens e uma busca constante pelo aumento de produtividade”</p>	<p>“Provoca alteração nos contratos, muitas vezes unilaterais”                      “Aumento nos custos regulatórios”                      “A indústria precisa repassar para o produtor as necessidades dos consumidores”                      “Reduz o poder de barganha do produtor”                      “Aumento das exigências do integrador em relação ao integrado”                      “Redução no número de integrados”                      “Vão surgir novos modelos de contratos devido às mudanças nas exigências e também das partes”</p>

Cont. quadro 10

<p>(17) Mudanças necessárias ao aprimoramento dos contratos de integração de suínos</p>	<p>“Descrição clara dos investimentos que serão necessários”          “Como os produtores serão ressarcidos em casos de problemas de produtividade onde a indústria tem responsabilidade, como problemas na ração, reposição de animais, etc.”</p>	<p>“Canal de diálogo”          “Agenda positiva”          “No acordo formal não vejo como estabelecer normas, pois cada situação é um tipo de acordo”          “Toda parceria de longo prazo necessita de um contrato que comporte isso. Tem que ter abertura de ambos os lados para sentar e discutir”</p>	<p>“Aproximação para discussão e consenso entre produtores e agroindústrias”          “Visão mais econômica do acordo”          “Avanço para negociações coletivas”          “Participação de ambas as partes na elaboração do acordo”          “Transparência”          “Adoção de cláusulas que tratam de assuntos padrão, como remuneração, compartilhamento de riscos e resultados, etc.”          “Caminhar do modelo de um contrato de adesão para um modelo onde a assimetria é mitigada”</p>
---	--	---	--

Fonte: Dados da pesquisa.

### 7.2.5 Solução de conflitos em sistemas de produção integrada de suínos

Entender como os atores envolvidos com os contratos de integração de suínos enxergam as possibilidades de solução de conflitos entre as partes do contrato é o principal objetivo desta categoria de análise.

A presença do conflito de interesses é clara e abordada ao longo de diversas respostas por todos os grupos de entrevistados. Os produtores integrados, no entanto, expõem com maior veemência os conflitos existentes na relação, provavelmente por vivenciarem os mesmos de forma mais intensa.

No que diz respeito às possibilidades de solução de conflitos, há um consenso entre os entrevistados de que maior diálogo entre as partes melhoraria a relação entre produtores e indústrias, e que a criação de ambientes de negociação que envolvesse representantes dos dois lados seria benéfica para o setor.

No entanto, em relação à constituição de mecanismos alternativos de solução de controvérsias, ou seja, arbitragem de terceira parte que não a justiça, não houve consenso entre os grupos de respondentes.

Os representantes do ambiente institucional ou organizacional e os produtores integrados vêem esta possibilidade como um caminho que poderia gerar bons resultados para as partes, mas a agroindústria vê dificuldades na operacionalização desta possibilidade. Para este grupo, a diversidade dos acordos existentes e dos compromissos assumidos não possibilita o envolvimento de terceira parte na mediação do diálogo, e assim, a negociação sempre deve ocorrer apenas entre as partes do contrato.

Outra divergência no campo da solução de disputas diz respeito à eficiência de uma legislação específica para regulamentação dos contratos de integração de suínos. Enquanto as

agroindústrias entrevistadas e quase 80% dos representantes do ambiente institucional ou organizacional, não vêem na criação de uma legislação específica uma possibilidade para melhoria do sistema de produção integrada de suínos, todos os produtores integrados ouvidos citaram que uma lei específica para regulamentação dos contratos de integração de suínos é sim muito importante.

Os representantes do ambiente institucional ou organizacional entendem que o conflito existe, no entanto, muitas vezes não fica evidente pelo receio que o integrado tem de represálias por parte da indústria. Para este grupo, o produtor está disposto a pagar um alto custo pela segurança proporcionada pelos contratos de integração de suínos, seja no que diz respeito à menor remuneração, seja no que se refere ao menor poder de determinação do produtor.

A agroindústria acredita que o melhor caminho é a negociação entre as partes, mas reconhece a necessidade de construção de um canal de diálogo com os produtores.

Para os produtores integrados entrevistados não existe nem mesmo a possibilidade de discussão, quem dirá de renegociação. Ou se aceita o contrato ou não participa do sistema. Para este grupo, um fortalecimento das instâncias de representação, como é o caso das associações de produtores, aumentaria o poder de barganha dos integrados.

Apesar da insatisfação muitas vezes relatada pelo grupo de produtores, há um reconhecimento dos mesmos da necessidade de maior preparo do integrado para participar desta relação de negócio.

“O produtor tem que ser mais consciente, mais organizado, ter uma visão mais empresarial do negócio. A indústria sempre pregou que o produtor devia olhar a propriedade da porteira para dentro, pois da porteira para fora eles (a indústria) sabiam fazer muito bem. O produtor aceita tudo, pois na maioria das vezes não tem condições de produzir sozinho. Muitos integrados têm galpões melhores que suas casas”

Em síntese, constatou-se a necessidade de maior entendimento entre as partes, mas também se evidenciou que além de melhorar o diálogo não há consenso entre os participantes desta relação sobre alternativa para solução dos conflitos.

O quadro 11 resume as principais opiniões que os diferentes grupos entrevistados possuem a respeito da solução de conflitos em sistemas de produção integrada de suínos.

Quadro 11 – Principais verbalizações dos diferentes grupos de entrevistados sobre a possibilidade de solução de conflitos.

Conteúdos abordados na categoria	Produtores	Agroindústria	Ambiente Institucional ou Organizacional
(18) Resolução de disputas nos atuais contratos de integração de suínos	<p>“Acordo informal caso a caso, que algumas vezes são formalizados”</p> <p>“Não existe conflito, ou aceita ou está fora”</p>	<p>“Tem todas as situações. O importante é a empresa ter autonomia de tomar a decisão rápida, para solucionar o conflito o mais rápido possível, por qual instância for”</p> <p>“Entre as partes, com participação de entidades dos produtores e das indústrias”</p>	<p>“Se vai pouco a justiça, mas não sei dizer se os conflitos são resolvidos por imposição ou negociação”</p> <p>“Existe de tudo, depende de cada caso”</p> <p>“O conflito na suinocultura é latente, se soluciona quando o mercado melhora”</p> <p>“Pouco litígio e também pouca negociação, o produtor se dispõe a pagar um preço alto pela segurança”</p>
(19) Possibilidades para a solução de controvérsias entre as partes	<p>“Associação de produtores integrados”</p> <p>“Discussão periódica entre as partes da relação de negócio”</p> <p>“Maior conscientização do produtor”</p> <p>“Negociação entre as partes”</p>	<p>“Pelo fato de não haver um modelo único de contrato eu acho muito complicado existir uma instância de negociação. A associação é importante, mas é difícil o surgimento de uma liderança pró-ativa, que não foque apenas no custo”</p> <p>“Tem que ser do jeito que está, tem que ser negociado entre as partes. Os integrados estão mais próximos entre si e com a integradora”</p>	<p>“Metodologia que permita conhecer quais são os interesses e as vontades das partes antes da elaboração do plano de trabalho e do contrato”</p> <p>“Comissão arbitral com participação de representantes dos dois lados e com mediação de terceiros”</p> <p>“Instalação de mecanismos de negociação onde as disputas pudessem ser resolvidas entre as partes”</p> <p>“Ter maior transparência na informação”</p> <p>“Qualificar as instâncias de representação”</p> <p>“Os contratos deveriam prever mecanismos de negociação entre as partes ou de representantes das partes”</p> <p>“Câmara de arbitragem”</p>
(20) Criação de legislação específica para regulamentação dos contratos de integração de suínos	<p>“Sim, uma legislação contribuiria muito”</p> <p>“Perfeitamente”</p> <p>“Com certeza”</p> <p>“Sim, ajuda”</p>	<p>“Não. Tudo que regulamenta muito pior fica. Tem que discutir entre as partes”</p> <p>“Não. Qualquer contrato quanto mais restrito pior fica”</p> <p>“Ninguém vai fazer um contrato se não for de vontade própria. As pessoas que assinam um contrato têm que pensar que essa relação vai durar 30 a 40 anos”</p>	<p>“Não acredito que isso resolva. A relação jurídica deve nascer a partir da conveniência do mercado e dos anseios da sociedade”</p> <p>“Não é criando uma regulamentação que os problemas serão resolvidos”</p> <p>“Totalmente contra, o contrato é um instrumento privado”</p> <p>“Traria maior tranquilidade para as partes”</p> <p>“A legislação é o pior caminho, o ideal é que o contrato fosse fruto de um consenso entre as partes”</p> <p>“Não tenho expectativa que este seria o melhor caminho”</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

## 8. RESUMO E CONCLUSÕES

A utilização da governança contratual, objeto de análise do presente estudo, tem na suinocultura um referencial de mais de 50 anos de experiência. O sistema de produção integrada de suínos foi o meio encontrado pela agroindústria para garantir o fornecimento de matéria prima em quantidade, qualidade e regularidade na oferta.

Conforme mencionado no referencial teórico, o sistema de integração foi iniciado a partir de acordos tácitos entre produtores de suínos e pequenos frigoríficos regionais. Atualmente os contratos de integração de suínos são acordos complexos, que coordenam diversos aspectos da produção, garantem segurança de fornecimento de matéria prima à agroindústria e oferecem garantia na comercialização aos produtores.

Os resultados desta pesquisa sinalizam que além da função econômica, o contrato de integração sistematiza uma relação social marcada pela assimetria de informação e poder econômico entre os agentes, de conflitos relacionados ao equilíbrio distributivo, e que se ressentem da ausência de mecanismos de solução de controvérsias além da justiça.

No contexto teórico os contratos de integração de suínos são contratos idiossincráticos, classificados de atípicos de acordo com a espécie jurídica, o que foi confirmado por meio da análise de conteúdo das cláusulas dos diferentes contratos analisados, que apresentaram diferenças relevantes em sua constituição.

Este estudo teve como objetivo a análise da constituição dos acordos formalizados entre produtores de suínos e agroindústrias, o detalhamento da operacionalização dos contratos entre as partes, os impactos causados por alterações no ambiente institucional e organizacional, e os possíveis mecanismos de solução de disputas entre produtores integrados e integradoras.

Os principais resultados da análise documental foram relacionados à estrutura dos contratos de integração de suínos. A diversidade dos acordos foi revelada inicialmente através das diferentes nomenclaturas utilizadas pelas agroindústrias para definição deste contrato. Neste contexto, foi evidenciado que não há uma terminologia que contemple a natureza destes acordos.

A diferença na constituição dos contratos estudados está relacionada à fase da produção que coordenam, ao modo de distribuição dos direitos de propriedade entre as partes, ao sistema de remuneração do integrados, à escala de produção envolvida, à localização geográfica da produção, ao momento econômico da atividade, entre outras.

De modo geral, os acordos contemplam o modo de divisão dos ativos compartilhados entre as partes; o sistema de fornecimento de insumos, tecnologia e assistência técnica; a definição do sistema de produção; o padrão de remuneração do integrado; o prazo de vigência e as possibilidades de rescisão.

Um aspecto bastante complexo encontrado nos contratos analisados diz respeito ao modo de divisão dos direitos de propriedade dos principais ativos envolvidos com a produção de suínos. Os contratos de empréstimo, seja mútuo ou comodato, foram as espécies contratuais mais empregadas na formalização das transações na amostra de contratos selecionada.

A análise dos documentos permitiu inferir ainda que os contratos de integração sempre são acompanhados de anexos que têm o objetivo de pormenorizar a operacionalização do acordo. A principal finalidade dos anexos presentes nos contratos estudados foi detalhar o mecanismo de coordenação técnica empregado pela agroindústria, que geralmente envolve a avaliação de conformidade do sistema de produção (*check-list* de atividades), que é executado pela assistência técnica, que acompanha todo o processo produtivo e repassa informações e diretrizes ao integrados, estejam elas previstas ou não no acordo formal.

Os aspectos relacionados ao sistema de remuneração estão sempre associados aos índices de produtividade, conforme levantado pela pesquisa documental. Nos contratos de comodato o principal índice de produtividade coordenado pela agroindústria é o índice de conversão alimentar, pelo fato da propriedade dos insumos serem da empresa integradora. Nos contratos de mútuo o maior controle está relacionado ao peso dos animais, pois neste contrato há aquisição dos mesmos pela indústria, o que não ocorre no comodato, onde os animais são de sua propriedade. Pelo exposto nos acordos, os índices de produtividade são os fatores de maior influência no sistema de remuneração dos integrados.

Quanto aos sistemas de remuneração empregados, o sistema utilizado nos contratos de comodato mostrou-se bastante mais complexo que aquele adotado nos contratos de mútuo e compra e venda, uma vez que no caso de comodato os animais e os insumos são de propriedade da empresa integradora, que determina uma série de fórmulas de cálculo da produtividade sobre os mesmos, enquanto que no mútuo e compra e venda o sistema de pagamento está relacionado ao peso dos animais estabelecido no contrato.

As questões de divisão de riscos e equilíbrio distributivo parecem que ainda não são os fatores de maior importância nos contratos de integração de suínos, ou pelo menos são pouco explicitadas nas cláusulas dos atuais acordos.

O modelo de integração de suínos analisado sob a ótica dos acordos formais sugere que além do desequilíbrio existente entre as partes do negócio no que diz respeito ao poder de determinação da agroindústria, pode haver um desequilíbrio entre os próprios integrados, já que o sistema de remuneração está relacionado em grande parte aos padrões de produtividade, e assim sempre haverá alguém em melhor situação que os demais. Pelo que ficou evidenciado nos acordos analisados, este parece ser o padrão de gestão dos atuais contratos, o avanço tecnológico como propulsor do sistema de produção e de remuneração dos produtores.

Apesar de possibilitar o detalhamento da estrutura dos acordos formais, a pesquisa documental necessitou ser complementada pelas entrevistas com atores envolvidos com os contratos de integração de suínos. Todos os grupos entrevistados compreendem as vantagens dos contratos como mecanismos de alocação dos riscos, de previsibilidade administrativa, de coordenação da produção e de segurança na comercialização. No entanto, os contratos de integração de suínos necessitam evoluir em alguns pontos na visão destes atores

As agroindústrias, como centro das decisões administrativas, técnicas e estratégicas, impõem uma velocidade de avanço tecnológico muito maior que o mercado “spot”, dada sua capacidade de acesso mais rápido à inovação. No entanto, apesar do interesse dos integrados pelo aumento na produtividade, a forma como acontece a revisão dos índices técnicos impõe uma velocidade muito grande de mudanças, com impacto direto na remuneração.

Para os produtores entrevistados, este mecanismo diminui o acúmulo de capital, já que em grande parte ele é devolvido ao sistema como forma de possibilitar o acompanhamento tecnológico. Para as agroindústrias entrevistadas, o mecanismo de rápida adoção de tecnologia pelos integrados é o que possibilita a melhor remuneração dos participantes deste sistema. Parece que o controle estratégico da agroindústria reside em grande parte no trinômio tecnologia – produtividade – eficiência.

Dessa forma, a redução do risco financeiro pela segurança de mercado na comercialização dos animais, que é o principal atrativo deste sistema para o produtor, parece que não acontece da mesma maneira para todos os participantes do sistema. Os mais eficientes poderão auferir resultados financeiros positivos na maior parte das vezes, já os menos eficientes terão a garantia da compra do produto, podendo ou não terem resultados econômicos com a atividade.

As mudanças mais citadas pelos entrevistados no que se refere ao sistema de produção de suínos estão relacionadas ao avanço tecnológico, às maiores escalas de produção, à

concentração empresarial, à maior capacitação técnica do produtor, ao aumento das exigências dos consumidores, e às alterações impostas pelo ambiente institucional.

Um dos aspectos mais enfatizados nas entrevistas é o fato da definição hierárquica dos contratos pelas agroindústrias. Em determinados sistemas as revisões do acordo inicial podem contar com a participação dos produtores integrados diretamente ou através de suas associações; em outros, as modificações ocorrem de forma unilateral, cabendo ao integrado aceitá-las para a continuidade da relação. De acordo com o que foi levantado durante as entrevistas, as modificações mais substanciais coincidem com o período de renovação do acordo, como forma de se evitar a quebra contratual associada ao não cumprimento do prazo de vigência do contrato.

O aspecto da unilateralidade é refletido nas opiniões tanto de integrados quanto de integradoras. Os integrados se queixam da falta de um canal de comunicação com a indústria para discussão de assuntos de interesse dos mesmos. A agroindústria, se por um lado diz reconhecer a necessidade de maior diálogo, por outro, não concorda com a participação de terceiros na mediação de controvérsias, provavelmente pelo fato de ser o lado mais forte da relação e de ter maior poder de barganha, sobretudo se a negociação ocorrer com um integrado por vez. Para os representantes do ambiente institucional ou organizacional e também para os produtores integrados esta seria uma opção eficiente na mediação de conflitos entre as partes.

O fato de todos os integrados terem como destino um mesmo comprador, a agroindústria com a qual mantêm contrato, e devido ao retorno financeiro entre eles ser diferente em função da produtividade de cada um, parece apontar para uma menor possibilidade de ação coletiva dos produtores que participam de um sistema de integração, pois os mais eficientes e que estão auferindo resultados financeiros adequados à atividade poderão ter menor interesse em um conflito com a agroindústria, e na mudança do *status quo* vigente, temendo que possíveis

alterações possam prejudicá-los. Talvez este fato ajude a explicar a pouca organização dos produtores integrados em associações de defesa de seus interesses.

Outro aspecto que revela a discrepância de opiniões no que diz respeito às possibilidades de solução de disputas tem a ver com a forma com que os diferentes atores vêem a eficácia de uma legislação específica para o sistema de integração. Se para os produtores a criação de uma legislação que regule a relação agroindustrial é uma alternativa, para a agroindústria e os representantes do ambiente institucional ou organizacional, esta possibilidade não oferece avanço ao sistema de produção integrada de suínos e também não melhora a relação entre as partes.

As divergências entre produtores e agroindústrias apresentadas na entrevista revelam que alguns entraves ainda necessitam ser equacionados, sobretudo no que diz respeito à desconfiança existente entre as partes, onde cada uma avalia como oportunista a contraparte da relação. Produtores de suínos sentem-se aviltados no que diz respeito à remuneração e ressentem-se da falta de participação nas decisões sobre mudanças no sistema de produção, sobretudo no que diz respeito aos aspectos técnicos. Por outro lado, a agroindústria acredita que o produtor de suínos, pelo fato da segurança de comercialização dos animais, tende a se acomodar, reduzindo os problemas de sua remuneração mais ao critério de pagamento utilizado pela integradora, e menos à sua eficiência de produção.

Além disso, pelo que foi apurado, novos desafios se impõem aos sistemas integrados de produção de suínos. As mudanças relacionadas ao ambiente organizacional, como a concentração empresarial por parte das agroindústrias e o aumento das escalas de produção por parte dos integrados; as alterações impostas pelo ambiente institucional, que impõem regras mais rígidas de produção em relação aos aspectos ambientais, sociais, de segurança dos alimentos e bem-estar animal; e o aumento das exigências dos consumidores externos e

internos; são todos fatores que aumentarão a complexidade desta relação de negócios, e muito provavelmente induziram uma mudança na agenda dos participantes desta relação.

No que pesa as divergências que produtores e agroindústrias possuem a respeito dos contratos de integração de suínos, sobretudo no que diz respeito ao equilíbrio das partes nesta relação de negócios, os contratos de integração têm se mostrado eficientes na coordenação técnica. Se este modelo eventualmente pode ser considerado pouco equitativo, ao mesmo tempo podem ser considerados extremamente eficientes do ponto vista econômico, como mostram os dados de crescimento do setor.

Em suma, a utilização de contratos de integração como estrutura de governança da cadeia produtiva de suínos, foi um dos mecanismos que contribuíram para o sucesso da suinocultura brasileira, elevando o país à condição de quarto maior produtor e quarto maior exportador mundial.

Pelo exposto nesta pesquisa, os produtores de suínos necessitam compreender melhor a lógica do sistema de produção integrada de suínos e a complexidade dos contratos que formalizam esta relação, e não apenas reduzirem o modelo a um sistema de minimização dos riscos de mercado. Outro aspecto relevante diz respeito à necessidade de maior organização coletiva dos participantes deste sistema, tanto para negociação com a agroindústria, quanto para o aumento da eficiência dos próprios integrados.

Já a agroindústria, terá dificuldades em manter uma agenda de imposição dos termos dos contratos sem a deflagração de conflitos com os produtores, principalmente pelo aumento do poder de barganha dos integrados devido à maior capacidade financeira proporcionada pelo aumento da escala de produção. O aumento da escala de produção é refletido na redução do número de produtores participantes do sistema de integração, que torna o grupo mais coeso e mais exigente em termos do retorno econômico e financeiro da atividade.

O contrato de integração de suínos deverá caminhar para um sistema mais relacional, com maior participação dos produtores integrados, sobretudo através de instâncias de representação mais capacitadas para o enfrentamento desta realidade. No entanto, muitas das mudanças que afetam o sistema de produção integrada de suínos ainda encontram-se em curso ou estão por vir, o que pode retardar um avanço no relacionamento das partes, ou até mesmo aumentar o conflito entre produtores de suínos integrados e agroindústrias integradoras.

Por fim, ressalta-se que a partir deste modelo, sobretudo em relação ao aspecto da eficiência de coordenação da produção, novas formas de governança poderão surgir como estruturas de governança da cadeia produtiva de suínos, principalmente se possibilitarem maior flexibilidade para absorção das mudanças que se encontram em curso, e se proporcionarem uma relação mais equitativa entre produtores e agroindústrias.

O avanço proporcionado por esta pesquisa está relacionado à maior compreensão do sistema de produção integrada de suínos, principalmente em virtude da possibilidade de acesso a diversos acordos formalizados entre produtores e agroindústrias, às entrevistas com integrados de várias partes do Brasil e de diversos sistemas de integração de suínos, à diversidade de representantes do ambiente institucional ou organizacional, e à participação da agroindústria entre os atores entrevistados.

Como limitação encontrou-se reduzida quantidade de pesquisa sobre o assunto e a falta de uma metodologia mais adequada à pesquisa dos contratos de integração de suínos. Como recomendação para futuras pesquisas avalia-se como positivo o desenvolvimento de um modelo de aferição da eficiência dos contratos de integração de suínos que contemple de modo mais equilibrado a relação entre produtores e agroindústrias.

## REFERÊNCIAS

- ABIPECS – **Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína**. Disponível em: < <http://www.abipecs.org.br> > Estatística. Acesso em 11 de novembro de 2008.
- AZEVEDO, P. F. Comercialização de Produtos Agroindustriais. In: \_\_\_\_\_. Batalha, M. O. (Coord.) **Gestão Agroindustrial**: Grupo de Estudos e Pesquisas Agro-Industriais. São Paulo: Atlas, 1997.
- AZEVEDO, P. F. Contratos – Uma Perspectiva Econômica. In: \_\_\_\_\_. ZYLBERSZTAJN, Décio e SZTAJN, Rachel (Org.). **Direito e Economia**: Análise Econômica do Direito e das Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- AZEVEDO, P. F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricult. São Paulo**, SP, 47(1) 33-52, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BESANKO, D... [et Al.]. **A Economia da Estratégia**. 3ª Ed. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BUENO, N. P. Possíveis Contribuições da Nova Economia Institucional à Pesquisa em História Econômica Brasileira: Uma Releitura das Três Obras Clássicas sobre o Período Colonial. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 777-804, Out.-Dez. 2004.
- CANNELL, C. F.; KAHN, R. L. Coleta de Dados por Entrevista. In: \_\_\_\_\_. FESTINGER, L. E KATZ, D. (Coord.). **A Pesquisa na Psicologia Social**. Tradução de Gastão Jacinto Gomes. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1974.
- CARTWRIGHT D. P. Análise do Material Qualitativo. In: \_\_\_\_\_. FESTINGER, L. E KATZ, D. (Coord.). **A Pesquisa na Psicologia Social**. Tradução de Gastão Jacinto Gomes. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1974.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. In: \_\_\_\_\_. **The Firm, the Market and the Law**. Chicago: University of Chicago Press, 1988.
- COSER, F. J.; CARVALHO, J. M.; THOMÉ, K. M. Estrutura de Mercado Internacional de Carne Suína e a Participação Brasileira. **Congr. Bras. de Economia e Sociologia Rural**, Porto Alegre, RS: SOBER, 2009.
- COSER, F. J.; MEDEIROS, J. X.; CARVALHO, J. M.; THOMÉ, K. M. Sanidade Animal e Comércio Internacional de Carne Suína. **Congr. Bras. de Veterinários Especialistas em Suínos**, Uberlândia, MG: ABRAVES, 2009.
- DAVIS, J. H. e GOLDBERG, R. A. **A Concept of Agribusiness**. Boston, 1957.

FALCÃO, J. F. N.; MEDEIROS, J. X. . Análise das vantagens do deslocamento da suinocultura integrada para a região centro-oeste: o caso do Projeto Buriti da Perdígão. In: \_\_\_\_\_. **III Congresso Internacional de Economia e Gestão dos Negócios/Networks Agroalimentares**, 2001, Ribeirão Preto SP.

FAO – **Fundo das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação**. Disponível em: <<http://www.fao.org>> FAOSTAT. Acesso em 26 de agosto de 2009.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: Um Ensaio Conceitual. **Revista Gestão & Produção**, vol. 6, nº.3, p. 147-161, dez. 1999.

FONTANA, A. **História da Minha Vida**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1980.

FURTUOSO, M. C. O; BARROS, G. S. C; GUILHOTO, J. J. M. Complexo Agroindustrial Brasileiro: Evolução e Tendências do PIB – 1980/94. **Preços Agrícolas**, jan. 1999.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, O. **Contratos**. 26ª Ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

GUIMARÃES, A. P. **A Crise Agrária**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Pesquisa Trimestral de Abate de Animais. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>> Acesso em agosto de 2009.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Produção da Pecuária Municipal. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>> Acesso em agosto de 2009.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Censo Agropecuário 2006 – Resultados Preliminares. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006/agropecuario>> Acesso em setembro de 2009.

LIMA, R.C.A., FILHO, J.H.C; GALLI, F. **O impacto das barreiras sanitárias nas exportações brasileiras de carne in natura**. Disponível: <<http://iconebrasil.org.br>>. Acesso em novembro de 2008.

LUCCHESI, G. A Internacionalização da Regulamentação Sanitária. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.8, n.2, p.537-555, Escola Nacional de Saúde Pública, Fiocruz, 2003.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Produtos do Agronegócio: Exportações, Importações e Inserção Brasileira**. Brasília-DF, 2008/2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAIA, A. C. R. A. A Evolução Principiológica dos Contratos. **Revista CEJ**, Brasília, n. 24, p. 62-66, jan./mar. 2004.

MENDES, J. T. G.; JUNIOR, J. B. P. **Agronegócio: Uma Abordagem Econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MIELE, M. Cadeia Produtiva da Carne Suína no Brasil. In: \_\_\_\_\_. **XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, 2007, Londrina PR.

MIELE, M. Contratos, Especialização, Escala de Produção e Potencial Poluidor na Suinocultura de Santa Catarina. 278 p. **Tese**. Programa de Pós Graduação em Agronegócios, UFRGS, 2006.

MIELE, M.; WAQUIL, P. D. Estrutura e dinâmica dos contratos na suinocultura de Santa Catarina: um estudo de casos múltiplos. **Estudos Econômicos**. Instituto de Pesquisas Econômicas, v. 37, p. 817-847, 2007.

MÜLLER, G. **Complexo Agroindustrial e Modernização Agrária**. São Paulo: Hucitec, 1989.

NAVES, B. T. O. Notas Sobre a Função do Contrato na História. **Lex Revista Eletrônica**, v. 3, p. 10, 2006.

NORTH, D. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, Winter, 1991.

NORTH, D. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.

PAIVA, N. S. Contornos Jurídicos e Matizes Econômicas dos Contratos de Integração Vertical Agroindustriais no Brasil. In: \_\_\_\_\_. **XI Conferência Anual da ALACDE**, 2007, Brasília.

PAULILLO, L. F. Sobre o Desenvolvimento da Agricultura Brasileira: Concepções Clássicas e Recentes. In: \_\_\_\_\_. Batalha, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial: Grupo de Estudos e Pesquisas Agro-Industriais**. São Paulo: Atlas, 1997.

PINHEIRO, A. C.; SADDI, J. **Direito, Economia e Mercados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PINHO, R. R.; NASCIMENTO, A. M. **Instituições de Direito Público e Privado: Introdução ao Estudo do Direito e Noções de Ética Profissional**. 18ª Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

PINAZZA, L. A; ALIMANDRO R. (Org.). **Reestruturação no Agribusiness Brasileiro – Agronegócios no Terceiro Milênio**. Rio de Janeiro: Abag, 1999.

RIZZARDO, A. **Contratos**. Vol. I. Rio de Janeiro: Aide, 1988.

ROBERTO, L. M. P. Classificação Contemporânea dos Contratos: Parte I. **Revista Jurídica da UniFil**, Ano III, v. 02, 2005.

ROCHA, D. T.; MOURA, A. D.; GIROTTO; A. F. Análise de Risco de Sistemas de Produção de Suínos, Integrado e Independente, em Períodos de Alta e Baixa Rentabilidade. **Revista de Economia e Agronegócio**, vol. 5, nº. 3, 2007.

RODRIGUES, G. Z.; GOMES, M. F. M.; CUNHA, D. A.; SANTOS, V. F. Evolução da Produção de Carne Suína no Brasil: Uma Análise Estrutural-Diferencial. **Revista de Economia e Agronegócio**, vol. 6, n°. 3, 2008.

ROHENKOHL, J. E. A Integração Produtiva entre Agropecuária e Agroindústria: Uma Discussão Introdutória em Torno da Suinocultura. **Revista Economia e Desenvolvimento**, n°. 19, 2007.

SIMON, H. A. *Administrative Behaviour*, New York : Macmillan, 1961.

SORJ, B.; POMPERMAYER, M. J.; CORADINI, O. L. **Camponeses e Agroindústria: Transformação Social e Representação Política na Avicultura Brasileira**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

TALAMINI, D. J. D. Et al. Custos Agregados da Produção Integrada de Suínos nas Fases de Leitões e de Terminação. **Custos e @gronegócios on line**, vol. 02, edição especial, out. 2006.

Uncomtrade – **United Nations Commodity Trade Statistics Database**. Disponível em: < <http://www.comtrade.un.org> > Acesso em março de 2009.

VALLE, M. G.; BONACELLI, M. B. M.; SALLES FILHO, S. L. M. Aportes da Economia Evolucionista e da Nova Economia Institucional na Constituição de Arranjos Institucionais de Pesquisa. In: \_\_\_\_\_. **XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. Salvador, 2002.

VARLOTTA; M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Plano Editora, 2003.

WILLIAMSON, O. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, 36, p. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. Transaction Cost Economics and Organization Theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**, p. 107-156, 1993.

WINDHORST, H. W. Padrões Globais da Produção e da Comercialização de Carne Suína. In: \_\_\_\_\_. **2º Conferência Internacional Virtual sobre Qualidade de Carne Suína**, 5 de Novembro a 6 de Dezembro de 2001 – Concórdia, SC, Brasil.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos psicológicos**, v. 7, n°. especial, p. 79-88, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das Organizações. In: \_\_\_\_\_. ZYLBERSZTAJN, D. e NEVES, M. F. (Org.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma Aplicação da Nova Economia das Instituições. **Tese de Livre Docência**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: Um Olhar Além dos Mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, SOBER, Rio de Janeiro, vol. 43, nº. 03, p. 385-420, julho/set 2005.

ZYLBERSZTAJN, D; SZTAJN, R. Economia dos Contratos: A Natureza Contratual das Firmas. In: \_\_\_\_\_. ZYLBERSZTAJN, Décio e SZTAJN, Rachel (Org.). **Direito e Economia**: Análise Econômica do Direito e das Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Desafios Organizacionais da Suinocultura. **XIII Seminário Nacional de Desenvolvimento da Suinocultura**, Foz do Iguaçu, PR: SNDS/ABCS, 2009.

## **APÊNDICE**

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

O roteiro de entrevista a seguir é o mesmo para todos os respondentes, mas as perguntas poderão ter pequenas complementações de acordo com o ramo de atividade de cada entrevistado ou segundo o seu conhecimento em relação ao tema. Assim, pretende-se explorar em profundidade cada respondente de acordo com sua especialidade, utilizando perguntas abertas que permitam contextualizações a respeito do assunto.

### Caracterização do respondente

- Produtor Integrado
- Integradora
- Representante do Ambiente Institucional ou Organizacional

1 – Qual a sua opinião a respeito da utilização de contratos na interação entre produtores e agroindústrias dentro do agronegócio? Na sua avaliação como isso vai evoluir?

2 – Você considera que para o agronegócio o sistema de contratos é uma opção à produção independente, onde não há ligação formal do produtor à indústria? Por quê?

3 – Qual a sua avaliação a respeito dos contratos de integração de suínos?

4 – Para você o sistema de integração de suínos no formato atual tende evoluir? Haverá espaço para outros modos de organização da produção? Quais?

5 – Pela sua experiência porque produtores e agroindústrias se associam através de contratos?

6 – Quais as principais vantagens dos contratos de integração de suínos?

7 – Quais as principais desvantagens dos contratos de integração de suínos?

8 – Você conhece as particularidades dos contratos de integração de suínos?

9 – Como são elaboradas as cláusulas que compõem os contratos de integração de suínos? Há participação de ambas as partes, produtores e agroindústrias?

10 – Nos contratos de integração de suínos vigentes na atualidade como são negociados os seguintes parâmetros:

- Ø Técnicos (índices de produção, definição de metas de produtividade, critérios de qualidade, etc.).

- Ø Econômicos (formas de remuneração, formação do preço de referência, índices de correção, etc.).
- Ø Gestão do Risco (fundo de catástrofe sanitária, ambiental, mercadológica, etc., seguro das instalações e animais, garantia de renda, prazos, formas de saída do contrato, etc.).
- Ø Equilíbrio Distributivo (renegociação de parâmetros econômicos, divisão de custos agregados ao sistema em virtudes de mudanças, alterações tecnológicas que aumentam ou reduzem custos, etc).

11 – Como são negociados os interesses entre as partes do contrato? Há um processo formal de mediação? Ex.: Associações de produtores integrados, sindicatos de produtores ou indústrias, assistência técnica, lideranças formais ou informais, etc.?

12 – Os contratos de integração vigentes permitem acompanhar alterações no sistema de produção de suínos? Que tipo de alteração é possível? Como?

13 – A relação entre produtores e agroindústrias permite concessões de parte a parte ou vale somente o que está no acordo formal?

14 – Quais as principais mudanças relacionadas à produção de suínos nos últimos anos?

15 – Como estas mudanças afetam a relação entre produtores integrados e integradoras?

16 – Como mudanças relacionadas a bem-estar animal, rastreabilidade, normas ambientais, trabalhistas, etc., afetam o sistema de produção integrada?

17 – Que mudanças você considera necessária neste instrumento de interação entre produtores de suínos e agroindústrias?

18 – Em caso de conflito entre as partes como se dá a solução das disputas? Negociação entre as partes, envolvimento de terceira parte do próprio setor, acordos informais caso a caso, acordos coletivos, litígio, etc.?

19 – Em sua opinião que tipo de recurso ou sistema contribuiria para as soluções de conflitos entre as partes?

20 – Você acredita que uma regulamentação dos contratos agroindustriais de integração de suínos através de legislação específica contribuiria para o sistema e para os atores envolvidos? Comente?

## **ANEXO I**

### **PROJETO DE LEI 4378/1998**

Regula as relações jurídicas entre a agroindústria e o produtor rural integrado e dá outras providências

## Consulta Tramitação das Proposições

Cadastrar para Acompanhamento NovaPes

Proposição: **PL-4378/1998** -> Integra disponível em formato doc  
Autor: **MILTON MENDES - PT / SC**

Data de Apresentação: 07/04/1998  
Apreciação: Proposição Sujeita à Apreciação do Plenário  
Regime de tramitação: Ordinária  
Situação: PLEN: Pronta para Pauta.

**Ementa:** Regula as relações jurídicas entre a agroindústria e o produtor rural integrado e dá outras providências.

**Indexação:** \_ Normas, relação jurídica, integração, definição, critérios, agroindústria, produtor rural, direitos, remuneração, seguro obrigatório, seguro de vida, seguro agrário, contribuição previdenciária, restrição, parente, exigência, trabalhador rural, onus, alteração, contrato de trabalho agrícola. \_ Responsabilidade, agroindústria, alteração, produto agrícola, custo, armazenagem, utilização, medicamentos, agrotóxico, insumo, responsabilidade civil, responsabilidade penal, danos, produtor rural, terceiros prejudicados, exceção, descumprimento, procedimento, empresa. \_ Criação, comissão de municípios, participação, produtor, sindicato, cooperativa, empresa pública, empresa privada, produção agropecuária, competência, fiscalização, recebimento, classificação, produto, produtividade, avaliação, resultado, apuração, remuneração, produtor rural, produção agrícola.

**Despacho:**  
8/5/1998 - DESPACHO INICIAL - A CEIC, CAPR E CCJR (ARTIGO 54 DO RI) - ARTIGO 24, II.

### Pareceres, Votos e Redação Final

- CAPADR (AGRICULTURA, PECUÁRIA, ABASTECIMENTO DESENV. RURAL)

PAR 1 CAPR (Parecer de Comissão)

PRL 1 CAPR (Parecer do Relator) - Telmo Kirst

- CCJC (CONSTITUIÇÃO E JUSTIÇA E DE CIDADANIA)

PAR 1 CCJR (Parecer de Comissão)

PRL 1 CCJR (Parecer do Relator) - Marcos Rolim

- CDEIC (DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO)

PAR 1 CEIC (Parecer de Comissão)

PRL 1 CEIC (Parecer do Relator) - Clementino Coelho

### Substitutivos

- CAPADR (AGRICULTURA, PECUÁRIA, ABASTECIMENTO DESENV. RURAL)

SBT 1 CAPR (Substitutivo) - Telmo Kirst

- CDEIC (DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO)

SBT 1 CEIC (Substitutivo) - Clementino Coelho

### Apensados

PL 4444/2004 PL 3979/2008

### Publicação e Erratas

Publicação B de 13/09/2001

Publicação C de 22/11/2002

### Última Ação:

22/3/2005 - PLENÁRIO (PLEN) - Matéria não apreciada em face da não conclusão da apreciação da MPV 229/04, Item 01

Art. 10 - Ficam asseguradas à UFPA, condições especialmente favoráveis em operações de crédito que realize com instituições financeiras públicas, ou da Administração direta da União e dos Estados, através de programas de fomento ao desenvolvimento econômico promovidos pelo Poder Público.

Parágrafo único. Excetuadas as exigências convencionais referentes a informações cadastrais, a idoneidade do pequeno produtor as operações a que se refere este artigo não serão condicionadas à existência de saldo médio ou redutibilidade para concessão ou liberação de recursos.

Art. 11 - As listas de créditos oferecidos terão como critérios básicos:

I - Prazo de 10 (dez) anos para pagamento com 03 anos de carência;

II - Taxa máxima de R\$ 8.000,00 (oito mil) reais por família no primeiro ano de implantação do programa;

III - Juros simples de 6% ao ano e rebata de 50% sobre o montante do saldo devedor.

§ 1º Os valores estabelecidos no inciso II deste artigo serão atualizados pela inflação, de acordo com índices a serem estabelecidos em normas do programa, de modo a preservar a capacidade de investimento.

§ 2º Havendo omissão antes e que anulem este artigo e as regras para os créditos às micro e pequenas empresas, em obediência ao disposto no art. 5º desta lei, prevalecerá as mais favoráveis aos participantes do PROVE.

Art. 12 - para o cumprimento do disposto nesta Lei, a União e os Estados Federados convencionarão consignar dotação na Lei Orçamentária Anual.

Art. 13 - As instituições governamentais, participantes do PROVE, deverão consignar em seus orçamentos os recursos necessários para o cumprimento de suas atribuições no âmbito do Programa.

Art. 14 - O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de 60 (sessenta) dias.

Art. 15 - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação

Art. 16 - Revogam-se as disposições em contrário.

**JUSTIFICATIVA**

Existem no Brasil, segundo dados do IBGE, cerca de 3,0 milhões de pequenas propriedades com menos de 25 hectares que aglutinam aproximadamente 12,0 milhões de trabalhadores, colocados à margem do processo de desenvolvimento da agricultura brasileira. O resultado imediato foi justamente o processo migratório rural-urbano. Contra esta tendência, o Estado utilizou e utiliza de mecanismos marcadamente assistenciais, sem que até hoje se tenha uma política de desenvolvimento diferenciada para os pequenos agricultores.

Sob a pressão dos movimentos de resistência, os sucessivos governos reduziram e só a sua recuperação tradicional de financiamento da produção agrícola. A oferta vem, atualmente em curso, é o PRONAF que, além de insuficiente, tem sido questionado como mecanismo de desenvolvimento de pequena agricultura. Assim, também, este programa, mesmo que em uma de suas versões seja dos municípios a formulação de planos locais de desenvolvimento rural, ficando restrito a uma ideologia de municipalização da agricultura. Tal concepção, ao de um lado, possui escalar problemas microeconômicos, encontra-se limitada pela desarticulação e complexidade das economias regionais.

Entendemos que um novo modelo de desenvolvimento para a pequena agricultura deve, ao tomar este setor como uma das prioridades, proporcionar meios capazes de promover o desenvolvimento econômico das unidades familiares de produção agrícola, observadas as novas tendências do desenvolvimento microeconômico, e de forma a que não se restrinja a uma política de caráter assistencial.

Nesta senda, o Governo do Distrito Federal inaugurou uma nova concepção, ao adotar um programa de verticalização da produção agropecuária, de forma a estabelecer um novo padrão de desenvolvimento para a pequena agricultura. Assim, o Projeto de Lei que ora apresentamos para a aprovação do Congresso Nacional, partindo de uma experiência concreta, com resultados verificáveis, pretende contribuir para a formação de uma nova política agrícola que atenda às necessidades e interesses dos pequenos agricultores do Brasil.

DALA DAS BEBIDAS, 07 de abril de 1998.

**JOÃO GÖSER**  
Deputado Federal

**PROJETO DE LEI Nº 4.378, DE 1998**

(Do Sr. Milton Mendes e João Göser)

Regula as relações jurídicas entre a agroindústria e o produtor rural integrado e dá outras providências.

(AS COMISSÕES DE ECONOMIA, INDÚSTRIA E COMÉRCIO; DE AGRICULTURA E POLÍTICA RURAL; E DE CONSTITUIÇÃO E JUSTIÇA E DE EDUCAÇÃO (ANT. 54) - ANT. 24, II.)

O Congresso Nacional decreta:

Art. 1º As relações jurídicas decorrentes do processo de integração entre a agroindústria e o produtor rural integrado reger-se-ão, no que couber, pelas disposições desta lei.

Art. 2º Para os objetivos desta lei, entende-se por:

I - agroindústria - a empresa que industrializa ou beneficia produtos de origem agropecuária;

II - produtor rural integrado - aquele que, de forma individual ou associativa, mediante contrato, assume etapa do processo produtivo determinado pela agroindústria;

III - processo de integração - aquele em que o produtor rural integrado assume a realização da etapa determinante do processo de produção de animais ou vegetais, destinados à industrialização ou à comercialização, por parte da agroindústria, consoante.

Parágrafo único. Para os efeitos desta lei, equiparar-se-á à agroindústria os comerciantes e exportadores que, para obter produtos agrícolas, formalizam contratos de integração com produtores rurais.

Art. 3º São direitos dos produtores integrados, sem prejuízo do maior:

I - remuneração não inferior aos custos despendidos, inclui a reposição dos meios de produção utilizados pelo produtor e o valor da força de trabalho própria, familiar ou contratada, empregada para levar a termo a etapa de produção executada;

II - repasse obrigatório com prévio pagamento pela agroindústria, que contratou e aplicou:

a) de vida;

b) de cobertura de projetos decorrentes de esse contrato ou força maior que afetar o resultado do empreendimento contratado.

Art. 4º A contribuição previdenciária devida pelos produtores rurais integrados, no que concerne à renda oriunda das atividades contratadas, será recolhida pela agroindústria que, ao final do contrato ou de cada período anual, entregará ao produtor rural integrado os respectivos comprovantes.

Art. 5º O contrato de integração não obriga, a terceiros, ainda que membros da família do produtor rural integrado.

Art. 6º É vedado à agroindústria fazer saber sobre o produtor rural integrado, a qualquer título, fatos decorrentes de situações em processo de produção, uso de insumos e demais aspectos relativos, relativamente às atividades objeto do contrato.

Art. 7º A responsabilidade do produtor integrado sobre o produto final da atividade mantém-se até o momento da comercialização feita à agroindústria de acordo com a finalidade do processo produtivo, assumindo, esta, a partir daquele momento, a responsabilidade por quaisquer alterações que venham a ocorrer sobre o produto.

Art. 8º São de responsabilidade da agroindústria todos os custos de armazenagem decorrentes do processo de integração, relativamente ao produto final produz, mesmo quando realizada na propriedade do produtor rural integrado.

Art. 9º São de responsabilidade da agroindústria todos as obrigações legais decorrentes da utilização de medicamentos e insumos, inclusive agrícolas, quando prescritos e fornecidos pela empresa, respondendo civil e penal, mesmo por danos ao produtor rural integrado e a terceiros.

Parágrafo único. Excetam-se das disposições do artigo as hipóteses comprovadas de aplicação incorreta dos insumos, por parte do produtor rural integrado, em desacordo com as prescrições dos fabricantes de agroindústria ou por ela indicadas.

Art. 10. Sem prejuízo do disposto no art. 3º desta lei, no caso de contratos que condicionem o sustento de remuneração do produtor rural integrado à aplicação de índices de produtividade ou pela classificação qualitativa do produto, a avaliação do resultado, do produtor e da renda da respectiva comunidade, bem como a definição de critérios de classificação serão feitas por comissão municipal com a

## **ANEXO II**

**PARECER DO RELATOR DEP. CLEMENTINO COELHO SOBRE O PL 4378/1998**

Quinta-feira 13

DIÁRIO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Setembro de 2001 43163

**REQUERIMENTO**

(Do Sr João Coser)

**Requer o desarquivamento de proposições.**

Sr. Presidente,

Nos termos do art. 105, parágrafo único, do Regimento Interno da Câmara dos Deputados, requereiro a V. Exa. o desarquivamento dos projetos de lei a seguir relacionados, que são de minha autoria:

PL nºs 238, de 1995; PL 1.221, de 1995; PL 1.222, de 1995; PL 1.223, de 1995; PL 1.224, de 1995; PL 1.476, de 1996; PL 1.694, de 1996; PL 1.897, de 1996; PL 2.194, de 1996; PL 2.229, de 1996; PL 2.261, de 1996; PL 3.347, de 1997; PL 4.264, de 1998; PL 4.372, de 1998; PL 4.378, de 1998; PL 4.389, de 1998; PL 4.427, de 1998; PEC 313, de 1995; PEC 355, de 1996.

Sala das Sessões, 2 de março de 1999. – **João Coser.**

**TERMO DE RECEBIMENTO DE EMENDAS****PROJETO DE LEI Nº 4.378/98**

Nos termos do art. 119, caput, I, e do art. 24, § 1º, combinado com o art. 166 do Regimento Interno da Câmara dos Deputados, o Sr. Presidente determinou a reabertura – e divulgação na Ordem do Dia das Comissões – de prazo para apresentação de emendas, a partir de 30-4-98, por cinco sessões. Esgotado o prazo, não foram recebidas emendas ao projeto.

Sala da Comissão, 10 de maio de 1999. – **José Umberto de Almeida, p/Secretário.**

**I – Relatório**

O presente projeto de lei estabelece regulamentação para as relações jurídicas entre a agroindústria e o produtor rural integrado. Para os devidos fins legais, dispõe, inicialmente, sobre as definições de: agroindústria – a empresa que industrializa ou beneficia produtos de ordem agropecuária; produtor rural integrado – aquele que, de forma individual ou associativa, mediante contrato, assume etapa do processo produtivo determinado pela agroindústria; e processo de integração – aquele em que o produtor rural integrado assume a realização de etapa determinada do processo de produção de animais ou vegetais, destinados à industrialização ou à comercialização, por parte da agroindústria contratante. Adicionalmente, define que comerciantes e exportadores que formalizem contratos de integração com produtores rurais se equiparam, para os fins da lei, à agroindústria.

O projeto dispõe, ainda, sobre os direitos dos produtores integrados, que deverão receber remuneração não inferior aos custos despendidos, nestes incluídos a reposição dos meios de produção utilizados pelo produtor e o valor da força de trabalho própria, familiar ou contratada, empregada para levar a termo a etapa de produção contratada. Estabelece, igualmente, que seguros obrigatórios deverão ser contratados pela agroindústria, cobrindo apólices de vida e de cobertura de prejuízos decorrentes de caso fortuito ou força maior que afetem o resultado do empreendimento contratado.

O projeto estabelece, ainda, obrigações relacionadas ao contrato de integração. Primeiramente, as contribuições previdenciárias devidas pelos produtores, concernentes à renda obtida das atividades contratadas, deverão ser recolhidas pela agroindústria. Em segundo lugar, o contrato de integração não obriga a terceiros, ainda que membros da família do produtor rural integrado. Fica também vedado à agroindústria fazer recair sobre o produtor rural integrado quaisquer ônus decorrentes de alterações em prazos, tecnologia de produção, uso de insumos e demais aspectos técnicos, relativamente às atividades objeto de contrato. Em terceiro lugar, fica estabelecida a responsabilidade do produtor integrado sobre o produto final da atividade somente até o momento da comunicação feita à agroindústria da condição de finalização do processo produtivo, ficando esta, a partir daí, responsável por quaisquer alterações que venham a ocorrer sobre o produto. Responsabiliza-se a agroindústria, também, pelos custos de armazenagem decorrentes do processo de integração, mesmo quando realizada na propriedade do produtor rural integrado.

Finalmente, o projeto estabelece responsabilidade exclusiva pelo uso de agrotóxicos à agroindústria e cria o conceito de uma comissão municipal que fiscalizará a aplicação de critérios de índice de produtividade e de classificação qualitativa como forma de remuneração contratual, cuja composição será definida em regulamento.

Não foram apresentadas emendas no prazo regimental.

É o relatório.

**II – Voto do Relator**

Ressaltamos, inicialmente, que no âmbito da Comissão de Economia, Indústria e Comércio, a proposição será analisada no que tange ao seu mérito econômico, ficando as questões técnicas relativas ao setor agrícola ao encargo da respectiva comissão de mérito. Por esta razão, cabe-nos proferir parecer so-

bre os efeitos da adoção da regulamentação proposta nas relações econômicas do setor agroindustrial.

Inicialmente, cabe ressaltar que a intenção do legislador, exposta na justificativa do projeto, é a de corrigir distorções hoje existentes nas relações entre a agroindústria e os produtores rurais contratados como parte do processo de produção. De fato, há uma tendência recente de integração entre a indústria processadora de produtos agrícolas e os agricultores, seus fornecedores, caracterizada por uma cooperação entre as duas partes, com a indústria fornecendo insumos e assistência técnica, enquanto os produtores atuam diretamente, tendo garantias contratuais de absorção da produção, o que se tem mostrado vantajoso para o desenvolvimento do setor.

O projeto de lei em questão visa corrigir o que é considerada uma relação de submissão do agricultor integrado à agroindústria, já que as relações contratuais sujeitam a renda do agricultor às decisões que a indústria venha a tomar em relação a preços, classificação da produção, deságios sobre a produção, prazos de recebimento do produto, entre outros aspectos que acabam por condicionar os lucros da categoria.

As garantias introduzidas pelo projeto, com o objetivo de equilibrar os contratos, no entanto, a nosso ver, não teriam o efeito desejado. As relações econômicas entre as partes estão submetidas a uma série de condicionantes que independem da mera vontade de cada uma delas, dentre as quais os riscos provenientes das condições de mercado, a competição no mercado de fatores e de produto, os preços internacionais, as intempéries e outros fatores que concorrem para restringir a capacidade de obtenção de renda. Em particular, não faz sentido econômico se criar um suposto "direito" legal que garanta ao produtor integrado uma remuneração não inferior aos custos despendidos. Isto por que os custos dependem do produtor, mas os preços dependem do mercado. Tal solução incentivaria o aumento dos custos, prejudicando a eficiência do setor.

Um outro ponto do projeto é a obrigatoriedade de se adotar seguros de vida e conter prejuízos decorrentes de caso fortuito ou força maior, com prêmios pagos pela agroindústria. Como o risco da atividade é conjunto, não há como evitar que a adoção dos seguros acabe afetando a renda do produtor, mesmo que o prêmio seja pago pela agroindústria, uma vez que tais valores serão implicitamente descontados na negociação do contrato, conforme as condições de competição existentes tanto no mercado dos produtores integrados, como no da própria agroindústria.

Outros dispositivos sugeridos no projeto, que transferem custos do produtor para a agroindústria, padecem do mesmo erro conceitual de considerar que tais medidas garantiriam melhor remuneração ao produtor. Evidentemente, os valores contratuais levarão em conta os custos existentes e acabarão por levar a ajustes de preços que os compensem, conforme as condições acima citadas.

Apesar disso, não há como questionar a oportunidade do presente projeto de lei. A iniciativa dos eminentes Deputados Milton Mendes e João Coser contém objetivos louváveis. Por conseguinte, a despeito da inadequação do projeto aos fins a que se propõe, é importante buscar soluções que estimulem a parceria entre a agroindústria e os produtores rurais.

Em vista do exposto, julgamos oportuno apresentar um substitutivo ao Projeto de Lei nº 4.378/98. Visa este substitutivo aproveitar os objetivos do projeto original mas, ao mesmo tempo, introduzir outros dispositivos que, a nosso ver, se coadunam melhor com os objetivos a que se propõe alcançar.

A relação de parceria entre produtor rural e indústria traz algumas nitidas vantagens ao produtor, quais sejam a segurança de mercado para seus produtos, preços predeterminados, acesso a tecnologia e, às vezes, até mesmo acesso privilegiado a matérias-primas. É, todavia, evidente, que esta é uma relação que envolve uma parte fraca e uma parte forte e que a desigualdade de forças tende a levar ao abuso do poder econômico. Cumpre, pois, à lei, criar mecanismos, em primeiro lugar, de estímulo à resolução negociada de conflitos e, em segundo lugar, de inibição de comportamentos socialmente indesejáveis.

Sem criar mecanismos de coerção indevidos ou de difícil aplicação, nosso substitutivo procura induzir comportamentos, dar transparência a acordos, enfim, procura prevenir, em vez de remediar. Mas, se a correção de desvios de conduta mostrar-se necessária, o substitutivo também prevê instrumento de fortalecimento da posição da parte ofendida.

Em vista destas considerações, votamos pela aprovação do Projeto de Lei nº 4.378, de 1998, na forma do substitutivo.

Sala da Comissão, 27 de outubro de 1999. –  
Clementino Coelho, Relator.

#### **SUBSTITUTIVO DO RELATOR AO PROJETO DE LEI Nº 4.378, DE 1998**

**Regula as relações jurídicas entre a agroindústria e o produtor rural integrado e dá outras providências.**

### **ANEXO III**

SUBSTITUTIVO DO RELATOR DEP. CLEMENTINO COELHO AO PL 4378/1998

**SUBSTITUTIVO DO RELATOR AO PROJETO DE LEI Nº 4.378, DE 1998.**

Regula as relações jurídicas entre a agroindústria e o produtor rural integrado e dá outras providências.

O Congresso Nacional decreta:

Art. 1º As relações jurídicas decorrentes de sistemas de produção integrada entre agroindústria e produtor rural integrado reger-se-ão, no que couber, pelas disposições desta lei.

Art. 2º Para os objetivos desta lei, entende-se por:

I – produtor rural integrado: aquele que, na condição de produtor agropecuario, extrativista vegetal ou pescador, atuando individual ou coletivamente, realiza etapa de produção empreendido por agroindústria;

II – agroindústria: a empresa que beneficia ou industrializa produtos de origem agropecuária;

III – sistema de produção integrada: aquele em que produtor rural integrado e agroindústria se associam para a realização de determinada etapa do processo de produção de bens finais ou de matérias-primas de origem vegetal ou animal, mediante contrato de produção integrada;

IV – contrato de produção integrada: aquele em que produtor rural integrado e agroindústria, mediante acordo, definem os objetivos da colaboração recíproca, as regras de parceria, as normas técnicas e parâmetros de desempenho a serem observados pelas partes, os direitos e deveres recíprocos, prazo de vigência do trabalho em parceria, assim como os parâmetros e os critérios de remuneração da parte contratada para a realização de determinada etapa do sistema de produção integrada ou para o suprimento de determinados produtos.

§ 1º Para os efeitos desta lei, equiparam-se à agroindústria os comerciantes e exportadores que, para obter bens finais ou matérias-primas de origem animal ou vegetal, celebram contratos de produção integrada com produtores rurais.

§ 2º O sistema de produção integrada definido nos termos desta lei não configura nem cna relação de emprego entre a agroindústria e o produtor integrado, seus prepostos ou empregados, nem gera para aquela obrigação de natureza previdenciária.

12

§ 3º É de responsabilidade da agroindústria o recolhimento, nos prazos legais, da contribuição previdenciária que decorrer da renda gerada pelas atividades contratadas e devida pelos produtores rurais integrados, assim como a entrega ao produtor rural integrado dos comprovantes correspondentes.

Art. 3º As partes contratantes, no limite de suas atribuições legais e contratuais, serão individualmente responsáveis pela integral observância da legislação em vigor, exceto nos casos em que o contrato de produção integrada determinar que a responsabilidade seja conjunta e solidária.

Art. 4º Sob pena de nulidade, o contrato de produção integrada deverá observar os seguintes dispositivos, sem prejuízo de outros que as partes considerarem mutuamente aceitáveis:

I – especificação de critérios objetivos de avaliação da qualidade do produto ou do serviço realizado, quando for o caso;

II – definição do sistema de produção a ser adotado, do método de trabalho, da tecnologia a ser utilizada e dos índices de desempenho esperados, em face dos padrões tecnológicos preconizados;

III – especificação dos critérios de remuneração, das formas e prazos de pagamentos pelos serviços prestados ou pela produção realizada;

IV – definição de prazo para aviso prévio de interrupção do contrato de produção integrada, que deve levar em conta o ciclo produtivo do bem e o montante dos investimentos envolvidos;

V – definição dos limites da responsabilidade do produtor rural integrado sobre os produtos e insumos mantidos sob sua guarda em decorrência de sua participação no processo produtivo, inclusive com indicação da parte responsável pelos custos da armazenagem e pelos riscos de alteração da qualidade dos produtos e insumos;

VI – indicação de uma comissão de conciliação a quem as partes concordam em recorrer para a solução de conflitos decorrentes da interpretação dos compromissos assumidos no contrato de produção integrada.

Art. 5º A agroindústria e o conjunto dos produtores rurais a ela integrados instituirão uma comissão permanente de conciliação que atuará no âmbito da agroindústria integrada, comissão esta que será composta de dois representantes da agroindústria e dois representantes dos produtores rurais integrados, escolhidos entre seus pares.

§ 1º Caso a comissão de conciliação não logre acordo entre as partes, esta, por iniciativa própria, ampliará para sete o número de seus membros, transformando-se em comissão de arbitragem, de caráter eventual, sendo os seguintes os membros adicionais:

I - um representante do sindicato, federação ou confederação a que pertencer a agroindústria,

II - um representante do sindicato, federação ou confederação a que for filiado o produtor rural e

III - um representante do órgão do Poder Executivo encarregado da proteção do direito econômico, a quem cabera presidir a comissão.

§ 2º A regulamentação definirá o representante do Poder Executivo nas comissões de arbitragem.

§ 3º Cada parte decidirá sobre a remuneração de seus representantes na comissão de conciliação e na de arbitragem, correndo o ônus decorrente da participação do representante do Poder Público na comissão de arbitragem por conta da agroindústria e dos produtores rurais integrados, em partes iguais.

§ 4º São atribuições da comissão de conciliação, sem prejuízo de outras que vierem a ser estabelecidas pela regulamentação ou pelo regimento interno da comissão:

I - dirimir dúvidas quanto à interpretação do contrato de produção integrada;

II - buscar a resolução negociada de conflitos entre agroindústria e produtores rurais integrados;

III - buscar, quando motivada por uma das partes, indícios de abuso de poder econômico assim como de negligência no cumprimento de compromissos assumidos;

IV - realizar estudos de acompanhamento da evolução do mercado e do desempenho econômico-financeiro da agroindústria e dos produtores rurais integrados, que a habilitem a bem desempenhar as atribuições mencionadas nos incisos anteriores.

§ 5º Caberá à comissão de arbitragem decidir sobre as posições em conflito, sem prejuízo de recurso da parte perdedora a instância judicial.

Art. 6º Serão considerados indícios de abuso de poder econômico:

I - a constatação de correlação negativa, ou ausência de correlação, entre o desempenho da agroindústria e dos produtores rurais a esta integrados, a longo prazo, na forma da regulamentação;

II – a imposição, por uma das partes, de cláusulas contratuais que possam ser consideradas exigências abusivas pela comissão de conciliação.

Art. 7º É vedado à agroindústria fazer recair sobre o produtor rural integrado, a qualquer título, os ônus decorrentes de alterações em prazos, tecnologia de produção, uso de insumos e demais aspectos técnicos, relativamente às atividades objeto do contrato, durante a vigência do contrato de produção integrada.

Art. 8º Para os devidos fins e efeitos, todos os bens fornecidos pela agroindústria ao produtor rural integrado em decorrência das necessidades da produção serão tidos como de propriedade da agroindústria, inclusive aqueles bens que estiverem em processo de desenvolvimento a cargo do produtor rural integrado, aí incluídos os animais, embriões e plantas em fase de desenvolvimento.

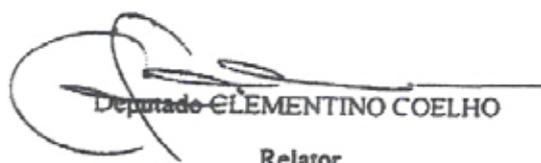
Art. 9º São de responsabilidade da agroindústria todas as obrigações legais decorrentes da utilização de medicamentos, agrotóxicos e insumos prescritos por ela ou por seus prepostos, respondendo a agroindústria civil e penalmente pelos danos que esses produtos vierem a causar ao produtor rural integrado e a terceiros.

Parágrafo único. Excetuam-se das disposições do *caput* as hipóteses comprovadas de aplicação incorreta dos insumos, por parte do produtor rural integrado, em desacordo com as normas estabelecidas pelo fabricante, pela agroindústria, ou com as prescrições dos profissionais por ela indicados.

Art. 10 Em caso de falência da agroindústria, os créditos do produtor rural integrado terão "privilégio especial", nos termos do § 2º, inciso I, do Decreto-lei nº 7.661, de 21 de junho de 1945.

Art. 11. Esta lei entra em vigor sessenta dias após a data de sua publicação.

Sala da Comissão, em 27 de outubro de 1999.

  
Deputado ELEMENTINO COELHO

Relator

## **ANEXO IV**

PARECER DO RELATOR DEP. TELMO KIRST SOBRE O PL 4378/1998

## PROJETO DE LEI Nº 4.378, DE 1998

Regula as relações jurídicas entre a agroindústria e o produtor rural integrado e dá outras providências.

**Autores:** Deputados MILTON MENDES e JOÃO COSER

**Relator:** Deputado TELMO KIRTS

### I – RELATÓRIO

O Projeto de Lei dos nobres Deputados MILTON MENDES e JOÃO COSER regulamenta as relações jurídicas entre a agroindústria e os produtores rurais integrados e define os direitos e as obrigações de cada uma das partes. Entre os direitos dos produtores integrados estão os seguintes: (a) o de que a remuneração pelo produto entregue seja não inferior aos custos de produção (nestes incluída a remuneração da mão-de-obra familiar); e (b) a proteção de um seguro de vida e de um seguro contra perdas fortuitas, cujos prêmios seriam pagos pela agroindústria integrada.

Além desses mencionados direitos do produtor integrado, o Projeto define ainda como sendo obrigações da indústria: (a) responsabilidade pelo recolhimento da contribuição previdenciária devida pelo produtor; (b) responsabilidade pelos custos de armazenagem mesmo quando esta for realizada na propriedade do produtor integrado; e (c) responsabilidade legal pelo uso de medicamentos e agrotóxicos por ela indicados ou fornecidos.

Para a resolução de divergências entre as partes contratantes (produtores e indústria) o Projeto prevê a criação de comissões municipais que teriam entre suas atribuições a arbitragem dos conflitos.

Em sua Justificação os nobres autores afirmam que um dos objetivos do Projeto é a proteção do elo mais frágil da cadeia produtiva, qual seja os agricultores, pequenos em sua quase totalidade.

Para a opinar sobre o mérito, o projeto foi distribuído à Comissão de Economia, Indústria e Comércio e à Comissão de Agricultura e Política Rural, nesta ordem, e à Comissão de Constituição e Justiça e Redação para a análise de que trata o Art. 54 do Regimento Interno.

Na primeira Comissão – a de Economia, Indústria e Comércio – o Projeto foi relatado pelo nobre Deputado CLEMENTINO COELHO.

Em seu Voto, o Deputado Clementino Coelho reconhece que o Projeto tem o mérito de tentar corrigir o que é considerado uma relação de submissão do agricultor integrado à agroindústria, mas aponta falhas importantes. Entre essas, a de atribuir ao produtor integrado o "direito legal" à proteção contra riscos de mercado. Ao tentar proteger o elo mais frágil da cadeia, o Projeto de Lei nº 4.378 atribui à indústria obrigações que esta jamais teria condições de assumir.

Para corrigir aquilo que considerava falhas do Projeto original, o Relator apresentou emenda na forma de um Substitutivo do Relator e votou pela APROVAÇÃO do Projeto de Lei nº 4.378.98 na forma do substitutivo.

O Substitutivo do Deputado CLEMENTINO COELHO reconhece que a parceria entre produtor rural e indústria pode trazer vantagens ao produtor tais como a segurança de mercado para seus produtos, preços previamente acordados, acesso a tecnologia e, às vezes, até mesmo acesso privilegiado a matérias-primas. Mas, apesar disso, não se pode negar que a relação envolve uma parte fraca e outra parte forte e que esta desigualdade de forças tende a levar ao abuso do poder econômico. Em vista disto, diz o nobre Relator justificando sua emenda, cumpre à lei inibir comportamentos socialmente indesejáveis e também criar mecanismos de estímulo à resolução negociada de conflitos. Tais são os objetivos de seu Substitutivo. E para atingir os objetivos pretendidos, propõe a instituição de comissões de arbitragem a que as partes se submeteriam. Tais comissões diferem daquelas do projeto original dos Deputados Milton Mendes e João Coser tanto por sua composição quanto por suas atribuições.

A Comissão de Economia, Indústria e Comércio APROVOU por unanimidade o Substitutivo do Deputado Clementino Coelho sem outras emendas.

É o Relatório.

## II – VOTO DO RELATOR

O Substitutivo do Deputado CLEMENTINO COELHO representa um substancial avanço sobre o projeto dos Deputados Milton Mendes e João Coser. Nota-se naquele Substitutivo a preocupação do Relator em corrigir o forte viés pró-produtor rural e anti-indústria do projeto original. Meu parecer, todavia, é que, ainda assim, o Substitutivo impõe à indústria custos que ela não teria condições de suportar. Caso seja transformado em lei, será um grande entrave ao desenvolvimento da atividade, com prejuízos tanto para a agroindústria quanto para os produtores integrados.

O projeto incorre em outros equívocos. Na atualidade, no âmbito do País, não se conhecem litígios judiciais de pleitos genéricos, a partir de um ponto reclamado comum em todas as lides.

Podem ocorrer dificuldades entre as partes contratantes, mas essas são restritas a casos particulares e não são indicadoras de defeito estrutural no relacionamento entre agroindústrias e produtores rurais integrados, seja em âmbito regional e muito menos em âmbito nacional.

Sob este enfoque, ousar dizer que a intervenção do Poder Público no campo dos contratos de produção integrada engessarão a dinâmica do mercado e, como se sabe, lei alguma terá êxito em regular com máximas e preceitos.

Com a globalização da economia, mormente após a "Internet", os negócios foram muito agilizados. Vende-se e compra-se instantaneamente em Lima, Buenos Aires, Paris, Nova Iorque, ou Hong Kong, desde que o preço seja competitivo. O preço é o elemento crítico. Mais importantes ainda estes se tornaram com o aumento da velocidade de disseminação das informações. Nenhuma atividade econômica pode sobreviver à competição nos mercados globais se perder de vista a capacidade de competir.

Portanto, não adianta o Estado brasileiro conferir ao produtor rural integrado vantagens especiais se o mercado não comportar a despesa extra a que a indústria tiver de incorrer. Aliás, uma das grandes vantagens da integração econômica no âmbito do *agribusiness* é a segurança do mercado ao produtor. Ao produzir, este sabe antecipadamente quanto lhe renderá o fruto de seu trabalho.

Sabe-se também que, paralelamente à produção integrada, é comum o produtor exercer atividade própria, autônoma, geralmente em sua pequena propriedade, de modo que a produção integrada complementa os rendimentos da agricultura. A produção integrada permite a ocupação de recursos sazonalmente ociosos, assim como o aproveitamento de resíduos, seja fertilizantes remanescentes na resteva, seja esterco de animais. Outra vantagem ao produtor integrado é a assistência técnica proporcionada pela agroindústria, que o permite produzir mais e com mais qualidade, sem contar com a constante melhoria de seu nível técnico. Na verdade, a integração à agroindústria tem sido uma das formas mais eficientes de estímulo à modernização da agricultura.

Isto posto, espero ter deixado claro que o projeto, tanto em sua forma original quanto na forma do Substitutivo adotado pela Comissão de Economia, Indústria e Comércio, caso fosse adotado, embretaria a produção agrícola integrada, sendo antes uma tranca eficiente ao desenvolvimento do agronegócio no País. Considerando, pois, que a aprovação do projeto em qualquer das formas em que está apresentado traria graves prejuízos ao desenvolvimento de vasto segmento da agricultura nacional, voto pela APROVAÇÃO do Projeto de Lei nº 4.378/98, porém, na FORMA DE SUBSTITUTIVO DO RELATOR, que apresento.

Sala da Comissão, em                      de                      de 2001.

Deputado TELMO KIRST  
Relator

**ANEXO V**

SUBSTITUTIVO DO RELATOR DEP. TELMO KIRST AO PL 4378/1998



CÂMARA DOS DEPUTADOS

**SUBSTITUTIVO AO PROJETO DE LEI Nº 4.378, de 1998  
(Dos Srs. Milton Mendes e João Coser)**

Regula as relações jurídicas entre a agroindústria e o produtor rural integrado e dá outras providências.

O Congresso Nacional Decreta:

Art. 1º As relações jurídicas decorrentes de processos de integração entre a agroindústria e o produtor integrado reger-se-ão, no que couber, pelas disposições desta lei.

Art. 2º Para os objetivos desta lei, entende-se por:

I – agroindústria – a empresa, inclusive cooperativas, que beneficia ou industrializa bens de origem vegetal ou animal;

II – produtor rural integrado – pessoa física, de forma individual ou coletiva, inclusive em regime de economia familiar, com ou sem a cooperação laboral de prepostos, ou pessoa jurídica que, mediante contrato de produção integrada, assume determinada etapa do processo produtivo com a agroindústria;

III – parceria de produção integrada – é o contrato entre pessoa física e pessoa jurídica, ou entre pessoas jurídicas, objetivando a produção agrícola ou animal, para fins de industrialização ou comercialização.

Parágrafo único: Para os efeitos desta lei, equiparam-se à agroindústria os comerciantes e os exportadores.

Art. 3º São direitos do produtor rural integrado, sem prejuízo de outros que venham a ser expressamente contratados, a percepção de resultado através de participação financeira, em pecúnia ou em bens, segundo critérios objetivos de desempenho especificados em contrato.

2030

GER 3 17 23 004-2 (JUN/99)



## CÂMARA DOS DEPUTADOS

Art. 4º A atividade de produção integrada prevista nos termos desta lei não configura nem cria relação de emprego entre o produtor rural integrado, seus prepostos ou funcionários, de um lado, e a agroindústria, de outro, nem gera para esta obrigação de natureza previdenciária decorrente de solidariedade no que tange às obrigações sociais do produtor rural integrado.

Art. 5º Os produtores rurais integrados usarão somente produtos e orientações técnicas de produção recomendados pela equipe técnica da agroindústria, bem como atenderão às recomendações de segurança a respeito da utilização de equipamentos de proteção individual no manejo de agrotóxicos e ao uso de medicamentos e insumos que possam causar danos à saúde, conforme recomendação dos fabricantes.

Parágrafo único. Os produtores rurais integrados somente utilizarão recursos permitidos pelas autoridades ambientais.

Art. 6º As partes contratantes, no limite de suas atribuições legais e contratuais, serão individualmente responsáveis pelo integral atendimento a toda legislação que lhe atribua obrigações e responsabilidades, mormente nas áreas do direito tributário, previdenciário, trabalhista, penal e ambiental.

Parágrafo único. As demais condições contratuais, tais como prazo de vigência, extinção e penalidades, serão livremente avençadas entre as partes, aplicando-se subsidiariamente, no que couber, as disposições do Código Civil Brasileiro.

Art. 7º Sobrevindo a concordata ou falência da agroindústria, poderá o produtor rural integrado:

- a) pleitear a restituição dos bens desenvolvidos até o valor de seu crédito;
- b) ou requerer a qualificação de seus créditos com privilégio especial sobre os bens desenvolvidos, sendo que na falta destes, tal privilégio alcançará as máquinas e equipamentos utilizados pela agroindústria.

Art. 8º Para os devidos fins e efeitos, todos os bens remetidos pela agroindústria ao produtor integrado serão sempre tidos como de propriedade da agroindústria, inclusive durante o processo de implementação ao encargo do produtor rural integrado, cabendo a este a responsabilidade por sua boa e fiel guarda, utilizando-os segundo a técnica de manuseio prevalecente.

Art. 9º Todas as operações pretéritas ainda que tenham título ou denominação jurídica diversa, tendo o sentido da produção integrada, passarão a ser regidas por esta lei.

2030



CÂMARA DOS DEPUTADOS

Parágrafo único. Incluem-se nesta legislação por igual, no que couber, as transações que a agroindústria fumageira realizar com os seus produtores integrados e contratados, desde que presente a assistência técnica.

Art. 10. Esta Lei entrará em vigor sessenta dias após a data de sua publicação.

Sala da Comissão, em 09 de maio de 2001.

  
Deputado TELMO KIRST  
Relator

013151.00.176

## **ANEXO VI**

### **PROJETO DE LEI 3979/2008**

Estabelece normas para regular a relação jurídica entre a agroindústria e o produtor rural integrado

Consulta Tramitação das Proposições

Cadastrar para Acompanhamento NovaPes

Proposição: PL-3979/2008 -> Íntegra disponível em formato pdf

Autor: Adão Pretto - PT /RS

Data de Apresentação: 02/09/2008

Apreciação: Proposição Sujeita à Apreciação do Plenário

Regime de tramitação: Ordinária

Apensado(a) ao(a): PL-4378/1998

Situação: PLEN: Tramitando em Conjunto.

**Ementa:** Estabelece normas para regular as relações jurídicas entre a agroindústria e o produtor rural integrado.

**Indexação:** Normas, relação jurídica, produtor rural, integração, agroindústria, critérios, contrato, produção, detalhamento, prazo, especificação, responsabilidade, remuneração, preço, mercado, negociação, renegociação, criação, comissão, conciliação, arbitragem, membros, escolha, federação, agricultura, trabalhador, órgãos públicos, estados, municípios.

**Despacho:**

11/9/2008 - Apense-se à(ao) PL-4378/1998. Proposição Sujeita à Apreciação do Plenário Regime de Tramitação: Ordinária

Obs.: o andamento da proposição fora desta Casa Legislativa não é tratado pelo sistema, devendo ser consultado nos órgãos respectivos.

Andamento:	
2/9/2008	<b>PLENÁRIO (PLEN)</b> Apresentação do Projeto de Lei pelo Deputado Adão Pretto (PT-RS).
11/9/2008	<b>Mesa Diretora da Câmara dos Deputados (MESA)</b> Apense-se à(ao) PL-4378/1998. Proposição Sujeita à Apreciação do Plenário Regime de Tramitação: Ordinária
11/9/2008	<b>Mesa Diretora da Câmara dos Deputados (MESA)</b> Encaminhamento de Despacho de Distribuição à CCP para publicação.
15/9/2008	<b>COORDENAÇÃO DE COMISSÕES PERMANENTES (CCP)</b> Encaminhada à publicação. Publicação Inicial no DCD 16 09 08 PAG 41754 COL 02.

Cadastrar para Acompanhamento NovaPes

**PROJETO DE LEI Nº           , DE 2008.**  
**(Do Sr. Adão Pretto)**

Estabelece normas para regular as relações jurídicas entre a agroindústria e o produtor rural integrado.

O Congresso Nacional decreta:

Art. 1º As relações jurídicas decorrentes de processos de integração entre a agroindústria e o produtor rural integrado reger-se-ão, no que couber, pelas disposições desta Lei.

Art. 2º Para os objetivos desta Lei entende-se por:

I – agroindústria: a empresa que industrializa ou beneficia produtos de origem agropecuária, extrativista ou da pesca;

II - produtor rural integrado: aquele que, na condição de produtor agropecuário, extrativista vegetal ou pescador, atuando individual ou coletivamente, realiza etapa de processo de produção determinado por agroindústria;

III – sistema de produção integrada: aquele em que produtor rural integrado e agroindústria associam-se para a realização de determinada etapa do processo produtivo de bens finais ou de matérias-primas de origem vegetal ou animal, mediante contrato de produção integrada;

Parágrafo único. Para os efeitos desta Lei, equiparam-se à agroindústria os comerciantes e exportadores que, para obter produtos agrícolas, do extrativismo ou da pesca, formalizam contratos de integração com produtores rurais.

Art. 3º Sob pena de nulidade, o contrato de produção integrada deverá observar os seguintes dispositivos, sem prejuízo de outros acordados entre as partes:

I – especificação detalhada de critérios objetivos de avaliação da qualidade do produto ou do serviço;

II – definição do sistema de produção a ser adotado, do método de trabalho, da tecnologia a ser utilizada e dos índices de desempenho esperados, em face dos padrões tecnológicos preconizados;

III – especificação dos critérios de remuneração, das formas e prazos de pagamentos pelos serviços prestados ou pela produção realizada;

IV - definição de prazo para aviso prévio, pela agroindústria, de interrupção do contrato de produção integrada, que deve levar em conta o ciclo produtivo e o montante de investimentos realizados pelo produtor integrado;

V – definição dos limites da responsabilidade do produtor rural integrado sobre os produtos e insumos mantidos sob sua guarda, em decorrência de sua participação no processo produtivo.

§ 1º É nula de pleno direito cláusula contratual que transfira exclusivamente para o produtor rural integrado, a qualquer título, ônus decorrente de alterações em prazos, tecnologia de produção, uso de insumos e demais aspectos técnicos, relativamente às atividades objeto do contrato.

§ 2º Serão de responsabilidade da agroindústria todos os custos de armazenagem decorrentes do processo de integração, relativamente ao produto final, mesmo quando realizada na propriedade do produtor rural integrado.

§ 3º A agroindústria contratará, vedado o repasse do custo do prêmio ao produtor rural integrado, apólice de seguro para cobertura de eventos que possam comprometer o resultado do empreendimento contratado.

Art. 4º É de responsabilidade da agroindústria o recolhimento, nos prazos legais, da contribuição previdenciária que decorrer da renda gerada pelas atividades contratadas, bem como a entrega dos respectivos comprovantes ao produtor integrado.

Art. 5º As partes contratantes, no limite de suas atribuições legais e contratuais, serão individualmente responsáveis pela observância da legislação em vigor, exceto nos casos em que o contrato de produção integrada determine que a responsabilidade seja conjunta e solidária.

§ 1º São de responsabilidade da agroindústria todas as obrigações legais decorrentes da utilização de medicamentos e insumos,

inclusive agrotóxicos, quando prescritos ou fornecidos pela empresa, respondendo civil e penalmente por danos ao produtor rural integrado e a terceiros.

§ 2º Excetua-se das disposições do § 1º as hipóteses comprovadas de aplicação incorreta dos medicamentos e insumos, por parte do produtor rural integrado, em desacordo com as prescrições dos profissionais da agroindústria ou dos por ela indicados.

§ 3º Na hipótese de prescrição, pela agroindústria, de agrotóxicos ou outros insumos que apresentem potencial de risco à saúde do trabalhador, é de responsabilidade da agroindústria o fornecimento de equipamentos de proteção individual aos empregados do produtor integrado, bem como o destino das embalagens vazias, em conformidade com a legislação pertinente.

Art. 7º O valor básico da remuneração pelos serviços a serem prestados ou pelo produto a ser entregue será estabelecido previamente ao processo produtivo, mediante negociação entre as partes.

Parágrafo único. Na hipótese de as condições de mercado, à época da entrega do produto, assim justificarem, poderá haver renegociação do preço final contratado, observadas as seguintes condições:

I – no caso de proposta de redução do preço, cobertura, no mínimo, dos custos de produção incidentes sobre a atividade do produtor rural integrado;

II – no caso de elevação do preço, divisão do valor excedente de forma a atender aos pressupostos de equilíbrio econômico-financeiro do contrato, e que leve em conta a rentabilidade dos produtos intermediários e finais no mercado;

III – manifestação favorável dos sindicatos das categorias que representem as partes;

IV – intermediação das negociações pela Comissão de Conciliação e Arbitragem a que se refere o art. 9º desta Lei.

Art. 8º É assegurado ao produtor rural integrado o direito de que a classificação do produto a ser entregue, ao final do empreendimento, seja realizada em sua propriedade.

Art. 9º As Federações Estaduais de Agricultura e de

Trabalhadores da Agricultura providenciarão a criação, em municípios ou microrregiões onde se observar concentração de empreendimentos em sistema de produção integrada, de Comissões de Conciliação e Arbitragem, destinadas a mediar e arbitrar os conflitos e divergências porventura existentes entre a agroindústria e os produtores integrados.

§ 1º As Comissões de que trata o *caput* deste artigo, tantas quanto forem necessárias para atender à diversidade de produtos e de localidades, terão composição paritária, com representantes indicados da seguinte forma:

I – um terço dos membros indicado pela Federação dos Trabalhadores na Agricultura do respectivo Estado ou do Distrito Federal;

II – um terço dos membros indicado pela Federação da Agricultura do respectivo Estado ou do Distrito Federal;

III – um terço dos membros indicado pelo conjunto de órgãos governamentais estaduais e municipais, na forma estabelecida pelo Regulamento desta Lei.

§ 2º A Presidência das Comissões de Conciliação e Arbitragem será exercida de forma alternada por um dos representantes a que se refere os incisos I a III do parágrafo anterior.

§ 3º Para o exercício de suas atribuições, a Comissão de Conciliação e Arbitragem terá poderes para interpelar as partes, convocar reuniões de conciliação e propor acordos, sendo-lhe conferido o direito de fiscalizar o recebimento e a classificação dos produtos objeto dos contratos de integração.

Art. 10. Esta Lei entra em vigor quarenta e cinco dias após a data de sua publicação.

## JUSTIFICAÇÃO

De forma acelerada, o sistema capitalista sofisticou as relações de produção, no campo. Em muitas regiões brasileiras, o panorama econômico modificou-se substancialmente, com a introdução de sistemas de produção integrada, em que as empresas processadoras de produtos agropecuários contratam com os produtores rurais a produção, de forma antecipada e mediante o estabelecimento de regras tecnológicas e econômicas.

Muitas vezes, tais contratos aplicam-se a apenas

determinada etapa do processo produtivo da cadeia. Em outros casos, objetivam a produção integral do bem, com a aposição da marca pela agroindústria e a comercialização do produto.

De um modo geral, este sistema, está presente em alto grau nas cadeias de fumo, aves e suínos. No entanto, dada a sofisticação dos mercados nacional e internacional, outras cadeias produtivas — como a pecuária de corte e produtos orgânicos, dentre outras — tendem a adotar sistemas integrados.

Em todos os casos, a principal característica do sistema é o contrato entre a agroindústria e o produtor rural, pelo qual aquela proporciona assistência técnica, fornece insumos e assegura o recebimento da produção e este desenvolve parte ou o todo do processo produtivo.

Tal sistema tem trazido benefícios a ambas as partes: à agroindústria, por diversificar suas fontes de fornecimento, assegurando a produção de matérias-primas de forma controlada e a baixo custo, e ao produtor rural, por assegurar-lhe maior nível de atividade econômica e garantia de venda da produção.

No entanto, não deixa de ser um contrato com deficiente balanceamento: de um lado uma grande agroindústria, muitas vezes de capital multinacional ou com ramificações internacionais, com grande poderio econômico e, de outro lado, o produtor rural — neste caso, na maior parte das vezes, agricultores de corte familiar.

Embora se reconheça que a agroindústria depende desse sistema e da boa saúde econômica de seus integrados, não há como desconhecer-se que ela se apropria da maior parte dos benefícios que o sistema proporciona, ademais de estar mais protegida em momentos de crise: nessas ocasiões, a tendência é que mantenha seus ganhos mínimos, desconsiderando as necessidades maiores dos produtores rurais. Decide, acerca dos contratos em andamento, pensando mais na lucratividade de seu negócio do que na sobrevivência econômica dos agricultores.

O tema já tem sido objeto de debate no Congresso Nacional e por ele já tramitam inúmeras proposições, nas quais fomos buscar inspiração para a retomada desse debate.

Este Projeto de Lei, a par de buscar preservar esse importante sistema econômico, busca estabelecer normas e formas de atuação que objetivam melhor equilibrar as relações entre as partes, definindo mecanismos de proteção ao produtor rural integrado, o elo mais fraco dessa cadeia produtiva, por seu porte e pela pulverização espacial.

Julgamos que novo debate sobre o tema, a ser suscitado pela tramitação do presente Projeto de Lei, é imperioso neste momento econômico por que passa o agronegócio brasileiro.

Peço, portanto, o apoio dos nobres pares para a rápida apreciação e aprovação deste Projeto de Lei.

Sala das Sessões, em                    de                    de 2008.

Deputado ADÃO PRETTO