



O sucesso no relacionamento entre usinas e fornecedores de cana

Luiz Albino Barbosa¹ e Aline Helen²

A concorrência por áreas para o cultivo de cana-de-açúcar vem se tornando cada vez maior devido à necessidade de aumento da produção, proximidade entre as usinas, menor disponibilidade de áreas com viabilidade agrícola e a expansão das cidades. Para se ter uma ideia, apenas no Sul de Goiás, mesmo com o aumento da produtividade, estima-se que será necessária a expansão de mais de 500 mil hectares de cana para atingir a meta de moagem de todas as usinas da região nos próximos anos.

Isso só será realizado através de planejamento estratégico aliado a um bom modelo de expansão de cada usina. Este modelo deve considerar quatro temas:

- 1) Relacionamento com parceiros;
- 2) Aquisição de novas áreas;
- 3) Cooperação e relacionamento com outras usinas;
- 4) Gestão de portfólio de fornecedores de cana.

Falaremos aqui do tema de gestão dos fornecedores de cana. De acordo com informações da UNICA (União da Indústria de Cana-de-Açúcar), o setor conta hoje com 70 mil fornecedores, responsáveis por cerca de 30% da cana processada no país.

Diante desse cenário, a necessidade de um relacionamento próximo com os fornecedores tomou-se estratégica para as usinas. Esse relacionamento sofreu mudanças significativas nos últimos anos. No passado, a característica familiar das usinas facilitava a comunicação entre a indústria e o campo. Muitas vezes a negociação se dava entre o produtor rural e o dono da usina e, em alguns casos, nem contrato havia. Isso mesmo! O contrato era firmado “no fio do bigode”, ou seja, na base da confiança.

Veio a profissionalização que formalizou os acordos e setorizou a usina de acordo com as demandas vindas do



Luiz Albino Barbosa

campo. Embora necessária, essa modificação estrutural burocratizou a comunicação com o fornecedor. Esta comunicação passou a ser feita com uma área ou pessoa específica, muitas vezes, sem conhecimento técnico necessário e sem poder de decisão dentro da empresa.

A nova perspectiva para o relacionamento entre usinas e seus fornecedores deve considerar mais do que a negociação do preço a ser pago pela cana. Esse relacionamento deve estar alinhado com as necessidades de produção da usina e expectativas dos seus fornecedores.

Para as usinas, a segurança do fornecimento de cana-de-açúcar é a principal preocupação. A quantidade de cana a ser adquirida de seus fornecedores, parceiros e arrendatários, é o primeiro passo da usina na busca por garantir o suprimento de cana necessário. A partir dessa definição, é realizado o mapeamento das áreas de expansão e contato com os atuais e os potenciais fornecedores.

O outro tema importante a ser considerado é a segurança jurídica, a qual compreende:

- A verificação documental das terras do fornecedor;
- O estabelecimento e análise de



Aline Helen

cumprimento dos contratos;

- A verificação do cumprimento das leis aplicáveis no campo, especialmente nos âmbitos trabalhista e ambiental, principais alvos de fiscalização no campo e, sob os quais a usina tem responsabilidade compartilhada com os fornecedores, podendo ser autuada e comprometer sua imagem perante a opinião pública.

Os fornecedores de cana, por sua vez, buscam apoio técnico, financiamento, transparência na forma de cálculo e, claro, um bom valor por sua cana. A remuneração da cana envolve a negociação do valor pago por tonelada, modelo de contrato, valor do CCT (cor-te, carregamento e transporte) e condições de pagamento.

Nota-se que a criação do Consecana (Conselho dos Produtores de Cana-de-Açúcar, Açúcar e Alcool do Estado de São Paulo) foi um grande avanço na relação comercial entre usinas e fornecedores, pois possibilitou um consenso sobre a forma de cálculo do preço a ser pago pela cana. A metodologia Consecana é utilizada na maior parte dos acordos comerciais de cana do país e apoiada pelas entidades de classe de usinas e fornecedores.

Vemos, portanto, que as necessidades de usinas e fornecedores se complementam e que é possível encontrar uma solução “ganha-ganha” para ambos. De um lado temos a usina buscando aumentar a área de atuação e sua produção e, de outro, produtores rurais querendo apoio para produzir mais e com mais qualidade para obter uma boa remuneração.

No entanto, para alcançar o sucesso no relacionamento “Usina vs. Fornecedor” não existe receita pronta. O que existe são iniciativas pioneiras de algumas usinas e consultorias com o objetivo de melhorar o relacionamento e atrair novos fornecedores.

Algumas boas práticas no relacionamento “Usina vs. Fornecedor”:

- Canal aberto de relacionamento com equipe exclusiva de atendimento ao fornecedor;
- Financiamento por parte da usina e análise de crédito do fornecedor;
- Modelagem personalizada do contrato de fornecimento de acordo com as



possibilidades da usina e do fornecedor;

- Integração no planejamento agrícola de ambos;
- Palestras técnicas e de mercado;
- Eventos de integração.

Todas as iniciativas dependem de um canal de comunicação aberto. Apenas assim será possível o sucesso desta relação e assegurar que ambos atinjam seu principal objetivo: o aumento da produção e produtividade agrícola.

¹ *Bacharel em Relações Internacionais pela FAAP, Mestre em Agroenergia pela Esalq-USP/Embrapa/FGV associado ao Nupri-USP, e Coordenador do Centro de Inteligência em Agronegócios da PwC.*

² *Graduada em Biologia pela USP, Pós-graduada em Gestão Ambiental pela UFSCar e Consultora Sênior do Centro de Serviços em Agronegócio da PwC.*

Radix Cana® + NHT® Blend Zinco

A melhor parceria para a cana-de-açúcar



Para uma grande produtividade é necessário fazer uma boa parceria.

Grupo
Bio Soja

www.biosoja.com.br