Terceirização no agronegócio

# Recomendações para contratação de serviços e fornecedores

Cleber Lima Guarany*

HÁ TEMPOS, o setor de agronegócio brasileiro tem sido puxado por grandes grupos nacionais e internacionais, principalmente focados nas *commodities* agrícolas como soja, milho, algodão, café, entre outras.

Normalmente, com raras exceções, essas empresas do agronegócio não se envolvem diretamente com o "agro" e se concentram mais na parte industrial. Os motivos para isso são vários e vão desde ganhar maior agilidade e flexibilidade nas ações de campo até a melhoria no controle das despesas e dos custos agrícolas.

Sendo assim, o caminho adotado tem sido a terceirização das atividades agrícolas, ou a aquisição da matéria-prima diretamente dos produtores agrícolas.

Esse fato tem motivado o surgimento de empresas especializadas na prestação de serviços, como preparação da terra, plantio, colheita, carregamento, transporte etc., além de novos fornecedores de matéria-prima.

Um problema cada vez mais comum proveniente dessa prática é o envolvimento dos contratantes com os atos de irresponsabilidade de seus contratados.

Uma vez que o fornecedor de serviços ou produtos tenha algum tipo de problema trabalhista, ambiental ou de segurança do trabalho, a empresa contratante pode, de alguma forma, ser envolvida e obrigada a assumir responsabilidades inesperadas.

Ao transferirem parte de suas atividades para terceiros, as empresas devem estar cientes de que, neste caso, não terceirizaram suas responsabilidades, permanecendo o risco de corresponsabilização. A má gestão das atividades do terceirizado pode comprometer uma boa gestão do empreendimento como um todo.

Nas atividades agrícolas, esses problemas podem alcançar dimensões enormes, causando graves danos financeiros e/ou de imagem. Um atraso na folha de pagamento ou um não recolhimento de impostos por parte do terceiro tem potencial para gerar um tremendo abacaxi para qualquer empresa.

Por exemplo: já é uma prática comum no setor de cana-de-açúcar a terceirização das operações de corte, colheita e transporte. Essas operações, pela sua importância estratégica no processo de produção, necessitam ser muito bem gerenciadas e exigem muito da mão de obra empregada, que muitas vezes fica suscetível aos acidentes de trabalho. Neste caso, a empresa que efetuou a contratação poderá ser envolvida e arcar com parte da responsabilidade por esses acidentes.

Os problemas também podem surgir dos fornecedores de matéria-prima. Um exemplo bem conhecido é aquele enfrentado pelas empresas que utilizam biomassa no seu processo produtivo, tais como olarias, esmagadoras de grãos, fábricas de bebidas etc. Essa biomassa, uma vez obtida através da atividade ilegal de desmatamento, causará, além de pesadas multas para as empresas compradoras, fortes danos para sua imagem institucional, podendo afetar o desempenho de suas vendas no mercado.

As boas práticas gerenciais recomendam que os cuidados devam ser tomados já na seleção dos fornecedores, na qual as exigências iniciais excluirão empresas problemáticas potenciais. Nesta fase, cria-se a oportunidade para estabelecer parâmetros de contratação e monitoramento que poderão reduzir substancialmente os efeitos negativos no futuro.

Vale lembrar que para grandes *players* do setor agroindustrial o envolvimento com os parceiros estratégicos, fornecedores e prestadores estratégicos tem sido uma poderosa ferramenta para aumentar o valor do negócio, criando, além de vantagens competitivas, importantes barreiras de entrada.

## Como minimizar riscos?

Para minimizar esses e outros riscos, é importante que os contratantes observem algumas práticas para orientar o relacionamento dos prestadores de serviços e fornecedores de matéria-prima, a saber:

- Fazer uma análise rigorosa de seus contratados, avaliando com cuidado a capacidade gerencial do *management team*;
- Monitorar o desempenho das atividades do contratado, adotando, quando necessárias, ações corretivas para evitar que um problema se torne grande demais para se resolver;
- Adotar penalidades contratuais que podem chegar, em última instância, ao banimento do quadro de fornecedores;
- Estabelecer um plano de contingência para situações que envolvam problemas trabalhistas e de meio ambiente;
- Evitar que o terceiro delegue a outras empresas a responsabilidade dos serviços que ele deveria fazer;
- Valorizar qualidade e preço conjuntamente; aqui a máxima "O barato pode sair caro" nunca foi tão apropriada;
- Organizar cursos e palestras para ajudar a difundir melhores práticas e premiar as empresas que têm se destacado positivamente.

É importante ainda que o contratante assuma conscientemente e gerencie sua parcela de risco inerente a cada negócio, mas que não caia na armadilha de criar barreiras que engessem o contratado, criando condições contratuais que tornem a prestação de serviço burocrática e custosa para além dos limites legais. ■

* Coordenador de projetos da FGV Projetos