

# Líderes no Agro: Buscando Excelência em Tempos de Mudança

O Agronegócio está em um momento positivo e de grandes transformações. Quem serão os líderes capazes de impulsionar o sucesso e aproveitar novas oportunidades em meio a tantas mudanças?

Por Fabio Nunes, Bruno Carrasco, Vinicius Francisco



O fortalecimento do setor de agronegócio e alimentos nos últimos anos vem reforçando o papel-chave desta indústria no desenvolvimento da sociedade, das empresas e da vida dos consumidores. No entanto, à medida que o setor evolui, mais complexos se tornam os seus desafios. Para avançar na busca de novas oportunidades e impulsionar o crescimento em meio a tantas transformações, o agronegócio está adotando uma nova mentalidade, com foco na atração e no desenvolvimento de novos perfis de liderança que serão necessários para guiar o setor à excelência.

Mas o que está causando essa dinâmica? Sob o ponto de vista interno das empresas, a necessidade de uma forte transformação tecnológica (automação, aceleração); um notável aumento na capacidade de agregar valor em diferentes partes da cadeia do agronegócio; e a expansão do escopo das empresas, com a consequente consolidação dos principais players da indústria, são importantes fatores.

Na perspectiva externa, cenários sociopolíticos, flutuações de capital e rupturas na cadeia de fornecimento resultam em soluções mais complexas. Além disso, uma evolução geral do setor, como tecnologias que otimizam a produtividade de culturas, sistemas de integração lavoura-pecuária-floresta e soluções de Marketplace, também desempenham um papel transformador na indústria.

Dentro deste contexto, examinamos três áreas-chave para que as empresas do agronegócio avancem com sucesso e quais funções de liderança serão fundamentais na busca por excelência em tempos de mudança: (1) tecnologia, (2) operações e infraestrutura e (3) desenvolvimento de soluções financeiras e institucionais.

## Três áreas-chave para o futuro do agronegócio

### Tecnologia

Num mercado altamente competitivo, a adoção de ferramentas tecnológicas avançadas pode melhorar sensivelmente a produtividade e a eficiência no campo, seja para novos negócios e de alto crescimento ou nas grandes corporações.

Há três grandes esferas onde a tecnologia está impactando o agronegócio:

- a. Biotecnologia focada no uso integrado de recursos naturais;
- b. Digital e conectividade, integrando e facilitando as operações;
- c. Sustentabilidade, conectando recursos e negócios em uma perspectiva de longo prazo.

Se considerarmos os perfis de liderança que irão liderar esta transformação entre empresas ou setores, vemos:

### Head de Biotecnologia

- Executivos que têm ajudado as empresas a **innovar e entregar soluções, especialmente no início da cadeia de valor**, por exemplo, a transformação da cana-de-açúcar que levou ao Etanol de 2ª Geração, uma alternativa à descarbonização no Brasil; ou o desenvolvimento de fertilizantes biotecnológicos, otimizando o uso do NPK em fazendas de milho e soja, aumentando o rendimento médio da produção.
- Esses líderes são capacitados para **liderar equipes técnicas** (cientistas, técnicos e pesquisadores) que estão impulsionando empresas e países com longa tradição na exportação de commodities (vegetais ou animais) à construir um portfólio mais diversificado, de valor agregado e sustentável.

### Head de Digital, CDO (Chief Data Officer) ou CTO (Chief Technology Officer)

- Líderes que serão essenciais para **expandir as fronteiras geográficas do agronegócio, aumentar a produtividade e repensar os indicadores de desempenho**. Por exemplo, semeadoras e colheitadeiras que são cooperadas digitalmente, melhorando rotas e disponibilidade, facilitando o trabalho dos operadores e otimizando o consumo de combustível.
- Executivos que podem liderar e engajar uma **geração de profissionais que já estão apresentando soluções sofisticadas para a indústria** (por exemplo, geoprocessamento, data-mining, comunicação e automação de máquinas).

### Head de Sustentabilidade ou CSO (Chief Sustainability Officer)

- Trabalhando em todas as diferentes empresas do agronegócio, esses executivos desempenharão um papel fundamental na **conexão dos valores chave e dos resultados comerciais das empresas, traduzindo-os para a sociedade**, como agências reguladoras, investidores, clientes, especialistas do terceiro setor, entre outros.
- Dada a natureza volátil das mudanças climáticas e a conexão inerente entre o setor agroalimentar e o uso de recursos naturais, esses líderes serão fundamentais para orientar as empresas na **melhoria da resiliência dos negócios e repensar a continuidade a longo prazo**.

## Operações e Infraestrutura

A segunda área-chave para o agronegócio surge do desafio de as empresas constantemente otimizarem suas operações e infraestrutura (ou seja, ativos, processos, metodologias). Por exemplo, um fabricante de nutrição animal se esforçando para adaptar sua cadeia de fornecimento (ativos, aquisição, logística e operação) enquanto

ajusta sua fábrica e produção às constantes mudanças nos locais de criação de animais (bovinos, fazendas, caprinos) e/ou paradas imprevistas de muitos pequenos e médios produtores.

Como os líderes podem resolver este tipo de desafio quando o cenário em que operam está em constante mudança? Dado o dinamismo do ambiente operacional, as empresas precisarão de executivos capazes de navegar, com sucesso, essa realidade de volatilidade, complexidade e incerteza.

Neste contexto, duas funções são de enorme importância: o **COO (Chief Operation Officer)** e o **CSCO (Chief Supply Chain Officer)**. Estes profissionais terão o papel chave de:

- **Reposicionar as cadeias de abastecimento das empresas**, permitindo que as operações sejam ágeis, econômicas e resilientes em meio a **condições altamente flutuantes**, com desafios críticos em torno da logística, infraestrutura e pegada.
- **Estabelecer parcerias com líderes de RH no desenvolvimento e engajamento de equipes dinâmicas** (ocasionalmente grandes contingentes), capacitando-os com uma mentalidade mais estratégica e um EQ sólido para acompanhar os constantes desencontros entre oferta e demanda.

## Desenvolvimento de Soluções Financeiras e Institucionais

No Brasil, por exemplo, já existe demanda por executivos com mentalidade institucional orientada a buscar soluções na cadeia sucrocooleira-energética; apesar de o etanol ser uma alternativa técnica viável à descarbonização (assim como os veículos elétricos), uma solução financeira institucional alinhada a governo, agricultores, produtores e distribuidores permitiria que esta solução fosse utilizada em maior escala.

Como outros segmentos (como fertilizantes, grãos e outras culturas) e suas cadeias produtivas mudam seu modelo de negócios para modelos mais complexos e/ou regulados, influenciados por mercados internacionais, concorrência e desafios comerciais, esta será uma demanda de toda a indústria.

Aqui, o **CFO (Chief Financial Officer)**, **CRO (Chief Risk Officer)** e o **Investor Relations Officer ou Diretor de Relações Institucionais** desempenharão um papel crítico, uma vez que seu perímetro de influência vai além das áreas financeiras das empresas, impactando sensivelmente a estratégia dos negócios. Executivos com experiência em finanças, trading, relacionamento com instituições financeiras, operações e tesouraria serão fundamentais, por exemplo, para criar mecanismos institucionais que facilitem o crédito a longo prazo.

Esses executivos atuam em duas vertentes distintas, mas complementares:

- A primeira está relacionada à crescente influência dos **órgãos financeiros e reguladores**. Isso exige executivos com profundo conhecimento de todo o ecossistema, para desenvolver soluções para produtores e outros agentes da cadeia tais como financiamento de safra e capital de giro, bartering, gestão de riscos, serviços de operação de derivativos, entre outras.
- A outra vertente está relacionada a **relações institucionais**, tratando da interface com governos, autarquias e associações em soluções regulatórias e discussões de políticas de longo prazo.

Esta é a área na qual o setor ainda tenha o maior caminho a desenvolver ao mesmo tempo que é a mais sensível, em decorrência do caráter integrado da economia e da forte co-dependência dentro setor, desde pequenas empresas familiares, passando por cooperativas regionais, até grandes corporações. É fundamental reconhecer que os resultados positivos estão interrelacionados através de toda a cadeia.

## Revisitando a estratégia de gestão de talentos

Frente a um cenário de transformações tecnológicas, de operações e infraestrutura, e da necessidade de soluções financeiras e institucionais, ter o talento certo é imprescindível. Mas essa tarefa pode rapidamente passar de um desafio excitante para a frustração se os líderes não reavaliarem o que entendem como “as pessoas certas”.

Para garantir uma estratégia de talentos assertiva e progressiva, seja para qual cargo for, é importante tanto evitar algumas armadilhas quanto aproveitar novas oportunidades:

- **Os melhores talentos não virão necessariamente de dentro da indústria.** Outros setores passaram por desafios muito semelhantes aos que o agronegócio está enfrentando. Portanto, é fundamental buscar por experiências transferíveis. Uma pesquisa recente realizada pela Egon Zehnder mostra que, em média, nos últimos 5 anos, 37% dos executivos de c-level contratados por empresas do agronegócio no Brasil vêm de fora do setor - um número representativo para um setor que normalmente é mais conservador no perfil de seus líderes.
- **Quanto mais diverso for o talento, maiores chances de desenvolver soluções criativas para superar os desafios.** As empresas devem ser capazes de alavancar todo tipo de diversidade (por exemplo, pensamento, perspectiva, idade, raça, gênero) para o negócio, assegurando que esta pluralidade permeie a liderança. Nosso estudo lançado recentemente, o [Global Board Diversity Tracker](#), reforça que as empresas estão incorporando esta ideia: apesar de o número geral de novas nomeações para diretoria permanecer constante nos últimos oito anos, a proporção de mulheres nomeadas para estas funções no período aumentou de 22% para 38% globalmente; de

24% para 40% nos EUA e Canadá; de 20% para 42% na Europa Ocidental; e de 2% para 30% na América Latina e México; e de 2% para 28% no Brasil.

- **Entendimento e identificação com a cultura da empresa é uma importante alavanca de transformação e crescimento.** Em um setor onde os elementos regionais são importantes para construir e as organizações, é importante equilibrar a liderança com executivas(os) que podem desafiar ideias e abraçar novas oportunidades com profissionais que cultivam os valores sobre os quais a empresa foi construída no longo prazo. Nossa pesquisa indica que, enquanto um executivo de C-level permanece em média por quase quatro anos na posição, líderes do Agronegócio estes executivos têm uma jornada média de 11 anos em suas empresas.
- **Os talentos internos devem ser reconhecidos por sua trajetória, mas desenvolvidos para o futuro do setor.** Alto desempenho, capacidade de liderança e fit cultural são muito importantes, mas os futuros líderes devem ter o potencial para desenvolver e absorver novas maneiras de pensar - trazendo novas perspectivas que suportem o desenvolvimento das empresas em meio a futuros desafios do setor.

Reformular a estratégia de talentos é um esforço que permeia várias camadas organizacionais; um desafio complexo desafio que requer respostas humanas. Na Egon Zehnder, realizamos uma análise holística sobre os candidatos, examinando, para além de seu histórico profissional, o seu potencial futuro. Nosso foco é compreender até que ponto um indivíduo pode lidar com a incerteza, seu nível de conforto ao lidar com e conduzir mudanças, sua abertura e curiosidade para aprender e seu desejo de se expandir sua capacidade e abranger cada vez mais responsabilidades. São camadas de análise importantes para tomadas de decisão mais assertivas na escolha de lideranças.

Em suma, um novo olhar à estratégia de talentos será fundamental à medida que a indústria agroalimentar se transforma em tempo real, exigindo cada vez mais dos seus líderes.

*For more information, contact:*



**Fabio Nunes**  
São Paulo  
[fabio.nunes@egonzehnder.com](mailto:fabio.nunes@egonzehnder.com)



**Bruno Carrasco**  
São Paulo  
[bruno.carrasco@egonzehnder.com](mailto:bruno.carrasco@egonzehnder.com)

## About Egon Zehnder

Egon Zehnder is the world's preeminent leadership advisory firm, inspiring leaders to navigate complex questions with human answers. We help organizations get to the heart of their leadership challenges and offer honest feedback and insights to help leaders realize their true being and purpose.

We are built on a foundation that supports partnership in the truest sense of the word and aligns our interests with the interests of our clients. Our 560+ consultants across 63 offices and 36 countries are former industry and functional leaders who collaborate seamlessly across geographies, industries and functions to deliver the full power of the Firm to every client, every time.

We partner closely with public and private corporations, family-owned enterprises, and non-profit and government agencies to provide a comprehensive range of integrated services, including executive search, leadership solutions, CEO search and succession, board advisory and diversity, equity & inclusion. Our leadership solutions cover individual, team and organizational effectiveness, development and cultural transformation. We work with world-class partners including Mobius Executive Leadership, a transformational leadership development firm. In addition, we have partnered with Paradox Strategies, co-founded by Harvard University Professor Linda Hill, to develop the Innovation Quotient (IQ), a proprietary culture diagnostic.

We believe that together we can transform people, organizations and the world through leadership.

For more information visit [www.egonzehnder.com](http://www.egonzehnder.com) and follow us on [LinkedIn](#), [Twitter](#), and [Instagram](#).