

## MUITA INTUIÇÃO E POUCA TÉCNICA

*Autor: Adriano Amui - Publicado no Portal Agro Revenda, em novembro de 2015*

Embora a gestão de pessoas seja tema recorrente desde a década de 80, ainda há muita empresa que prioriza a solução caseira em detrimento da capacitação baseada em perfil adequado e em resultados. Tal comportamento pode ser o divisor de águas entre sucesso e fracasso no setor agropecuário e, em particular, no de agroveendas.

No mundo dos negócios, sejam eles ou não no campo, algumas barreiras à implantação da capacitação profissional já são conhecidas de longa data. Entretanto, esse conhecimento não impede que velhas táticas e modelos de gestão ultrapassados continuem a ditar as regras da gestão de seres humanos.

Não é fácil quebrar paradigmas. No setor agropecuário, tal constatação fica ainda mais evidente, pois o famoso “jeitinho caseiro” de resolver questões do dia a dia da fazenda ou na agrorrevenda está à mão, o que, na maior parte das vezes, agiliza o processo, mas não garante um bom resultado. “Percebo que há muito improviso no agronegócio com relação à gestão de pessoas. Seus líderes argumentam que, como estão no interior, não dá para praticar a excelência”, argumenta Eduardo Ferraz, engenheiro agrônomo formado pela Universidade Federal do Paraná e consultor em gestão de pessoas. Ele vai além: “Eu cansei de ver grandes empresas agrícolas que tinham condições financeiras para contratar um PhD, mas preferiram solução caseira”, revela, concluindo que no mercado agropecuário há “muita intuição e pouca técnica.”

Para Ferraz, a boa gestão de pessoas tem de, necessariamente, ser iniciada pelo alto escalão. “É preciso conhecer as pessoas e avaliar se elas têm perfil para a função que exercem, pois se o gestor, por exemplo, não tiver uma habilidade para a liderança, corre-se o risco de colocar a pessoa certa no lugar errado”, diz.

Na prática, de acordo com Ferraz, antes de se contratar ou promover alguém é preciso analisar três quesitos: se a pessoa tem a personalidade adequada para determinada função; seu “rastros profissional”, ou seja, suas atitudes em relação à ética, integridade, dedicação e comprometimento; e seus resultados. “É o que chamamos de meritocracia na empresa”, define, ponderando, entretanto, que

o conceito é muito mais simples de entender do que colocar em prática. “E minha sugestão é que comece pelo alto escalão”.

### **A cara do dono**

Iniciar um projeto de reformulação da gestão das pessoas pelos donos ou diretores deveria ser uma tarefa mais fácil, tendo em vista que se parte do pressuposto que os comandantes do negócio estão melhor preparados para mudanças. Mas não é exatamente assim que acontece. “O filtro intelectual às vezes atrapalha. É mais fácil explicar para um sujeito inteligente, mesmo que com pouca formação, do que para uma pessoa com dois PhDs, mas inflexível. Ele terá mais dificuldade por ter mais preconceito”, pondera.

A velha máxima “o cachorro tem a cara do dono”, na opinião de Ferraz, é a mais explícita imagem de um líder por vocação. “Se ele é meritocrático, justo e flexível mentalmente, atrairá gente justa, flexível e meritocrática”, sentencia, reafirmando que modelos de negócios bem-sucedidos são baseados nos próprios empresários ou donos do negócio.

Para se chegar a um perfil ideal, o consultor sugere uma sequência de análises para serem usadas como instrumento de seleção. Avalia-se três tipos de perfil: dominância alta, média e baixa, sendo que a baixa não gosta de mandar em ninguém e a alta é do tipo dominante; influência alta, média e baixa, sendo que a alta significa um sujeito tranquilo, pacato e paciente; e baixa o impaciente, impulsivo, acelerado; e a conformidade, sendo a alta detalhista, rígido, organizado, e a baixa flexível, odeia normas e regras.

“Quando você sabe analisar o perfil, o mundo muda, pois você começa a enxergar tudo diferente. Se o profissional tem perfil para ser líder, mas é mau caráter, preguiçoso e enrolado, pode esquecer. Se é honesto, trabalhador e bonzinho, só que não tem perfil para comando, não é possível colocá-lo num posto de comando. Agora, quando se tem um perfil e atitude adequados, é questão de tempo para os resultados aparecerem”, ensina.

Mais uma vez, Ferraz ressalta que o melhor investimento que o empresário pode fazer é colocar a pessoa certa no lugar certo. “Treina-se sempre quem

apresentar o melhor potencial, o que pode gerar melhores resultados e ainda ensinar os demais. Ninguém consegue oferecer alto desempenho com 50% de rotatividade”, ensina o consultor, esclarecendo que a fixação do profissional deve obedecer às suas expectativas de moeda de troca, que sempre são individualizadas.

Em outras palavras, corresponder às expectativas dos profissionais que estão à frente do negócio equivale a lucros. “O bom senso indica que se você consegue uma equipe de baixíssima rotatividade, abaixo de 10%, com alto nível de engajamento, você terá alta produtividade e alta performance”, assegura Ferraz.

### **Na ponta do balcão**

Quando se foca o mercado de agrorrevendas, a capacitação profissional ganha novos contornos, mas com objetivos comuns. Se na empresa agrícola a mudança de paradigma em relação ao aperfeiçoamento da mão de obra deve começar pelos “olhos do dono”, no varejo do setor são os clientes que engordarão o boi.

“Em um mundo extremamente técnico como este, existe uma tendência natural de as vendas ocorrerem sempre por um viés técnico, e isto acaba se traduzindo por uma visão de produto”, argumenta o administrador de empresas e professor Adriano Maluf Amui, presidente e facilitador do Invent e da consultoria Esfera Gestão. De acordo com ele, existem diversos fatores que podem e devem ser melhor explorados, mas por falta de conhecimento do cliente acabam sendo preteridos. “Poderia citar como exemplos: o que sabemos sobre o cliente, consumidor e shopper? O que realmente resolve o problema dele? O que pode ajudá-lo a obter melhores resultados? Quais as perspectivas deste cliente para a próxima safra? Que valor ofereço como marca e empresa para ter a escolha deste cliente?”, questiona. A resposta a essas perguntas leva a uma certeza: é hora de se pensar no plano de treinamento da organização.

Amui assegura que, de forma geral, o foco prioritário do treinamento deve obedecer a uma sequência de níveis da estrutura. Assim, serão contempladas a alta direção (liderança, gestão de mudança, planejamento estratégico, proposta de valor, finanças e marketing); média liderança (liderança, treinamento funcional de

acordo com área de atuação gestão de mudança, negociação, vendas) e operação (treinamento funcional de acordo com a área de atuação, proposta de valor, negociação, vendas).

Fundamental frisar, de acordo com Amui, que o acerto da iniciativa está diretamente condicionado ao envolvimento de toda organização. “Todos têm de respirar e praticar tudo o que está sendo desenvolvido e oferecido como treinamento para sua equipe. É imprescindível haver um alinhamento muito grande entre estratégia, a proposta de valor e a prática”, reforça o consultor.

### **Tamanho não é documento**

Embora a capacitação se revele uma tarefa árdua, é importante destacar que as agrorrevendas não estão sozinhas neste embate. Muitas das fabricantes de insumos têm desenvolvido no Brasil projetos de qualidade impecável procurando apoiar o desenvolvimento das revendas, sejam em nível estratégico ou de execução. “Levar em consideração a existência destes projetos, bem como a factibilidade de sua participação é uma excelente análise a ser feita, além, é claro, dos tradicionais preço e prazo”, pondera Amui.

O consultor, que também é palestrante e pós-graduado em Finanças e Investimentos pelo ISPG e tem mestrado em Administração de Empresas pela FGV, acredita que o delicado momento econômico vivido pelo Brasil é uma oportunidade ímpar para que os empresários invistam na qualificação da mão de obra e, com isso, conquistem diferenciais competitivos. “Num mundo em que tudo pode ser copiado, o serviço pode ser o grande diferencial de uma organização. E quando se trata de uma rede de lojas, a complexidade aumenta um pouco mais, pois é preciso oferecer o mesmo serviço em todos os pontos de vendas”, diz.

Mas Amui alerta os desavisados. É preciso cautela na hora de escolher o prestador de serviços de qualificação. Os critérios devem privilegiar a qualidade do serviço e não o tamanho da empresa. “Tamanho não é documento. Uma análise a respeito da empresa fornecedora de serviços é algo crucial e deve considerar seu histórico, conhecimento acumulado no setor, cases de sucesso, perfil do dirigente e se ele efetivamente participa do desenvolvimento do projeto, referência dos clientes,

estrutura que suporta o projeto de treinamento, quem ministra o treinamento, quem são os parceiros desta empresa e se ela publica livros e artigos”, conclui.