

Usinas disputam executivos para ter gestão profissional

Vívian Soares

Busca por melhor governança cria demanda por conhecimento técnico aliado à habilidade gerencial.

A profissionalização e a consolidação do setor sucroalcooleiro estão impulsionando a demanda por executivos de média e alta gerência nas empresas. O mercado, tradicionalmente visto como arcaico e pouco profissionalizado, está reestruturando seus quadros de gestão para ganhar mais competitividade. A entrada de investidores estrangeiros e a necessidade de melhores práticas de governança forçaram a indústria a se modernizar com rapidez, causando disputa por profissionais que aliem conhecimento técnico e características de gestão e liderança.

De acordo com Jeffrey Abrahams, sócio da consultoria Abrahams Executive Search, o setor sucroalcooleiro foi um dos grandes responsáveis pelo aumento na contratação de executivos de alto escalão das empresas no agronegócio brasileiro. Um levantamento realizado pela empresa revela que houve crescimento de 30% no número de vagas do setor em 2010, em comparação com o ano passado. "A consolidação exige melhoria de produtividade, custos operacionais mais baixos e economia de escala. Para atingir essa meta, as empresas saíram de uma estrutura patriarcal para buscar uma gestão com ferramentas mais modernas", afirma.

Dados da empresa de recrutamento Michael Page mostram que o crescimento das contratações nas indústrias de açúcar e álcool superam em 45% o movimento de executivos antes da crise de 2008. Em comparação com o ano passado, quando o setor sofreu uma estagnação de investimentos, o número de profissionais recolocados triplicou. Segundo Camila Marion, headhunter do setor agrícola da Michael Page, o ano de 2010 foi bastante movimentado. "Muitos profissionais com mais de 20 anos de atuação nesse mercado estão perdendo espaço para candidatos com perfis de gestão mais atualizados, com conhecimentos técnicos e experiência em gestão de pessoas."

Os cargos mais demandados são os de gerente nas áreas agrícola, industrial e de projetos. Na alta gerência, estão em falta os diretores de operações. Os mais disputados são profissionais com formação no setor agrário, conhecimentos em administração e gestão de pessoas e experiência prévia na indústria de açúcar e álcool.

Para Luiz Pereira de Araújo Filho, diretor de pessoas e sustentabilidade da ETH Bioenergia, empresa do grupo Odebrecht, a adequação ao perfil comportamental desejado é a demanda mais difícil de ser suprida. A figura do antigo gerente da usina, que se preocupava principalmente com a parte financeira, está superada. "A indústria busca empreendedores. É preciso saber trabalhar de forma autônoma e descentralizada, o que é difícil de se encontrar no mercado. Muitas vezes, isso é mais importante do que a própria qualificação técnica", explica o diretor.

Criada em 2007, a ETH atua em quatro unidades de produção de derivados da cana nas regiões Sudeste e Centro-Oeste. Hoje, essa estrutura emprega 30 profissionais de média gerência, e a expectativa é de aumentar o número de contratações nesse nível, além de treinar e capacitar os profissionais que já atuam no grupo. "Temos um programa para desenvolver empresários dentro da organização. Discutimos com os gestores questões como cultura organizacional, modelo de gestão e metas de remuneração. Isso precisa fazer parte da rotina dos profissionais. Antes, esses assuntos ficavam somente nas mãos dos donos."

Mesmo com o investimento em treinamento, a demanda continua alta e já faz com que as empresas abram mão de trazer gente com experiência apenas no setor sucroalcooleiro. "A indústria já abre concessões para cargos como o de gerente de projetos, por exemplo. Por ter uma visão de grandes empreendimentos, esse profissional pode vir de uma área como construção civil", afirma Camila Marion, da Michael Page.

Jeffrey Abrahams, sócio da consultoria Abrahams Executive Search, confirma que são cada vez mais frequentes os "executivos transplantados" provenientes principalmente de setores relacionados como papel e celulose, mineração, alimentos e bebidas. As áreas mais abertas a receber profissionais de outros setores são a industrial e a de gestão. Em gerências como a financeira e a de recursos humanos, por exemplo, as empresas aceitam trazer pessoas de outros segmentos.

É o caso de José Orlando Ferreira, gerente corporativo de qualidade da Cosan, empresa onde trabalha há três meses. A mudança de setor aconteceu após mais de 20 anos atuando em indústrias de suco de laranja. O motivo da escolha, segundo Ferreira, foi o bom momento vivido pela área e suas oportunidades de desenvolvimento. "Além de representar um grande desafio profissional, o segmento está em grande expansão", afirma.

A adaptação para a nova rotina, segundo ele, foi tranquila. Por atuar em uma função corporativa e com clientes parecidos, as práticas adquiridas ao longo de sua carreira contribuíram para o novo desafio profissional. "Algumas características são comuns entre as indústrias como espírito de equipe, abertura a desafios, bom relacionamento e conhecimento da cadeia de custos", afirma.

O maior problema para o setor de açúcar e álcool, porém, é o de conseguir atrair mão de obra qualificada em áreas altamente especializadas. "Em cargos como o de gerente agrícola é preciso conhecer profundamente a cadeia da cana. São pessoas difíceis de encontrar e muito disputadas pelas empresas", afirma Camila Marion.

Quem tem o perfil desejado chega a ter remuneração 30% acima da média da indústria, segundo levantamento da Michael Page. No caso do gerente agrícola, a remuneração varia entre R\$ 12 mil e R\$ 22 mil, de acordo com o escopo regional de atuação do profissional. Um diretor de operações com experiência em açúcar e álcool pode ganhar entre R\$ 35 mil e R\$ 40 mil como salário fixo. "A remuneração variável também é muito competitiva e pode chegar a dez salários extras, dependendo dos indicadores de desempenho", afirma Jeffrey Abrahams.

O engenheiro agrônomo Fabiano Pontes, gerente agrícola da ETH Bioenergia, é um exemplo de profissional disputado pelo mercado sucroalcooleiro. Com 33 anos, ele já passou por cinco empresas do segmento. Há um ano na ETH, Pontes afirma que o nível de exigência está aumentando. "A atuação e as responsabilidades do cargo são bastante diferentes do que há seis ou sete anos", ressalta.

O executivo lidera diretamente uma equipe formada por quatro engenheiros, mas a estrutura comandada por ele engloba mais de mil profissionais. A dificuldade com a gestão de pessoas fez com que o gerente agrícola investisse em uma pós-graduação na área e em treinamentos específicos de recursos humanos. "Melhorar a formação e desenvolver novas habilidades constantemente passou a ser um requisito essencial para crescer na carreira dentro dessa indústria", diz.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 8 nov. 2010, Eu & Investimentos, p. D10.