

Santiago Franco Jaramillo

Executivo do Agro, CEO da Cibra e palestrante

LIDERANÇA

e Gestão de Pessoas
no **Agronegócio**



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023



Dedicatória

Dedico este livro aos meus filhos, Pablo e Manuela, à minha esposa, Adriana, e à minha falecida mãe, Maria Amélia.

Manu e Pablis: vocês são o motor da minha vida; tudo o que eu faço, faço por vocês.

Adry (amorcito): seu amor, sua dedicação e seus sacrifícios têm valido a pena.

Mélia: você nos deixou com o seu livro inconcluso, sem saber que eu escrevia o meu.



Agradecimentos

Antes de mais nada, agradeço à minha família, à minha esposa, Adriana, e aos meus Filhos, Pablo e Manuela. Vocês me dão um apoio incrível, sempre, não importa o meu momento ou o projeto em que eu esteja envolvido. Adriana foi a primeira pessoa que acreditou e até sugeriu o primeiro título para esta obra, “Passo a Passo”; enquanto Pablo e Manuela foram entusiastas do projeto desde o início e me fizeram sentir que escrever um livro é muito possível. Obrigado, amo vocês!

Devo também agradecer à editora Alta Books por ter acreditado no projeto e me proporcionado a oportunidade e os recursos editoriais necessários para a publicação deste meu primeiro livro. Muito obrigado.

Ao João Cordeiro, quem me abriu os olhos — me fez ver que eu tinha as condições e o conteúdo para encarar este desafio —, me mostrou o “caminho das pedras” e ainda me prestou colaboração agregando ao livro um conteúdo valiosíssimo para os leitores. Tudo isso sem esperar nada em troca. João, você faz parte desta obra.

À Carla Weisz, por ter me introduzido formalmente ao conceito de Cultura Corporativa, e por ter me aconselhado e orientado, como escritora. Os seus conselhos foram fundamentais.

Edu e Isa, sem vocês eu não teria escrito uma linha sequer. Agradeço pela paciência e calma, com um autor de primeira viagem, e pela disciplina. Graças a vocês, eu posso hoje ver o meu livro nas estantes das livrarias.

Ao Naresh, que, com a sua atitude calma e sem julgamentos, tem me permitido construir um time exemplar e crescer até ser a pessoa e o profissional que sou hoje; e por me permitir arriscar, fracassar, ser criativo, inovar e crescer os negócios da Cibra.

Ao Jorge, o líder inspirador, o meu modelo e mentor.

À Liliana e Cris, as minhas “Business Partners do RH” nos últimos 25 anos. Graças a vocês, eu pude desenvolver as minhas habilidades como líder e me tornar uma pessoa melhor.

Àquelas pessoas com quem trabalhei lado a lado, e que, passo a passo, me ensinaram e me ajudaram a crescer pessoal e profissionalmente, mostrando-me o que é e o que não é uma boa liderança. No início da minha carreira, o Ivan e o Álvaro. Ainda na Colômbia, na Abocol, Juan Fernando, Álvaro, Luís Eduardo, Maria Cristina, José Leopoldo, Jorginho, Jose Fernando, Jose Fabio, Mayito, Lucas, Lina, e muitos mais. Cheguei um menino e saí um profissional graças a vocês. Já no Brasil, na Cibra, José Leôncio, Andrés, Cícero, Celso, Débora, Gustavo, Rafa, Rapha, Frei, Kelly, Roberta, José Renato, e uma multidão de pessoas que me fazem crescer dia a dia. Eu, como líder, com os meus defeitos e virtudes, devo muito a vocês. Obrigado!

À minha mãe, aos meus irmãos, tios, primos, e especialmente aos meus avós pela influência tão positiva que tiveram na minha vida para ser a pessoa que sou hoje.

Aos leitores por investirem o seu precioso tempo e considerar as minhas ideias.

Muito obrigado!

Sumário

Apresentação.....	1
Prefácio	3
Introdução	5

PARTE 1: ONDE ESTAMOS E AONDE PODEMOS CHEGAR

1. O agronegócio hoje, suas perspectivas e do que precisamos para continuar crescendo.....	11
2. O papel fundamental da liderança e gestão de pessoas para as empresas do agronegócio continuarem crescendo	22

PARTE 2: CULTURA E LIDERANÇA

3. Por que falar de cultura de negócios em um livro de liderança e gestão de pessoas para o agribusiness?	33
4. Como criar uma cultura forte em sua empresa.....	40
5. Como cuidar da cultura no dia a dia de sua empresa	55
6. Case Cibra: Como crescemos acima do mercado por 10 anos?	64

PARTE 3: O LÍDER

7. O agrônomo que virou gestor de pessoas	75
8. As características de um bom líder.....	82

9. Como o bom líder decide	89
10. O líder comunicador	97
11. Desenvolvimento de lideranças: como se tornar um líder excelente	105

PARTE 4: GESTÃO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE E TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

12. A reestruturação na Cibra: um case de transformação organizacional	119
13. Equipes de alta performance: suas características e como construí-las	126
14. Planejamento e execução para líderes e equipes de alta performance.....	135
15. Inovação para líderes e equipes de alta performance	141
16. Gestão da mudança para líderes e equipes de alta performance.....	146
17. Internacionalização de empresas e gestão de pessoas: alguns fundamentos.....	154
18. Desenvolvimento de times de alta performance.....	161

PARTE 5: A EMPRESA HUMANIZADA E AS QUESTÕES SOCIOAMBIENTAIS (ESG)

19. Liderança, propósito e responsabilidade socioambiental	169
20. A prosperidade está nas empresas humanizadas.....	175

Conclusão	183
Notas	185
Índice	191



Apresentação

Quando se trata de liderança, há muitos livros no mercado, inúmeros vídeos no YouTube, artigos na internet, todo tipo de conteúdo nas redes sociais, e muitos profissionais especializados. Mas não havia, até agora, nada tão focado no agronegócio.

Trata-se de um trabalho que preencherá uma lacuna de conteúdo para uma área tão importante para a economia brasileira, como o agronegócio. Líderes e gestores têm muito a aprender com o CEO da Cibra.

Santiago uma vez me perguntou se eu o considerava qualificado para a tarefa de escrever um livro sobre liderança e gestão de pessoas, compartilhando sua experiência na área. Minha resposta foi: *Sim, claro*. Baseado em sua experiência e em suas conquistas, eu disse que ele estava qualificado para preparar um trabalho como o que você agora tem em mãos. Estou muito feliz que o livro esteja finalmente pronto.

Este livro apresenta várias histórias e casos da Cibra, uma empresa que começou pequena e, como qualquer pequena empresa, teve muitas dores de crescimento. Uma melhor gestão corporativa e o foco em pessoas ajudaram a Cibra a crescer e ganhar espaço e reconhecimento no mercado.



Além de uma formação acadêmica qualificada, Santiago tem sido um aprendiz a vida toda; acima de tudo, desenvolveu suas habilidades de liderança com a prática, a partir de experiências, dia após dia, muitas vezes enfrentando grandes dificuldades e tendo alguns reveses importantes. É parte dessa história que você lerá nas próximas páginas.

Você entenderá como uma organização pode se consolidar, como um líder deve liderar e como uma cultura corporativa pode ser construída e aceita, incorporada e verdadeiramente vivida pelos colaboradores diariamente.

Os líderes aprendem com a experiência, e será muito enriquecedor para você conhecer a trajetória profissional de Santiago e aprender com as diretrizes fornecidas por ele sobre liderança e gestão de pessoas.

Ao final da leitura, você também entenderá a importância de ter pessoas dedicadas em sua equipe, abertas a segui-lo nas direções que são apontadas.

Em minha carreira de mais de 40 anos como empreendedor, fui dono de 26 empresas, e em todas elas tentei fazer com que todos os funcionários se sentissem como membros da minha família. Como membro sênior dessa família, devo liderar e cuidar, não apenas do interesse corporativo, mas do interesse de todos os membros da família, e aí reside o segredo do sucesso.

Considero fundamental que, em uma empresa, as pessoas não sigam ordens, mas sigam seu propósito de vida enquanto trabalham.

Prepare-se para avançar nestes tópicos. E desfrute da leitura, do bom senso e da sabedoria de Santiago, um líder qualificado e uma pessoa comprometida em contribuir para o avanço do agronegócio brasileiro. Inspire-se nele e aprenda com suas experiências!

por **Naresh Kumar Vashisht**

CEO do grupo Omimex e acionista controlador da Cibra.



Prefácio

Já são 29 anos trabalhando no agronegócio brasileiro. Mais especificamente, desde 1993, quando assumi a diretoria de Produção e Operações da SLC Agrícola, produtora de soja, algodão e milho, além da criação de gado. Isso além da SLC Sementes, que produz e vende sementes de soja e algodão. Em dezembro de 2022, completo dez anos como CEO da empresa.

Minha trajetória profissional me permitiu ter contato, ao longo dos anos, com gestores de todos os perfis. Por isso, posso afirmar, sem medo, que líderes como o autor deste livro são raros.

Tive uma percepção muito positiva do Santiago assim que nos conhecemos. A sua gestão é focada nas pessoas, o que faz toda a diferença nos resultados e na forte posição de mercado da Cibra. Nenhuma empresa alcança a posição que a Cibra alcançou em tão pouco tempo sem uma liderança forte como a dele.

Assim como o Santiago, considero a gestão de pessoas e a liderança como pilares estratégicos para a perenidade das empresas. Não há como continuar crescendo e fazer grandes negócios no longo prazo sem uma ótima equipe, que tenha orgulho da empresa e do trabalho que faça.

Acredito que a boa gestão de pessoas aliada à criação de culturas corporativas consolidadas é fundamental para o desenvolvimento do agronegócio brasileiro. E será cada vez mais, à medida que o setor avança. A próxima revolução, que levará o nosso agronegócio para níveis muito acima dos atuais em termos de resultados, será baseada principalmente no investimento em pessoas e numa gestão muito mais profissional. Os próprios herdeiros e familiares das novas gerações que já trabalham, ou chegarão às companhias em breve, são, ou serão, bastante qualificados, o que é um sinal nesse sentido.

A formação universitária no agribusiness, ainda muito tecnicista, pouco ou nada ensina de gestão, mesmo nas instituições de ensino mais renomadas. Por isso é tão importante que os líderes de ontem, hoje e amanhã leiam este livro e busquem, a todo tempo, conhecimento a partir da experiência de profissionais vividos, estudiosos e dedicados como o Santiago.

A mensagem de engajamento, atenção às pessoas, foco na qualificação dos colaboradores e criação de uma cultura corporativa sólida, que você encontrará aqui nesta obra, mudará, para melhor, o seu modo de liderar.

Ao mergulhar nesta leitura, você encontrará inspiração a cada linha. Na minha avaliação, são muitos os destaques, como os capítulos sobre a construção de equipes de alta performance, a importância de ter metas, a formação do líder e a atenção às questões socioambientais, entre outros.

Como o Santiago nos mostra, ao cuidarmos cada vez melhor das pessoas, os processos e as tecnologias serão muito bem conduzidos nas empresas.

Sucesso para todos nós e boa leitura!

por **Aurélio Pavinato**

Diretor-presidente da SLC Agrícola S.A., agrônomo, mestre em Ciência do Solo pela UFRGS e um dos autores do livro *Histórias de Sucesso*, volume 8, publicado pela Global Partners.



Introdução

Escrever este livro é um desejo que está nos meus planos há mais de quatro anos, e nos meus sonhos desde a infância. Minha mãe, Maria Amélia, professora de filosofia, sempre falava do seu desejo de um dia ter um título publicado. “Ter um filho, plantar uma árvore e escrever um livro”, falava ela, “é cumprir o nosso propósito na vida”.

Essa frase me marcou. Ter um livro foi uma ideia que amadureci com o tempo. Fui evoluindo, ganhando experiência na minha carreira como líder e sentindo que não podia ficar com tantos aprendizados só para mim. Se eu podia ajudar outras pessoas e contribuir para abrir a cabeça mesmo que de um único gestor para novos modos de ver as coisas, por que não? Um único líder inspirado, e eu já estarei satisfeito, pois todo o esforço terá valido a pena.

Eu já vi a morte de perto três vezes, o que me faz querer cada vez mais compartilhar as coisas que sei. Ficar com tantos aprendizados só para mim seria egoísmo. A vida deve ter um sentido além da rotina, do dia a dia, do básico. Quero compartilhar aquilo que aprendi e também aprender com a experiência das outras pessoas.

Fico pensando no Santiago de 20 ou 30 anos atrás, e no quanto aquele jovem executivo teria aprendido se tivesse lido este livro.



E mais: nem todo mundo tem a sorte de ter bons gestores e de trabalhar em empresas nas quais é possível crescer na carreira e aprender as melhores práticas de liderança ao mesmo tempo. O debate que será apresentado nas páginas a seguir vem para preencher essa lacuna também.

Este livro é para você que atua como dono, empreendedor ou empresário, CEO, diretor, gerente, coordenador ou supervisor em empresas do agro e almeja chegar longe, crescer a sua companhia ou subir os degraus da carreira como colaborador. É para todos que estão à frente de equipes e desejam fazer com que seus times e empresas sejam cada vez melhores.

Desde já, convido você a buscar o equilíbrio a partir de um estilo de liderança humanizado, focado nas pessoas. Nesse sentido, gosto muito de me inspirar na natureza, no modo como tudo funciona de forma harmônica, cada um fazendo a sua parte. Vejo as empresas como ecossistemas, espaços nos quais as coisas devem fluir do mesmo modo, de forma equilibrada.

Ao longo deste trabalho, vamos refletir sobre o contexto atual e futuro do agronegócio brasileiro; a importância da liderança para a evolução do nosso setor; por que uma cultura organizacional forte, que coloque as pessoas como pilar estratégico, é vital para o fortalecimento de sua empresa. Contarei a trajetória de evolução da Cibra, a empresa que presido e transformamos através de um trabalho focado nas pessoas. Falarei sobre a minha jornada de crescimento como líder; o que faz um bom líder e como se constrói uma boa liderança; o que é uma comunicação efetiva; desenvolvimento de novos líderes; construção de equipes de alta performance; planejamento e execução; inovação; gestão da mudança; gestão de pessoas e internacionalização das empresas; desenvolvimento contínuo de times; propósito e responsabilidade socioambiental; e gestão humanizada de pessoas.

Quero mostrar a você por que vale a pena ter uma cultura organizacional forte na sua empresa. E como a ótima liderança pode

ser um caminho profissional fascinante e com tantas oportunidades de transformar sua empresa e levá-la para patamares de crescimento inimagináveis.

Olho hoje para a minha trajetória e me dou conta de que fiz coisas que nunca imaginei que poderia fazer e obtive resultados extraordinários em meu trabalho.

Neste livro, compartilho com você tudo que sei acerca de liderança e de gestão de pessoas, de um jeito bem simples e sem tecnicismos. Torço, de verdade, para que você também evolua como pessoa e como líder.

Ao longo dos meses de preparação deste livro, me envolvi com muito entusiasmo. Garanto que aprendi muito também e espero que a nossa jornada, juntos, seja igualmente prazerosa para você. Confio no seu potencial para se tornar um excelente líder.

Boa leitura!

Santiago Franco

PARTE 1

ONDE ESTAMOS
E AONDE PODEMOS
CHEGAR

AMOSTRA





CAPÍTULO 1

O agronegócio hoje, suas perspectivas e do que precisamos para continuar crescendo

(...) em longo prazo, só crescerá quem investir nas pessoas e tiver uma equipe não só qualificada tecnicamente, mas motivada e engajada, que trabalhe feliz.

Trabalhar no agribusiness não é para qualquer um! Precisamos de coragem, autoconfiança, resiliência e flexibilidade, se quisermos ter sucesso, pois lidamos todos os dias com muitos fatores de risco. Vivemos desafios que nós simplesmente não temos pleno controle. Investimos, por exemplo, no solo e não sabemos como será a colheita. Não é simples comprar as sementes, os fertilizantes, investir em maquinário e, depois, amargar eventuais prejuízos causados por uma estiagem ou excesso de chuvas. Além das questões climáticas, temos de lidar com a variação dos preços das commodities agrícolas, os custos de produção e as dificuldades de contratar mão de obra qualificada.

E diante de tantos desafios, por que trabalhamos no setor? Por que vale a pena sermos profissionais e líderes melhores? Para você que deseja no futuro estar à frente de uma equipe, por que quer ser líder numa área tão sensível? Há quatro motivos fundamentais.

Primeiro, trabalhamos num setor que é estratégico para a humanidade. Brinco dizendo que o desenho animado *Os Jetsons*, lançado em 1962, acertou muita coisa do que temos hoje em termos de tecnologia¹. Já estavam lá, por exemplo, os relógios inteligentes, as chamadas de vídeo, as TVs de tela plana e os tablets. Mas sabe o que havia na animação e ainda não há paralelo na vida real? Aquelas cápsulas que, no prato, seriam capazes de substituir o que vem do campo. Pode até ser que a humanidade chegue a esse ponto, porém creio que levará muito tempo. Portanto, a produção de comida, que começa no campo, é absolutamente fundamental. E o agronegócio é responsável pela garantia da segurança alimentar humana. Graças ao desenvolvimento de tecnologias, que proporcionaram ganhos de produtividade, e ao aumento da produção de grãos e proteína animal no Brasil e em outras partes do mundo nas últimas décadas, reduzimos consideravelmente problemas de abastecimento, fome e desnutrição.

Em segundo lugar, o agronegócio proporciona segurança energética. Com o movimento mundial de mudança da matriz energética baseada, principalmente, na queima de combustíveis fósseis para fontes limpas de energia, os biocombustíveis, que já têm destaque no Brasil e em outros países, não demorarão a representar uma parcela de grande relevância no mercado de energia.

Uma outra razão é que o agronegócio é uma paixão. Costumo dizer que é como um bichinho que pica a gente: os efeitos não passam nunca mais. Lidando com o campo, temos a conexão com a natureza, vemos a renovação de ciclos de diversas espécies vegetais e animais e há uma relação mais calorosa, próxima e de confiança entre as pessoas. É fácil fazer amizades, o clima é mais informal em relação a outros segmentos da economia. Sempre fui muito bem

recebido nas empresas do setor, assim como nas fazendas, onde todo mundo conversa e senta-se na mesa para fazer as refeições juntos. Para mim, é apaixonante trabalhar num contexto como esse.

Por fim, o Brasil é uma potência agrícola e temos muito potencial para seguir crescendo.

Nós, que atuamos no agribusiness, devemos nos orgulhar muito de tudo isso!



Alguns números do nosso setor

De acordo com cálculos do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), da Esalq/USP, em parceria com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA)², em 2021, o PIB do agronegócio brasileiro cresceu 8,36%, e a soma de bens e serviços gerados no agronegócio representou 27,4% do PIB brasileiro. Os segmentos primário e de insumos foram destaques em 2021: cresceram 17,52% e 52,63%, respectivamente. A agroindústria viu seus negócios aumentarem em 1,63% e o segmento de agrosserviços em 2,56%.

Comparando os ramos, o PIB do agrícola avançou 15,88% de 2020 para 2021 (um cenário no qual a soja se destaca, respondendo por R\$1 de cada R\$3,55 da produção de grãos no país³) e o PIB do pecuário recuou 8,95%, por conta do aumento significativo nos custos dos insumos. A produção de etanol é outro destaque de nosso agronegócio. Na safra 2019/2020, de acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), o Brasil atingiu a sua maior produção da história, com 35,6 bilhões de litros vindos da cana-de-açúcar e do milho⁴.

No que se refere ao comércio internacional, 48% das exportações brasileiras, em 2020, foram de produtos do agronegócio. E isso não é tudo: a perspectiva é de que o número de países compradores e a diversidade de produtos exportados aumente nos próximos anos. Somos, atualmente, o maior exportador de açúcar, café, suco

de laranja, soja em grãos, carnes de boi e frango. Nosso *share* mundial em soja, café, suco de laranja, açúcar, carne de frango e carne bovina é 50%, 33%, 75%, 36%, 32% e 24%, respectivamente⁵.

No comparativo com outras nações, o Brasil é o quarto maior exportador mundial de produtos agropecuários, atrás da União Europeia, dos EUA e da China. Até outubro de 2021, o volume das exportações do agronegócio cresceu 20,6%⁶. Diante de tudo isso, o setor absorve um de cada três trabalhadores brasileiros⁷.

É amplo o alcance do agronegócio, por isso somos tão fortes. Vamos do produtor rural às indústrias de transformação, logística, insumos e tecnologia, entre tantas outras. Na minha avaliação, um número cada vez maior de profissionais ou trabalham ou ainda trabalharão no agronegócio.

Sou colombiano e, em muitos países para os quais viajo, vejo expressões estranhas nos rostos de muita gente quando conto que lidero uma empresa de fertilizantes e conto sobre a estrutura e a grandeza do agronegócio brasileiro. As pessoas me olham como se eu, diretamente, lidasse com os excrementos de bois e vacas. No Brasil, felizmente, não é assim, já que existe um entendimento claro da população da enorme importância do setor.

Futuro promissor

Felizmente, é crescente o número de países que têm se desenvolvido economicamente com cada vez mais velocidade, o que significa mais gente passando a consumir mais, a comer melhor. Assim, as perspectivas para o agronegócio brasileiro são muito boas. Eu acredito que, independentemente de ciclos de preços de commodities no mercado internacional, temos pela frente um crescimento estrutural dos negócios para os nossos produtos agrícolas, porque há milhões e milhões de pessoas, em diferentes partes do mundo, que estão saindo da pobreza e melhorando suas condições de vida.

Segundo a OCDE⁸: