



PEDSYN (PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EM DISTRIBUIÇÃO SYNGENTA): Estratégia de Acesso ao Mercado – Canais de Distribuição

Preparado pela Prof.^a Ariane Reis da ESPM-SP¹, e e Ana Purchio e Barros.

Recomendado para as disciplinas de: Administração de Empresas, Propaganda & Marketing e Agronegócios.

O responsável pelo Núcleo de Agronegócios da ESPM é o Prof. José Luiz Tejon Megido.

RESUMO

Em 2003, a empresa Syngenta Proteção de Cultivos estava à frente de dois desafios: o primeiro era assumir a liderança no mercado de defensivos agrícolas em um ambiente extremamente competitivo, podendo citar a entrada de produtos genéricos, e o segundo em ser reconhecida como a principal empresa provedora de soluções completas ao agricultor. A partir desses objetivos iniciou-se um intenso e amplo processo de análise da estrutura de acesso ao mercado, e, após todos os levantamentos realizados, os principais executivos identificaram a grande oportunidade em organizar os distribuidores em categorias, para que em uma segunda etapa os recursos fossem aplicados de forma criteriosa, disponibilizando programas para o desenvolvimento na gestão dessas empresas e a capacitação para os profissionais, proporcionando um maior alinhamento estratégico e, ao final de um ciclo anual, podendo receber premiações após serem atingidos os objetivos.

PALAVRAS-CHAVE

Distribuição. Organização. Capacitação. Premiação.

Julho/2011

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção das autoras avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Apresentação

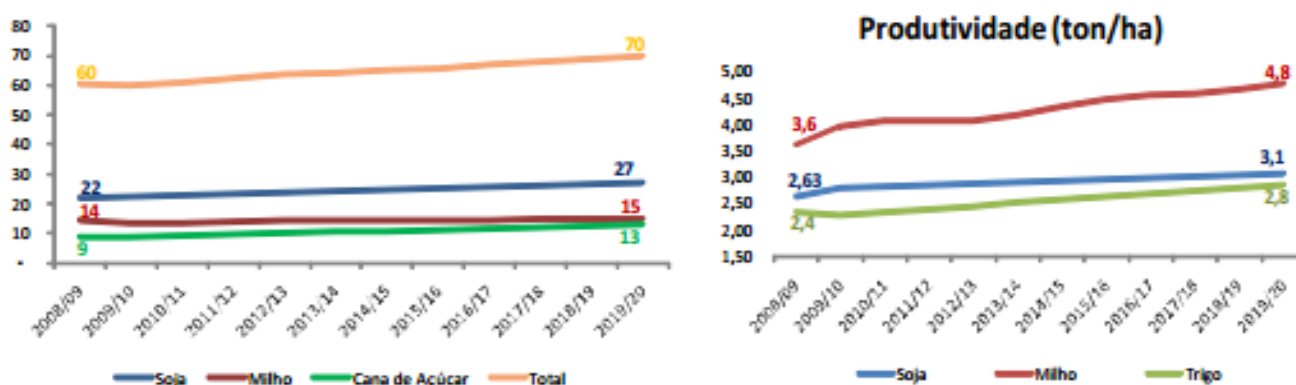
Junior Crosara, gerente de Projetos da Distribuição, entre eles a Academia de Vendas (curso de educação continuada idealizado pela Syngenta, em que capacitação dos vendedores da distribuição é o diferencial no mercado), tem um grande desafio: como garantir a sustentabilidade dos distribuidores em um cenário altamente competitivo? Quais são os métodos a utilizar para garantir e fortalecer o relacionamento com os distribuidores? Como oferecer mais serviços aos distribuidores de maneira sustentável?

Contextualização da Indústria

Finalmente todas as atenções do mundo se voltam para o Brasil, devido ao seu grande potencial agrícola, seu papel primordial na produção de alimentos e ao combate da fome mundial, além da utilização de novas tecnologias e possibilidade de expansão das áreas de plantio. Este cenário começou a se concretizar na década de 70 com a entrada de empresas multinacionais em setores primários, desenvolvendo e disponibilizando insumos de última geração (fertilizantes, defensivos e sementes), máquinas e equipamentos, entre outros.

O agronegócio brasileiro hoje contribui com 26% do Produto Interno Bruto (PIB) e 36% das exportações. No mês de julho, as exportações do agronegócio totalizaram US\$ 7,329 bilhões, o que representou um crescimento de 16,6% em relação a igual período do ano anterior. As importações aumentaram 42%, alcançando um valor de US\$ 1,130 bilhão. Como resultado, a balança comercial do agronegócio registrou um superávit de US\$ 6,198 bilhões. O saldo total da balança comercial brasileira, de 1997 a 2009, foi de US\$ 403 bilhões.

Em 2009, de acordo com o Sindicato Nacional de Defensivos (SINDAG), apenas o mercado de defensivos no País obteve uma receita de US\$ 6,6 bilhões e a tendência é que se superem os US\$ 10 bilhões na próxima década, suportados pelo aumento do uso de tecnologias em busca de uma maior produtividade e o incremento na área de plantio, destinada a grãos, ao redor de 10 milhões de hectares, em referência aos atuais 60 milhões.



Fonte: Ministério da Agricultura (MAPA), 2010.

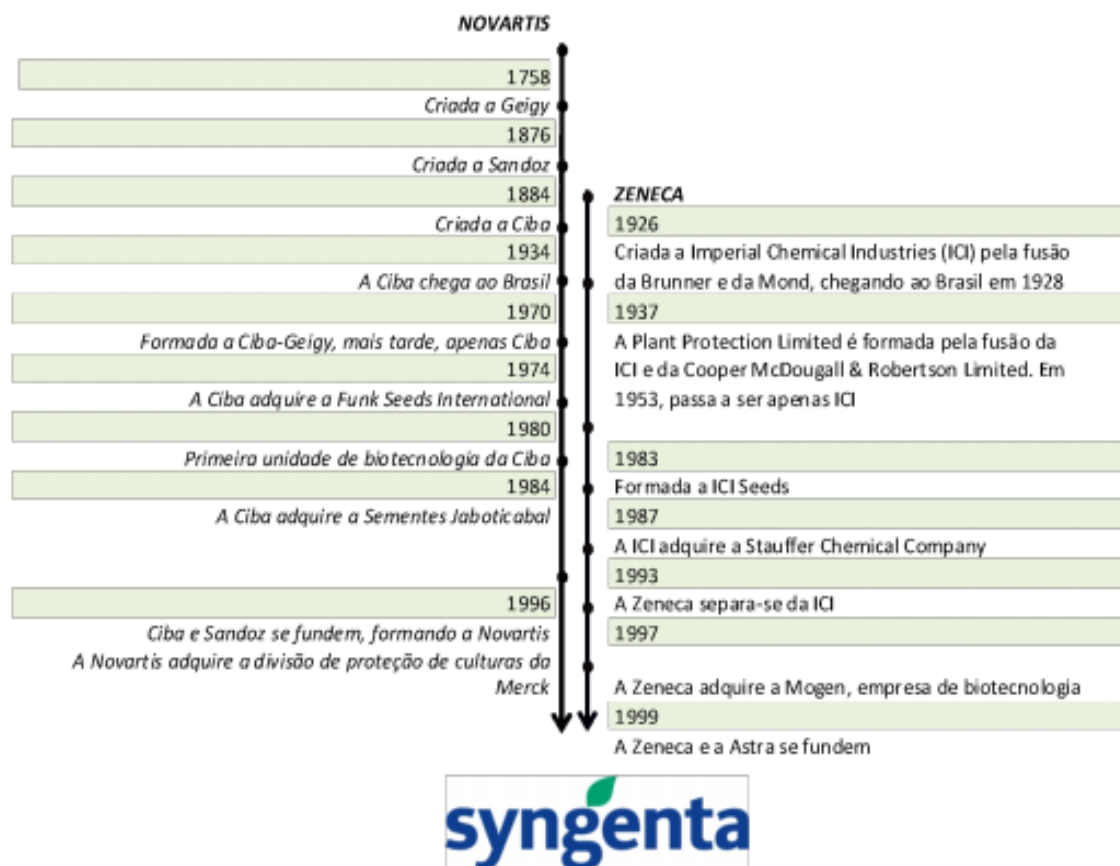
A alta atratividade do setor, ao longo dos anos, propiciou em um primeiro momento a entrada de novos players que, após se consolidarem no mercado, iniciaram um processo de fusão e aquisição. Uma das principais mudanças nesse setor ocorreu com a entrada das empresas fabricantes de produtos genéricos com foco em liderança em custos que se contrapunham às empresas multinacionais que, naquele momento, garantiam sua posição combinando altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento com constantes lançamentos de novos produ-

tos, obtendo assim uma expressiva vantagem pela diferenciação por produto no mercado. Essa movimentação no mercado pela busca de novos diferenciais, aumento e captura de valor ao longo da cadeia, pode ser constatada, pelos inúmeros programas lançados pelas multinacionais no desenvolvimento das suas redes de distribuição. Segundo a ANDAV (Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários) esse foco e investimento devem-se à alta representatividade dos distribuidores nas vendas de defensivos para os clientes finais, superando os 70% do volume total.

Nesse contexto, destaca-se a empresa Syngenta por seu posicionamento estratégico orientado a intimidade com clientes e à implementação do programa para a sua rede de distribuição.

Contextualização Histórica

A Syngenta nasceu em 2000, com a união da Novartis Agribusiness e da Zeneca Agrícola. Mas, a evolução industrial da empresa remonta a 250 anos, quando foi fundada a Geigy, em 1758, a Sandoz, em 1876, e a Ciba, em 1884, que com o passar do tempo foram se fundindo a outras empresas e formando a holding de hoje.

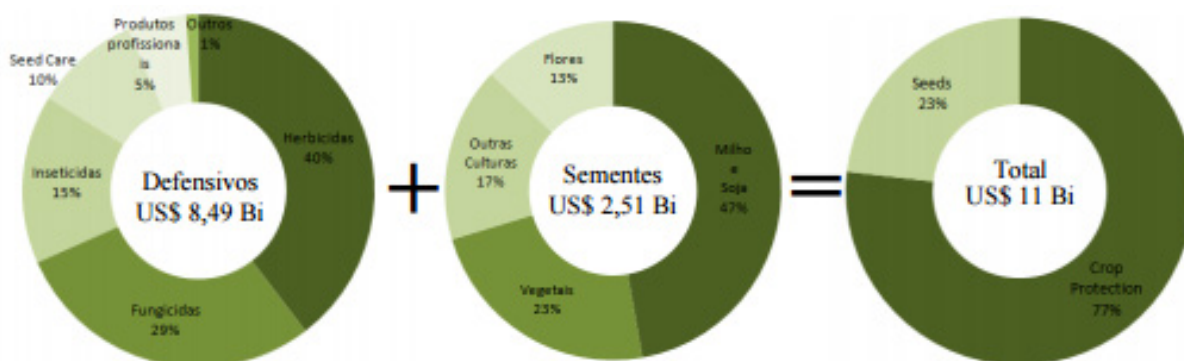


Fonte: Relatório de Sustentabilidade Syngenta, 2009.

Com ações negociadas nas bolsas de valores da Suíça, de Nova York e de Londres, em 2008 passou a integrar o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), da Bolsa de Valores de Nova York, e o FTSE4Good, Índice de Sustentabilidade da Bolsa de Valores de Londres, que reúne as empresas que mais se destacam nos diferentes setores da economia por conduzirem seus negócios de acordo com as melhores práticas econômicas, sociais e ambientais.

Em 2009 a Syngenta conta com presença em 90 países e com mais de 25 mil funcionários. Sua receita, ano passado, foi superior a US\$ 11 bilhões, com investimentos de US\$ 960 milhões em Pesquisa e Desenvolvimento na estrutura de uma plataforma única e diversificada, que permite a cooperação por meio de linhas tradicionais de negócio e possibilita fornecer combinações ideais de soluções genéticas e químicas para enfrentar o desafio crescente de aumentar a produtividade dos cultivos e, ao mesmo tempo, proteger o meio ambiente e melhorar a saúde e a qualidade de vida dos cidadãos. Sua missão é conseguir o máximo potencial das plantas com inovação, intensidade, saúde e desempenho.

Vendas 2009 em representatividade:



Fonte: Syngenta Annual Report 2009.

Syngenta no âmbito nacional







A subsidiária no Brasil é formada pela Syngenta Proteção de Cultivos e a Syngenta Seeds, companhias limitadas, com 1.648 funcionários diretos e um patrimônio líquido de R\$ 1,473 bilhão, ativos totais de R\$ 2,563 bilhões e receita bruta total de R\$ 3,588 bilhões. Em São Paulo, capital, encontra-se a sede comercial, enquanto os centros de pesquisa são descentralizados, próximos dos clientes e das principais regiões produtivas. A estrutura de atendimento no campo é segmentada por perfil de clientes, o que permite o maior conhecimento das necessidades e agilidade nas tomadas de decisões. São cinco Unidades de Negócio: Grandes Companhias, com sede em São Paulo, capital; Grandes Produtores Individuais, que recebem um tratamento personalizado (one to one – OTO), com sede em Goiânia (GO); Distribuição Norte, também com sede em Goiânia; Distribuição Leste, com sede em Paulínia (SP), e Distribuição Sul, com sede em Londrina (PR). Nos últimos anos ocorreram grandes inovações na maneira de fazer negócio no Brasil, destacando-se o Barter: um sistema de troca que não onera o agricultor, o qual pode pagar as suas compras de produtos da linha Syngenta com o equivalente em produtos agrícolas produzidos (ex. soja, milho, algodão e café). Observa-se que em 2009 esse sistema de comercialização correspondeu a 32% do total de novas vendas, com elevado índice de adimplência.

Como resultado de 2009, a Syngenta Proteção de Cultivos evoluiu de uma participação de 19,9% para 21,2%, e possui o objetivo de chegar a 25% do mercado até 2015. O faturamento da Syngenta Seeds cresceu 7% em 2009; e fatia no mercado de milho foi de 9,3% e no de soja, de 10%. A meta é chegar a 20% de market share em milho e a 19,4% em soja até 2015.

Na área de hortaliças e frutas, a participação no mercado chega a 23%, grandemente puxada pelo acelerado crescimento de vendas de culturas como tomate, milho-doce e melancia.

Essa liderança e a capacidade de crescimento começaram a ser construídas em 2003, com a implementação do PEDSyn (Programa de Excelência em Distribuição Syngenta). A ideia começou a ganhar força quando os principais executivos perceberam que em cada cem distribuidores dez saíam todo ano e na grande maioria havia grandes deficiências nas áreas de gestão comercial, financeira, estratégica e desenvolvimento de profissionais. Nesse cenário, o PEDSyn foi uma ação inédita e exclusiva do Brasil, no qual tinha o objetivo de aproximar os distribuidores, desenvolver e fornecer mais benefícios. O programa basicamente consiste em quatro etapas e no ciclo anual. A primeira etapa é organizar todos os distribuidores em três níveis: especial, estratégico e básico, dependendo assim da sua participação de mercado e do nível de fidelização para com a linha da Syngenta. A segunda etapa é a de treinamento, com foco na capacitação de todos os profissionais dos canais nas diversas áreas fundamentais para o negócio de insumos agrícolas. A terceira etapa é a consultoria que desenvolve “in loco” modernas ferramentas gerenciais para cada distribuidor que está no nível especial do programa. E a última fase é a premiação envolvendo viagens internacionais, concessões de ações da empresa e retorno sobre as vendas efetuadas.

Entre todos os programas, podemos destacar:

Programas	Conceito
 Consultoria	Capacitações de ciclo contínuo realizado para o desenvolvimento e evolução dos distribuidores Syngenta nas áreas de gestão de clientes, performance financeira e sustentabilidade de negócios .
 Academia De Líderes	Programa no modelo MBA que visa à formação executiva dos proprietários de distribuição Syngenta, desenvolvendo suas habilidades gerenciais e de liderança, transformando-os em agentes de mudança e profissionais capacitados para liderar equipes e gerenciar empresas focadas no agronegócio.
 Academia De Vendas	Programa de educação continuada para o desenvolvimento da equipe de vendas dos distribuidores. São constituídos por três níveis em referência ao nível de conhecimento do aluno nas áreas: técnica, comercial e profissional. Cada nível tem duração de um ano perfazendo um total de 120 horas/aula, tendo atividades presenciais e via plataforma de ensino (online).
 SuperAção Distribuição	Processo de engajamento dos distribuidores, lançado em 2007, que os transforma em acionistas da empresa. O programa, pioneiro no mercado e inédito em toda a Syngenta, oferece aos 50 distribuidores com melhor desempenho no ano a possibilidade de trocar uma parcela do prêmio anual que recebem em dinheiro por ações da Syngenta listadas na Bolsa de Valores da Suíça.
 Conselho Distribuição	Fórum para promover o diálogo entre a Syngenta e seus distribuidores para gerar conhecimento, buscando antecipar, implementar ou corrigir práticas e políticas na relação entre a Syngenta, o distribuidor e o consumidor final. Estes encontros acontecem pelo menos uma vez a cada semestre. Nota: Todos os programas desta tabela foram apresentados, discutidos e validados pelo Conselho de Distribuição.
 Mundo Agro Syngenta	Viagens técnicas e de relacionamento, tanto para clientes e parceiros da Syngenta, que visam difundir tecnologias oferecendo um serviço diferenciado aos participantes.

Atualmente os distribuidores são responsáveis por aproximadamente 70% do total das vendas da Syngenta no Brasil. Como avaliação sobre o retorno do programa PEDSyn para empresa, pode-se destacar: a conquista da liderança no mercado em 2005, após 2 anos da efetiva implementação; evolução de 78 no início para 240 distribuidores em 2009; mais de 1.200

consultorias realizadas nos distribuidores a cada ano; evolução de 230 para 470 vendedores da distribuição matriculados no programa de educação continuada (Academia de Vendas) e o lançamento da segunda turma da Academia de Líderes.

Fatos

Diante do cenário atual do Agronegócio, ao mesmo tempo em que cresce e tem potencial para avançar ainda mais, apresenta inúmeros desafios. O fato principal para o setor de vendas é o preço final, ou seja, as margens dos insumos agrícolas estão em tendência de queda, produtos substitutos entram no mercado com a quebra de patentes e se pode citar o maior poder de barganha do cliente final pela concentração de áreas (ex. pool de compras e formação de cooperativas).

Dilema

Quais seriam as principais mudanças para o setor de distribuição de insumos agrícolas para os próximos anos? Quais seriam os seus impactos para as políticas de canais de vendas?

Quais seriam as ações que a rede de distribuição deveria implementar ou evoluir para aumentar a percepção e a captura de valor nos clientes finais? Quais seriam as atividades desenvolvidas no PEDSyn?

Como evoluir com o programa de capacitação e em quais áreas de capacitação? Quais seriam as práticas de retenção desses profissionais?

Como criar e aperfeiçoar as campanhas comerciais e de Marketing, que diferenciam os distribuidores Syngenta do mercado como um todo?

Quais as soluções regionais e nacionais para se atingirem os objetivos do PEDSyn, alcançar 25% de Market Share até 2013?

REFERÊNCIAS

ROSENBLOOM, Bert. Canais de Marketing. Uma visão gerencial.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing.

SYNGENTA ANNUAL REPORT, 2009. Basileia.

MACDONALD, Malcolm. Plano de Marketing.

Site: www.institutophytys.com.br – Academia de Vendas.

Site Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento: www.agricultura.com.br.

Site Associação Brasileira de Agribusiness (ABAG): www.abag.com.br.

Site Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB): www.conab.gov.br.