

Os vendedores agora são sócios

A suíça Syngenta depende de seus distribuidores para crescer no Brasil. Em troca de fidelidade — e de bons resultados — passou a premiá-los com suas próprias ações

DANIELLA CAMARGOS

Os empresários Marco Antônio de Carvalho e Luiz, Moreira, distribuidores de defensivos agrícolas em Patos de Minas, no Triângulo Mineiro, tinham, até 2007, pouco em comum além do fato de ser concorrentes. Aliás, eles mal se conheciam — embora seus vendedores quase sempre se esbarrassem nas mesmas fazendas da região. Mas, nos últimos dois anos, Carvalho e Moreira passaram a se encontrar pelo menos uma vez a cada três meses. Donos das empresas Terrena e Agrocerrado, eles pegam juntos o avião para vir a São Paulo participar de um curso de liderança ministrado por professores da FIA e patrocinado por um de seus fornecedores de materiais, a produtora de sementes e defensivos agrícolas Syngenta. Carvalho e Moreira são hoje sócios num empreendimento em comum — a própria Syngenta, corporação suíça com faturamento anual de

Carvalho e Moreira, em Patos de Minas: os novos acionistas da empresa suíça



GERMÃO LUDERS

11.6 bilhões de dólares, listada na Bolsa de Valores de Zurique. Fazer de seus maiores distribuidores acionistas foi a forma encontrada pela empresa para tomá-los fiéis à marca. Trata-se de uma estratégia relativamente comum entre companhias e seus funcionários mais talentosos. Mas rara no caso de parceiros de negócios. "A postura da empresa está nos ajudando a conseguir resultados melhores", diz Carvalho. Sua Terrena hoje cresce 25% ao ano — ante uma média histórica de 10%.

A ESTRATÉGIA DA SYNGENTA em relação a seus 450 distribuidores brasileiros é inédita no mundo e pode ser explicada pela importância que eles representam para o negócio. O grupo é responsável por 70% do faturamento de 1.4 bilhão de dólares obtido no Brasil no segmento de produção de cultivos. O programa de aproximação começou em 2003, com o oferecimento de serviços de consultoria, e atingiu seu ponto de maturação no ano passado, quando a empresa iniciou a distribuição de suas ações. Quanto mais fiéis e rentáveis são os distribuidores, mais vantagens eles têm (*veja quadro*). E, quanto mais eles ganham, mais a Syngenta ganha. Em 2005, dois anos após a criação do programa, a empresa suíça ultrapassou a Bayer na liderança do segmento de defensivos agrícolas. Parte da estratégia foi convencer os distribuidores a substituir produtos dos concorrentes por defensivos da companhia. Empresários como Carvalho e Moreira, que tinham menos de 50% de seu portfólio representado pela linha da Syngenta, passaram a ter mais de 90%. "Procuramos trabalhar o ponto fraco de cada distribuidor", diz Laércio Gíampani, presidente da Syngenta no Brasil. "Isso é ótimo para o nosso negócio e para o deles também."

A idéia de criar o programa surgiu quando os executivos da empresa perceberam a necessidade de reduzir a rotatividade entre seus distribuidores. Na época, a empresa perdia dez em cada 100 deles todos os anos. "Muitos tinham uma gestão ruim e problemas com crédito, por isso éramos obrigados a substituí-los", diz Aguinaldo Pavan, gerente

Tática de aproximação

Os passos da Syngenta para tornar os distribuidores mais fiéis

1 ORGANIZAÇÃO

Em 2003, os 450 distribuidores foram classificados em três níveis, de acordo com a participação de mercado e o número de produtos da Syngenta que vendem.

2 CONSULTORIA

Os 240 mais bem qualificados tiveram prioridade para receber consultoria em gestão, com lições que vão de princípios de contabilidade a gerenciamento de estoque.

3 TREINAMENTO

Em 2007, iniciou na FIA, em São Paulo, um curso de liderança para 36 donos de distribuidoras. Cerca de 300 vendedores também estão sendo certificados pela ESPM.

4 PREMIAÇÃO

Em 2007 realizou a primeira rodada de concessões de ações da Syngenta para 50 distribuidores. Os melhores também ganham viagens ao exterior.

nacional de distribuição da Syngenta. Hoje, a taxa de perda é quase zero. "É algo raro num setor em que existe uma relação fortemente baseada em preço", afirma Solon de Araújo, sócio da consultoria SCA, especializada em agronegócio. Para definir padrões para a concessão dos benefícios, a Syngenta classificou seus distribuidores em três níveis — com base em critérios como participação de mercado e número de produtos da marca que vendem. Na primeira avaliação, realizada no fim de 2003, apenas 78 distribuidores entraram no primeiro nível, considerado mais qualificado. Hoje, 240 deles estão nesse grupo. "Tivemos de começar" oferecendo uma consultoria porque precisávamos que os distribuidores adquirissem noções básicas de gestão", diz Pavan.

Logo no início, a Syngenta ofereceu também bonificações em dinheiro por resultado — à semelhança dos programas de incentivo para funcionários — e

cursos. Um deles, voltado para os donos de distribuidoras, é uma espécie de MBA em liderança ministrado pela FIA em São Paulo. Criado em 2007, tem duração de dois anos e meio — a primeira turma, com 35 distribuidores, vai se formar em meados do ano que vem. O outro curso, de técnica de vendas, é voltado para vendedores e realizado nas regiões onde os distribuidores estão instalados. Até agora 300 vendedores já participaram. A partir de 2006, 40 distribuidores do grupo de elite foram convidados a integrar cinco conselhos. A cada semestre, eles se reúnem com executivos da Syngenta para discutir questões como mudanças no portfólio da empresa.

A transformação de distribuidores em sócios foi a decisão mais recente — e mais ousada — da empresa. A cada ano, a partir de 2007, os 50 parceiros com melhor desempenho passaram a ter o direito de trocar até 20% do prêmio que recebem em dinheiro no final do ano por ações da Syngenta, listadas em Zurique. Se permanecerem com o investimento por três anos, podem receber até o dobro da quantidade de ações adquirida inicialmente. Subsidiárias da multinacional de outros países, como Colômbia e Estados Unidos, começam a estudar o modelo brasileiro. "Não existe nada parecido com o que fizemos aqui", afirma Pavan. "Por isso viramos referência para todo o mundo." •

Quanto mais fiéis e rentáveis são os distribuidores, mais benefícios eles recebem