

CORPORATIVO

# DESAFIAR E CONFIAR PARA INOVAR

Foto: Marino Sallowicz

# "COMO A GENTE PODE FAZER ISSO MELHOR, MAIS RÁPIDO E DO JEITO SYNGENTA?" ESSA PERGUNTA, REPETIDA AO FINAL DE CADA TAREFA EXECUTADA NA SYNGENTA BRASILEIRA, É O QUE GARANTE O RITMO DE INOVAÇÕES EM GESTÃO, PROCESSOS, FERRAMENTAS E PRODUTOS TECNOLÓGICOS DA SEGUNDA MAIOR SUBSIDIÁRIA DE PROTEÇÃO DE CULTIVOS DESSA MEGACORPORACÃO DO AGRONEGÓCIO, COMO CONTA SEU LÍDER, LAÉRCIO GIAMPANI, EM ENTREVISTA EXCLUSIVA



Vai longe o tempo em que o agronegócio brasileiro contava com o desdém de gestores empresariais graduados. Crescentemente importante no balanço das exportações -responde por 37% do total-, o setor viu seus produtos se reposicionar no mercado mundial, passando de meras *commodities* a donos de um valor agregado -pela tecnologia- que é claramente percebido e que se amplia com o caráter cada dia mais estratégico da alimentação por conta das ameaças da mudança climática. E, a melhor das notícias, em agronegócio Brasil é sinônimo de marca global forte, o que não ocorre necessariamente em outros setores de atividade, com o País ocupando o primeiro lugar de vários mercados-chave no planeta.

Como consequência e causa de tudo isso, as empresas brasileiras da cadeia de valor do agronegócio exibem um nível de gestão cada vez mais elevado, muitas das quais já se mostrando familiarizadas com as melhores práticas de liderança, marketing, inovação e gerenciamento de pessoas e redes. A Syngenta no Brasil é uma delas. Embora seja uma grande multinacional de origem suíça, uma das três maiores do setor de defensivos agrícolas e sementes geneticamente modificadas ao lado de Monsanto e DuPont, ela tem aqui seu segundo maior mercado, seu segundo maior faturamento e, ao que tudo indica, grande peso estratégico,

na medida em que são muitas as inovações de pesquisa e desenvolvimento, de responsabilidade socioambiental e de gestão que partem dessa filial.

Isso tudo está a cargo de Laércio Giampani, diretor-presidente da Syngenta Proteção de Cultivos no Brasil, que conta com exclusividade a José Salibi Neto, *chief knowledge officer* da HSM do Brasil, sobre o Programa de Excelência dos Distribuidores (PEDSyn)-com sua Academia de Líderes-, sobre as iniciativas na área ambiental e de P&D etc.

**Não vou perguntar se a Syngenta gosta do Brasil, como jornalistas costumam fazer com as celebridades estrangeiras que entrevistam [risos]. Mas quero saber algo similar: qual é o papel da subsidiária do Brasil na corporação mundial? O Brasil é o segundo maior mercado mundial do setor e da Syngenta, hoje, depois dos Estados Unidos. E nós, em *performance*, damos a segunda maior contribuição em vendas e na parte fi-**

**"NÓS, EM PERFORMANCE, RESPONDEMOS PELA SEGUNDA MAIOR CONTRIBUIÇÃO EM VENDAS E FINANCEIRA NA SYNGENTA TAMBÉM. TEMOS O ÔNUS E O BÔNUS DESSA RELEVÂNCIA"**

nanceira à corporação. Temos, como bônus dessa relevância, o fato de a matriz estar muito próxima, o que nos confere prioridade nos recursos e decisões de investimento. O acompanhamento é tão próximo que nossa direção mundial conhece muitos de nossos clientes e fornecedores, inclusive.

Por outro lado, uma eventual não-entrega de resultados da nossa parte se-

guramente afeta bastante os resultados globais e a boa reputação aqui é fundamental para a boa reputação mundial.

**A maioria dos CEOs que temos hoje no Brasil vem de diferentes empresas. Fazer carreira em apenas um lugar como é seu caso, e me ocorre também o do Ivan Zurita, da Nestlé, que entrevistamos na HSM MANAGEMENT, é raro. Essa é a exceção boa da regra? Ou deveria voltar a ser a regra em sua opinião?** Não se trata de ser certo ou errado. Foi uma boa oportunidade que agarrei; acho que eu sempre me identifiquei com a atividade e com os objetivos desta empresa, de ajudar o produtor a produzir mais alimentos para o mundo, então isso foi se completando. O importante é crescer profissionalmente, indo além das próprias expectativas, e ter um bom ambiente onde trabalhar; se isso vai ser conseguido dentro de uma só empresa ou em várias dependerá dos projetos de que o profissional poderá participar e dos desafios que

estes representarão.

O Brasil realmente é destaque em nosso setor e a Syngenta, particularmente, é muito desafiadora. Tanto que eu não sou a única pessoa com essa longevidade em nossa empresa.

**Bodas de prata... [risos] Imagino que um desses desafios seja na área de inovação, não? A Syngenta brasileira é diferente como filial, uma vez que tem**

A entrevista é de **José Salibi Neto**, *chief knowledge officer (CKO)* da HSM do Brasil.

**muita inovação feita aqui. Você pode explicar um pouco como isso funciona?**

O conceito-chave da nossa estratégia é crescer pela inovação. Nós somos orientados o tempo todo para inovar. E essa inovação é nas tecnologias, nos processos, nas ferramentas, nos relacionamentos, na gestão. A inovação acontece em diferentes áreas da organização.

Em termos de inovação nas tecnologias, a maior parte do desenvolvimento de novos produtos é feita fora do Brasil, embora uma parte saia daqui. Nós trabalhamos com o desenvolvimento desses produtos já a partir da segunda ou terceira etapa, que tem a ver com uma adaptação às condições dos clientes brasileiros. Também temos vários produtos criados pela organização brasileira, em culturas típicas como cana-de-açúcar e café, que são *breakthroughs* para essas culturas e um grande diferencial.

Temos processos hoje que são considerados inovações também; a Syngenta mundial nos liberou para fazer isso. Inovamos no sentido de entender

## "O CONCEITO-CHAVE DA NOSSA ESTRATÉGIA É CRESCER PELA INOVAÇÃO NAS TECNOLOGIAS, NOS PROCESSOS, NAS FERRAMENTAS, NOS RELACIONAMENTOS, NA GESTÃO"

o cliente, por exemplo. Nossa organização está totalmente voltada a segmentos de clientes e não por geografia. Viabilizamos um modelo de negócio, o Barter, pelo qual temos a seguinte base de negociação com os clientes: nós vendemos produtos -defensivos, sementes- e eles produzem soja, milho, algodão, café; nós recebemos a soja, o milho, o algodão, o café como moeda e temos parceiros que fecham essa operação.

Outra inovação de processo, a mais recente delas, que vem romper com uma tradição nacional histórica, é a tecnologia Plene, que revoluciona o método de plantio de cana. Faz dois anos e meio que trabalhamos nela e viabilizará

o plantio de cana de maneira bem mais econômica para as usinas, reduzindo custos de plantio e aumentando a produtividade. A tecnologia vai ser introduzida a partir de 2010 e em cinco anos nós queremos ter 25% de área plantada de cana-de-açúcar. É um novo mercado para nós; hoje temos zero de participação no plantio de cana.

**Então, essa tecnologia deve ser revolucionária mesmo... Por favor, explique-a.**

Em vez de usar o método atual de plantio, com matrizes de 30 a 40 centímetros, utilizamos um método de mudas de cana com menos de 4 centímetros de comprimento. Temos convicção de que essa tecnologia tem valor agregado e agora a estamos validando com os maiores grupos de cana-de-açúcar do País. Nosso plano é construir quatro centros de produção de mudas locais estratégicos onde há a cultura da cana. Esse investimento todo deve estar consumindo, desde P&D, US\$ 100 milhões, o que seguramente gera uma série de benefícios para o setor, principalmente

porque, além desses objetivos mensuráveis, tangíveis, tem alguns efeitos que são paralelos.

Por exemplo, como seu rendimento de plantio aumenta consideravelmente em relação ao de hoje, isso permite que o produtor espere para fazê-lo em um momento ideal de condição de clima, ou seja, com chuvas, quando se tem desenvolvimento melhor da cultura. Outro benefício é a menor compactação do solo no plantio, o que requererá o uso de muito menos máquinas. E, do ponto de vista climático, seguramente se terá muito menos emissão de CO<sub>2</sub>, porque você tem, menos máquina trabalhando e menos operações acontecendo naquela atividade.

**Você mencionou a redução de CO<sub>2</sub>. Antes só se falava na delicada questão da mudança climática e da sustentabilidade como um todo, mas agora está virando realidade. A Syngenta, operando no ambiente de agricultura e com biotecnologia, anda em uma corda bamba nessa área, não?**

Nossa resposta é trabalhar a sustentabilidade em várias frentes: Por exemplo, estabelecemos ter, em 2012, 0,56 kg de CO<sub>2</sub> por Ebitda até 2012. Isso significa uma redução de 40% em comparação ao resultado obtido em 2006, de 0,93. Em 2008, este número foi de 0,75; estamos reduzindo em todos os anos e vamos conseguir atingir isso. Também trabalhamos no desenvolvimento de tecnologias que causem menor impacto no meio ambiente. Além disso, desenvolvemos com nossos clientes e entidades brasileiras projetos de preservação permanente de florestas, a exemplo do Lucas do Rio Verde Legal, no Mato Grosso.

Atualmente há dez projetos em andamento. Alguns recuperam nascentes de fazendas, outros preservam a mata nas margens dos rios, e outra parte cuida da segurança do aplicador de nossos produtos. Um projeto se dedica ao treinamento do trabalhador da cultura da cana-de-açúcar para que ele possa se recolocar no mercado diante da mecanização da colheita de cana.

**De fato, no setor de vocês, a Syngenta é o nome a que os ambientalistas e a imprensa especializada na área são mais simpáticos...**

Exato. Tudo isso faz com que sejamos, desde 2006, uma organização do Índice de Sustentabilidade Dow Jones.

**E como você vê o impacto da biotecnologia na evolução da empresa?**

Temos sementes e temos defensivos agrícolas. Sou responsável pelos defensivos e temos um profissional que é responsável por sementes, área relacionada com a biotecnologia.

Estimativas do Banco Mundial e da FAO [Organização das Nações Unidas

## SAIBA MAIS SOBRE LAERCIO GIAMPANI E A SYNGENTA

A Syngenta tem apenas 9 anos de idade, resultado da fusão da Novartis e da Zeneca Agrícola em 2000. Com 24 mil funcionários espalhados por 90 países e uma das três grandes dos insumos do agronegócio mundial, ao lado de Monsanto e DuPont, ela tem duas grandes divisões: proteção de cultivos (defensivos agrícolas) e sementes de alto valor agregado (biotecnologia). A Syngenta investe muito em pesquisa e desenvolvimento – só em 2008, foram US\$ 969 milhões –; e 4 mil de seus funcionários se dedicam a essa área. O Brasil é seu segundo maior mercado mundial; respondeu por 12% do faturamento mundial, de US\$ 11,6 bilhões, em 2008.

No mercado brasileiro, a Syngenta Proteção de Cultivos tem tamanho e reputação. Com 1,43 mil funcionários, saltou de um faturamento equivalente a US\$ 476,2 milhões em 2003 para US\$ 1,4 bilhão em 2008, ao mesmo tempo que seu *market share* passou de 14,5% para 19,9%, o que representa a consolidação de sua liderança aqui. Além disso, recebeu em 2009 vários prêmios, entre eles, o de “Mudanças Climáticas” da revista *Época*, o das “Mais Admiradas do Agronegócio” da revista *Carta Capital*, e pela terceira vez, o das “Melhores Empresas para Trabalhar” da revista *Exame/Você S.A.*

Tudo isso se deve em grande parte a Laércio Valentin Giampani, presidente dessa divisão aqui, e a sua equipe. Agrônomo de formação, Giampani está na Syngenta, pode-se dizer, desde antes de ela existir. Há 25 anos, egresso da faculdade, entrou para trabalhar na área de vendas da Ciba, uma das quatro empresas envolvidas nas fusões que deram origem à Syngenta. A divisão de sementes da Syngenta no Brasil é comandada por Gilson Moleiro e teve faturamento de US\$ 145 milhões em 2008.



para Agricultura e Alimentação] é que em 2030 seremos cerca de 8 bilhões de pessoas no mundo. Esse crescimento populacional previsto vai gerar aumento de cerca de 50% na demanda de calorías. Hoje um hectare plantado aumenta quatro pessoas e em 2030 essa mesma área terá que alimentar cinco pessoas. Assim, a alimentação é o nosso desafio maior.

Ao mesmo tempo, há o desafio ambiental, que torna necessário produzir mais alimento em menos áreas de produção. A única saída é verticalizar a produção, e eu vejo a biotecnologia como um elemento dessa verticalização, combinado com proteção das plantas. Essa é a visão futurista para tamanho desafio.

**Além de ter inovado nos produtos da Syngenta, aqui no Brasil ficou bastante conhecida a inovação na distribuição,**

**que é uma inovação em gestão. Você pode nos falar sobre ela?**

Cerca de 70% a 80% de todas as vendas que se fazem no nosso setor são por meio de distribuidores. Nós necessitamos desses parceiros para chegar até o agricultor, portanto. Então, quando formamos a Syngenta, em 2000, entendemos que o distribuidor deveria fazer parte da essência da estratégia da Syngenta, e não simplesmente ser um dos Ps de marketing: o parceiro, que responde por 70% das nossas vendas, precisaria levar aos nossos clientes e usuários finais nossa tecnologia exatamente como se nós mesmos a estivéssemos levando.

A partir dessa tomada de consciência nasceu a ideia de criar o PEDSyn, que é o Programa de Excelência em Distribuição Syngenta. Tem a ver com transformar os parceiros comerciais em como você gostaria que eles fossem.

Estabelecemos regras -direitos e deveres- para esse relacionamento valendo para ambos os lados, com o diferencial de que isso foi feito em um grau de transparência bastante grande, o que permitiu que se gerasse confiança de parte a parte, o que é fundamental.

O programa, que foi implementado para valer em 2005, evoluiu ao longo do tempo; nós definimos as áreas que esses distribuidores amariam e que tecnologias seriam usadas para isso, e começamos a prepará-los para que eles fossem capazes de levar essas tecnologias aos clientes finais como se fôssemos nós a levá-las. Logicamente, criamos um programa de remuneração compatível com isso.

**Confiança é dificuldade e tanto na relação entre fornecedores e clientes. Como a construíram tão rápido?**

Primeiramente, nós fomos proativos

em mostrar para nossos distribuidores escolhidos qual era a estratégia da Syngenta, para que eles fossem capazes de tomar a decisão deles com conhecimento de causa sobre o lado da Syngenta. Pela primeira vez no setor, uma organização do porte da Syngenta foi até seus distribuidores e abriu sua estratégia para os anos seguintes.

Depois disso, levamos a eles a possibilidade de se dedicarem prioritariamente à Syngenta. E a partir daí começamos a interagir.

Hoje o sistema de distribuição vende entre 80% e 85% de Syngenta em seu portfólio, por decisão própria, a partir de um modelo de negócio estabelecido entre nós e da relação de confiança. Não há contrato que nos mantenha alinhados; são puramente promessas, que fazemos de ambos os lados. Temos no programa cerca de 350 distribuidores de todo o Brasil, ante 800 antigamente.

#### **Como vocês conseguiram tudo isso?**

Tivemos um parceiro fundamental na empreitada, que está conosco desde o começo: a MPrado Consultoria. O Marcelo Prado e sua equipe têm feito um trabalho brilhante conosco, que nos levou a investir na capacitação dos distribuidores, no sentido de alinhamento de expectativas quanto às habilidades e necessidades para os próximos anos.

A verdade é que criamos uma aliança tão sólida com os distribuidores que desenvolvemos a Academia de Líderes, com a qual levamos nossa distribuição novamente para a sala de aula. Também decidimos torná-los

## **"NA DIVISÃO DE PROTEÇÃO DE CULTIVOS, ATÉ RECENTEMENTE, TRÊS DOS QUATRO DIRETORES GLOBAIS ERAM BRASILEIROS; HOJE SÃO DOIS. ISSO PARA NÓS É MOTIVO DE ORGULHO"**

acionistas da Syngenta, o que cria uma corresponsabilidade no sentido de que eles também querem que a Syngenta seja cada vez mais vencedora.

#### **Essa inovação em gestão é exportada para subsidiárias da Syngenta em outros países?**

Estamos trabalhando com a possibilidade de expansão para Argentina e Estados Unidos. Como as características desses países são diferentes, desde leis até o modelo de distribuição que se tem lá, a dinâmica do negócio não é necessariamente a mesma.

#### **Há gestores brasileiros na Syngenta internacional?**

Na divisão de proteção de cultivos, até recentemente, três dos quatro diretores de regiões globais eram brasileiros; um se aposentou e hoje são dois. Isso para nós é motivo de orgulho.

#### **A que você atribui tanta influência para um país emergente?**

Primeiro, eu a atribuo à confiança que a matriz deposita no trabalho desta subsidiária -a gente conseguiu ao longo do tempo construir uma reputação de consistência de entrega, tanto em anos bons como ruins. E, segundo, ao aprendizado extremo que o Brasil nos proporciona

com seus desafios, o que nos dá certa flexibilidade e adaptabilidade, além de boa capacidade de antever necessidades, oportunidades e problemas.

O que ajuda também é o fato de normalmente fazermos programas de *international assignment*, enviando gestores brasileiros em fase de desenvolvimento de carreira para viver experiências internacionais. Há muitas oportunidades mundiais para brasileiros no futuro próximo, aliás: a corporação precisará contratar 5 mil novos profissionais nos próximos quatro anos, para países e projetos de expansão.

#### **São várias inovações realmente... Como você mantém esse espírito de inovação aqui dentro? Ele implica grande quantidade de erros também, não?**

Na verdade, inovação virou o jeito Syngenta de ser. Porque é o modo de você ir além estrategicamente e construir resultado diferencial. No Brasil, em particular, nós desenvolvemos um modelo que desafia e incentiva as pessoas a ir além da atividade básica do *job description* e inovar, não por remuneração adicional ou prêmio, embora haja recompensas também. É *innovation landscape*, paisagem de inovação, que propõe, em todos os trabalhos que são feitos, que se responda à seguinte pergunta tríplice no final: "Como a gente pode fazer isso melhor, mais rápido e do jeito Syngenta?".

#### **Dizem que o Brasil é a fazenda do mundo. Essa é uma boa reputação nos dias atuais? Estamos fazendo jus a ela, dando a essa vantagem competitiva a estratégia que merece, em sua opinião?**

O Brasil tem vocação agrícola, isso é fato; 35% do PIB hoje é proveniente da agricultura. Uma estratégia de médio e longo prazo seria desejável. Possuímos ótimos planos de safra, mas faltam óti-

Foto

# O AGRONEGÓCIO DO BRASIL

De certa maneira, o ano 2009 foi uma demonstração do grau de maturidade gerencial e profissionalismo do agronegócio brasileiro. Diante da incerteza dos mercados nos primeiros seis meses, as grandes empresas do setor retardaram suas decisões de compra de insumos e matéria-prima "e seu

risco" até o limite, ou seja, os meses de agosto e setembro, quando é preciso plantar de fato para a próxima safra. E, quando tomaram a decisão, aumentaram a área de plantio com um índice de tecnologia equivalente ou até superior ao do ano anterior.

PRODUÇÃO	VALOR ESTIMADO DA SAFRA/PRODUÇÃO 2009	PARTICIPAÇÃO DO BRASIL NO MERCADO MUNDIAL
Boi gordo	R\$ 56,10 bilhões	Líder do mercado de carne bovina, com 26% dele
Café	R\$ 10,66 bilhões	Líder de mercado, com 32% dele
Cana-de-açúcar	R\$ 22,18 bilhões	Líder do mercado de açúcar, com 42% dele
Frango	R\$ 15,31 bilhões	Líder do mercado de carne de frango, com 44% dele
Laranja	R\$ 9,39 bilhões	Líder do mercado de suco de laranja, com 85% dele
Madeira	R\$ 8,17 bilhões	Líder do mercado de celulose de fibra curta, com 55% dele
Milho	R\$ 17,94 bilhões	Vice-líder de mercado, com 13% dele
Soja	R\$ 43,88 bilhões	Vice-líder do mercado de grãos de soja, com 33% dele

Fonte: Mapa da Mina 2009/2010, da Rede Globo.

mos planos estratégicos para daqui a três ou cinco anos. Em outras palavras, há, sim, oportunidade de o Brasil ser ainda mais forte na agricultura. Temos índices de produtividade muito bons, evoluímos bastante, mas ainda temos espaço para melhorá-los.

## Como você vê o Brasil daqui para frente?

Estamos, pós-crise, em um bom momento. Quando comparamos as dificuldades que tivemos com as de outros países, acho que soubemos manejá-las.

É isso que nos faz ter a pretensão de introduzir novas tecnologias no Brasil. Por exemplo, estamos trabalhando no desenvolvimento de um projeto que é a combinação das tecnologias de tratar sementes e de proteger as plantas, ou seja, da biotecnologia com os químicos, para ter uma visão integral da planta. Queremos melhorar o que chamamos de *plant performance*, seu índice de produtividade. E isso só acontece porque acreditamos realmente que no Brasil temos ambiente para tanto.

## "SEGUNDO NOSSA PESQUISA DE CLIMA, 98% DE NOSSAS PESSOAS TÊM ORGULHO DE PERTENCER À SYNGENTA, 97% DIZEM CONHECER A ESTRATÉGIA DA EMPRESA E 94% CONFIAM EM SEUS LÍDERES"

### E quais são seus desafios para os próximos cinco anos como presidente?

São muitos. Desde o da tecnologia Plene, em que saímos da base zero e queremos vender US\$ 300 milhões em 2015 -esse é um tipo de desafio que motiva muito as pessoas-, até o da sustentabilidade, de fazer com que nossos produtos sejam percebidos como tecnologias mais seguras e muito mais evoluídas do que as anteriores, passando pelo desafio de agregar valor à cadeia. O que é agregar? Por exemplo, desenvolver um projeto em café e querer estendê-lo para outras culturas. Temos um projeto que nos torna capazes hoje de pôr no mercado japonês um café brasileiro rastreado desde a produção, por exemplo. Isso pode ser transportado para outras culturas.

### Você falou em motivação. São os desafios que mais motivam as pessoas, a seu ver?

Nosso desafio como líderes é motivar essas pessoas de volta, fazer com que vivenciem as atividades que elas fazem muito mais como uma causa delas próprias do que como negócio Syngenta.

Estamos em um bom caminho. Fazemos uma pesquisa de clima bianual, que mostra que 98% de nossas pessoas têm orgulho de pertencer à Syngenta, 97% dizem conhecer a estratégia da empresa e 94% confiam em seus líderes. Mas não podemos descansar nunca; o trabalho de motivação é eterno.