

EXAME



SEÇÕES

Portal EXAME	9
Carta ao Leitor	11
Cartas & E-mails	12
Primeiro Lugar	15
Só no Brasil	19
Grandes Números	20
Vida Real • J.R. Guzzo	48
Volta ao Mundo	107
Gestão e Ideias	147
Seu Dinheiro	165
Agenda do Líder • Jack Welch	193
Índice de Empresas	198

REVISTA QUINZENAL — ANO 49 — Nº 22 — EDIÇÃO 956
13 DE NOVEMBRO DE 2009

TIRAGEM DESTA EDIÇÃO: 206 989 EXEMPLARES

CAPA: GERMANO LÜDERS

CAPA

22 Imóveis O bilionário Enrique Bañuelos avança em um dos mercados imobiliários mais pujantes do mundo — o brasileiro

32 Imóveis Exclusivo: “Vim para ficar pelo menos 40 anos”, diz Bañuelos

BRASIL

36 Petróleo Uma leva de fundos de private equity nasce para impulsionar a consolidação e a expansão da cadeia de petróleo e gás

43 Entrevista O investidor suíço Marc Faber prevê um colapso da economia americana nos próximos anos

NEGÓCIOS

50 Montadoras A Volkswagen brasileira enfrenta o desafio da qualidade

56 Perfil Como o empresário potiguar Pedro Lima transformou a Santa Clara na maior companhia de café do país

63 Varejo A Pernambucanas se tornou um exemplo de como um líder apegado ao passado pode comprometer a expansão de um negócio

66 Mineração A Anglo American comprou duas minas de ferro por 5,5 bilhões de dólares. Agora, não consegue ganhar dinheiro com elas

MARKETING

84 Tendência Cada vez mais empresas investem nos jogos online para se aproximar dos consumidores — e, com isso, fortalecer a própria marca

NEGÓCIOS GLOBAIS

92 Automóveis Veículos compactos e ecológicos ajudam a limpar a imagem da indústria e dão impulso às montadoras para sair da crise

100 Europa O McDonald's venceu a aversão dos franceses ao fast food — e transformou a operação local numa das mais lucrativas do mundo

GESTÃO

136 Remuneração Conheça Ken Feinberg, o advogado contratado pelo governo Obama para cortar salários em empresas como GM e AIG

143 Estratégia Em troca de resultados melhores, a suíça Syngenta passou a premiar os melhores distribuidores com suas próprias ações

TECNOLOGIA

152 Mobilidade A Palm, empresa que criou o mercado de smartphones, perdeu a primazia da inovação e vive uma crise sem precedentes

156 Inovação A Apple prepara um computador para brigar com os netbooks

FINANÇAS

160 Perfil Maior fenômeno brasileiro na área de finanças pessoais, Gustavo Cerbasi chega à marca de 1 milhão de livros vendidos

ESPECIAL

170 Saúde Novos remédios. Tratamentos mais caros. População mais velha. Por que a saúde tornou-se o tema mais quente da atualidade

178 Saúde Empresas do mundo todo estão descobrindo que a saúde se tornou um produto de desejo dos brasileiros

LIVROS

187 Economia Mais de 60 anos após sua morte, John Maynard Keynes sai do ostracismo e retoma o posto de maior economista dos séculos 20 e 21

CONSUMO

196 Bebida Os chás gourmets formam um nicho de mercado que surpreende pela velocidade de crescimento dentro e fora do Brasil

SETE PERGUNTAS

210 Emma Marcegaglia Battisti não vai atrapalhar a relação entre Brasil e Itália, diz a presidente da Confindustria, a Fiespi italiana

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

GERMANO 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 torná-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 Giampani, presidente da Syngenta no Brasil. “Isso é ótimo para o nosso negócio e para o deles também.”

A ideia 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