



**OS CAMINHOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA
PARAGUAIA: O CASO DA AGRÍCOLA TIERRA NOVA**

**ROUTES TO INTERNATIONALIZATION OF A PARAGUAYAN COMPANY: THE CASE
OF AGRÍCOLA TIERRA NOVA**

**LOS CAMINOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA PARAGUAYA:
EL CASO DE LA AGRÍCOLA TIERRA NOVA**

JOSY VIEIRA

Mestre

Universidade do Vale do Itajaí – Brasil

ORCID: 0000-0002-5871-727X

josyvieiraitajai@gmail.com

CARINE LETICIA MORANDI

Mestre

Universidade do Vale do Itajaí – Brasil

ORCID: 0000-0003-4976-3626

cahmorandi@gmail.com

Submetido em: 28/11/2017

Aprovado em: 23/04/2020

Doi: 10.14210/alcance.v28n1(jan/abr).p139-149

Editor de seção: Profa. Dra. Flávia Freitas



LICENÇA CC BY:

Artigo distribuído
sob os termos
Creative Commons,
permite uso e
distribuição irrestrita
em qualquer meio
desde que o autor
credite a fonte
original.



RESUMO

Mediante o crescimento estratégico das empresas, o gestor é fundamental no processo de tomadas de decisões, principalmente no processo de uma correta internacionalização que vise às melhores estratégias e que garanta a eficácia de sua competitividade. Desta forma, este caso para o ensino aborda o posicionamento de López, um gestor visionário que, à frente da Agrícola Tierra Nova, localizada em Santa Fé, no Paraguai, viu os negócios prosperarem ao ponto de cogitar a possibilidade de abertura de uma subsidiária no Brasil. Para tanto, com o intuito de obter uma visão mais ampla do atual panorama interno e alguns fatores externos, uma empresa de consultoria em planejamento estratégico foi contratada para realizar uma análise SWOT. Mediante as análises, López vive um dilema sobre o futuro da empresa, e qualquer decisão errônea poderia comprometer tudo que foi conquistado. Deveria López acreditar na sua capacidade de gestão e arriscar na expansão da empresa ou manter o panorama atual? Com base na análise SWOT e considerando os ambientes externos, principalmente a respeito dos campos políticos e econômicos do Brasil, deve apostar na abertura da subsidiária no Brasil ou rever as estratégias de expansão? Estes são alguns dos questionamentos que López terá pela frente.

Palavras-chave: Competitividade empresarial. Mercado. Economia. Agronegócio.

ABSTRACT

According to the strategic planning of companies, the manager is fundamental in the decision-making process, particularly in the process of correct internationalization aimed at the best strategies, and that efficiently guarantees its competitiveness. This teaching case focuses on the view of Lopez, a visionary manager at the helm of Agrícola Tierra Nova, in Santa Fé, Paraguay, who saw his business prosper to the point that he considered opening a subsidiary in Brazil. For this purpose, and in order to gain a broad overview of the current internal scenario and some external factors, a strategic planning consultancy firm was hired to carry out a SWOT analysis. Based on the results of the analyses, Lopez is left with a dilemma about the future of the company, as any wrong decision could jeopardize all that he has achieved so far. Should Lopez believe in his management skills and take a gamble by expanding the company, or should he keep things as they are? Based on the SWOT analysis, and on the external factors, particularly the political and economic scenarios in Brazil, should he open a subsidiary in Brazil, or review the expansion strategies? These are some of the questions that Lopez will face.

Keywords: Business competitiveness. Market. Economy. Agribusiness.

RESUMEN

Mediante el crecimiento estratégico de las empresas, el director es fundamental en el proceso de tomas de decisiones, principalmente en el proceso de una correcta internacionalización que apunte a las mejores estrategias y que garantice la eficacia de su competitividad. De esta forma, este caso para la enseñanza aborda el posicionamiento de López, un director visionario que, al frente de la Agrícola Tierra Nova, ubicada en Santa Fé, Paraguay, vio los negocios prosperar al punto de considerar la posibilidad de apertura de una sucursal en Brasil. Por lo tanto, con el intuito de obtener una visión más amplia del actual panorama interno y algunos factores externos, una empresa de consultoría en planificación estratégica fue contratada para realizar un análisis SWOT. Mediante los análisis, López vive un dilema sobre el futuro de la empresa, y cualquier decisión equivocada podría comprometer todo lo que fue conquistado. ¿Debería López creer en su capacidad de gestión y arriesgar en la expansión de la empresa o mantener el panorama actual? Con base en el análisis SWOT y considerando los ambientes externos, principalmente con respecto a los campos políticos y económicos en Brasil, ¿debe apostar en la apertura de la sucursal en Brasil o rever las estrategias de expansión? Estas son algunas de las preguntas que López tendrá por delante.

Palabras clave: Competitividad empresarial. Mercado. Economía. Agronegocio.

1. INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização representa, nos tempos atuais, uma forte estratégia para que as empresas se mantenham competitivas, seja para o aumento de *market share*, a expansão, os benefícios fiscais, a logística, dentre outros fatores. À frente disso, está a figura do gestor da empresa, que com a sua *expertise* e percepções de globalização, o acesso à tecnologia e à informação, torna as decisões mais assertivas para o crescimento da empresa, possibilitando assim escolher as melhores estratégias de internacionalização, as quais se aproximem da realidade da empresa e do contexto de mercado, garantindo a sua eficácia e sua competitividade a longo prazo.

Este caso para ensino abrange o posicionamento de López, um empreendedor, gestor e visionário que construiu seu negócio por meio de decisões com alto risco financeiro e através de muito comprometimento pessoal. Desde 2007 a Agrícola Tierra Nova, localizada em Santa Fé no Paraguai, trabalha na armazenagem e na venda de grãos para o mercado interno e iniciou sequencialmente o processo de exportações para o Brasil.

Entretanto, com as crescentes exportações para o Brasil, a abertura de uma subsidiária no país vizinho passou a ser cogitada, entretanto é preciso considerar diversos fatores internos (cultura, paradigmas) e externos (política, economia e logística).

Durante muitas décadas, as empresas dos países emergentes, como é o caso do Paraguai, foram vistas apenas como exportadoras, hoje a percepção é outra, já que essas empresas estão assumindo uma crescente participação na produção mundial e mais: a partir da operação de fábricas no exterior, isso em decorrência de *joint-ventures* (união de empresas), investimentos *greenfield*, fusões ou aquisições.

Desta forma, o tema central deste caso está no processo de abertura de uma subsidiária no Brasil, com o intuito de ganhar vantagens comerciais e logísticas para os planos futuros de López, que visa a exportações para os mercados europeus e asiáticos. Algumas informações institucionais iniciais e uma análise SWOT apoiam a tomada de decisão e expandem, por meio da análise, o processo de discussão. Os dados foram coletados no início de 2017 através de entrevista do gestor à autora do caso.

2. A HISTÓRIA QUE ANTECEDE O SURGIMENTO DA AGRÍCOLA TIERRA NOVA

Filho de brasileiros que construíram a vida no Paraguai, desde menino López via seu pai cuidar da terra e sustentar a família com o trabalho nas safras de grãos. Posteriormente, na adolescência, foi trabalhar nos silos¹ de uma das diversas empresas da região, e os anos trabalhados na área despertaram nele o desejo de algum dia poder ter seu próprio silo. Mas o certo é que, mesmo com todo o sonho que tinha dentro de si, López se sentia incapaz de conseguir realizá-lo pela falta de recursos financeiros e, assim, viabilizá-lo.

No final de 2006, sua vida deu uma virada: o silo onde trabalhava fez alguns cortes de funcionários e de repente ele se viu desempregado. Diante dessa situação, se colocou no primeiro grande momento de tomada de decisão: acreditou que era o momento certo para começar seu próprio silo, superar seus medos interiores em relação à sua capacidade empreendedora e buscar recurso financeiro para viabilizar seu projeto. No misto de medo e coragem, López foi até seu amigo Dirceu, alguém que sempre havia confiado e o motivado em diversas fases da sua vida.

Dirceu era um senhor muito respeitado no pequeno distrito de Santa Fé. De origem humilde e com uma história de vida repleta de trabalho e muitas lutas, conseguiu reunir dinheiro suficiente para comprar seu primeiro pedaço de terra, onde sua família trabalhava unida nas safras de soja e milho. Enfrentando inúmeras dificuldades por ser um pequeno agricultor, Dirceu conseguia pagar suas contas e dar uma vida confortável para a realidade da cidade onde viviam.

Em épocas em que as safras exigiam trabalho dobrado, López ajudava Dirceu nos serviços da terra, enfrentando juntos dias difíceis debaixo do sol e, nos finais de semana dos meses mais tranquilos, juntavam suas famílias para os almoços regados a cerveja, churrasco e diversão. Com o tempo, López se tornou como um filho para Dirceu.

Em um final de uma tarde de quinta-feira, em janeiro de 2007, López bateu à porta da casa de Dirceu, o suor escorria pelo seu rosto e o coração palpitava de angústia e ansiedade pelo que iria propor a seu mais próximo amigo.

¹ Benfeitoria agrícola destinada ao armazenamento de produtos agrícolas, geralmente depositados no seu interior sem estarem ensacados.

Afinal, ele sabia que não poderia dar muitas garantias e o risco de seus planos não darem certo era muito real e colocaria em jogo não só o seu futuro, mas o de Dirceu, e a amizade e o respeito que construíram por longos anos.

No misto de emoções em que se encontrava, López propõe a Dirceu uma sociedade para construírem um silo, onde López entraria com o trabalho: a gestão estratégica e a busca de acordos comerciais que garantissem a venda dos grãos e Dirceu entraria com o recurso financeiro inicial para a construção das estruturas e o capital de giro. Mas havia ainda um porém: Dirceu não tinha todo o dinheiro disponível para isto. Sabendo disso, López foi ainda mais audacioso, pois sabendo que ele não tinha qualquer coisa para garantia, propôs que Dirceu tirasse o alto financiamento que precisariam, dando como garantia as suas terras.

É impossível descrever tudo o que passou pela cabeça de Dirceu diante da proposta de López, pois apesar de confiar nele e saber que era uma pessoa muito responsável e honesta e que sua dedicação ao trabalho era inquestionável, ele teria que arriscar tudo que demorou uma vida inteira para construir e de onde vinha o sustento de toda sua família e, ainda mais, estaria assumindo uma dívida milionária. Outra ponderação é que ele não se sentia capaz de ser gestor em uma empresa, mesmo que pequena, como imaginavam, pois nunca foi à escola e seu conhecimento se limitava a escrever o nome e alguns cálculos matemáticos necessários para os negócios familiares. Mesmo assim, dias depois, a decisão foi tomada, e considerando todos os riscos e se munindo de muita coragem: Lopez e Dirceu iniciariam sua empresa.

3. O SURGIMENTO E A CONSOLIDAÇÃO DA AGRÍCOLA TIERRA NOVA

No dia 27 de maio de 2007, a Agrícola Tierra Nova tinha seu registro efetuado no papel e os sócios davam os primeiros passos para que ela pudesse se desenvolver. Dirceu e López decidiram que a Agrícola Tierra Nova trabalharia com 3 tipos de grãos: soja, milho e trigo, e por meio de uma operação *joint venture* venderia os insumos para os agricultores, como sementes, fertilizantes, defensivos, dentre outros. A *joint venture*, além de contribuir para uma segunda entrada de dinheiro, era garantida também por parte do pagamento feito em grãos pelos agricultores.

Neste cenário, com esforço e trabalho duro, os negócios começaram a fluir e, em dois anos e meio, conseguiram quitar a dívida de U\$ 1.000.000,00, que tirou as terras de Dirceu de risco. Os negócios se tornaram tão prósperos que até mesmo López não imaginava que pudessem galgar a ponto de criar cenários tão expressivos e decisivos, indo além do que pensou estar capacitado a fazer. Muito menos Dirceu, que entrou com todo o investimento financeiro e de terras para o início da empresa e nunca quis se envolver com a parte da gestão, estando sempre preocupado com as rotinas operacionais.

Com o pagamento da dívida, em 2012, o segundo grande passo foi expandir os negócios para o Brasil, desta forma, o fluxo de trabalho aumentou significativamente. Além de mais contratações necessárias, construíram a sede administrativa para comportar os fluxos de trabalho.

Neste período, era muito claro que a Agrícola Tierra Nova deixava de ser um sonho e passava a se consolidar como uma empresa em total ascensão no ramo do agronegócio. No *site* da empresa, a definição sobre a história da empresa ficou estabelecida não pelo apelo emocional, mas pelo que López vislumbra para os negócios:

Nossa empresa nasceu no ano de 2007, impulsionada pela visão de López e fundamentada pela coragem de Dirceu, seus fundadores, que juntos possuem mais de 30 anos de experiência com a terra e o agronegócio. A força dos valores institucionais se identifica com os valores da tradição, da lealdade de seus colaboradores, a união dos *stakeholders* e a capacidade de tomar decisões rápidas e eficientes.

Nossas atividades estão distribuídas em 2 silos, em Santa Fé e Hernandarias, que contemplam a armazenagem de cereais, a venda de agroquímicos e sementes. A administração central está na cidade de Hernandarias, no Alto Paraná, Paraguai.

Hoje a Agrícola Tierra Nova tem um potencial de grãos em mercados internos e planeja a expansão para o mercado externo, onde já iniciou as exportações para o Brasil. Podemos destacar a comercialização de soja, trigo e milho, e a capacidade de armazenagem que atendam as necessidades do agricultor no recebimento de produtos agrícolas.

Na atualidade nos encontramos consolidados em nossas atividades, criando e projetando novos futuros baseados em tecnologia de precisão, em um caminho pautado em qualidade total dos produtos.

Temos certeza que estamos contribuindo com o desenvolvimento de nossa região e de nosso país (Agrícola Tierra Nova, 2010).

Além disso, o crescimento da Agrícola Tierra Nova significava construir e definir seus valores e a direção para onde ela seguiria para os anos por vir, e dar também os parâmetros para a equipe que começava a crescer e também informar ao mercado o posicionamento e a postura da empresa, com sua missão, visão, negócio, princípios e valores que estava pautada, conforme indica a Figura 1.

Missão	Oferecer soluções integradas que contribuam para o desenvolvimento da produtividade, ser a mais rentável e inovadora do país no setor agrícola.
Visão	Ser líder em soluções inovadoras do agronegócio nacional, promovendo o desenvolvimento da sociedade local, se tornando referência global em gestão e fornecimento de grãos.
Negócio	Facilitar os processos de produção, desde a semente até a comercialização, provendo soluções ao agronegócio.
Princípios	Ética, honestidade, seriedade, respeito ao meio ambiente, transparência, lealdade, compromisso com a história da empresa.
Valores	Orientados por acordos que gerem valores para nossos clientes, fornecedores e colaboradores; Comprometidos com a melhoria contínua dos processos de serviços, assim com o desenvolvimento pessoal e profissional de nossa equipe; Acreditamos na inovação como caminho para garantir soluções diferenciadas, por meio da criatividade e do uso de tecnologia de ponta; A paixão pelo que fazemos nos motiva a superar desafios.

Figura 1. Dados Institucionais Tierra Nova

Fonte: Agrícola Tierra Nova (2010).

Em 2010, López estava totalmente à frente da empresa, gerenciando as operações e as estratégias, terceirizando apenas os serviços de logística. Por falta de pessoal capacitado, López assumiu todas as negociações dos grãos e pessoalmente gerenciava as vendas negociadas pela CME Group (Bolsa de Chicago). Dirceu continuava a cuidar de suas terras e os grãos produzidos eram adquiridos para o silo, e por vontade própria ele não participava das decisões da empresa, mesmo assim López mantinha a divisão dos lucros em partes iguais, pois existe uma profunda gratidão por Dirceu e o reconhecimento de que sem a confiança dele não seria possível a existência da Agrícola.

Além disso, na mesma época as exportações para o Brasil alcançavam números expressivos: no primeiro semestre de 2014, as exportações para o mercado brasileiro respondiam por 60% da receita da empresa. Mas esses números não foram fáceis, pois primeiro López precisou driblar a credibilidade questionada pelas grandes empresas brasileiras, que questionavam a recente fundação da Agrícola Tierra Nova.

3. O FUTURO DA AGRÍCOLA TIERRA NOVA

López havia se tomado um empresário admirado por muitos e os anos de experiência em sua empresa aperfeiçoaram mais suas habilidades, tornando-o um empreendedor na prática e o conduzindo a ser visionário. Diante de onde chegou, sabia que poderia ir muito mais além, mas de novo encontrava algumas barreiras para prosseguir.

A primeira barreira é em relação à confiança em si mesmo como gestor de um negócio que se tornava internacional. Ele via a oportunidade de aumentar os mercados de exportação da Agrícola Tierra Nova, abrindo uma subsidiária no Brasil para dar um passo rumo a um plano mais ousado: a partir daquele país, alcançar novos mercados para exportação, como Ásia e Europa. A segunda barreira era a falta de pessoal capacitado no Paraguai com formação ou com experiência de gestão e estratégia para colaborar neste processo.

Na busca de ter uma visão mais ampla da situação atual interna e alguns fatores externos, procurou uma empresa de consultoria em planejamento estratégico para ajudá-lo a ter uma visão holística de seu negócio e identificar as suas desvantagens e vantagens e então analisar qual a forma mais assertiva para avançar com a internacionalização da empresa.

Os resultados da pesquisa trouxeram alguns dados importantes para avaliação de López. O resultado da análise SWOT da Agrícola Tierra Nova foi realizado no ano de 2016 e está apresentado na Tabela 1. Na visualização dos itens, considera-se 10 como nota máxima para pontos fortes e oportunidades, e 0 como nota máxima para pontos fracos e ameaças.

Tabela 1.

Análise SWOT Agrícola Tierra Nova

PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
	Avaliação		Avaliação
Situação financeira	10	Acesso a Ensino	03
Imagem da empresa	10	Gestão Ambiental	03
Escala de produção	10	Turnover	02
Tecnologia	10	Equipe (qualificação)	02
Processo de produção e compra	9		
Máquinas e equipamentos	9		
Infraestrutura dos silos	9		
Equipe (motivação)	9		
Domínio administrativo	9		
Distribuição das terras produtivas	9		
Custo de produção	8		
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
	Avaliação		Avaliação
Volatilidade de preços e câmbio	9	Custo da produção elevado	2
Oferta	9	Infraestrutura logística	2
Recursos disponíveis para investimento	9	Entraves na legalização e no desmate de novas áreas	2
Demanda de grãos	8	Estoques altos de grãos	3
Demanda de insumos	8	Pragas e doenças nas safras	3

Fonte: Agrícola Tierra Nova (2016)

López também possuía, a partir da continuidade da análise pela consultoria, os fatores críticos do negócio que poderiam ajudá-lo numa análise mais profunda para dar seu próximo passo. A escala de uma *performance* é 0 para insatisfatório e 4 para satisfatório.

Tabela 2.

Fatores críticos da Agrícola Tierra Nova

Ordem de Importância	Fator Crítico de Sucesso	Avaliação
1	Custo	3
2	Produtividade	3
3	Desenvolvimento de pessoas	2
4	Comercialização	3
5	Qualidade do produto	4

Fonte: Agrícola Tierra Nova (2016).

A análise desses dados serve para apoiar a decisão de López, que inicialmente pensa em montar um escritório administrativo no Brasil, com endereço físico em Foz do Iguaçu, pela proximidade com o Paraguai; e um estratégico em São Paulo. Para ele, a subsidiária do Brasil ficaria responsável pelas negociações existentes, abertura de clientes e fortalecimento da marca agrícola no país, e os respaldos financeiros e administrativos ainda ficariam no Paraguai.

Como oportunidade não contemplada na SWOT, é que o cenário do bloco econômico que o Mercosul estabelece entre Brasil e Paraguai é muito favorável, além da eliminação de barreiras e ainda o país exportador desfruta de uma proteção no mercado do país importador devido à tarifa externa comum. A ameaça recente da crise brasileira também abala o resto dos países ao redor do Brasil. A maior economia latino-americana, o Brasil, enfrentou em seu primeiro biênio uma recessão desde a década de 1930, e a crise política deixou o país cheio de incertezas.

López vislumbrava para os planos a médio prazo que, com uma empresa estabelecida no Brasil, poderia desfrutar de facilidades e credibilidade, até então, do país com outros mercados com grande potencial de exportação de grãos: como Ásia e Europa. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil, no cenário que estava sendo discutido em 2015, o Brasil estava no auge dos embarques de uma safra recorde de soja, de 96 milhões de toneladas, e a partir de agosto do mesmo ano começaria a exportar outro recorde, mas na safra de milho, de 51,4 milhões de toneladas. Os gráficos do relatório do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA) (Figuras 2 e 3) deixaram os dados bem claros do mercado no período 2015/2016:

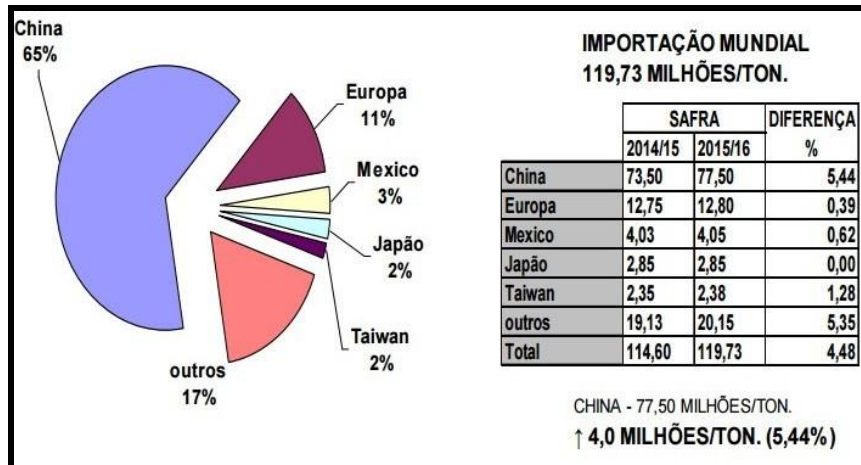


Figura 2. Importação Mundial de Soja 2015/2016
Fonte: USDA (2016).

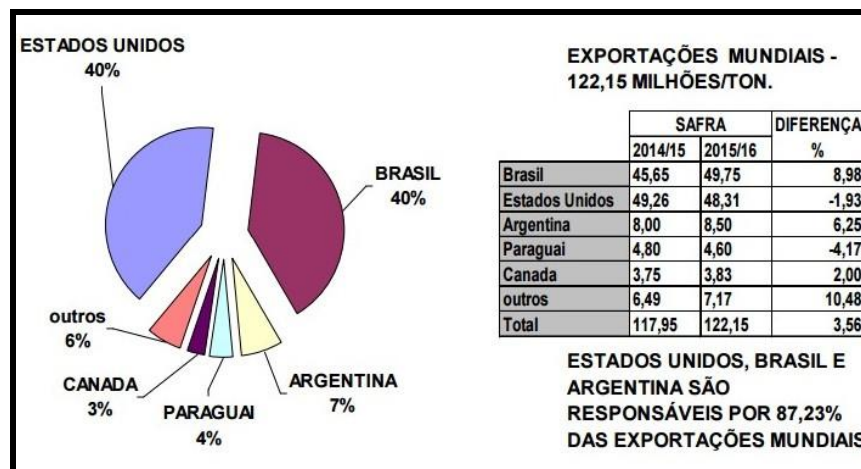


Figura 3. Exportação de Soja 2015/2016
Fonte: USDA (2016).

López estava no dilema sobre o futuro da Agrícola Tierra Nova e qualquer decisão errônea poderia comprometer tudo que investiu e os resultados construídos até aqui. Diante das análises e uma observação dos cenários atuais externos, o que terá peso maior para López: acreditar na sua capacidade de gestão e arriscar a expansão da sua empresa ou então manter o panorama atual? Com base na análise SWOT e uma análise atual de ambientes externos, principalmente no que se refere aos campos políticos e econômicos do Brasil, deve apostar a abertura da subsidiária no Brasil ou rever uma nova estratégia de expansão?

4. NOTAS DE ENSINO

4.1. Objetivos Educacionais

Com este caso, espera-se subsidiar habilidades nos alunos para a prática de gestão, principalmente no que se refere à pesquisa e à análise de dados e tomada de decisões. Para o professor, indica-se levar à discussão sobre planejamento estratégico e vantagem competitiva, capacidade de resiliência e modos de entrada em mercados externos. A problematização das decisões possíveis servirá para os alunos incorporarem-se como gestores, no lugar de López, avaliando estrategicamente os ambientes e os recursos, para após essa avaliação, argumentar sua decisão sobre a internacionalização da empresa.

4.2. Fonte de dados

A obtenção de dados foi por meio de entrevista realizada com López, concedida às autoras do caso em janeiro de 2016. O nome da empresa e dos fundadores são fictícios. Parte dos dados disponíveis na análise SWOT são reais, outros foram ajustados e incorporados para ajudar na problematização do caso.

4.3. Utilização recomendada

Recomenda-se o caso para os cursos de pós-graduação em disciplinas que abordem o tema de gestão, gestão internacional e mercados internacionais. Considera-se também a utilização do mesmo para alunos de graduação que já tenham vivência com o mercado de trabalho. Os acessos aos anexos e a leitura recomendada são importantes para a avaliação das perguntas sugeridas.

4.4. Questões para discussão

1) Diante da análise apresentada a López pela consultoria e informações secundárias atualizadas do setor, na sua avaliação, que variáveis e cenários são importantes observar para que ele possa aperfeiçoar suas estratégias ou recursos para expandir os negócios da Agrícola Tierra Nova?

Para Kotler (1975), o planejamento estratégico é um processo gerencial que permite estabelecer uma direção a ser seguida pela empresa, com objetivo de otimizar seu envolvimento com o ambiente. Neste conceito, a direção considera: área de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, estratégias e objetivos. Para Oliveira (1991), a condução do planejamento estratégico é de responsabilidade dos cargos de alta gestão, que deve formular os objetivos de acordo com uma análise de ambiente interno e externo da empresa.

A análise SWOT é uma das ferramentas mais conhecidas e eficazes dentro do planejamento estratégico, pois consegue fazer a relação entre os recursos da organização e o seu ambiente. O autor Guemawat (2001) defende a análise SWOT para fazer uma visão coerente entre oportunidades e ameaças existentes fora da empresa.

Desta forma, pode-se considerar:

- Análise do Ambiente Externo - Oportunidades x Ameaças

Para uma análise efetiva, uma organização precisa monitorar forças do macroambiente: economia, demografia, tecnologia; e microambiente: clientes, concorrência, fornecedores e distribuidores. A captação desses dados ocorre por meio da imprensa, indicadores financeiros, dados secundários do setor de atuação. Para Freire (1997), no contexto de oportunidades e ameaças, a estratégia de internacionalização é focada pela necessidade de expansão geográfica, integrada num processo em que já foram identificados os produtos e os mercados a serem trabalhados e configurada a forma de integração vertical do negócio.

- Análise do Ambiente Interno - Forças x Fraquezas

As forças e as fraquezas são variáveis que estão sob controle pela administração da organização e que podem ou não serem trabalhadas para um melhor aproveitamento. Para que isso ocorra, primeiramente é necessário criar uma relação de variáveis que devem ser monitoradas. Pontos fortes (capacidades, recursos, habilidades, relacionamentos, e que representam uma vantagem em relação aos concorrentes) e pontos fracos (capacidades, recursos, habilidades, relacionamentos, e que representam uma desvantagem em relação a concorrentes).

Assim, a formulação da estratégia de internacionalização deve ocorrer dentro processo de desenvolvimento estratégico, em que a preocupação gerencial inicial está relacionada à análise do meio ambiente (Freire, 1997).

Pela análise da visão e missão propostas pela Agrícola Tierra Nova, constata-se que estas atendem aos aspectos conceituais da teoria por construir as diretrizes de um cenário futuro, traçar objetivos e dar o rumo a ser tomado pela empresa. Aqui se já direciona a escolha das estratégias que poderiam ser adotadas.

O *ranking* das variáveis da análise SWOT exposta no caso foi realizado num comparativo entre a empresa e a concorrência, por conta disso, a avaliação de cada item é uma nota que correlaciona o seu desempenho em relação à concorrência. Neste sentido, é possível observar que os itens avaliados com a nota 10 representam que a Tierra Nova é *benchmark* no mercado. Dentre os pontos fortes relacionados, por exemplo, tecnologia pode ter destaque e é um fator considerado essencial para os ganhos de produtividade e custos, sob a ótica das características do setor. Em oportunidade, os recursos disponíveis para investimento são acessíveis não só pelos créditos voltados para área, já que 20% do PIB do país vem da agricultura, como da credibilidade da empresa construída nos anos de atuação.

Como ponto fraco, a falta de pessoas capacitadas e o *turnover* são fatores críticos e precisam ser vistos e replanejados para garantir o sucesso no processo de internacionalização. Já nas ameaças, um item a se ponderar é a infraestrutura logística e talvez como a mesma poderia ser repensada. Atualmente, além da malha rodoviária, a logística para o escoamento desses produtos para outros mercados é feita através da malha hidroviária, por meio de barcos que descem o Rio Paraguai, chegando a Buenos Aires e Montevideú e de lá para os destinos.

2) Com uma análise estratégica mais detalhada, é possível perceber com mais clareza os fatores críticos da empresa para seu desenvolvimento sustentável no processo de internacionalização. Como você percebe e relaciona os itens destacados e apresentados pela consultoria para López?

Lopez e Gama (2005) abordam que, para que uma empresa tenha sucesso perante o cenário internacional, é indispensável a formulação de um planejamento estratégico bem definido e estruturando, o qual permita a empresa analisar seus pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e as oportunidades dos mercados externos.

Nesse sentido, Ackoff (1974) aborda alguns aspectos básicos que devem ser levados em consideração no processo de internacionalização, são eles:

- a) Planejamento organizacional: esquematização das necessidades da organização para realizar os meios propostos. Exemplos: a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.
- b) Planejamento de recursos: dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação dos recursos financeiros. Aqui, tem-se o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.
- c) Planejamento de implantação e controle: corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de implantação do projeto.

Nesse último caso, é necessário avaliar os benefícios e os custos dos recursos, buscando identificar o valor real do negócio, comparando com a concorrência, para identificar pontos fortes e fracos e as competências centrais. Freire (1997) diz que um dos fundamentos mais importantes do processo de internacionalização consiste em que a empresa se mostre alicerçada, ou seja, possua competências e vantagens competitivas formadas no mercado doméstico.

Assim, sobre a análise de fatores críticos, os custos assumem a liderança, pois em um setor em que os preços são tabelados pelo mercado (Bolsa de Chicago), o aumento na rentabilidade e na maximização do resultado financeiro só será possível pela análise e redução constante dos custos. Na continuidade, a produtividade é outro fator que pode maximizar a rentabilidade e, automaticamente, para a empresa ter sucesso nos dois fatores anteriores, o desenvolvimento e a capacidade intelectual das pessoas envolvidas na execução das ações que serão propostas pelo planejamento, que visarão à redução de custos e à maior produtividade. Este terceiro fator afeta automática e diretamente o fator seguinte, que é a comercialização dos produtos que são armazenados e aguardam a melhor cotação do mercado, ou seja, são necessárias pessoas habilidosas e com amplo conhecimento do mercado para obter ganhos mais rentáveis na venda dos produtos no momento oportuno. E, por último, a qualidade do produto que afeta diretamente o preço de venda.

Para discussão junto ao caso, pode-se abranger os seguintes aspectos: competência no processo de internacionalização, analistas internacionais, conhecimento cultural e de mercado, conhecimento da língua e costumes, sistemas de distribuição no país de destino, ou parceiros no exterior (para uma *joint venture* ou para a estrutura de distribuição e assistência aos clientes), recursos financeiros disponíveis para sustentar a internacionalização, crédito disponível no mercado e parceiros no exterior.

Por fim, é válido ressaltar, conforme compactuam Dias (2007) e Rodrigues (2007), que a internacionalização não é uma atividade fácil, ela exige investimentos contínuos e requer das organizações informação, conhecimento e, acima de tudo, mentalidade exportadora.

3) A internacionalização de empresas pode ser entendida como uma alternativa para o desenvolvimento mediante a necessidades e oportunidades de inserção no mercado internacional. Nesse caso específico da Agrícola Tierra Nova, quais seriam as principais variáveis estruturais a serem consideradas e por quê?

A internacionalização da empresa é tratada na literatura na área da administração e de negócio, bem como na área econômica. Na área de administração, predomina o modelo comportamentalista, em que o processo de internacionalização é percebido como sendo gradual ou evolutivo. Já na análise econômica, a teoria eclética da internacionalização é um ponto central e considera o conceito de custos de transação para justificar as decisões de internacionalização da firma.

Com base no contexto aqui mencionado, o maior paradigma a ser rompido por López estaria associado a três principais variáveis, de acordo com Welch e Loustarinen (1988). A primeira estaria associada ao desenvolvimento de políticas voltadas a recursos humanos, uma vez que, em um contexto atual, as atividades de gestão estão concentradas em López, então se faz necessário o recrutamento de mão de obra qualificada para fazer parte da gestão. Assim, o desenvolvimento de pessoas chave na organização teria uma relevante influência no processo de internacionalização.

A segunda variável a ser considerada está associada à estrutura organizacional, pois, segundo os autores supramencionados, um maior compromisso com o mercado internacional exige a adoção de novas e mais complexas estruturas para lidar com a diversidade das operações, o que, nesse caso, as mudanças estruturais poderiam ser uma indicação de um maior nível de comprometimento com as operações às quais se pretende expandir.

Por fim, a última variável abordada por Welch e Loustarinen (1988) está associada a uma análise profunda das políticas locais do mercado, associada às fontes financeiras locais e internacionais, em que, da mesma forma, abordam Johanson e Vahlne (1990), quando também mencionam que a escolha do mercado externo onde se pretende operar sofrerá influência das características locais do mercado, como idioma, educação, práticas de negócios, cultura e outros.

Em um contexto geral, López precisa analisar bem a estrutura gerencial da agrícola Tierra Nova, no que diz respeito à mão de obra capacitada, bem como se aprofundar nos conhecimentos intrínsecos (logísticos e burocráticos) do mercado em que ele já atua, porém busca um crescimento.

4.5. Bibliografia Recomendada

Para maior compreensão e atualização dos dados, indica-se acessar os sites oficiais do MERCOSUL, Ministério da Agricultura do Brasil, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil.

REFERÊNCIAS

- Ackoff, R. L. (1974). *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Ansoff, I. (1990). *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1998). *Administração – construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Dias, M. C. da C. F. (2007). *A internacionalização e os fatores de competitividade: o caso Adira*. 188 p. Dissertação de mestrado em Ciências Empresariais, Especialização em Marketing, Universidade do Porto.
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Ghemawat, P. (2001). *A Estratégia e o Cenário dos Negócios*. Porto Alegre: Bookman.
- Hill, C. W. L., Hwang, P., & Kim, C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, Chichester, 11(2), 117-128.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Kotler, P. (1975). *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Lopez, J. M. C., & Gama, M. (2005). *Comercio exterior competitivo (2a. ed.)* São Paulo: Aduaneiras.
- Rodrigues, W. (2007). Sistemática do Comércio Exterior. In R. Dias, & W. Rodrigues (Org). *Comércio exterior: teoria e gestão* (pp. 190-236). São Paulo: Atlas.
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
- Welch, L. S., & Lourestarinen, R. (1988). Intrnacionalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-64.