



## ANAIS

### EXPORTAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS

EDUARDO

eduardo.fernandesjr@hotmail.com

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

**RESUMO:** Este resumo expandido trata de um estudo de caso, onde via visita de campo, análise documental, e entrevistas informais, foram levantados dados sobre a exportação de uma empresa do ramo agrícola, implementos, onde foi analisado seu core business, ameaças, e oportunidades para crescimento, mediante análise dos dados de anos anteriores, de 2012 a 2017. Mediante esta análise, será proposta oportunidades de crescimento para empresa, análise de seu setor, e onde estão suas principais ameaças para o processo de exportação, e como aumentar a representatividade desse numero perante o faturamento geral da empresa e ferramenta de saída da crise brasileira no período.

**PALAVRAS CHAVE:** agricultura, economia agrícola, implementos agrícolas, exportação, internacionalização.

**ABSTRACT:** This expanded summary deals with a case study, where via field visit, documentary analysis, and informal interviews, data were collected on the export of a company of the agricultural branch, implementos, where it was analyzed its core business, threats, and opportunities for through analysis of data from previous years, from 2012 to 2017. Through this analysis, opportunities will be offered for growth for the company, analysis of its sector, and where are its main threats to the export process, and how to increase the representativeness of this sector. number before the general turnover of the company and tool of exit of the Brazilian crisis in the period.

**KEY WORDS:** agriculture, agricultural economics, agricultural implements, export, internationalization.

## ANAIS

### 1. INTRODUÇÃO

O comércio internacional, no pós-guerra, através do GATT se desenvolveu a partir da ideia que nem o protecionismo exagerado nem a liberalização radical reconstruiriam a economia internacional devastada pela guerra, mas com a mútua colaboração das nações em torno da redução de tarifas e liberalização do comércio, no entanto o setor agrícola sempre esteve afastado das Rodadas de negociações multilaterais, os Países Desenvolvidos sempre colocaram obstáculos na regulação agrícola (GREGO 2013).

O processo de internacionalização das empresas envolve duas instâncias principais: i) O atendimento de mercados externos via exportações; e ii) O investimento direto no exterior, seja para a instalações de representações comerciais, seja para implantação de unidades produtivas (ALEM e CAVALCANTI, 2005).

Segundo Juarez Leal, da Apex Brasil (2017) o processo de internacionalização contribui para o processo de crescimento da empresa, e dos mercados em geral, na redução dos riscos, ajuda na construção dos custos e ajuda na captação de oportunidades de negócios.

A exportação é basicamente a saída da mercadoria do território aduaneiro, decorrente de um contrato de compra e venda internacional, que pode ou não resultar na entrada de divisas (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior)

Esse processo, exportar, representa a primeira alternativa de internacionalização, pois demanda somente capacidade de produção, e de transporte desses produtos e serviços. Essa alternativa é muito utilizada, pois requer um grau reduzido de risco e comprometimento por parte da empresa.

A empresa que exporta adquire vantagens em relação aos concorrentes internos, pois diversifica mercados, aproveita melhor sua capacidade instalada, aprimora a qualidade do produto vendido, incorpora tecnologia, aumenta sua rentabilidade e reduz custos operacionais (Apex Brasil, Juarez Leal (2017).

Analisaremos o processo de exportação de uma empresa, do setor de Agrícola, que está inserida no contexto do Agro, produzindo e desenvolvendo implementos agrícolas para o preparo e conservação do solo como arados, grades, subsoladores, plainas, roçadeiras. Também é uma das pioneiras na fabricação de máquinas de plantio direto para diversos tipos de cultura, principalmente soja, milho, algodão e arroz, que estão entre os principais produtos da agricultura brasileira, e que utiliza da exportação como plataforma de expansão de seu mercado consumidor.

### 2. OBJETIVO

#### 2.1. Objetivo Geral

Identificar a atuação da empresa familiar do ramo agrícola, com gestão profissional, na área de exportação, sua área de atuação atual, principais mercados, e projeções futuras sobre internacionalização.

#### 2.2. Objetivos Específicos

- Levantar bibliografia concernente ao assunto;
- Investigar os principais mercados de atuação da empresa no quesito exportação;

## ANAIS

- Verificar a importância da Exportação na visão dos seus principais Gestores, Diretores profissionais;
- Compreender o setor de atuação da empresa, e influência do Governo Brasileiro no processo;
- Verificar as dificuldades/ameaças da empresa para exportar;
- Colher informações sobre o que projetam para o futuro, levando em conta a internacionalização, através dos discursos de seus gestores.

### 3. METODOLOGIA

Partindo do objetivo geral este trabalho, um estudo de caso de caráter descritivo e abordagem qualitativa onde será usada a técnica de análise de discurso.

O principal objetivo do estudo de caso através do método qualitativo de análise, buscando interpretar os dados anteriormente coletados. Partindo do ponto de que pesquisamos, através dessas ferramentas, entender e caracterizar a internacionalização, principalmente a exportação que é uma das suas ferramentas.

Partindo desse pressuposto, será utilizado um modelo de pesquisa descritiva, que tem como objetivo caracterizar algo ou um fenômeno fazendo uso de diversos autores para se obter um conhecimento prévio do problema abordado (MALHOTRA, 2011).

Para levantamento dos dados, foram promovidas conversas informais com os gestores da organização, através dos Diretores, Superintendente, Diretor Administrativo/Financeiro e Diretor industrial, além da utilização da técnica de análise documental, que consiste na captação de dados mediante análise de documentos enviados pela própria empresa (MALHOTRA, 2011). Tais dados fornecidas pela mesma não foram apurados, somente usados como base para elaboração da pesquisa, tais documentos foram retirados junto ao departamento de exportação e foi realizada de visita de campo para conhecer a empresa, administrativa e sua área fabril.

Será usada a abordagem qualitativa para realizar a análise dos dados das entrevistas informais. Segundo José Luis Neves (1996, p.01) a abordagem qualitativa “compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”.

Foi escolhido esse tipo de abordagem porque fornece uma compreensão do problema mais precisa e eficiente (MALHOTRA, 2011).

O critério para escolha foi a de acessibilidade a empresa, ou seja, conveniência, e todos os dados fornecidos, foram solicitados e permitido sua utilização, mas por decisão foi excluído o nome da empresa.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 4.1. Core Business para Exportação

A empresa realizou em 2013 um volume de negócios totalizando 439 milhões de reais, sendo 80% das vendas destinados ao mercado interno e 20% ao mercado externo, através da exportação de seus produtos, esse percentual foi mantido para o triênio 2014-2017 em termos de exportação, fatia de sua representatividade, mesmo com o declínio do faturamento do volume de negócio em 2017, na faixa de 380 milhões de reais.

## ANAIS

No mercado internacional, a empresa analisada atende a 50 países em todos os continentes, sendo que os principais mercados de atuação são América do Sul e África. Sendo que nestes mercados existem um relacionamento de longa data com seus distribuidores, onde cerca de 90%, são revendedores exclusivos dentro do portfólio oferecido pela empresa.

Seu principal negócio atualmente são equipamentos destinados ao preparo e recuperação de solo e representam cerca de 65% do volume de vendas.

A empresa exporta 20% do seu faturamento anual, que corresponde a cerca de 40 milhões de dólares em 2013, e no triênio 2014/2017, aproximadamente 25 milhões de dólares trazendo divisas e gerando riquezas para o Brasil, e pretende-se segundo os Diretores, um crescimento de 10% até 2019.

A empresa também atua em pós-venda e no mercado de reposição de peças, prestando suporte técnico a toda rede de distribuição, através de profissionais treinados e capacitados para atender prontamente o mercado, segundo o Superintendente da empresa, é seu principal diferencial, para a entrada da organização nos outros países, para ele, ter pessoal de qualidade e agilidade no atendimento das necessidades de seus importadores é o foco da exportação da empresa, e seu diferencial competitivo.

Sendo que para realização de tais atendimentos externos, ela tem que capacitar seus técnicos para atuação nesses mercados onde se exige um conhecimento linguístico diferente, conhecimento de solo de diferentes países, relevo, sendo que segundo o Gerente de Exportação, a língua exigida para tais funções, técnicos e relacionamento pós venda, é o Inglês, e para o conhecimento de geografia física, é procurar profissionais que sejam graduados, ou tecnólogos em agronomia.

### 4.2. Análise do Setor

O agronegócio brasileiro atravessa um bom momento, e a cada ano vem se fortalecendo, sendo que em 2012 representou 22,51% e 2013 22,80%, 2014-2017 uma média de 23,76% do Produto Interno Bruto (PIB), dados fornecidos pela empresa, sendo a fonte a Esalq-USp.

Pela representatividade do agronegócio no PIB, o governo vem proporcionando ao longo dos últimos anos vários incentivos e benefícios para tornar o produto brasileiro competitivo no exterior, através de, por exemplo, linhas de créditos através de bancos como BNDES, linhas como o Finame PSI, instituído em 2008 no ponto mais forte da crise econômica mundial.

Trata-se de recursos disponibilizados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) com subsídio do governo federal, proporcionando juros de até 4,5% ao ano e prazos longos de pagamento, abrangendo pequenos, médios e grandes agricultores, segundo Diretor Administrativo/Financeiro.

Outro programa de incentivo, citado por ele, mais propriamente para os fabricantes de máquinas e implementos agrícolas, onde a empresa se situa, como tratores, colheitadeiras, implementos agrícolas, entre outros, é o programa Mais Alimentos Internacional, focado principalmente no processo de exportação de maquinário e tecnologia para área de alimentos, cujo intuito dos descontos é fomentar uma área essencial a sociedade, que é a produção de alimentos. Este programa consiste no financiamento destes equipamentos para países

## ANAIS

africanos, principalmente, além de Cuba, desde que cumpriram algumas exigências do governo brasileiro, com prazos longos para pagamento.

O Ministério do Desenvolvimento Agrário é o órgão do governo responsável pelo programa, citado pelo Diretor Financeiro, sendo que quatro países já iniciaram os processos de cotações e compras dos equipamentos, utilizando desses subsídios dados pelo Governo, assim influenciando diretamente de maneira positiva no processo de exportação da empresa.

O principal desafio para os próximos anos, segundo seus Gestores é amenizar os problemas de escoamento da produção, tanto na questão de transporte interno como também na ampliação e melhoria do sistema portuário. Para eles, é ponto crucial para sustentação e crescimento do agronegócio brasileiro, pois não se refere somente ao não escoamento, mas também na redução de custos para tornar o produto brasileiro mais competitivo, onde chegamos a um problema crítico brasileiro, infraestrutura Logística.

### 4.3. Distribuição no Exterior

No mercado externo, o número de distribuidores da empresa por país é definido de acordo com o tamanho de cada mercado, esses compram, e revendem os produtos da empresa. Na América do Sul, o Paraguai é que apresenta um número maior de distribuidores, sendo sete no total. No mercado Africano existem distribuidores concentrados em poucos países, porém conseguem atender a todo mercado, com parcerias locais e acompanhamento realizado pela própria equipe de vendas da organização.

Os demais mercados, como América Central, América do Norte, Oceania, e Europa (um mercado ainda pequeno segundo os gestores) são realizados por distribuidores, revendedores multimarcas, locais, e acompanhamento direto da equipe de vendas e pós-vendas da empresa, sendo a questão levantada a seus gestores, o porque, dessa não entrada, segundo eles, sendo principalmente a chegada com preço competitivo frente as maiores empresas do setor do mundo, principalmente norte-americanas e alemãs, devido ao chamado Custo Brasil.

O continente Africano e a América do Sul totalizam 72% do volume de faturamento da empresa no mercado externo, dos 20% totais. O tipo de cultura e solo favorece a característica dos produtos comercializados e explicam em parte esta representatividade, devido principalmente a forte relação com o tipo de solo tropical, semelhante ao solo brasileiro, onde a empresa atua em maior escala.

A empresa está desenvolvendo produtos para o mercado norte americano nos últimos anos. Os Estados Unidos é o maior produtor mundial de grãos e um mercado com potencial para ser explorado. Atualmente neste mercado a empresa participa apenas com peças de reposição, novamente citando a questão de mercado potencial inexplorado, devido a forte concorrência e dificuldades ao exportar, por falta de infraestrutura logística.

Para 2018, segundo pelo Diretor Financeiro, a expectativa é um crescimento acentuado nas vendas para os países africanos, em face de um projeto do governo brasileiro que financia os produtos agrícolas brasileiros para este continente, denominado Mais Alimentos Internacional, em contra partida segundo ele, há as incertezas devido a crise política que assola o país e dificulta a segurança necessária para realizar tais vendas, pois trata-se de números agregados altos.

## ANAIS

### 4.4. Ameaças à empresa

Através das conversas com os gestores, pôde-se perceber que as principais ameaças são as pontuadas abaixo:

- Custo Brasil
- Safras agrícolas de outros países, principalmente os Estados Unidos, que interferem diretamente no preço das commodities agrícolas e consequentemente a rentabilidade do agricultor brasileiro.
- Logística interna, principalmente no que diz respeito a commodities agrícolas.
- Capacidade portuária para escoamento da produção agrícola deficitária.
- Dependência do transporte rodoviário por parte da empresa, que aumenta seus custos
- Linhas de crédito que financiam toda a cadeia do agronegócio.

### 4.5. Oportunidades no exterior

O foco da Empresa esta no Aumento da participação de mercado, principalmente nos continente africano, através dos subsídios governamentais e na América do Norte, ainda não atuante, exportando somente peças de reposição.

### 4.6. Os Objetivos Organizacionais na Exportação, Projeções e Internacionalização

A empresa cresceu de 2011 a 2013 uma média de 20% ao ano, depois caiu cerca de 15% no ultimo triênio 2014/2017. Novos investimentos e melhorias dos processos produtivos deverão ser realizados para que a empresa volte a ter crescimento acima dos dois dígitos.

O setor agrícola para 2014 apontava para uma redução na ordem de 10%,segundo os gestores, porém as políticas comerciais adotadas, a credibilidade que a empresa vem conquistando no decorrer dos últimos anos, além das perspectivas de negócios direcionadas ao programa “Mais Alimentos Internacional”, fez com que as projeções de vendas para o ano ser maior em 4,50% sobre o realizado em 2013.

Para 2015, com o aumento da taxa de dólar e consequentemente o aumento dos custos de produção pelo fato de os principais insumos agrícolas serem importados, as perspectivas de super-safra nos Estados Unidos e o encolhimento da economia chinesa, o mercado fez um ano difícil para a empresa e agricultura brasileira em geral, segundo eles, onde se deu a queda de faturamento da empresa, mas mantendo os números percentuais de exportação.

A meta da organização, segundo os Gestores é: Desenvolver novos produtos e mercados torna-se necessário para que a empresa tenha um ano estável e a principio, a perspectiva para 2018 aponta para uma redução na ordem de 12% sobre o previsto para 2017.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa analisada tem um portfólio de exportação de cerca de 20% de sua receita anual, sendo seus principais mercados, o de solos da faixa tropical, África e Ásia, limitando assim sua abrangência e possibilidade de crescimento dos números de exportação, vide que existem inúmeros potenciais compradores nas faixas subtropicais, exemplo máximo, Estados Unidos.



## ANAIS

Através da visão levantada a partir de seus gestores, verificamos que os mesmos vem na exportação uma maneira de redução dos riscos, e plataforma de ampliação de mercados consumidores, sendo que projetam que esse número seja ainda maior, visando mercados consumidores ainda não explorados, como os EUA.

A empresa, enfrenta barreiras a exportação principalmente relacionadas a falta de infraestrutura ao escoamento de seus produtos, e principalmente, ligada a linhas de créditos a seus clientes, que dependem destas devido aos produtos terem altos valores agregados, além do chamado Custo Brasil.

Contudo, mesmo om tais dificuldades, vê-se oportunidades, externas, e entendem-se a internacionalização mediante as exportações e suas praticas, como fonte essencial ao crescimento da empresa, e principalmente como fator de sair da crise politica brasileira e insegurança de compra, via países externos, além de possibilitar ganhos oriundos dos processos de variação do dólar.

Assim, verifica-se a necessidade de ampliar a linha de produção para atender as faixas subtropicais, e desenvolver parcerias ou estudos que ajudem a minimizar o efeito logístico na empresa.

### REFERENCIAL BIBLIOGRAFICO

ALEM, A.C., CAVALCANTI,C.E. **O BNDES e o apoio a internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões**. Revista do BNDES. Rio de Janeiro volume V.12, n.24, p.43-76, Dezembro de 2005.

GREGO, Igor Unica. **A regulação internacional na concessão de subsídios ao setor agrícola e a jurisprudência da OMC**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XVI, n. 113, jun 2013. Disponível em:<[http://ambitojuridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=13312&revista\\_caderno=16](http://ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13312&revista_caderno=16), acessado em 10/11/2017, as 15:18.

LEAL, J. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**, Gerente de Internacionalização Apex Brasil. Disponibilizado em Slides pela empresa pesquisada, 2017.

MALHOTRA , N. K. **Pesquisa de Marketing - Uma Orientação Aplicada**. Bookman. 6ª Ed. 2011.

Ministério do desenvolvimento, Indústria e Comércio, disponibilizado em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=24>, acessado, Acesso em Outubro de 2017.

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades**. São Paulo, v. 1, n. 3, 2º SEM./1996.