

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E
CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CARAZINHO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

JÉSSICA SOARES

UM ESTUDO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA
SEMENTES ROOS

CARAZINHO

2014

JÉSSICA SOARES

**UM ESTUDO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA
SEMENTES ROOS**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Adm. Denize Grzybovski

CARAZINHO

2014

JÉSSICA SOARES

**UM ESTUDO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA
SEMENTES ROOS**

Estágio Supervisionado aprovado em 30 de junho de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski
UPF – Orientadora

Prof. Ms. Sibeli Paulon Ferronato
UPF

Prof. Ms. Amanda Guareschi
UPF

CARAZINHO

2014

À minha orientadora, a Prof. Dra. Adm. Denize Grzybovski,

que ao ministrar suas aulas de Comércio Exterior, me encantou pela imensa sabedoria e dedicação. Foi a minha fonte inspiradora para a escolha do tema deste trabalho antes mesmo de saber quem me orientaria. Posso dizer que tive sorte em tê-la como orientadora, pois a ela devo este reconhecimento, por ter me ensinado muito mais do que deveria, por mudar o modo de eu pensar e agir.

Ela me dizia: “Jéssica, tens que pensar como uma futura Administradora”. Orientadora em todos os sentidos, pois nos momentos difíceis que passei, foi ela quem me incentivou e me fez erguer a cabeça com dignidade e dar sequência ao trabalho.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Nesta realização de um sonho, da qual sozinha não chegaria ao final, ficam aqui os meus singelos agradecimentos às pessoas que junto comigo, fazem parte desta conquista:

Ao *Dr. Osmar Valadão Lopes Junior*, admirável médico, que me incentivou a iniciar a faculdade, a ele meu imenso agradecimento.

A minha querida tia e madrinha, *Nelci dos Santos Farias*, que mesmo de longe, nunca deixou de me ajudar. Que em um momento de dificuldade se prontificou e me ajudou no decorrer da graduação.

Aos empresários e funcionários da empresa Roos, em especial: *Olmar Lanius, Schaline Cassel, Gilberto Hahn, Graciela Lubeno e Cristiano Dick*, pela confiança depositada e pelo fornecimento dos dados para o trabalho.

Aos empresários, *Liane Tombini, Fernando Zanella, Jamil Clament Filho e Erni Orlando Roos*, pelas oportunidades de estágio e emprego durante a minha formação, com certeza aprendi muito com cada um de vocês.

Ao mestre Prof. *Olivo Tiago Giotto*, que ministrou as aulas no primeiro semestre de Teoria Geral da Administração, as quais ficaram marcadas e até hoje marcam os seus ensinamentos.

Aos meus amados pais, *Ladimir e Laici*, que superaram todas as dificuldades da vida, sempre unidos, para dar o melhor as suas filhas. Queridos pais, a vocês devo todo agradecimento, vocês são o meu porto seguro. Querido pai, me buscando e levando pra lá e pra cá, quantas vezes no frio, deixava de dormir pra me buscar. Se eu me apertava era você que me socorria. A mãe, sempre zelando pela nossa família, acompanhando tudo de perto e sempre querendo o melhor pra mim.

A minha irmã *Tháise Soares Dias*, também administradora e fonte de inspiração para minha formação.

Ao meu namorado, *Leonardo Pereira*, por fazer dos meus dias os mais felizes, e pelo apoio e paciência durante a realização deste trabalho.

As minhas amigas, *Camila Bortolotti Kalkmann*, *Vanessa Carpes*, *Natália Bortolotti* e *Paula Lazzari Quadros*, por estarem presentes em todos os momentos da minha vida.

RESUMO

SOARES, Jéssica. **Um estudo do processo de internacionalização da empresa Sementes Roos**. Carazinho, 2014. 60 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

O presente relatório de estágio, realizado na empresa Sementes Roos, versa sobre as estratégias de internacionalização possíveis de serem implementadas em empresas que atuam no segmento do agronegócio, na região norte do Estado do Rio Grande do Sul. A comercialização de grãos, como soja, o milho e o trigo, é a maior atividade agrícola da região, porém as empresas deste ramo, destinam quase toda a produção para terceiros (exportadores gaúchos) ou indústrias no mercado interno. O principal objetivo do estudo foi analisar a situação da empresa e demonstrar ações estratégicas possíveis de serem implementadas. Para isto foram estudados os processos de internacionalização focado no ramo do agronegócio por meio de entrevistas e questionários. Os resultados indicam que a Roos, para avançar no processo de internacionalização e de acordo como modelo de Uppsala, precisa investir naquilo que lhe é mais rentável e mais acessível, considerando sua infraestrutura instalada. A exportação direta de grãos, aparentemente é uma estratégia de internacionalização adequada ao segmento de atuação (agronegócios) e ao tipo de empresa (familiar) que caracteriza a Roos. Porém, há outras estratégias de internacionalização possíveis de serem implementadas, dentre as quais destaca-se a exportação direta de sementes. Para tanto apresenta-se um plano de ação utilizando-se o modelo 5W1H.

Palavras chave: Internacionalização de empresas. Processo de internacionalização. Agronegócio. Modelo de Uppsala.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Passos rumo à internacionalização.....	19
FIGURA 2 – O conceito de iceberg na internacionalização de empresas.....	19
FIGURA 3 – Imagem da fachada da empresa na sua fundação, em 1963.....	29
FIGURA 4 – Cidades de atuação da empresa.....	29
FIGURA 5 – Grau de instrução dos empregados da Roos.....	30
FIGURA 6 – Organograma da empresa Roos.....	32
FIGURA 7 – Processo de parceria entre empresa e agricultor.....	34
FIGURA 8 – Silos de armazenagem de grãos.....	35
FIGURA 9 – Estrutura física da filial instalada no município de Carazinho.....	36
FIGURA 10 – Produção anual de sementes de trigo e soja.....	37
FIGURA 11 – Logomarca das sementes Roos Camino RR e Roos Avance RR.....	37
FIGURA 12 – Logomarca da semente intacta Rota 54 IPRO.....	38
FIGURA 13 – Logomarca da semente trigo Roos Celebra.....	38
FIGURA 14 – Cadeias produtivas atuantes da Roos.....	40
FIGURA 15 – Volumes comercializados pela Roos nos últimos cinco anos em toneladas.....	41
FIGURA 16 – Comercialização de soja pela Roos, em 2013, por tipo de mercado.....	42
FIGURA 17 – Volumes comercializados de sementes de soja e trigo nos últimos cinco anos.....	43
FIGURA 18 – Exportações brasileiras dos últimos cinco anos.....	46
FIGURA 19 – Exportações de soja, por país, em milhões de toneladas.....	47
FIGURA 20 – Importações de soja, por país, em milhões de toneladas.....	47
FIGURA 21 – Comportamento do preço médio anual das exportações brasileiras.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Conceitos de internacionalização.....	15
Tabela 2 - Teorias de internacionalização pelas abordagens econômica e comportamental...	17
Tabela 3 – Tipos de CPR utilizadas pela Roos.....	34
Tabela 4 – Nível estratégico da Roos atual.....	45
Tabela 5 – Valores médios praticados nas exportações brasileiras dos últimos cinco anos....	48
Tabela 6 – Plano de ação 5W1H.....	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	Objetivo geral.....	12
1.2.2	Objetivos específicos.....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	CONCEITOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	13
2.2	TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	16
2.3	ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	20
2.4	BARREIRAS À EXPORTAÇÃO.....	22
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	24
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	25
3.3	OBJETO DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	26
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	26
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	27
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	28
4.1	EMPRESA.....	28
4.2	PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS ENTRE EMPRESA E AGRICULTOR.....	33
4.3	A CAPACIDADE DE ARMAZENAMENTO E PRODUÇÃO.....	35
4.4	CAPACIDADE EXPORTADORA DA EMPRESA.....	39
4.5	O MERCADO INTERNACIONAL PARA OS PRODUTOS ROOS.....	46
4.3	PLANO DE AÇÃO.....	49
5	CONCLUSÕES	52
	APÊNDICES.....	56

1 INTRODUÇÃO

O mercado internacional encontra-se cada vez mais desafiador à competitividade de todas as empresas, em razão da interdependência entre os países, da formação de blocos regionais e do surpreendente avanço tecnológico em diversos setores, que resultaram na transformação das formas de competição (BALDI, 2004; OLIVA et al., 2012). As empresas brasileiras que atuam no segmento do agronegócio também estão expostas a esse ambiente global, o que as faz pensar em alinhar suas estratégias ao contexto internacional.

O presente relatório de estágio, realizado na empresa Sementes Roos, versa sobre as estratégias de internacionalização possíveis de serem implementadas em empresas que atuam no segmento do agronegócio na região norte do Estado do Rio Grande do Sul. A comercialização de grãos, como soja, o milho e o trigo, é a maior atividade agrícola da região, porém as empresas deste ramo, destinam quase toda a produção para terceiros (exportadores gaúchos) ou indústrias no mercado interno.

Nesse sentido, a seguir apresentam-se os resultados de um estudo do mercado específico da empresa supracitada com vistas a indicar ações necessárias para avançar no processo de internacionalização, orientada pelos pressupostos teóricos do modelo de Uppsala.

Em razão da dinamicidade do mercado global, as empresas buscam se internacionalizar em especial quando percebem que o mercado nacional já não está tão atrativo quanto no passado. Um diagnóstico estratégico, mesmo que empiricamente elaborado pelo empresário, pode apontar para um futuro mais promissor no mercado internacional. Porém uma série de incertezas e questionamentos intrigam os empresários a avançarem com ações mercadológicas para além-fronteiras, como a falta de conhecimentos ao entrar em um novo mercado, a cultura diferente e tudo o que diz respeito às barreiras tarifárias, taxas de câmbio e demais procedimentos burocráticos (MINISTÉRIO..., 2013).

Os resultados desse estudo são apresentados em quatro partes, além desta introdução. Na segunda parte apresentam-se os fundamentos teóricos orientadores sobre internacionalização de empresas. Na terceira parte são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a investigação empírica e, na quarta e quinta partes são apresentados os resultados, as análises dos dados e conclusões.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

Em razão do desenvolvimento da economia mundial, da aceleração da tecnologia, da proliferação dos conhecimentos em todas as dimensões, as empresas necessitam revisar suas estratégias de atuação no mercado considerando que, mesmo sendo empresas de atuação local, estão inseridas num mercado global. Para aquelas empresas que atuam no comércio de *commodities* e são de propriedade e gestão familiares, os desafios são ainda maiores, pois precisam superar as adversidades do mercado e os conflitos internos que por ventura façam parte da gestão.

A E. Orlando Roos Comércio de Cereais é uma empresa familiar brasileira que atua no segmento agrícola há mais de cinquenta anos. Situada na região norte do Rio Grande do Sul, possui seu centro administrativo em Não-Me-Toque e conta com onze filiais nas cidades da região. Atualmente a empresa tem aproximadamente 400 empregados.

A empresa Roos, como será denominada neste estudo, comercializa grãos de cereais, como soja, milho e trigo, além de produzir e comercializar sementes de soja e milho, que confere-lhe o título de “maior sementeira do sul do país”.¹ Ela também presta assistência técnica às lavouras e disponibiliza adubos e fertilizantes.

A comercialização dos grãos é feita na maioria das vezes no mercado nacional. No mercado internacional, a empresa adota a estratégia de exportação direta apenas para países do Mercosul, fora a isso a comercialização dos grãos para o exterior se dá através de uma comercial exportadora para realizar as operações.

No caso da exportação de sementes, o processo ocorre diretamente com o cliente no exterior, caracterizando-se como uma operação comercial orientada pela estratégia de internacionalização de exportação direta.

¹ O título de maior sementeira do sul do país é conferido em conversas informais, em jornais e em revistas do setor, porém não tem nenhum dado oficial a respeito.

Ao demonstrar tal comportamento em suas negociações, a empresa Roos adota a estratégia de internacionalização de acordo com o modelo de Uppsala. De acordo com Hilal e Hemais (2003), é comum quando não há uma competência para atuar no mercado internacional. Nesses casos, inicia-se com a exportação indireta e com o decorrer do tempo adota-se a estratégia de exportação direta (SOUZA; FENILI, 2012).

Em um contexto de globalização dos mercados, a internacionalização da empresa é uma possibilidade muito importante. Porém, internacionalizar a empresa requer uma série de ajustes na estrutura organizacional interna, inclusive no quadro de pessoal especializado e/ou técnico, em razão das implicações administrativas, burocráticas e financeiras, especialmente conhecimento da legislação tributária e dos controles aduaneiros, procedimentos de câmbio e conhecimentos da dinâmica da taxa cambial. Na dimensão mercadológica também há desafios, os quais envolvem conhecimento das barreiras aduaneiras por questões sanitárias e/ou ambientais.

Por isso, é fundamental que se faça um estudo prévio e detalhado de todas as implicações dessa eventual decisão a ser tomada, buscando-se identificar os riscos e potencialidades desta opção de negócio. O presente estudo busca responder a seguinte questão central: **Quais são as ações que a empresa Roos precisa implementar para avançar no processo de internacionalização de acordo com o modelo de Uppsala?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as ações estratégicas possíveis de serem implementadas na empresa Roos para continuar adotando o modelo de Uppsala no processo de internacionalização.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a estrutura organizacional da empresa Roos;
- b) Identificar e analisar a comercialização dos produtos por tipo de mercado (nacional, internacional), nos últimos cinco anos;
- c) Realizar pesquisa de mercado para o produto x no comércio internacional;
- d) Apresentar um plano de ação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diversos autores foram pesquisados a fim de identificar os motivos que levam as empresas a se internacionalizar, os benefícios, os riscos e também as estratégias a serem adotadas neste processo. Para isso, os principais assuntos que envolvem o tema foram estudados e apresentados a seguir, como os conceitos de internacionalização, as teorias de internacionalização, as estratégias de internacionalização e as barreiras à exportação.

2.1 CONCEITOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para Lopez e Gama (2005, p. 30) as principais razões para a internacionalização são: maiores lucros, ampliação de mercado, novos produtos a serem ofertados, o aumento da produção, uma melhor utilização da capacidade instalada, o melhor aprimoramento de qualidade, entre outros.

Nas palavras de Dib e Carneiro (2007):

Entender por que as empresas se internacionalizam e que produtos ou atividades são alvo deste processo tem sido desafio constante para as pesquisas na área de negócios internacionais. Este, no entanto, não é o único desafio. Também se quer conhecer quando esta decisão é tomada dentro da evolução de uma empresa. Busca-se prever para onde – qual país ou região – uma empresa doméstica se expandirá em primeiro lugar e, depois, como continuará seu processo de expansão internacional. Como se tais dúvidas não fossem suficientes, a prática ainda nos apresenta situações muitas vezes contraditórias: por que empresas semelhantes aparentemente seguiram caminhos tão díspares em seus processos de internacionalização? Que fatores e características estariam presentes, sob as aparências percebidas por nossa observação, que poderiam explicar as evidências empíricas dissonantes? Já as escolhas estratégicas disponíveis para as empresas decidirem como se internacionalizar são muitas: envolvem produção internacional, exportação e licenciamento de produtos ou tecnologia; podem ser criadas joint ventures com diferentes níveis de comprometimento de recursos; a expansão no estrangeiro pode ser orgânica ou por aquisições; as atividades da empresa podem ser realizadas internamente ou contratadas de terceiros (p. 2-3).

O atual processo de internacionalização que o Brasil vive é de extrema importância para seu desenvolvimento e demonstra marco inédito na história econômica nacional, denotando transformações estruturais na economia mundial e no padrão de desenvolvimento do País (BRASILGLOBALNET, 2011).

A internacionalização das empresas brasileiras começou no momento em que o crescimento da economia interna estava estagnado, sendo a única alternativa encontrada para alavancar nos negócios era investir no mercado externo. Diferente do que aconteceu nos casos de internacionalização de países como, por exemplo, o Japão, Cingapura, Coréia do Sul, China e Índia, que ganharam espaço mundial devido seu crescimento econômico das últimas décadas (FERREIRA; DARIVA; ROMERO, 2008).

De qualquer modo, entender o processo de internacionalização de empresas implica, a priori, compreender as teorias do comércio internacional. Nesse sentido, Smith (2003) desenvolveu a **teoria das vantagens absolutas** e defendeu que essa teoria como base do comércio internacional. O autor enfatizou que as trocas voluntárias entre países, podem beneficiar todos os países envolvidos. Por essa mesma perspectiva, os países devem se concentrar na produção dos bens que têm vantagem absoluta, exportando a quantidade que exceder o consumo interno, e importando os outros bens através das receitas auferidas com a exportação (PEIXOTO, ZCHABER, COUTINHO, 2003).

No entendimento de Dias e Rodrigues (2012, p. 318), é destacada a busca de oportunidades no comércio internacional, que David Ricardo ressalta em sua **teoria de vantagens comparativas**, que foram desenvolvidas no berço do liberalismo econômico do século XIX. No que diz respeito a vantagens comparativas, a existência da competência em fatores produtivos contribui para o fluxo do comércio internacional entre países.

De acordo como Peixoto, Zchaber e Coutinho (2003), a vantagem comparativa:

reflete o custo de oportunidade relativa, isto é, a relação entre as quantidades de um determinado bem que dois países precisam deixar de produzir para focar sua produção em outro bem. Segundo a teoria ricardiana, as vantagens comparativas, também denominadas vantagens relativas, são oriundas das diferenças de produtividade do trabalho para distintos bens. Ele as atribui às diferenças no clima e no ambiente de cada nação. Os países deveriam se especializar em bens nos quais tivessem vantagem comparativa, aumentando sua produção doméstica. Assim, a produção que não fosse vendida no mercado doméstico de um país deveria ser exportada. Os outros bens seriam adquiridos no mercado internacional a um preço menor que se tivessem sido produzidos internamente. Dessa forma, o comércio seria benéfico para todos.

Em outro direcionamento, Porter (1993) afirma que os fatores de produção de um país são fixos e são distribuídos pelas empresas e pelas indústrias que gerarão maior rendimento. Neste sentido, as empresas passam a desenvolver ações que resultem no rompimento dos

limites dos próprios fatores de produção, tais como: (a) ofertar novos produtos e implementar novos processos, a fim de aumentar os rendimentos; (b) ingressar em um mercado além das fronteiras definidas pelos países; (c) aumentar a produtividade, melhorando o uso dos fatores de produção; (d) implementação de estratégias globais, advindas da utilização de fatores de produção obtidos em diferentes locais geográficos. Essa explicação deriva da **teoria das vantagens competitivas**, formuladas por Porter (1993).

Tomando como referência essas três teorias do comércio internacional, os pesquisadores passaram a estudar o comportamento estratégico das empresas no mercado internacional. Esses estudos deram origem a um conjunto de explicações teóricas sobre o conceito de internacionalização. Na tabela 1 apresentam-se os principais conceitos de internacionalização de empresas e seus principais autores de referência.

Tabela 1 – Conceitos de internacionalização

CONCEITO	AUTORES DE REFERÊNCIA
Processo pelo qual as empresas gradualmente aumentam seu envolvimento em negócios internacionais.	Johanson e Vahlne (1977)
Processo de envolvimento crescente em operações internacionais, no sentido do contexto doméstico para mercados estrangeiros e vice-versa.	Welch e Luostarinen (1988)
Processo pelo qual as firmas tanto aumentam sua consciência de investimento direto e indireto de transações internacionais sobre seu futuro, quanto estabelecem e conduzem transações com outros países.	Beamish (1990)
Processo de incremento do envolvimento da firma em operações internacionais (CALOF; BEAMISH, 1995).	Calof e Beamish (1995)
Processo de adaptação da modalidade de troca comercial a mercados internacionais.	Andersen (1997)
Processo cumulativo, no qual relações são continuamente estabelecidas, mantidas, desenvolvidas, rompidas e dissolvidas no intuito da consecução dos objetivos da firma.	Johanson e Mattsson (1988)
Desenvolvimento de redes de relacionamento de negócios em outros países através de extensão, penetração e integração.	Johanson e Vahlne (1990)
Processo de mobilização, acumulação e desenvolvimento de estoques de recursos para atividades internacionais.	Ahokangas (1998)
Expansão geográfica das atividades econômicas de uma empresa para além das fronteiras nacionais de seu país de origem.	Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006)

Fonte: Souza e Fenili (2012, p. 104).

Numa interpretação a partir da realidade brasileira, o governo brasileiro apresenta uma importante reflexão do conceito na página eletrônica do BrasilGlobalNet (2011), qual diz que:

Ao realizarem investimentos no exterior, as empresas brasileiras adquirem ganhos de produtividade e de competitividade, com impactos positivos no retorno sobre o investimento. A internacionalização promove a conquista de novos mercados, a melhoria da eficiência e a aprendizagem tecnológica.

Em outra visão, Welch e Luostarinen (apud SOUZA; FENILI, 2011) destacam as operações mantidas pela firma em cenários estrangeiros, definindo “internacionalização como o processo de envolvimento crescente em operações internacionais, no sentido do contexto doméstico para mercados estrangeiros e vice-versa”.

Para Minervini (2012, p. 5) é fundamental que seja avaliada a capacidade exportadora da empresa na base do processo de internacionalização, tendo em vista que **capacidade exportadora** é a aptidão que a empresa tem de se adequar as mudanças do mercado internacional, realizando internamente uma série de alterações, como por exemplo, na área de recursos humanos, comunicação, projetos, entre outras.

2.2 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As teorias tradicionais de internacionalização foram desenvolvidas por vários autores com diferentes abordagens. Na tabela 2 constam essas abordagens com base em critérios econômicos e comportamentais.

Tabela 2 - Teorias de internacionalização pelas abordagens econômica e comportamental

Abordagem Econômica	Breve Resumo
Teoria do Poder de Mercado	Originada do trabalho seminal de Hymer (1960/1976), que acreditava que nos estágios iniciais de seu crescimento as empresas continuamente aumentariam sua participação em seus mercados domésticos através de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. Conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, também aumentariam os lucros. Entretanto, existiria um ponto onde não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado, pois apenas poucas empresas permaneceriam. Neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros.
Teoria da Internalização	Sua ênfase recai na eficiência com a qual transações entre unidades de atividade produtiva são organizadas e usa os custos de transação (Williamson, 1975, 1979) como o racional para justificar se deve ser utilizado um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação. Uma análise (supostamente racional) de benefícios versus custos (Teece, 1981, 1986) determinaria o grau “certo” de integração da empresa em suas atividades internacionais.
Paradigma Eclético	É oriundo dos trabalhos de Dunning (1977, 1980 e 1988) e considera que as empresas multinacionais (MNCs) possuem vantagens competitivas ou de “propriedade” vis-à-vis seus principais rivais, que elas utilizam para estabelecer produção em locais que são atrativos devido a suas vantagens de “localização”. Existiriam dois tipos de vantagens competitivas: derivadas da propriedade particular de um ativo singular e intangível (como uma tecnologia específica da empresa) ou derivadas da propriedade de ativos complementares (como a capacidade de criar novas tecnologias). Dunning defende que o Paradigma não deve ser encarado como mais uma teoria de internacionalização, mas sim como um arcabouço para seu estudo.
Abordagem Comportamental	Breve Resumo
Modelo de Uppsala	Pretende ser um mecanismo explicativo básico sobre as etapas de um processo de internacionalização. O foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros; além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, através de estágios sequenciais. A ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a “distância psíquica” entre o país alvo e o país de origem (JOHANSON; WIEDERSHEIM PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).
Networks	Esta abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas (JOHANSON; MATTSON, 1986; FORSGREN, 1989). Quando associada à internacionalização, dela decorre que a empresa vai desenvolver posições em redes no exterior. Embora sua premissa comportamental seja a mesma do modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2003), as decisões acerca do processo de internacionalização serão determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios.
Empreendedorismo Internacional	McDougall (1989) afirmou que a teoria tradicional sobre negócios internacionais assumia implicitamente que as empresas internacionais já haviam sido constituídas há muito tempo. Já a visão do empreendedorismo internacional (COVIELLO; MUNRO, 1995; McDOUGALL; OVIATT, 1997; ANDERSSON, 2000) visa explicar a expansão internacional de novas empresas ou <i>start-ups</i> através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Entretanto, o empreendedorismo não está limitado a novas empresas (BIRKINSHAW, 1997), pois empresas já estabelecidas também precisariam se tornar empreendedoras para competir de modo eficiente.

Fonte: Adaptado de Dib e Carneiro (2006).

As teorias de internacionalização de empresas deixam evidente a importância de uma empresa pensar antecipadamente qual é a melhor estratégia a ser adotada, pois o seu sucesso depende dos objetivos estratégicos. De acordo com Lopes e Gama (2005, p. 32), o planejamento assume uma posição relevante no que diz respeito à internacionalização, tendo em vista o mundo globalizado de hoje. Segundo os autores, as chances aumentam de serem tomadas decisões certas quando se tem por base uma estratégia baseada em pesquisas e avaliações. A maior vantagem da exportação planejada está na possibilidade de:

confronto com outras realidades, outros concorrentes, outras exigências. É uma forma de ganhar conhecimento de mercado. Tudo isso coloca a empresa em uma posição de maior competitividade perante seus concorrentes. Exportar é bom para o país e para a empresa (MINERVINI, 2012, p. 5).

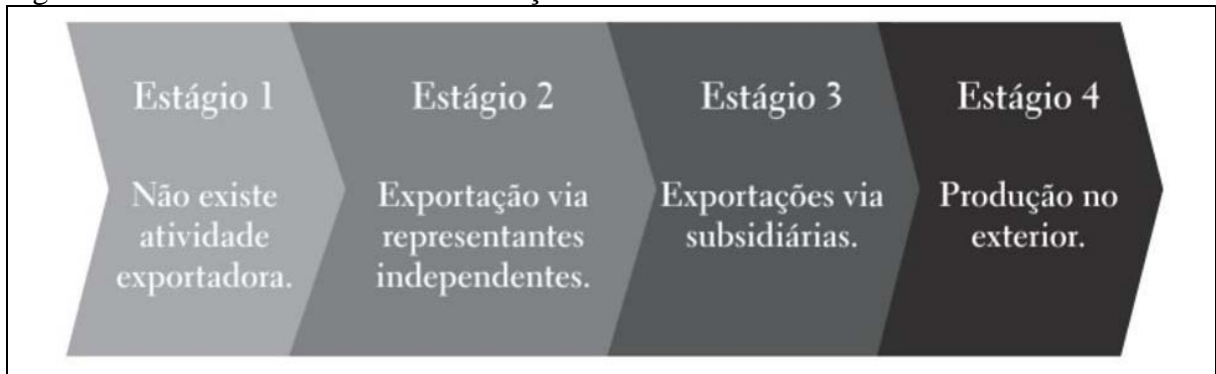
A empresa precisa identificar inicialmente o que vai exportar, para onde vai exportar e como vai fazer esta exportação. Lopes e Gama (2005, p. 34-36) conceituam cada uma destas etapas do planejamento. O que exportar, explicam os autores, que praticamente qualquer produto. Contudo é fundamental prestar atenção às exigências do mercado, adaptarem-se as necessidades dos mercados importadores, bem como implementar um sistema de controle de qualidade compatível com as normas do mercado externo. Para onde exportar, ao contrário do produto, não é para qualquer país, pois muitos destes países impõem controles de ordem sanitária, burocrática e documental, assim como também limites quantitativos. A melhor maneira de estudar o mercado externo é promover viagens. Assim, pode-se identificar os pontos fortes e fracos, saber quem e como são seus concorrentes e conhecer a cultura do mercado-alvo. De maneira geral, a empresa busca direcionar seus produtos para mercados mais próximos, em crescimento constante, com cultura similar, que não tenha alta competitividade e que apresentem grande potencial para o produto.

De acordo com Minervini (2012), no comércio internacional:

é como uma guerra, para a qual se sai para combater com um fuzil sem conhecer o poder do adversário, que talvez tenha um sistema de foguetes intercontinentais. Parece que não é fácil vencer. Você pode dizer que Davi venceu Golias com um pedregulho, mas isso se passou há centenas de anos, e agora os Davi passam mais horas assistindo à televisão do que a lançar pedras, e os Golias são um pouco mais inteligentes e melhor armados (p. 31).

Existem diferentes formas de colocação dos produtos de uma empresa no mercado internacional. A ênfase do trabalho segue na estratégia de exportação direta, que, segundo Lopez e Gama (2005, p. 37) a empresa controla toda a operação, da comercialização até a entrega, inclusive a cobrança. Apesar de exigir mais da empresa, é uma das melhores formas de conseguir maiores lucros e, principalmente, um crescimento mais consistente no mercado internacional, como está representado na Figura 1.

Figura 1: Passos rumo à internacionalização.



Fonte: Muniz, 2004 (apud COSTA; SANTOS, 2011, p. 64).

Então, como aponta Minervini (2012, p. 15), exportar não é somente conhecer nomes de importadores, obter financiamentos, despachar mercadorias, proteger-se de riscos, recuperar créditos, preencher módulos, ter portos e rodovias eficientes, ter câmbio favorável, entre outros. Isso é apenas a ponta do *iceberg* e é neste aspecto que podem-se identificar elementos importantes na consolidação de uma estratégia de internacionalização de sucesso, como o “custo Brasil”, que trata da capacidade do Brasil em oferecer mais ou menos competitividade ao exportador.

Figura 2: O conceito de *iceberg* na internacionalização de empresas.



Fonte: Minervini (2005).

Além do “Custo Brasil”, existem aspectos de competitividade intrínsecos, ou seja, aqueles que dependem quase que exclusivamente só da empresa. Essas características são as que compõem a capacidade exportadora, que muitas vezes, não dependem do país que a empresa está sediada, e sim da própria capacidade de cada empresa (MINERVINI, 2012).

2.3 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para Kotler (apud DIAS; RODRIGUES, 2012, p. 323), existem três estratégias alternativas ao ingresso do mercado internacional, que servem de variáveis para o nível de comprometimento, potencial de lucro, tamanho do risco, assim como também acrescentam o nível de serviço oferecido ao cliente internacional, fator que determina o sucesso de um produto e que revela o valor adicionado indiretamente ao produto, que gera um diferencial competitivo.

Para Dias e Rodrigues (2012, p. 323-325), estas estratégias estão classificadas em três grupos como pode ser observado a seguir:

- a) **Exportação:** é a estratégia que possui suas variáveis em menor nível, ou seja, o risco assumido é o menor possível, o que é um fator importante. Por outro lado, a comunicação entre empresa e cliente é precário, o que diminui o nível de serviços também. Esta estratégia é utilizada por empresas no início do processo de internacionalização, a fim de evitar alguns riscos, e testar o mercado o qual vai negociar.
- b) **Joint Venture:** é uma associação entre empresas firmada com objetivo de exploração de determinado país, onde ocorre um compartilhamento de vantagens que beneficiam todos os envolvidos que possuem o mesmo objetivo. Geralmente a *joint venture* tem prazo determinado, onde as empresas não deixam de existir no seu país de origem, mas criam uma empresa com características de força-tarefa. Outro benefício é a soma de competências, bem como compartilhar investimentos comuns entre concorrentes.
- c) **Investimento direto:** é a estratégia de maior risco, entretanto é a de maior potencial de lucros e a de menor distância entre empresa e cliente final. Pode ser investido em uma instalação de uma planta fabril completa, ou somente uma planta de montagem de produtos, exportados do país de origem para o país de destino através de kits de componentes.

Lopez e Gama (2005, p. 33) defendem a ideia de que “um dos segredos para desenvolver um planejamento de sucesso é o envolvimento de todo o pessoal que irá participar da exportação. Todos os aspectos do projeto de exportação devem ser conhecidos por aqueles que irão colocá-lo em prática”. Muitas vezes não são os exportadores que vendem, mas os importadores que compram e, portanto, mais que exportador, você é fornecedor aceitando quase sempre as condições do comprador (MINERVINI, 2012).

As principais etapas do plano de internacionalização, segundo Minervini (2012) são as seguintes:

- a) Introdução – indicar as razões pelas quais se pretende exportar.
- b) Situação da empresa - analisar três aspectos:
 - A empresa – estrutura, capacidade industrial, capacidade financeira, organização comercial, recursos disponíveis, custos de produção, utilização de patentes, controle de qualidade, prazos e custos para aprontar a estrutura de exportação, investimentos e tempo para a realização de possíveis mudanças.
 - O produto ou o serviço – características, vantagens competitivas, fatores críticos de sucesso no próprio setor, custos, preço, design, normas técnicas e embalagem.
 - O mercado interno – oportunidades, riscos, participações da empresa e tendências.
- c) Mercado(s) alvo – analisar as características do mercado, como concorrência, acesso, tipo de comunicação, normas técnicas, volumes e aumento da demanda, práticas comerciais, embalagem exigida, etc.
- d) Conjuntura do país que receberá seu produto – analisar a situação econômica, a estrutura demográfica, a distribuição da população, o nível socioeconômico, as entidades de apoio ao investimento e os órgãos que regulamentam o comércio exterior.
- e) Estratégias recomendadas:
 - Definição da estratégia de promoção – imagem a comunicar, marca a utilizar, feira da qual vai participar, instrumentos de promoção mais adequados para o mercado, merchandising, força de vendas, propaganda, marketing direto e investimentos a realizar.
 - Definição da estratégia do produto – imagem, necessidades que o produto vai atender, prazos e custos necessários para o desenvolvimento, características, eventuais alterações, embalagem, etiquetas [...].
 - Definição da estratégia de preços – objetivos comerciais, participação no mercado, volumes, posicionamento, políticas de desconto, elasticidade da demanda, condições de pagamento, créditos, tendência do mercado e custos fixos e variáveis.
 - Definição da estratégia de mercado – qual mercado selecionar, segmentação, dimensões dos segmentos selecionados com perspectivas de aumento, perfil do cliente, forma de ingresso, seleção do parceiro, tipo de cobertura [...].

- Plano de ação – definir detalhadamente os planos de ação para fazer as estratégias definidas funcionarem, indicando duração, data de início e de término, bem como plano de investimento, financiamento, projeções de fluxo de entradas e saídas, ponto de equilíbrio e eventuais investidores externos.

Uma vez que a organização decidiu que vai se lançar ao mercado internacional, definindo qual é o país, bem como suas características relevantes, resta definir a forma como essa internacionalização se dará. As alternativas desse processo passam pela determinação da relação risco-investimento a ser assumida. De maneira geral, quanto maior o investimento dedicado ao processo de internacionalização, maiores serão as perspectivas de sucesso, porém com um nível maior de risco assumido.

2.4 BARREIRAS À EXPORTAÇÃO

Um dos principais desafios enfrentados na exportação, segundo Lopez e Gama (2005,) é a eliminação, ou pelo menos, a redução das barreiras ao comércio. Antes de começar a exportar, é oportuno considerar quais serão as barreiras ou as dificuldades que você pode enfrentar. Se as conhecer antes, terá mais possibilidades de superá-las (MINERVINI, 2012). Por barreira comercial entende-se qualquer lei, regulamento, política, medida ou prática adotada por um governo que cause restrições ou distorções ao comércio internacional (LOPEZ; GAMA, 2005).

As barreiras podem ser tarifárias ou não tarifárias. No que diz respeito a barreira tarifária, chamada também de alfandegária, ela influencia os preços de mercado sem impor, diretamente, a quantidade a ser comprada ou vendida (LOPEZ; GAMA, 2005).

Na importação, é uma imposição tributária discriminatória sobre produtos de outro país, visando conter seu ingresso no mercado importador. Seu emprego, na maioria das vezes, é justificado pela necessidade de proteger o produto nacional da concorrência predatória (LOPEZ; GAMA, 2005). Já, as barreiras não tarifárias, segundo Lopez e Gama (2005), são aquelas que discriminam o produto estrangeiro sem se referir ao pagamento de tributos, como por exemplo, a proibição de importações, licenças de importações, cotas, controles de preço, normas de qualidade, direitos *antidumping*, barreiras logísticas, entre outras.

O *dumping* acontece quando os produtos são vendidos no mercado exterior a preços inferiores aos do próprio mercado interno, que uma ação comum nas negociações (MINERVINI, 2012). A partir disso, foram criadas medidas *antidumping*, para defender o país importador de práticas desleais de comércio, por parte dos países exportadores, que causem ou possam vir a causar dano a indústria de produto similar (LOPEZ; GAMA, 2005).

No que tange aos produtos agrícolas, muitas são as barreiras aduaneiras, com destaque para barreiras fitossanitárias, e, no caso específico da soja, as questões genéticas tem sido apontadas como determinantes em razão da proliferação dos transgênicos (FUNCEX, 1999).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo consiste em apresentar o roteiro metodológico operacional necessário para atingir os objetivos propostos no estudo. Inicialmente apresenta-se o delineamento da pesquisa e as variáveis do estudo. Na sequência são apresentados os procedimentos adotados para seleção do objeto de análise e sujeitos da pesquisa, os procedimentos e técnicas utilizados para coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A classificação da pesquisa, quanto aos objetivos, é caracterizada como pesquisa descritiva, cuja abordagem dos dados é mista (quantitativa e qualitativa). Quanto ao procedimento técnico caracteriza-se como um estudo de caso.

De acordo com Roesch (1996), a pesquisa descritiva é utilizada quando se quer descrever fenômenos, como é o caso do processo de internacionalização de uma empresa. Neste estudo ele é importante e considerado adequado uma vez que possibilita ao aluno estagiário do curso de Administração o desenvolvimento de um nível de análise organizacional e compreensão do funcionamento do mercado internacional para a intervenção gerencial (OLIVEIRA, 2002).

Quanto a abordagem dos dados, opta-se pela abordagem mista uma vez que são úteis os levantamentos de dados estatísticos, com tratamento de acordo com a estatística descritiva simples (percentuais, média) quanto os conteúdos do discurso do empresário, informações qualitativas do mercado internacional e outros, os quais requerem adoção da técnica análise de conteúdo (BARDIN, 2009). O método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento

das pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito (OLIVEIRA, 2002). Com relação ao emprego do método ou abordagem qualitativa esta difere do quantitativo pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema. A diferença está no fato de que o método qualitativo não tem pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas (OLIVEIRA, 2002).

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa, na visão de Oliveira (2002), possuem a facilidade de descrever a complexidade de determinada fenômeno social ou problema administrativo, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

No que se refere ao tipo de estudo, é uma pesquisa do tipo estudo de caso. De acordo com Yin (1981), estudo de caso é uma estratégia de pesquisa de fundamental relevância quando se quer obter profundidade nas análises, como é o caso da compreensão do funcionamento de uma empresa no que se refere a sua inserção no mercado internacional.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

- Mercado internacional – levantamento dos produtos comercializados pela empresa no mercado internacional e análise do mesmo;
- Capacidade de produção: a quantidade em toneladas comercializada pela empresa tanto no mercado interno quando no mercado externo de forma informal;
- Estratégias de internacionalização: quais as ações possíveis a serem adotadas pela Roos.

3.3 OBJETO DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A empresa selecionada para o estudo é a E. Orlando Roos Comércio de Cereais Ltda, empresa familiar do ramo agrícola com sede na cidade de Não-Me-Toque, no estado do Rio Grande do Sul. É uma empresa que comercializa grãos de soja, milho e trigo, além da produção e comercialização de sementes. Ainda, a empresa atua com o serviço de armazenagem de grãos, realizando o recebimento de grãos direto do produtor rural.

A relevância de desenvolver o estudo nesta empresa é em razão dela ser considerada a maior sementeira do estado e uma das maiores do Brasil. Soma-se a isso o critério da acessibilidade e pelo empresário ter demonstrado interesse em ampliar as atividades no mercado internacional.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A investigação foi realizada na matriz da empresa e o primeiro contato foi para pedir a autorização para realizar o estudo. Na sequência foi agendada uma entrevista com o diretor da empresa, para conhecer os objetivos organizacionais no que se refere ao mercado internacional e compreender o ciclo de vida do empreendimento.

A técnica de entrevista permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador (ROESCH, 1996). As entrevistas podem ser classificadas em estruturadas e não estruturadas. As estruturadas são aquelas que possuem um roteiro prévio de perguntas, não podendo haver a alteração de tópicos. Já, as não estruturadas são aquelas que por meio de conversação, os dados podem ser utilizados em análise qualitativa, ou seja, os aspectos considerados mais relevantes de um problema de pesquisa (BARROS; LEHFELD, 2007).

Num segundo momento iniciou-se a coleta de dados quantitativos do volume de produção e comercialização, por tipo de produto e tipo de mercado. Os dados coletados nessa etapa foram registrados em planilhas eletrônicas utilizando-se o software Excel®.

Num terceiro momento se deu início a coleta de dados da estrutura organizacional e infraestrutura da empresa, orientando-se pelos passos descritos por Minervini (2012). Ao final ter-se-á um diagnóstico do ambiente interno da empresa.

Por fim, num quarto momento, iniciou-se o processo de investigação do mercado internacional para os produtos selecionados para a comercialização no mercado internacional. Essa investigação será orientada pela classificação fiscal do produto de acordo com a Nomenclatura Comum do Mercosul do Sistema Harmonizado (NCM/SH).

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados quantitativos foram analisados de acordo com a estatística descritiva básica, representada por percentuais e frequência, e comparativamente com os dados estatísticos do setor e disponibilizados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). A representação se deu através de gráficos e tabelas, de acordo com a relevância para o estudo.

Os dados qualitativos foram analisados pela técnica análise de conteúdo, como orienta Bardin (2009), e representados em quadros e citações diretas, de acordo com a necessidade.

Para elaborar o plano de ação, foi utilizada a ferramenta de gestão 5W1H.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo apresentam-se os dados da empresa, desde sua fundação, evolução e como ela se encontra no mercado atualmente. Foram levantados dados através de entrevistas os quais permitiram que fosse feita a análise do seu grau de internacionalização. Será apresentado também o levantamento dos produtos por ela comercializados nos últimos cinco e o mercado internacional de grãos. Por fim, será apresentado um plano de ação com base em todas as informações obtidas neste estudo.

4.1 A EMPRESA

A E. Orlando Roos Comércio de Cereais é uma empresa familiar fundada no ano de 1963, em Não-Me-Toque (RS) e que atua no segmento de produção, armazenagem e comercialização de cereais e sementes. Os principais produtos comercializados são a soja, o milho e o trigo. Contudo, no decorrer do seu ciclo de vida, também iniciou a produção e a comercialização de sementes de soja e de trigo, além da revenda de insumos agrícolas e a prestação de serviços de assistência técnica aos produtores rurais em lavouras da sua região de abrangência.

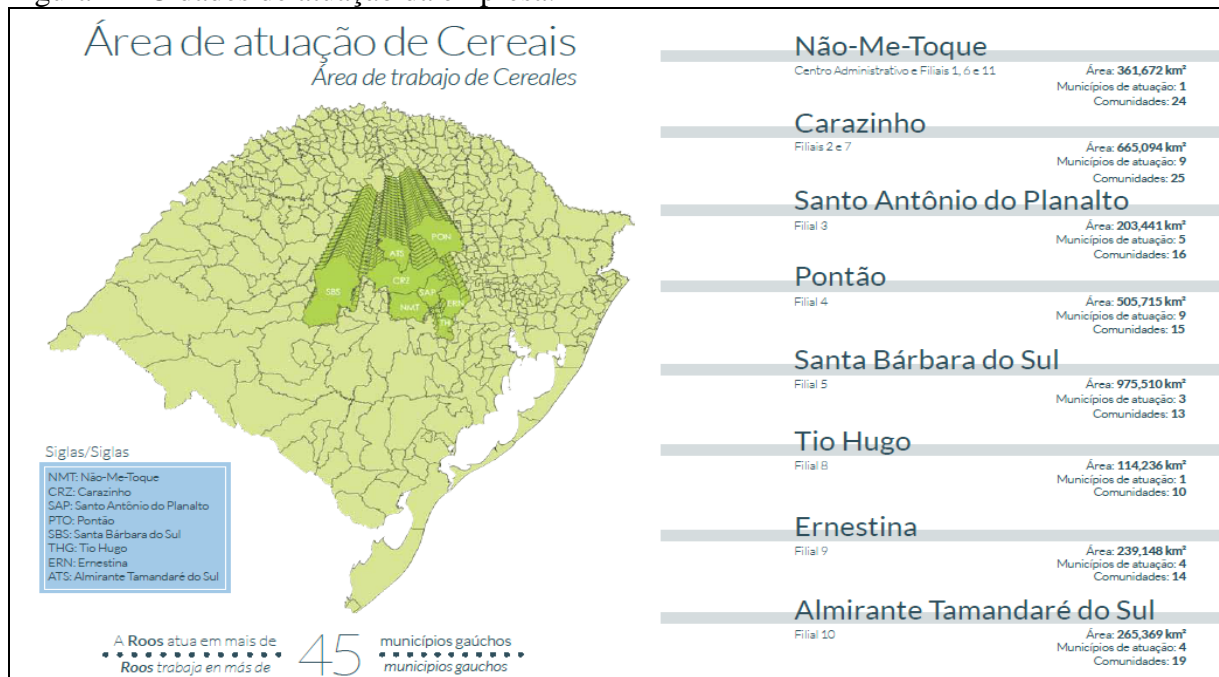
Figura 3 – Imagem da fachada da empresa na sua fundação, em 1963.



Fonte: Arquivos da empresa.

Quanto à estrutura administrativa, a empresa Roos possui sua sede administrativa na cidade de Não-Me-Toque e mais onze filiais localizadas em cidades da região norte do Rio Grande do Sul, como pode ser observado na figura 4.

Figura 4 – Cidades de atuação da empresa.

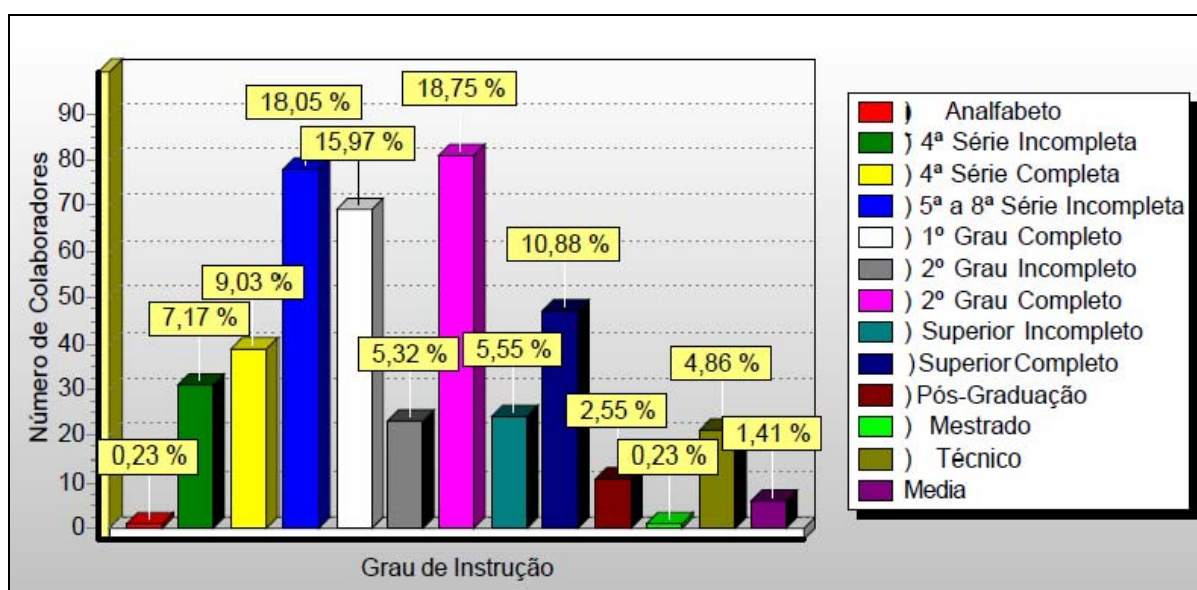


Fonte: Revista Roos 50 Anos.

Em abril de 2014, a empresa tinha 426 empregados sendo 337 do gênero masculino e 89 do gênero feminino. A maior concentração (77,71%) de empregados está na faixa etária entre 21 e 50 anos, sendo que 27% têm entre 30 e 40 anos. Entre os dois gêneros, a maior concentração nesta faixa etária está entre as mulheres (29,21%), enquanto os homens representam 26,41%.

Quanto ao grau de instrução, a empresa ainda mantém em seu quadro funcional um empregado analfabeto e 34,25% não possuem o ensino fundamental completo. Entre os demais, 15,97% dos empregados possuem o primeiro grau completo, enquanto 18,75% têm o ensino médio completo. Os empregados que possuem nível superior em andamento representam 5,6%. Já os com o ensino superior completo são 11% e aqueles que possuem alguma especialização somam 2,6% e mestrado apenas uma pessoa. Os empregados de nível técnico, onde a maioria são técnicos agrícolas, representam 4,93%.

Figura 5 – Grau de instrução dos empregados da Roos.



Fonte: Dados da pesquisa.

Esses dados revelam uma empresa com um quadro funcional de baixo grau instrucional, considerado aspecto negativo num processo de internacionalização, uma vez que o mercado internacional exige que a empresa disponha de um quadro funcional com alto grau de instrução.

Conforme entrevista com o gestor de grãos da Roos, Olmar Lanius, a empresa possui duas pessoas com experiência em comércio exterior e considera o suficiente para as atividades que hoje desenvolve. Isso não significa que ele não tenha necessidade de ampliar o quadro com a contratação de pessoas com maior grau de instrução na comercialização internacional dos produtos.

As atividades são distribuídas entre as áreas técnica, administrativa e de produção, onde a produção concentra maior número de empregados. Como pode ser visualizado na Figura 6.

De acordo com a estrutura administrativa atual, representada na Figura 6, observa-se que, caso a empresa decida em ampliar as operações no mercado internacional, seria desejável criar uma área administrativa responsável pelas operações internacionais, a qual pode ser alocada no setor de marketing. O objetivo é concentrar todas as atividades de comércio exterior (comercialização, documentação, certificações e laudos) e qualificar a equipe funcional para ler mais atentamente os sinais de mercado e ter autonomia para solucionar os problemas operacionais derivados de eventuais problemas de aduana. Isso requer um perfil específico de profissional, com conhecimento profundo sobre o produto, sobre a dinâmica de comércio exterior brasileiro e sobre as exigências dos clientes internacionais, considerando-se as particularidades de cada país comprador. Dentre outras competências, este profissional precisa ter domínio de idiomas, de legislação do comércio exterior brasileiro, de produto (características e especificações técnicas), de macroeconomia e de conhecimentos gerais (geografia, história, política, sociologia, antropologia).

4.2 PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS ENTRE EMPRESA E AGRICULTOR

A comercialização de soja, milho e trigo é feita a partir de uma parceria estabelecida entre a empresa e o agricultor, no qual a empresa facilita a compra de sementes e insumos através de contratos de cédula de produtor rural (CPR), obrigando o agricultor a fazer a entrega para a Roos da sua produção. No momento da safra, a empresa recebe os cereais do agricultor, armazena e fica aguardando o melhor momento (oportunidade) para sua comercialização através de diferentes canais de venda.

No processo de comercialização com o agricultor, os cereais não estão contemplados, pois a empresa prioriza a comercialização de sementes e insumos agrícolas. Para tanto a empresa utiliza três tipos de CPR. A primeira é uma CPR de troca, onde o produtor adquire os produtos necessários para o plantio e manutenção da lavoura em troca de grãos, ficando comprometido a pagar com o que colher. No contrato está determinada a quantidade de grãos que liquidará a dívida do produtor. A segunda é a CPR lote, a qual a empresa fixa um preço futuro para o produtor, independentemente do valor que estiver o grão (soja, milho ou trigo) no dia do recebimento. O produtor escolhe a quantidade de quilogramas que deseja fechar no contrato, este também fica compromissado a entregar esta quantia para a empresa quando colher. E, o terceiro tipo, é a CPR financeira ou adiantamento, que nada mais é do que um empréstimo de dinheiro em troca de grãos para entrega futura. O cliente solicita um valor à empresa, que passa pela aprovação do comitê de crédito e se aprovado é depositado em conta corrente para o produtor. Assim, o produtor assume o compromisso de que a quantidade determinada em contrato deverá ser entregue à Roos no período da colheita.

A seguir apresenta-se um quadro-síntese da parceria entre a empresa e o produtor rural, a qual garante a captação de grãos na região de abrangência.

Tabela 3 – Tipos de CPR utilizadas pela Roos

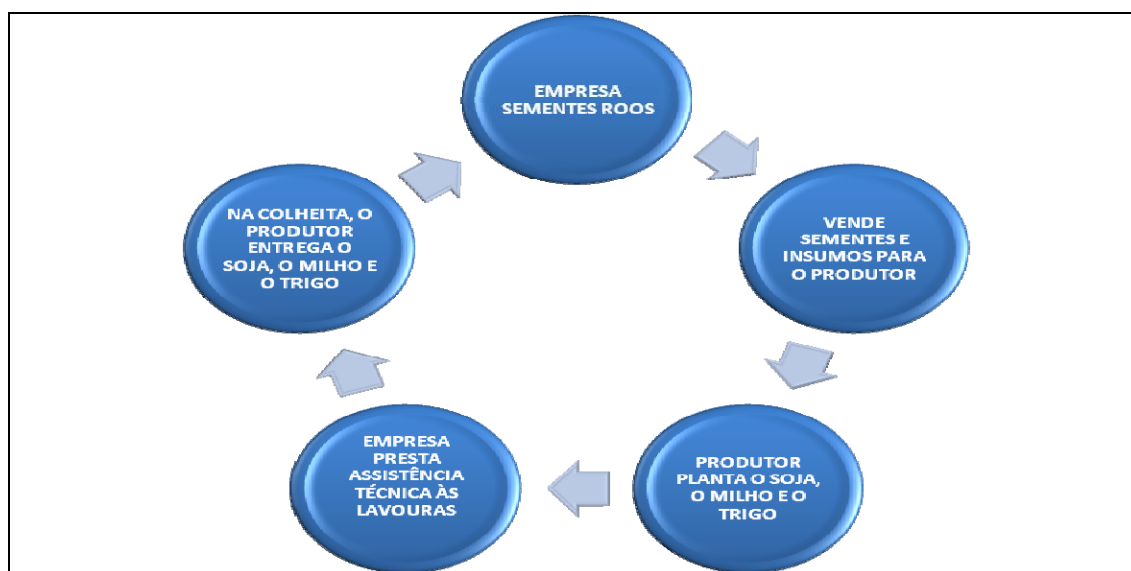
Tipo	Função	Vantagens à Roos
CPR de troca	Trocar grãos para a aquisição de produtos para plantio e manutenção das lavouras.	A empresa fica no direito de receber os grãos fixados no contrato, além da possibilidade de o preço dos grãos aumentarem e a empresa obter uma margem em cima do preço fixado no contrato.
CPR lote	Fixar um preço futuro para faturamento, no qual fica a critério do cliente analisar se é vantajoso ou não.	A empresa garante o recebimento dos grãos, o que fica um passo a frente dos concorrentes.
CPR Financeira	Emprestar dinheiro para o produtor em troca de grãos.	A empresa recebe os grãos no vencimento do contrato, além de pagar o preço cerca de 20% a menos do que o preço comercializado no dia da emissão da CPR.

Fonte: A autora (2014).

Há os casos onde não há vínculos com contratos e mesmo assim produtores entregam os grãos na empresa, onde estes ficam disponíveis para a venda a qualquer época do ano. No trigo e no milho são cobradas tarifas de armazenamento, já a soja é livre de tarifas, podendo deixar o produtor vários anos armazenado na empresa. A tarifa do milho é de 0,6% ao mês calculado com base por uma tonelada e possui carência de quatro meses a partir da data de entrega na empresa. Já o trigo, a porcentagem é a mesma, porém a carência é de apenas dois meses. A partir de então, a empresa armazena os grãos e vende conforme a atratividade do mercado, conforme já referenciado anteriormente.

Na Figura 7 é possível visualizar o processo de parceria entre empresa e agricultor na empresa Roos.

Figura 7 – Processo de parceria entre empresa e agricultor.



Fonte: A autora.

Quem optar por não quer fazer contratos de CPR, entrega os cereais e faz o “faturamento” desses grãos quando necessita de dinheiro ou quando acha vantajoso. A empresa paga o preço conforme bolsa de Chicago mais bônus conforme cada grão, fazendo com que assim o produtor utilize da empresa apenas como serviço de armazenagem da sua produção, o qual depois de depositado pode apenas vender para a Roos.

4.3 A CAPACIDADE DE ARMAZENAMENTO E PRODUÇÃO

Após todo processo de comercialização, onde a empresa recebe os grãos dos produtores, estes são armazenados nos 79 silos e cinco armazéns graneleiros distribuídos entre suas onze filiais. A capacidade de armazenagem da empresa é de 450 mil toneladas atualmente, ou seja, 7,5 milhões de sacas de 60 kg. Esta sendo construída ainda outra filial que aumentará a capacidade para 510 mil toneladas. Na figura 8 pode-se visualizar a capacidade de armazenagem dos grãos.

Figura 8 – Silos de armazenagem de grãos.



Fonte: Arquivos da empresa.

Os silos e armazéns são vistoriados, segurados e credenciados pela Conab (Companhia Nacional de Abastecimento). A armazenagem é constantemente vistoriada para a garantia de que os grãos fiquem na umidade ideal e livre de insetos.

A empresa está ampliando a sua capacidade de armazenagem, investindo para a melhoria da captação de produtos para que possa incrementar a participação no mercado interno e externo. Isso se dá através da construção de novas filiais, com maior capacidade de armazenamento e ainda pontos estratégicos que facilitem a escoação dos grãos (dados questionário). A figura 9 demonstra a estrutura física de uma das filiais da empresa, situada na cidade de Carazinho, em local estratégico, considerado o maior entroncamento rodoviário do estado, além de ser a única filial que possui carregamento ferroviário.

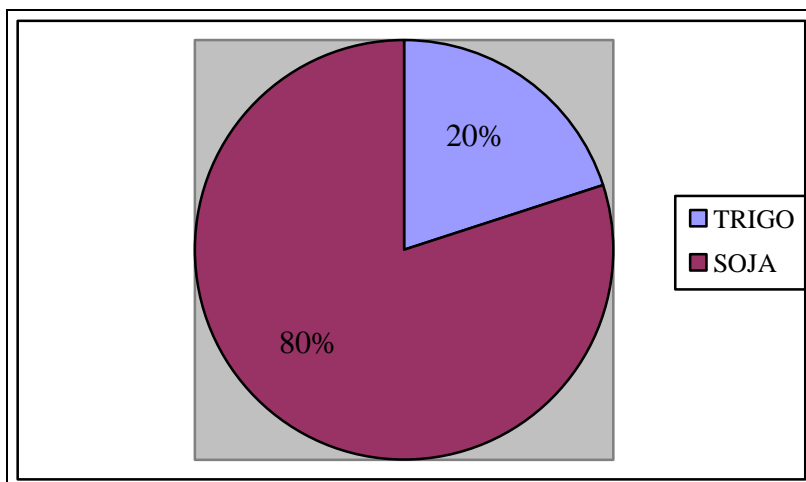
Figura 9 – Estrutura física da filial instalada no município de Carazinho.



Fonte: Arquivos da empresa.

Atualmente a empresa é a maior produtora de sementes do estado e está entre as maiores do Brasil. Além da produção, ela trabalha com o beneficiamento e análise de sementes, que possui certificação ISO 9001 desde o ano de 2002. A produção de sementes gira em torno de 40.000 toneladas por ano, sendo 20% de sementes de trigo e 80% de sementes de soja, conforme mostra a figura 10.

Figura 10 – Produção anual de sementes de trigo e soja.

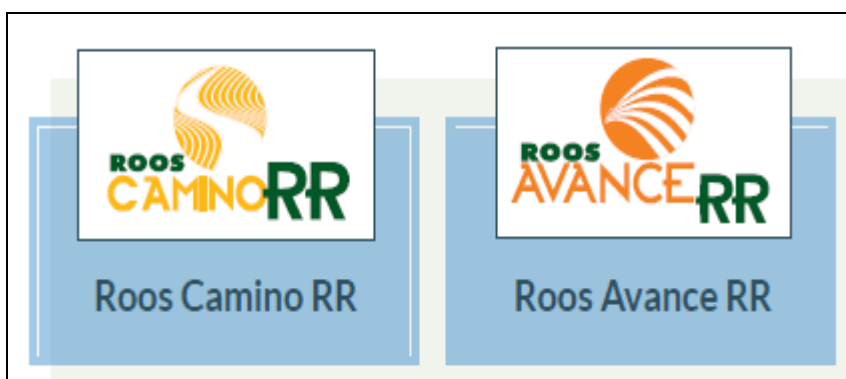


Fonte: Dados da pesquisa.

Tais sementes são comercializadas para os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso do Sul e para os países Paraguai e Uruguai. Ao todo, a Roos comercializa 25 cultivares de soja e 20 de trigo, incluindo quatro de marca própria, a Roos Camino RR, Roos Avance RR e em 2014 foi lançada a Rota 54 I PRO, ambas sementes de soja. A Roos Celebra foi lançada em 2013 e é a única cultivar de trigo de marca própria. Estas sementes são registradas no Ministério da Agricultura e não rendem *royalties* à empresa. A marca pertence à Roos, mas as tecnologias pertencem à Brasmax, no caso da Roos Camino, Roos Avance e Rota 54 IPRO, e à empresa Bio Trigo, no caso da semente de trigo Celebra.

A Figura 11 apresenta as logomarcas das duas variedades de semente de soja RR1, e na figura 12 é apresentada a logomarca da Rota 54 I PRO, e em seguida, na figura 13, a logomarca da semente de trigo Celebra.

Figura 11 – Logomarca das sementes Roos Camino RR e Roos Avance RR.



Fonte: Revista Roos 50 Anos (2013).

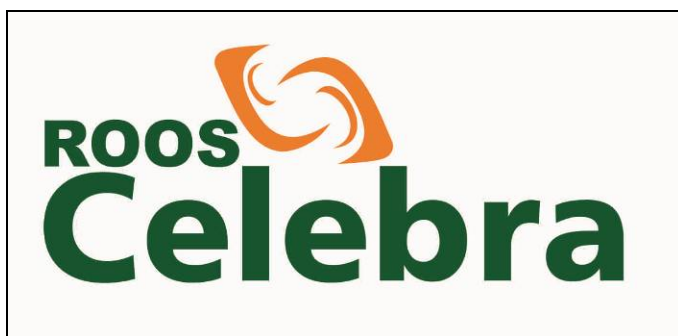
Figura 12 – Logomarca da semente intacta Rota 54 IPRO.



Fonte: Dados da pesquisa.

As vendas destas sementes no mercado nacional são negociadas diretamente com o cliente e no mercado internacional é utilizada a estratégia de exportação direta. São comercializadas em sacos de 40 Kg. A empresa possui um centro de tratamento de sementes industrial, desde o ano de 2012, o que agregou ainda mais valor a semente comercializada pela Roos.

Figura 13 – Logomarca da semente trigo Roos Celebra.



Fonte: Dados da pesquisa.

Uma das formas da Roos diferenciar-se do mercado no mercado, tanto nacional, quanto internacional é a marca do produto, o que não é possível na comercialização de *commodities* como grãos de soja, milho e trigo. No entanto, como ficou evidente no texto anteriormente descrito, isso é possível de ser conquistado com sementes dos diferentes cereais. O que chama a atenção da capacidade de armazenamento e produção da Roos é o baixo investimento feito em infraestrutura para comercialização de sementes com marca e tecnologia próprias.

4.4 CAPACIDADE EXPORTADORA DA EMPRESA

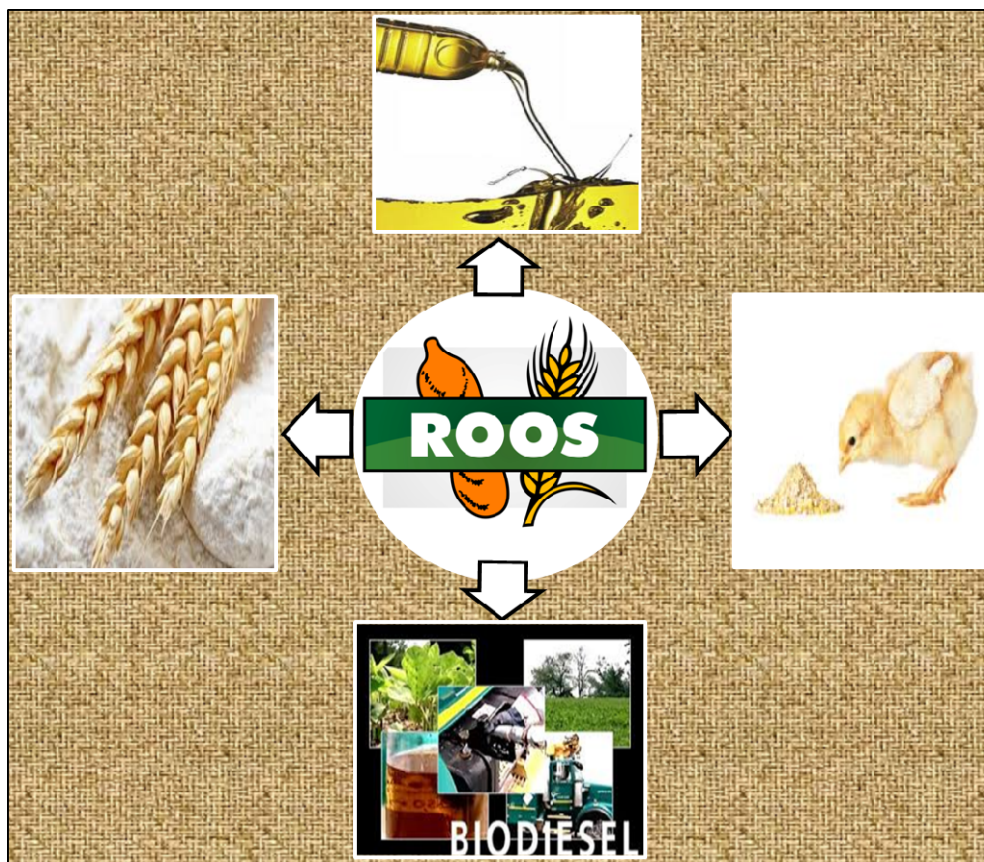
A comercialização de cereais da Roos com as empresas da cadeia produtiva de óleos, farelos e biodiesel ocorre no mercado nacional. Estas negociações acontecem através de corretoras ou direto com as empresas clientes. Os preços dos produtos são definidos com base nas variações que ocorrem na bolsa de Chicago e também as variações no preço praticado no mercado regional entre cerealistas, cooperativas e terceiros.

As corretoras são empresas terceirizadas que têm como função a intermediação na venda dos grãos. Elas são avisadas do interesse da empresa compradora de grãos e vai ao mercado em busca de fornecedores. Quando as vendas são realizadas através destas corretoras, são elas que efetuam os contratos, os quais são assinados pelo comprador e vendedor.

No caso da negociação direta, o cliente efetua o contrato com cláusulas específicas referente ao pagamento e à qualidade dos grãos. A oferta e demanda pelo produto é o fator que define quem iniciará o processo de negociação, se o comprador ou o vendedor. Há casos onde a Roos necessita esvaziar os seus armazéns para receber grãos da nova safra, ou aproveitar o preço de mercado naquele momento. Quando isso acontece, a Roos busca clientes. O contrário acontece quando as indústrias são as demandantes dos grãos, fazendo com que procurem a Roos para negociar. Em 2013 foram comercializadas 121.800 toneladas de grãos para indústrias da cadeia produtiva de óleos, farelos e biodiesel, mas também é possível receber demanda ou fazer oferta para clientes de outras cadeias produtivas.

De acordo com o gestor de grãos da empresa Roos, as indústrias de óleos, farelos, e biodiesel são os principais clientes e também os principais demandantes dos cereais no mercado nacional. Contudo, ele declara que: “localmente, estão se instalando mais indústrias” biodiesel que consomem grãos de soja *in natura* em grande escala. O trigo, no entanto, é um grão comercializado diretamente à indústria de moagem atendemos (moinhos). O Milho, por sua vez, serve para atender a indústria de frango. Isso revela que a empresa talvez não necessite explorar o mercado internacional para escoar o seu produto, uma vez que a demanda no mercado nacional é crescente.

Figura 14 – Cadeias produtivas atuantes da Roos.



Fonte: A autora.

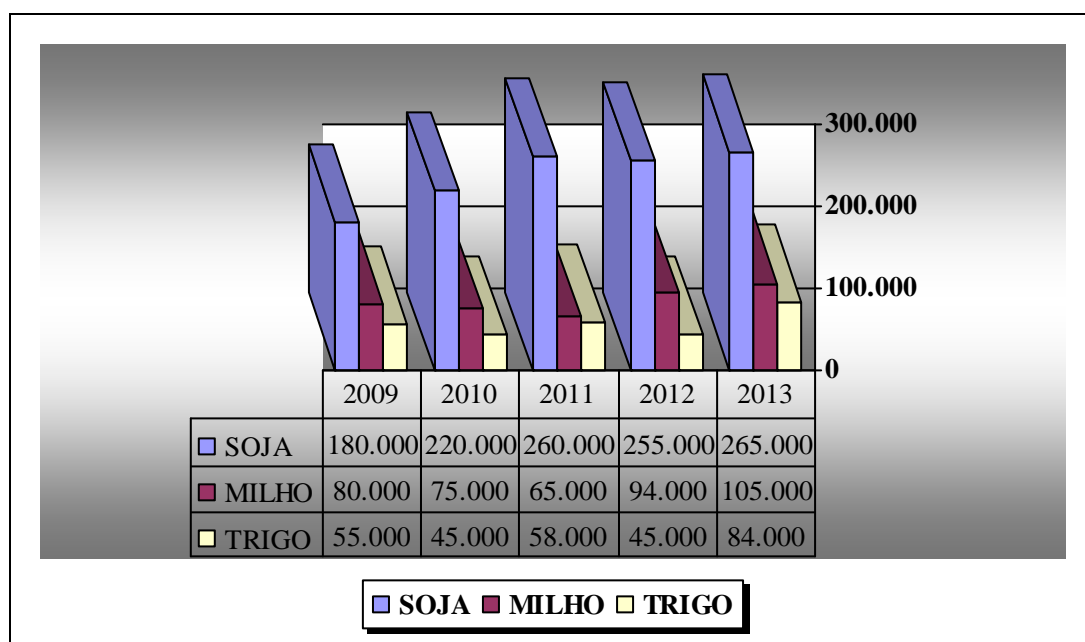
No entanto, é preciso considerar que, hoje, a empresa já é uma empresa exportadora, mas que realiza apenas exportação indireta e não tem controle do seu produto no exterior. Essa afirmação deriva do fato de que, entre as indústrias de óleos e farelos estão as maiores empresas exportadoras do país, dentre as quais destacam-se a Bianchini e a Bunge. Essas empresas compram os cereais *in natura* da Roos, além de outros fornecedores, processam e realizam a exportação.

Importante destacar que, na exportação indireta, a empresa produtora tem benefícios creditícios, com suspensão dos tributos na comercialização e, isenção quando da comprovação da exportação efetiva realizada pela comercial exportadora (LOPEZ;GAMA, 2005). Essa informação é de extrema relevância aos interesses da Roos, uma vez que ao ser questionado sobre as razões que levaram a diretoria a pensar estrategicamente na atividade de exportação, o gestor de grãos indicou ser esta uma possibilidade de ter: “Incentivos fiscais, PIS e COFINS – Lei Kandir, onde permite usar créditos; internacionalização da empresa e seus produtos; opção de mais canais de vendas”.

No mercado internacional, as operações de comercialização da Roos também se dão por exportação direta. Há casos de exportação direta para alguns países do Mercosul, como a Argentina, o Paraguai e o Uruguai, os quais a empresa enfrenta grandes dificuldades de negociações devido as barreiras por eles impostas. Segundo o gestor de grãos da Roos, essas barreiras “são impostas de forma arbitrária e não recíproca”.

Na figura 15 é apresentado os volumes comercializados pela Roos nos últimos cinco anos, tanto no mercado nacional, quanto internacional. No decorrer deste capítulo também serão demonstrados os dados estatísticas de comercialização por tipo de mercado.

Figura 15 – Volumes comercializados pela Roos nos últimos cinco anos em toneladas.

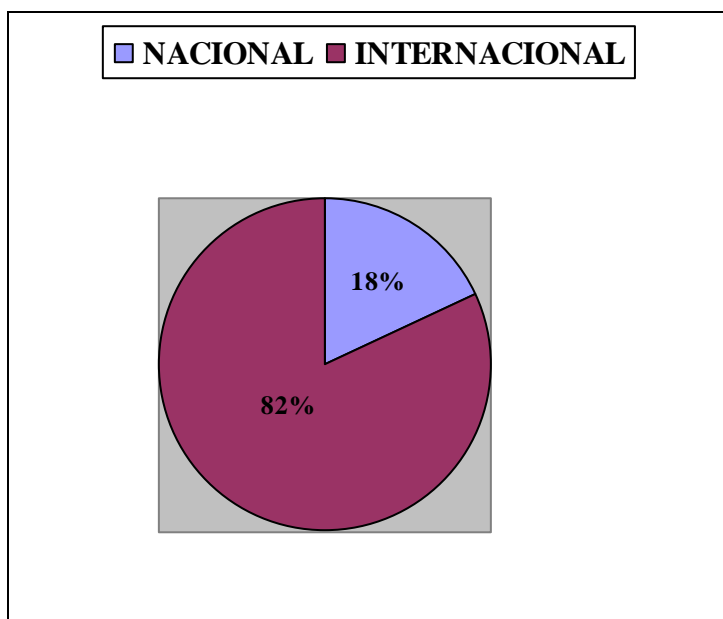


Fonte: Dados da pesquisa.

Nos últimos cinco anos, a comercialização de grãos pela empresa Roos aumentou. No caso do soja, o esse aumento foi de 47% em 2013 com relação ao ano de 2009, enquanto o milho e o trigo sofreram oscilações durante este período, mas a demanda também foi crescente, de 31% e 53% respectivamente.

A Figura 16 a seguir demonstra, por tipo de mercado, o percentual de soja comercializado pela empresa em 2013.

Figura 16 – Comercialização de soja pela Roos, em 2013, por tipo de mercado.



Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que, mesmo utilizando da estratégia de exportação indireta, o principal mercado comprador da Roos é o internacional. O soja, que é o principal produto entre os grãos comercializados pela empresa, é o que também possui maior volume, como demonstrado na figura 15. Por se tratar de altos volumes comercializados, as negociações de grãos, tanto no mercado nacional, quanto internacional, somam 75% em média do faturamento da empresa, enquanto o faturamento das sementes, que possuem maior valor agregado, porém em menor escala de comercialização, somam 25% do faturamento, aproximadamente.

A empresa, ao efetuar exportações, recebe benefícios fiscais, que de acordo com a coordenadora fiscal da Roos:

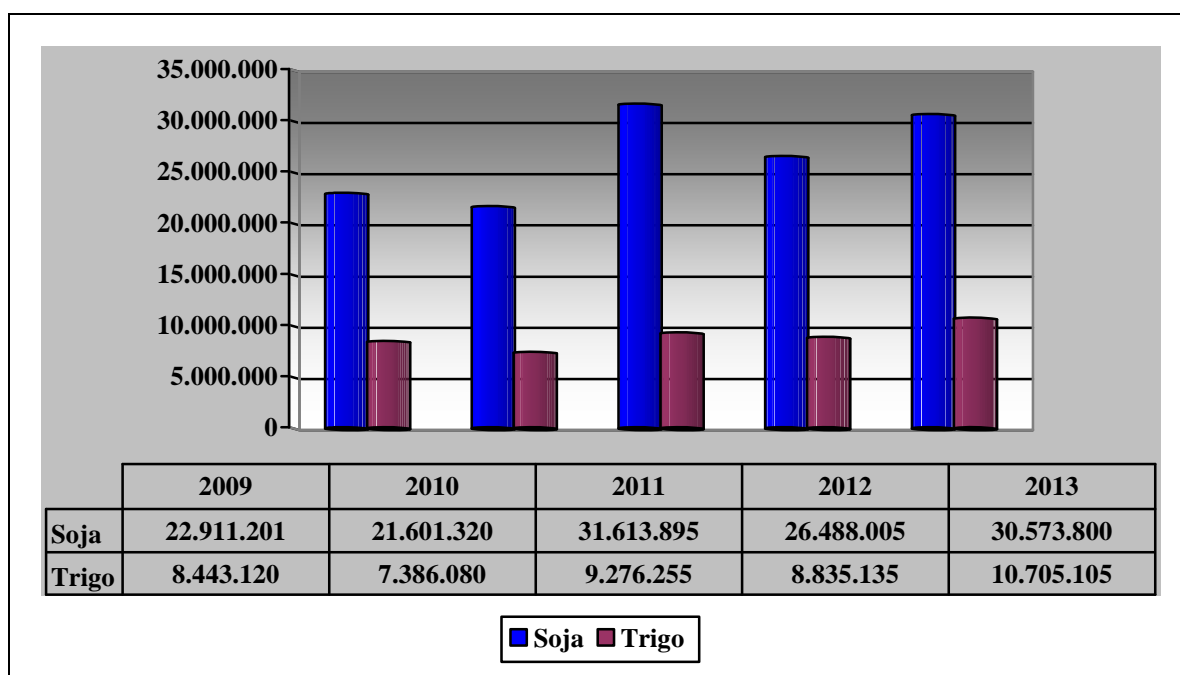
Nas exportações, proporcional ao que foi exportado podemos creditar no ICMS ref. a Energia Elétrica e ao ICMS ref. ao Serviço de Telecomunicação. Exemplo do faturamento total da empresa 20% foi no mercado interno e 80% foi de exportação (direta ou indireta) podemos nos creditar de 80% do ICMS incidente sobre energia elétrica utilizada no mês.

No Mercosul, o cliente da Roos tem benefícios tributários pelo Brasil participar do bloco econômico e este estar no segundo estágio de integração econômica, denominado união aduaneira imperfeita (LOPEZ;GAMA, 2005).

As sementes, no entanto, por ser considerado um produto de maior valor agregado, em especial pelo desenvolvimento genético² do grão; são comercializadas no mercado internacional utilizando-se da estratégia exportação direta.

O volume de comercialização das sementes de trigo e soja, em 2013, representou 22% do faturamento total da empresa. A figura 17 demonstra os volumes comercializados de sementes nos últimos cinco anos.

Figura 17 – Volumes comercializados de sementes de soja e trigo nos últimos cinco anos.



Fonte: Dados da pesquisa.

Como os produtos comercializados pela empresa se tratam de *commodities*, estes não geram competitividade, tanto no mercado nacional, quanto no internacional. De acordo com Porter(1993), uma empresa pode diferenciar-se da concorrência agregando valor ao produto através da tecnologia, como indicado no parágrafo anterior. O fator de diferenciação da empresa Roos, no estágio em que se encontra, está denominado pela marca na semente e infraestrutura de armazenagem. Se, por um lado a armazenagem permite a empresa explorar estrategicamente o melhor momento da venda do produto, por outro lado requer elevados

² Organismos geneticamente modificados são definidos como toda entidade biológica cujo material genético (ADN/ARN) foi alterado por meio de qualquer técnica de engenharia genética, de uma maneira que não ocorreria naturalmente (ORGANISMOS..., 2014). Esta tecnologia faz com que se produza mais em menos espaço, além da diminuição no uso de agrotóxicos, bem como a adaptação do produto geneticamente modificado em diferentes climas.

volumes financeiros em ativos fixos específicos, os quais comprometem o capital de giro disponível para outras operações.

A capacidade de armazenagem gera capacidade de exportação de grandes volumes de grãos. No entanto estes não possuem valor agregado e são sazonais; em algum momento poderá haver super safra e em outro momento frustração de safra. Ainda, a capacidade de armazenagem permite que as vendas aconteçam a qualquer época do ano, quando são identificadas as melhores oportunidades de negócios. Por se tratar de um produto sazonal, é necessário estar atento aos acontecimentos do mercado atual, ter uma clara visão do futuro baseando-se em históricos destas negociações.

Ainda no que se refere à capacidade exportadora, fez-se uma avaliação da documentação de promoção e divulgação dos produtos da Roos para o mercado internacional. Quando questionado a respeito, o gestor da Roos afirma:

Sim, todo o material promocional como: folders, sites ou mídeas promocionais são confeccionados de modo a atender mercados internacionais (inglês).

Isso significa dizer que a empresa está se estruturando para atender o mercado internacional, disponibilizando materiais promocionais na língua inglesa, considerado idioma internacional que confere visibilidade ao produto Roos e uma declarada intenção estratégica voltada para o mercado internacional.

Os dados da empresa revelam que a estratégia adotada pela Roos para se inserir no mercado internacional de forma mais efetiva e avançando no processo orientado pelo modelo de Uppsala, o estágio atual é de participação em feiras internacionais. A empresa participa de pelo menos duas feiras internacionais por ano. Isso acontece desde 2012 quando a mesma começou a buscar informações das comercializações no mercado internacional. Conforme declara o gestor de grãos, são visitadas anualmente as seguintes feiras:

- GULFOOD – fevereiro – em Dubai – Emirados Árabes;
- FILDA – Junho – Angola – África;
- SIAL – Outubro – Paris – Europa.

O mesmo gestor afirma que a Roos é considerada competitiva nos mercados africano e indiano, mas também sabe-se que é possível prospectar novos mercados. Nesse sentido, a empresa está trabalhando na captação de informações sobre o processo de sua internacionalização, mas tem a consciência de que o mercado internacional é basicamente composto por oportunidades. Para avançar neste processo, a Roos necessita conhecer o mercado o qual pretende atuar, ou seja, aquele que ela acredita ser potencialmente competitivo.

Para Liones Severo, consultor da SIMConsult (USDA...2014):

As projeções das produções e consumo de produtos agrícolas para os próximos 10 anos mostram claramente que somente o Brasil tem potencial de expandir suas produções agrícolas a níveis de escala. Em compensação, traz projeções de ingresso de demanda para novas populações, como uma grande expansão de consumo para o sudeste Asiático, norte da África, África Subsaariana e Oriente Médio.

Sabendo-se da grande concorrência internacional, a Roos se mantém informada perante os principais mercados atuantes do setor de cereais. Os Estados Unidos, por exemplo, por ser um país com elevado potencial produtivo de grãos, é monitorado dia a dia pela empresa, desde o plantio até a colheita, através de viagens a regiões produtivas do país. Os EUA são o principal concorrente para atender as importações, deste modo, são eles quem manipulam os preços do mercado interno e externo.

Diante do exposto, apresenta-se uma síntese das estratégias de internacionalização (tabela 4) até então utilizadas pela Roos, por tipo de produto.

Tabela 4 – Nível estratégico da Roos atual.

Produto	Mercado Nacional/Internacional	Estratégia de Internacionalização
Soja	Regional	Venda Direta
	Nacional	Venda por Corretora
Milho	Nacional	Venda por Corretora
	Internacional	Comercial exportadora
Trigo	Nacional	Venda por Corretora
Sementes	Nacional	Exportação direta
	Internacional	

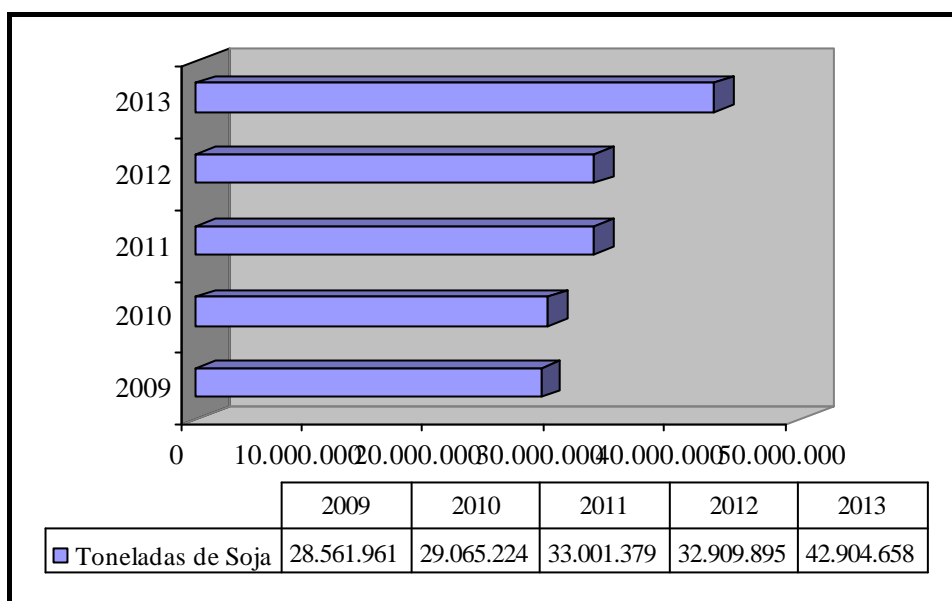
Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, a capacidade exportadora da empresa Sementes Roos é de 450 mil toneladas, sendo que sua estrutura de armazenagem deve aumentar, já que os empresários pretendem investir em torno de R\$ 60.000.000,00 nos próximos anos. Quanto às exportações, sua atuação já contempla o mercado internacional.

4.5 O MERCADO INTERNACIONAL PARA OS PRODUTOS ROOS

As exportações brasileiras de soja têm crescido nos últimos cinco anos. Em 2009, o Brasil vendeu 28.561.961 toneladas de soja e em 2013 foram 42.904.658 toneladas, o que representou 50,22 % de incremento no volume exportado. Observe o comportamento da exportação brasileira, neste período histórico, na Figura 18.

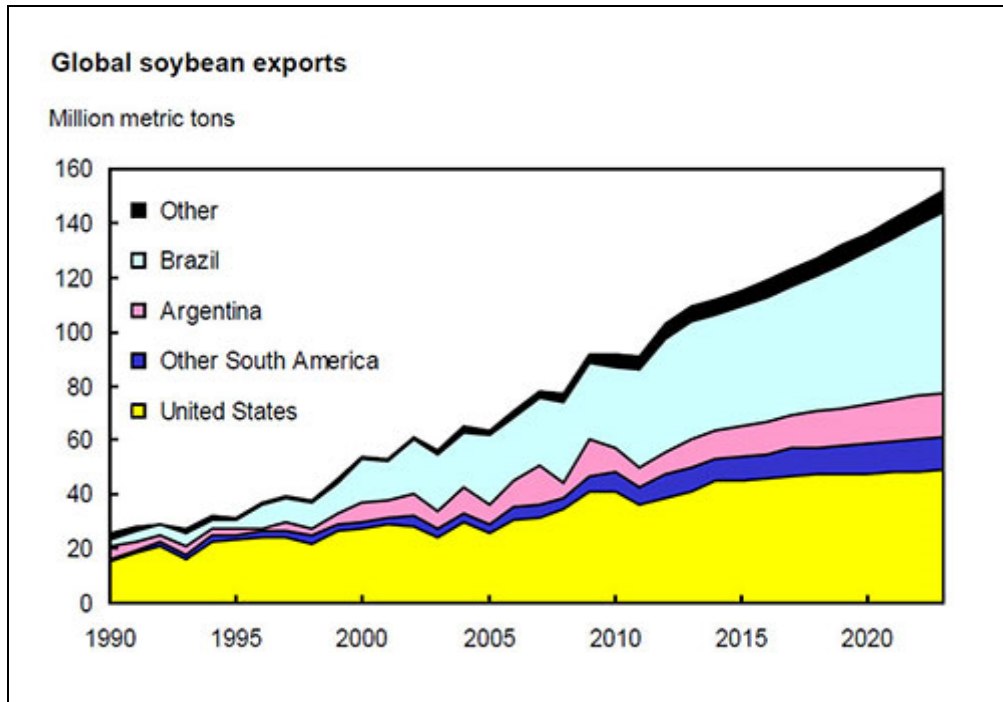
Figura 18 – Exportações brasileiras dos últimos cinco anos.



Fonte: AliceWeb.

Segundo Notícias Agrícolas (2014), há projeção de um aumento das exportações brasileiras ainda maior para os próximos anos. Na figura a seguir, o histórico de exportações brasileiras, por país, bem como a previsão para os próximos seis anos.

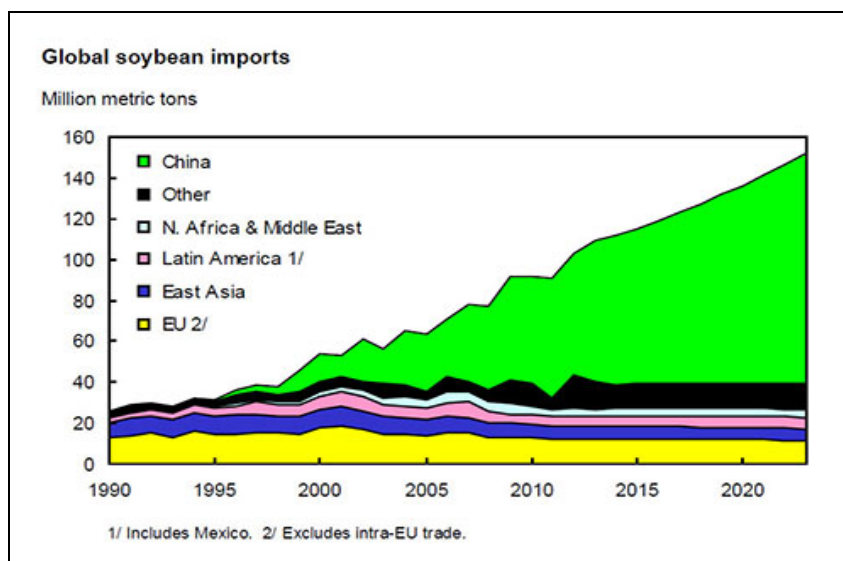
Figura 19 – Exportações de soja, por país, em milhões de toneladas.



Fonte: Notícias Agrícolas

Conforme análise dos dados, o Brasil tende a permanecer exportando mais que os Estados Unidos e a Argentina. A China, maior importadora de soja do mundo, compra atualmente do Brasil mais da metade de todo volume do qual necessita. A figura 20 demonstra os países com maior importação de soja no mundo desde 1990 e, também, as projeções para 2020.

Figura 20 – Importações de soja, por país, em milhões de toneladas.



Fonte: Notícias Agrícolas (2014).

Quanto ao comportamento de preços praticados pelo Brasil no mercado internacional, a tabela 5 evidencia que houve um incremento significativo nos valores exportados, de US\$ 11 bilhões, em 2009, para US\$ 22 bilhões, em 2013. Também observou-se o mesmo comportamento em termos de quantidades, que passou de 28 milhões de toneladas, em 2009, para 42 milhões de toneladas, em 2013.

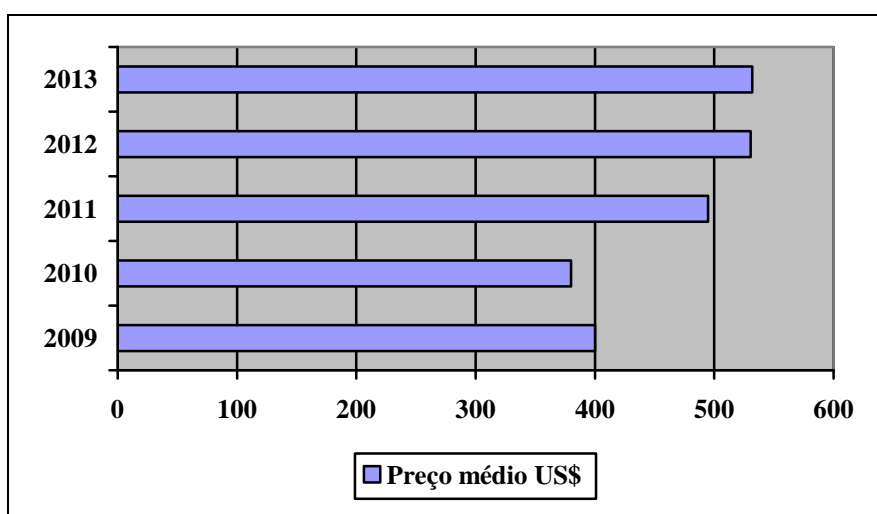
Tabela 5 – Valores médios praticados nas exportações brasileiras dos últimos cinco anos.

ANO	US\$	QUANTIDADE (t)	Preço Médio(US\$)
2009	11.424.282.738	28.561.691	399,99
2010	11.042.999.979	29.065.224	379,94
2011	16.327.286.538	33.001.379	494,75
2012	17.455.200.216	32.909.895	530,39
2013	22.812.299.141	42.904.658	531,70
Média anual			467,35

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Em termos de preço médio, no entanto, o incremento foi menor. Em 2009, o Brasil comercializou o produto ao preço médio de US\$ 399,99/t, já no ano de 2013, o preço praticado foi de US\$ 531,70/t, o que representa um aumento 32,93%. Observe o comportamento do preço médio anual na figura 21.

Figura 21– Comportamento do preço médio anual das exportações brasileiras.



Fonte: Dados da pesquisa.

A China, maior compradora de soja desde 1995, apresentou significativo crescimento nas importações e tende a continuar até 2020. A África, no entanto, é um continente que desponta no cenário mundial, em especial o Norte e Meio Oeste aparece como um dos principais compradores de soja do mundo. Nesse sentido, considera-se determinante à Roos intensificar sua atuação nesta região geográfica.

4.3 PLANO DE AÇÃO

Para avançar no processo de internacionalização, de acordo como modelo de Uppsala, a Roos precisa investir naquilo que lhe é mais rentável e mais acessível, considerando sua infraestrutura instalada. A exportação direta de grãos, aparentemente é uma estratégia de internacionalização adequada ao segmento de atuação (agronegócios) e ao tipo de empresa (familiar) que caracteriza a Roos. Porém, há outras estratégias de internacionalização possíveis de serem implementadas.

Segundo dados apresentados neste estudo, o mercado interno de grãos *in natura* está aquecido e crescendo constantemente, o que é um ponto positivo para a Roos, que comercializou 26,2% da sua produção de grãos neste mercado. Os 73,8% comercializados no mercado internacional anualmente podem continuar sendo negociados através de corretoras e empresas terceirizadas, que já são especialistas no ramo. Contudo, esse deve deixar de ser seu principal objetivo, pois é um mercado de oportunidades, onde os preços oscilam muito e a empresa necessitaria de maiores investimentos na sua capacidade de armazenagem.

Por ser conhecida no Brasil e no exterior como a maior empresa produtora de sementes do sul do país, a Roos deve continuar a desenvolver ações para agregar valor ao seu principal produto, a semente. Afirma-se isso em razão de que a empresa não recebe *royalties* na comercialização de sua semente. Ao contrário, ela paga *royalties* a uma empresa terceira que detém a tecnologia. Isso decorre da ausência de geneticista no quadro funcional e de laboratório capacitado para desenvolver sua própria tecnologia, bem como não estabeleceu parcerias com centros de pesquisa do segmento, com destaque para a Embrapa Trigo e Universidade de Passo Fundo. Estas organizações poderiam oferecer os cientistas para realizar o trabalho em contrapartida de oferta de bolsas de estudos em nível de mestrado e doutorado. Ao invés de propor que a empresa aumente sua capacidade de armazenagem para atender as exportações dos grãos, a proposta é investir em tecnologia de sementes, criar, além

de marcas próprias, tecnologias próprias que resultem em receitas com *royalties*. Esta proposta esta sustentada pela teoria das vantagens competitivas de Porter (1993).

No que diz respeito aos grãos, além do abastecimento do mercado interno, a empresa pode direcionar-se à industrialização do mesmo. Uma possibilidade de ação estratégica seria investir na instalação de uma esmagadora dos grãos *in natura* e em uma indústria de biodiesel. Para tal proposta, seria necessário investimentos elevados, elaboração de projeto de longo prazo, que deixam de ser analisados neste estudo, por não ser o objetivo principal e representa uma limitação na investigação.

Tabela 6 – Plano de ação 5W1H

O quê?	Por quê?	Quando?	Onde?	Como?	Quem?
Investir em produção de sementes com tecnologias próprias.	Receber royalties pela tecnologia.	Até 2016	Filial 1 Não-Me-Toque.	Contratando um cientista; Investindo em laboratório próprio; Firmando parceria com curso de doutorado da faculdade de agronomia da UPF para que os alunos façam estágio na Roos.	Diretoria e comitê gestor.
Construir um laboratório capacitado	Para poder desenvolver tecnologias próprias.	Até 2016.	Filial 1 Não-Me-Toque	Com recursos próprios.	Diretoria e comitê gestor.
Contratar um geneticista para o quadro funcional	Para desenvolver tecnologias de sementes próprias.	Até 2016.	Filial 1 Não-Me-Toque.	Fazendo recrutamento e seleção.	Recursos Humanos.
Firmar parcerias com centros de pesquisa do segmento	Para desenvolver tecnologias de sementes próprias	Até 2017.	Laboratório a ser criado.	Oferecer bolsas de estudo em nível de mestrado e doutorado em contrapartida os cientistas realizam o trabalho na Roos.	Diretoria, setor de sementes e Gestor de R.H.
Investir na qualificação dos funcionários	Atender as mudanças ocasionadas pela internacionalização	Até 2015	Em todas as filiais	Ajudando financeiramente os funcionários interessados em cursar graduação, pós-graduação e outros cursos em áreas relacionadas à empresa.	Diretoria e Gestor de RH.

Fonte: A Autora.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como principal objetivo descrever e analisar o nível de organizacional, bem como o nível internacionalização adotado até então pela empresa Sementes Roos. Observou-se que a empresa já adota a estratégia de internacionalização de acordo com o modelo de Uppsala, pois ela já faz exportações de forma indireta. Quanto a sua estrutura organizacional, o quadro funcional possui baixo nível de escolaridade, o que é um ponto negativo para a empresa, uma vez que o mercado internacional exige alto nível de formação dos funcionários. Foi recomendado para tal, que a empresa fornecesse uma ajuda de custo para graduações e especializações relacionadas ao ramo da empresa.

Outro objetivo proposto neste estudo foi identificar os volumes comercializados dos produtos Roos, por tipo de mercado, nos últimos cinco anos. Ao analisar tais volumes, percebeu-se que a maior parte dos grãos comercializados pela empresa são destinados para o mercado internacional, mesmo tendo o mercado local aquecido. Localmente, seus principais mercados são as indústrias do ramo de óleos e farelos, bem como os moinhos, quando se trata de trigo. Apresentou-se como uma estratégia possível de ser adotada o investimento da empresa no esmagamento dos grãos, que seria por meio da construção de uma indústria de biodiesel. Mas como este assunto não era o objetivo principal do estudo, deixaram de ser pesquisados dados que levariam a esse caminho.

A comercialização das sementes da Roos representou 22% do faturamento total da empresa. As sementes, por possuírem maior valor agregado e não renderem *royalties* à empresa, são o foco para a elaboração do plano de ação. A principal estratégia recomendada à empresa é o investimento na produção de tecnologia de sementes próprias, de forma que estas produzam receitas oriundas da comercialização de royalties.

Foi realizada também, conforme os objetivos, a pesquisa de mercado dos produtos da Roos no âmbito internacional. Ao concluir tal pesquisa, foram identificados os volumes comercializados pelo Brasil para o exterior, nos últimos cinco anos. Com isso identificou-se que a China é a maior compradora de soja, e o Brasil é o seu maior fornecedor e que a tendência de exportações brasileiras para os próximos anos é crescente. Com isso, concluiu-se que a empresa deve continuar adotando a estratégia de internacionalização de acordo com o modelo de Uppsala.

REFERÊNCIAS

APPLEYARD, Dennis R.; FIELD, Alfred J. Jr; COOB, L; LIMA, André Fernandes. **Economia Internacional**. 6. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2010.

BALDI, Mariana. Novas formas organizacionais: a necessidade de superação das perspectivas sobressocializadas e subsocializadas. **Cadernos Ebape.BR**, v. 2, n. 1, mar. 2004.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

COSTA, Armando João Dalla, SANTOS, Elson Rodrigo de Souza. **Estratégias e negócios da empresa diante da internacionalização**. Curitiba: Ibpex, 2011.

CRUZ, Alisson Westarb; SANTOS, Vilma Aparecida dos; CRUZ, Sueli Elizabeth Westarb. A importância da cultura no processo de internacionalização de empresas. In: SEMEAD, 9, São Paulo. **Anais do...** Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/275.pdf>. Acesso em: 10 mar 2014.

DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar. **Comércio exterior: teoria e gestão**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIB, Luis Antônio; CARNEIRO, Jorge. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

FUNCEX. **Barreiras externas às exportações brasileiras**, out. 1999. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1196772454.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2013.

FERREIRA, Juliana de Carvalho; DARIVA, Natália Polyana; ROMERO, Nathalia Talarico. A atividade de relações públicas no processo de internacionalização de empresas brasileiras. **Artigo dos projetos experimentais em relações públicas**. Universidade Estadual de Londrina, Dezembro, 2008. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/organismospublicos01/0115.htm>>. Acesso em 15 dez. 2013.

GONÇALVES, Reinado. **Economia política internacional: fundamentos teóricos e as relações internacionais do Brasil**. 2.reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 109-124, jan./mar. 2003.

LEAHY, Robert L.; Colaboradores. **Terapia Cognitiva Contemporânea: teoria, pesquisa e prática**. 2010.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. **Comércio exterior competitivo**. 2.ed. São Paulo: Lex, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINISTÉRIO da Agricultura. Diversos conteúdos.

<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/organismos-geneticamente-modificados>

MINISTÉRIO da Agricultura. **Organismos geneticamente modificados**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/organismos-geneticamente-modificados>>. Acesso em 13 mai. 2014.

MINISTÉRIO das Relações Exteriores. **Estudos sobre internacionalização de empresas**. Subsecretaria-Geral de Cooperação, Cultura e Promoção Comercial: Departamento de Promoção Comercial e Investimentos, 2013. Disponível em: <<http://www.brasilglobalnet.gov.br/Internacionalizacao/frmEstudosSobreInternacionalizacao.aspx#interdisciplinaridade>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. 6.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MORINI, Cristiano; SIMÕES, Regina Célia Faria; IUSIF, Valdir Dainez. **Administração de mercado exterior**. Curitiba : Iesde Brasil, 2012.

NOTÍCIAS AGRÍCOLAS. Disponível em:

<<http://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/usda/135225-usda-importacoes-anuais-de-soja-da-china-devem-chegar-a-112-3-milhoes-de-toneladas-em-uma-decada.html>>. Acesso em: 02 mai. 2014.

OLIVA, Fábio Lotti; SOBRAL, Maria Cecília; TEIXEIRA, Hélio Janny; HILDEBRAND E GRISI, Celso Cláudio de; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Desenvolvimento sustentável: análise das relações interorganizacionais da indústria de celulose e papel. **Ambiente & Sociedade**, v. 15, n. 1, p. 71-92, jan.-abr, 2012.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 2002.

PEIXOTO, Fernando de Vilhena Lana; ZSCHABER, Paulo Ribeiro Filho; COUTINHO, Eduardo Senra. Estudo comparativo das teorias de comércio exterior: de Smith a Porter. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais do...**, Atibaia: Anpad, 2003.

PORTER, Michael E.. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. v. 1. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

SOUZA, Eda Castro Lucas; FENILI, Renato Ribeiro. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciência da Administração**, v. 14, n. 33, p. 103-118, 2012.

APÊNDICE 1 – Identificação dos objetivos da empresa e o nível estratégico de internacionalização atual.

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CARAZINHO

Título do Projeto: Um estudo do processo de internacionalização da empresa Sementes Roos
Aluna : Jéssica Soares
Orientadora: Dra. Adm. Denize Grzybovski (CRA\RS 16374)

Questionário

- 1) Por que você quer exportar?
- 2) Já visitou feiras internacionais?Quais?
- 3) Identificou o produto menos vulnerável à concorrência internacional?
- 4) Sua empresa tem claros fatores de competitividade (design, tecnologia, marca, etc.)?
- 5) Qual é seu público no mercado interno?
- 6) Já realizou uma pesquisa no mercado interno para avaliar se é possível aumentar sua participação localmente?
- 7) Todos os setores da empresa estão conscientes das exigências do mercado externo?
- 8) Seus fornecedores estão preparados para assegurar continuidade na qualidade, entrega, custos, etc?
- 9) Colheu informações suficientes e tem uma boa base para traçar um plano de internacionalização?
- 10) Em quais mercados poderá ser mais competitivo?
- 11) A empresa está disposta a efetuar eventuais mudanças nos produtos?

- 12) A documentação de promoção disponível é idônea para o mercado externo?
- 13) Tem recursos humanos e financeiros para gerenciar a exportação?
- 14) Sua capacidade de produção é suficientemente elástica para suprir tanto o mercado interno quanto o externo?
- 15) Conhece a concorrência internacional e sabe de que modo ela trabalha e qual é sua postura perante o mercado?
- 16) Está ciente das barreiras que irá enfrentar?
- 17) No exterior, a empresa poderá utilizar a mesma forma de venda usada no mercado interno?
- 18) Os benefícios que a empresa oferece ao mercado interno poderão ser os mesmos para o mercado externo?
- 19) Tem sinergia com outras empresas para reduzir os custos?
- 20) A legislação de proteção ao consumidor no mercado para o qual quer exportar é diferente da legislação do mercado interno brasileiro?
- 21) Quanto quer investir?
- 22) Usa os serviços de apoio que as entidades de suporte à exportação oferecem ao exportador?

APÊNDICE 2 – Volumes de grãos comercializados pela empresa nos últimos cinco anos.

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

QUESTIONÁRIO

Título do Projeto: Um estudo do processo de internacionalização da empresa Sementes Roos

Aluna : Jéssica Soares

Orientadora: Dra. Adm. Denize Grzybovski (CRA\RS 16374)

- 1) **Quais foram os volumes comercializados pela empresa nos últimos 5 anos, em toneladas?**

Produto	2009	2010	2011	2012	2013
Soja					
Milho					
Trigo					

- 2) **Dentre estes volumes, o que foi comercializado no mercado interno (Brasil) e o que foi comercializado para o exterior?**

MERCADO NACIONAL					
Produto	2009	2010	2011	2012	2013
Soja					
Milho					
Trigo					
MERCADO INTERNACIONAL					
Produto	2009	2010	2011	2012	2013
Soja					
Milho					
Trigo					