

OS DESAFIOS DE ATUAÇÃO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA NO PARAGUAI:

UM CASO DA MESMA EMPRESA EM SOLO DIFERENTE

Vinícius Gustavo Coelho dos Santos

Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo, SP

Dimária Silva e Meirelles

Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo, SP

Resumo

A Solferti Industria de Fertilizantes Ltda. é uma empresa que atua desde o ano de 1989 no segmento agropecuário, tencionando, desde então, expandir os negócios e buscar novos mercados para os produtos. Localizada na cidade de Hernandarias, no Paraguai, a empresa conta com 29 funcionários e é gerida por um Presidente da América Latina e por um Diretor Comercial do Paraguai e Bolívia. Inicialmente, ao se estabelecer em solo paraguaio, a empresa enfrentou dificuldades relacionadas à aceitação de seus produtos no mercado, tendo sido aceitos após 02 anos no mercado, o que se deveu principalmente ao emprego da tecnologia e laboratório próprio. Atualmente, algumas questões merecem atenção especial, dentre as quais a gestão de pessoas que atuam no Brasil e no Paraguai, além de questões burocráticas relacionadas à legislação vigente em ambos os países.

Palavras-chave: agropecuária, modelo de negócio, comércio exterior, internacionalização

Introdução

O Caso de Ensino apresentado tem como objetivo apontar os desafios de atuação de uma empresa brasileira estabelecida no Paraguai, delineando os pontos deficitários da organização e também as suas potencialidades. Para tanto, as informações foram levantadas sob a ótica do Diretor Comercial do Paraguai e Bolívia, por meio de uma entrevista realizada nas datas de 12 e 18 de outubro do corrente ano. As demais informações e imagens disponíveis foram obtidas no *site* e *blog* da empresa.

Conforme assinalou o gestor entrevistado, a empresa em questão sempre foi gerida com grande compromisso ético e, por essa razão, vem se destacando no cenário econômico, sobretudo em razão das excelentes condições estratégicas de logística, que garantem maior qualidade e agilidade nos serviços prestados aos seus clientes. Contudo, não se pode deixar de mencionar que,

em sua gênese, a empresa se deparou com alguns importantes entraves, dentre os quais a captação de clientes em solo estrangeiro e problemas de ordem gerencial.

Diante dos desafios apresentados que vinham sendo vivenciados pela empresa, cabe salientar que, a fim de promover melhorias gerenciais, a empresa Solferti passou a realizar mudanças para superar as situações mencionadas. De maneira geral, cada uma das situações exigiu uma abordagem específica por parte dos gestores, como por exemplo, a problemática dos conflitos internos. Por meio de reuniões periódicas, foi possível identificar as situações divergentes e melhorar o fluxo de comunicação, um importante passo para trazer um equilíbrio para os setores.

Não obstante, a Solferti vem crescendo e colocando em prática sua proposta de nutrir vida, apostando no uso da tecnologia e do capital humano como importantes diferenciais competitivos nesse mercado alvo. Ademais, a empresa tem como filosofia a criação de novas oportunidades para seus clientes, além de oferecer produtos com a melhor qualidade, produzidos por uma equipe de profissionais altamente qualificados.

Histórico e localização da Empresa Solferti

Nascida da empresa Romaflor Comercial Agrícola, que atuava com foco no comércio de produtos agrícolas desde 1989, a Solferti Indústria de Fertilizantes Ltda. iniciou suas atividades no ano de 2001. Nesse período, a empresa vinha se especializando na fabricação de fertilizantes e buscava expandir os negócios e ganhar novos mercados para os produtos. No ano de 2005, a Solferti inaugurou no Estado do Rio Grande do Sul um moderno complexo industrial e, no ano de 2015, inaugurou uma filial da fábrica no Paraguai, sendo essa uma oportunidade ímpar de expansão.

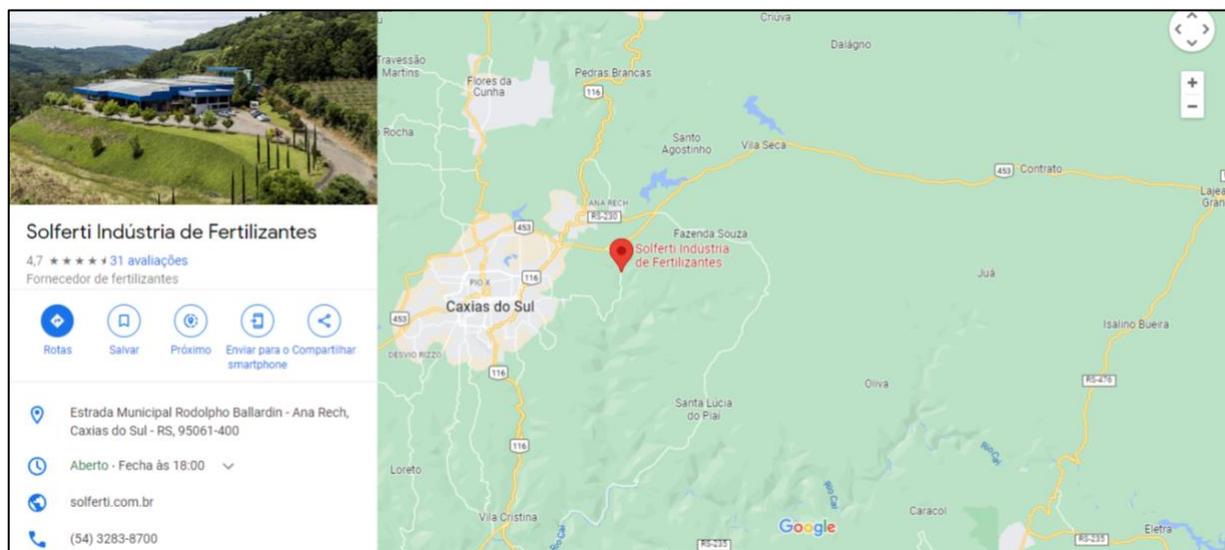


Figura 1. Mapa de localização da empresa Solferti

Fonte: Domínio público/internet (2021)

Ramo de atividades e produtos

A empresa Solferti oferece soluções completas para agricultores em um único lugar, desde produtos, execução de serviços e manutenção posterior:

- ✓ Pontas de pulverização: oferecem cobertura e penetração com maior número de ativos possíveis.
- ✓ Técnica: uso de um sistema inteligente e sustentável de aplicação que garante economia e preserva recursos naturais.
- ✓ Aditivos: são produzidos através de alta tecnologia aplicada e todo o seu desenvolvimento é realizado por laboratório próprio, que faz parte do programa inter laboratorial da ABISOLO.
- ✓ Sistemas de simulação para aplicação, pulverização e rendimento operacional nas áreas de produtividade;
- ✓ Consultores individuais para cada produtor, em todos os processos de aplicação, especialmente no acompanhamento do rendimento da produção;
- ✓ Sistemas com economia de água (50%), demonstrando uma preocupação com a sustentabilidade;
- ✓ Tecnologia PDA para estudo e otimização de todo o processo de definir a melhor cobertura para aplicação de herbicida, inseticida e fungicida no cultivo econômico.

Os produtos da empresa Solferti são desenvolvidos sob padrões internacionais, de forma que a empresa investe em uma estação de tratamento de efluentes e resíduos industriais, demonstrando uma constante preocupação com o meio ambiente e com a preservação dos recursos naturais. Ainda, são produzidos a partir das melhores matérias primas, obedecendo aos rígidos padrões de qualidade, garantindo efetividade e desempenho. Dessa forma, garante-se a boa aceitação dos produtos destinados ao tratamento de sementes e aplicações foliares nas mais diversas culturas. Diante do exposto, considera-se que existem importantes diferenciais para que esse empreendimento crie e mantenha vínculos de confiança entre empresa e cliente.

Atuação da empresa e a percepção dos clientes

Após cerca de 2,5 anos de funcionamento, a empresa conquistou um número significativo de clientes potenciais, advindos inclusive de outras empresas, onde já possuíam contrato por diversos anos. Tal fato denota o compromisso e o comprometimento da Solferti com o cliente,

priorizando todo e qualquer tipo de negociação. Abaixo, verifica-se na Figura 3, a proposta de valor para o cliente:

| | |
|---|---|
|  <p>Pontas exclusivas para maior assertividade do alvo biológico desejado.</p> |  <p>Com a PDA o produtor tem uma maior cobertura e penetração do alvo, entregando moléculas prontas para desempenhar sua função.</p> |
|  <p>Economia de água em até 50%.</p> |  <p>Mais sustentabilidade e qualidade para seu cultivo.</p> |
|  <p>Atendimento on farm feito por consultores técnicos especializados.</p> |  <p>Maior rendimento operacional além de diminuir o número de reentradas.</p> |

Figura 2. Benefícios e valores repassados aos clientes pela empresa Solferti

Fonte: SOLFERTI (2021)

Um dos clientes assim descreve sua experiência sobre a empresa Solferti:

“A Solferti, está me entregando uma excelente sanidade no cultivo do trigo, bem como a Engenharia de Aplicação tem auxiliado a aumentar o rendimento operacional e a ter um controle mais assertivo de suas aplicações. É muito importante trabalhar com uma linha de nutrição de alta qualidade, onde entrega o que a planta precisa, construindo e protegendo plantas para altas produtividades”.

Um segundo cliente assevera seu contentamento em relação aos serviços prestados e a qualidade dos produtos:

“A parceria da Solferti tem beneficiado os produtores da região, bem como a importância de um produto de qualidade atrelado a uma assistência de alto valor agregado, além de tecnologias e nutrição também conta em sua unidade com o recebimento de grãos”.

Ainda sob esse prisma, menciona-se o fator confiança como diferencial para a fidelização dos clientes que, em busca de preço e qualidade, deparam-se com uma empresa preocupada com os resultados e bastante comprometida com o meio ambiente, fortalecendo a relação e perpetuando os bons resultados.

O peso das diferenças culturais

Considerando-se que a empresa está localizada em solos diferentes, percebeu-se inicialmente alguns entraves relacionados a atuação da empresa, dentre os quais as próprias diferenças culturais, o que pode ser revertido para uma vantagem competitiva, como de fato foi realizado pela Solferti. Ao lidar com novos clientes, que ainda não conheciam a empresa e os produtos, foi preciso gerir pessoas de culturas e hábitos diferentes em um mesmo ambiente para alcançar resultados positivos. Verifica-se, portanto, que a empresa alcançou resultados positivos após dois anos, quando se estabeleceu no mercado e despontou no cenário internacional, fortalecendo a sua presença na América Latina.

Não se pode deixar de considerar as diferenças culturais entre a empresa e os clientes, principalmente os clientes brasileiros que residem naquele país. Muitos desses compradores, embora já tivessem contrato com outras empresas, passaram a adquirir os produtos da *Solferti*, motivados por fatores como preço e qualidade. Em busca de melhores resultados em seu cultivo, os clientes buscam aumentar a produtividade e a lucratividade, onde o fator confiança passa a ser decisivo nesse processo. Nesse contexto, o chamado consumidor verde, aquele que se preocupa constantemente com o meio ambiente e com as gerações futuras, enxergam na Solferti um importante aliado para os seus negócios, o que se evidencia pelo crescimento acelerado da empresa.

Notas de ensino

Considerando a atuação da empresa Solferti no mercado brasileiro e paraguaio, é preciso atentar não apenas para as potencialidades, mas também para os pontos deficitários da organização, dentre os quais a gestão de pessoas. De acordo com os gestores, trata-se de uma significativa barreira para o crescimento da empresa, uma vez que existem mudanças constantes nas leis fiscais do Paraguai, que diferem da empresa que está localizada no Brasil.

Ao estabelecer uma empresa em território internacional, a organização precisa considerar a existência de vantagens, como localização e ganhos de eficiência, menor custo de produção, abundância de insumos, acesso a um novo mercado e demanda potencial. Entretanto, os gestores precisam atentar ainda para os regimes aduaneiros aplicados a determinadas áreas, a política de privilégios econômicos, as tarifas e tributos praticados e a estabilidade política do país que, nesse caso, se assemelha ao sistema brasileiro.

No caso do Paraguai, a Lei de maior relevância para o incentivo à instalação de empresas naquele território com vista à exportação, é a Lei de Maquila (Lei nº 1.064 de 13 de maio de 1997 no Paraguai). Trata-se de um sistema de produção que permite que empresas situadas no Paraguai produzam bens e serviços pagando impostos baixíssimos e com os custos internos altamente competitivos oferecidos pelo Paraguai. A mão de obra pode ser paraguaia ou não, assim como as matérias primas, que podem ser nacionais ou não. De acordo com os arts. 29 e 30 da referida lei, empresas que desempenham atividades pelo Contrato de Maquila pagam um tributo único de 1%

sobre o valor agregado no território nacional. Além disso, todas as atividades, sejam de importação ou reexportação de bens importados ou transformados, são isentos de todo tributo nacional, estadual ou municipal.

Conflitos internos também já foram sinalizados em virtude de bonificações e comissões de venda repassados aos funcionários que cumprem metas. A empresa oferece premiações pelo bom desempenho dos colaboradores, que recebem viagens, celulares, *notebooks*, pescarias, entre outros, ocasionando divergências e desgastes entre aqueles que não apresentam resultados positivos.

Notadamente, a economia paraguaia é mais aberta em comparação à grande maioria dos demais países da América do Sul, além de haver uma grande aproximação dos governos do Brasil e daquele país ao longo dos anos. Contudo, existem algumas diferenças relacionadas à legislação que podem afetar os trabalhadores, como por exemplo: diferenças na jornada de trabalho: Paraguai (48 horas semanais) e Brasil (40 horas semanais); férias: Brasil (30 dias) e Paraguai (varia conforme o tempo de serviço); contribuição sindical e FGTS: Paraguai (não há).

É preciso considerar que essas diferenças podem interferir no desempenho dos colaboradores nas empresas, uma vez que, ao se sentir frustrado ou em desacordo com os normativos, o funcionário poderá apresentar uma queda de produtividade. Para esse tipo de situação, os gestores podem negociar com os colaboradores folgas extras e liberdade de escolha para datas, de modo que todos se sintam valorizados pela empresa.

Além disso, a premiação por performance pode ocasionar insatisfação para aqueles funcionários que, por uma razão ou outra, não conseguem atingir suas metas. Nesse caso, a empresa poderia oferecer treinamentos constantes e capacitação em vendas para que os funcionários conheçam melhor os produtos e consigam obter melhores resultados.

Uma outra alternativa, seria a implementação de campanhas em grupo, onde se recompensa o esforço conjunto no lugar do individual, de forma que uns precisam ajudar os outros para atingir as metas e, conseqüentemente, receber os benefícios. Para tanto, não se pode deixar de pensar em uma liderança inspiradora e engajada, com a atuação direta dos gestores e estabelecimento de objetivos à curto prazo, haja vista que ajustes podem ser feitos à medida em que se julga necessário.

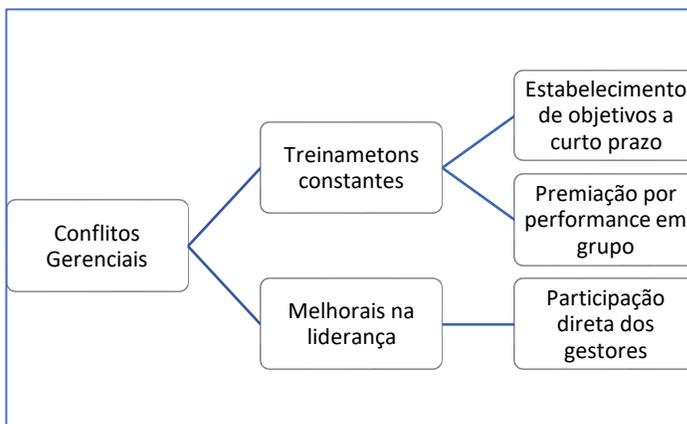


Figura 4. Fluxograma de sugestões para a resolução de conflitos gerenciais
Fonte: O autor (2021)