

- **MARKETING**

ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE SOFTWARE E SERVIÇOS DE TI

AUTORES

GUSTAVO BARBIERI LIMA

FEARP

gblima@hipno.com.br

DIRCEU TORNAVOI DE CARVALHO

Universidade de São Paulo

tornavoi@usp.br

RESUMO

O processo de globalização de mercados e a formação de blocos econômicos, como a Área de Livre Comércio das Américas (ALCA), o Mercado Comum do Sul (Mercosul) e a União Européia (UE), que profetizam a livre circulação de bens, pessoas e capital entre os países membros, assim como o acirramento da concorrência entre empresas que já não mais respeitam fronteiras e se intensificam a cada dia, representam diversas ameaças e oportunidades que devem ser consideradas em decisões sobre entrada em mercados internacionais. O objetivo central deste estudo é analisar as ações e estratégias de marketing internacional da empresa Biosalc Sistemas (empresa brasileira exportadora de software para o agronegócio). Utilizou-se o método de estudo de caso para elaborar a presente pesquisa. Como resultados, pode-se mencionar: - com relação à segmentação de mercado, a empresa realiza: (a) a segmentação geográfica, com foco no Brasil, América Latina e Caribe (mercados-alvo) e (b) segmentação por cultura: Ex.: fruticultura, grãos, bioenergia, sucroalcooleiro, pecuária; - a empresa exporta com marca do fabricante (“Biosalc”) e posiciona-se no Brasil e no exterior como empresa provedora de tecnologia de informação (TI)/ softwares para o agronegócio.

Palavras-chave: Marketing Estratégico, Marketing Internacional, Internacionalização de empresas.

ABSTRACT

The process of market globalization and the formation of economic blocks, such as NAFTA, Mercosur and European Union that idealize the free circulation of goods, people and capital among members (countries) and the tuff competition among enterprises which do not respect frontiers and are intensified each day, represent huge threats and opportunities that must be considered in decisions about strategies of foreign entry. The central objective of this study is to analyze the actions and strategies of marketing used by the enterprise Biosalc Systems (Brazilian exporting enterprise of software for the agribusiness). The case study method of research was used to elaborate the present research. As results, it was found that: - with respect to market segmentation, the enterprise has: (a) the geographic segmentation, focusing on Brazil, Latin America and the Caribbean (target markets) and (b) targeting culture: Example: fruit, grains, bioenergy, sugarcane, livestock; - the company exports using

manufacturer's brand ("Biosalc") and positions itself in Brazil and abroad as a provider of information technology (IT)/ software for agribusiness.

Keywords: Strategic Marketing, Global Marketing, Internationalization of enterprises.

1 Introdução

A disciplina de marketing é universal, mas é natural que algumas de suas práticas variem de país para país. Por quê? Porque os países e os povos do mundo diferem uns dos outros, e essas diferenças significam que uma técnica de marketing bem-sucedida em um país não irá automaticamente funcionar em outro. As preferências dos consumidores, os concorrentes, os canais de distribuição e os meios de comunicação podem diferir, e é tarefa importante no marketing global aprender a reconhecer até que ponto os planos e os programas de marketing podem ser estendidos ao mundo inteiro, bem como até que ponto eles têm de ser adaptados (KEEGAN e GREEN, 2000).

Para Carnier (2004), as atividades de Marketing Internacional não divergem da base conceitual da teoria clássica de marketing. O que ocorre na administração mercadológica de negócios internacionais é principalmente o fato de as variáveis não controláveis do composto de mercado possuírem diferenças muito mais acentuadas que aquelas estudadas no ambiente do mercado interno.

Uma empresa global bem-sucedida deve ser capaz de “pensar globalmente e agir localmente”. Marketing global pode incluir uma combinação de abordagens-padrão (ex.: o produto em si) e alternativas (ex.: distribuição ou embalagem). Um “produto global” pode ser “o mesmo produto” em todos os lugares e ao mesmo tempo ser “diferente”. Marketing global exige que as empresas se comportem de uma forma que seja global e local ao mesmo tempo, respondendo às similaridades e às diferenças dos mercados do mundo (KEEGAN, 2005).

Segundo Lambin (2000), a função do marketing estratégico é orientar a empresa para as oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas, ou seja, bem adaptadas aos seus recursos e ao seu saber-fazer, que oferecem um potencial de crescimento e rentabilidade.

2 Objetivos do Estudo

O objetivo central deste estudo é analisar as ações e estratégias de marketing internacional da empresa Biosalc Sistemas (empresa brasileira exportadora de software para o agronegócio).

Os objetivos específicos são:

- (a) Revisar a literatura sobre marketing internacional, com enfoque em marketing estratégico;
- (b) Investigar as ações e estratégias de marketing internacional;
- (c) Analisar a relação da empresa com mercados internacionais.
- (d) Identificar pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças (Análise SWOT).

3 Referencial Teórico

3.1 Decisão sobre o ingresso no mercado internacional

O desenvolvimento das atividades de comércio internacional têm sido potencializada e facilitada nas últimas décadas, sobretudo por meio do avanço e tecnológico observado nas áreas de infra-estrutura, comunicação, engenharia e transportes no mundo de uma maneira geral. Além dos elementos citados, cabe evidenciar que a preocupação de alguns governantes em atrair investimentos externos por meio de uma maior liberalização de suas economias facilitou muito o comércio e o estreitamento entre nações. Porém, cabe destacar que a mentalidade e interesse do empresariado em buscar no comércio internacional, vantagens adicionais para seus negócios, constitui uma atitude que contribui grandemente para o incremento nos negócios internacionais. A decisão de ir para o exterior, seja de forma mais agressiva ou mais comedida, deriva em muito da personalidade do gestor da organização e

nesse sentido a maneira com que ele conduz os negócios internamente refletirá no desempenho da organização frente aos desafios de atuar externamente (PACAGNAN, 2006).

Ainda segundo Pacagnan (2006), globalizar ou não e como globalizar tem se constituído no grande dilema das organizações no mundo atual. Isso em parte é uma decorrência das forças que impelem as companhias do mundo todo a expandirem seus negócios rumo ao comércio exterior. A desregulamentação dos mercados e a abertura das economias mundiais tem facilitado o processo de globalização das companhias, porém essa decisão de cunho estratégico é extremamente complexa, uma vez que ao iniciar um processo de internacionalização os dispêndios são consideráveis e dependendo da modalidade, por vezes irreversível ou então de custos elevados.

A maioria das empresas preferiria permanecer no mercado interno, se ele fosse grande o suficiente. Os gerentes não precisariam aprender outras línguas e leis, a lidar com moedas flutuantes e a enfrentar incertezas políticas e legais, nem alterar o design de seus produtos para adaptá-los às diferentes necessidades e expectativas dos consumidores. Seria muito mais fácil e seguro fazer negócios. No entanto, muitos fatores estão levando mais e mais empresas ao mercado internacional (KOTLER; KELLER, 2006):

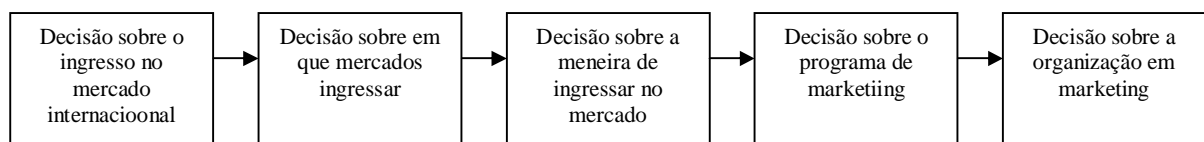
- A empresa descobre que alguns mercados internacionais apresentam oportunidades de lucro maiores que as do mercado interno.
- A empresa precisa de uma base de clientes maior para atingir economia de escala.
- A empresa quer ser menos dependente de um único mercado.
- Empresas globais que ofereçam melhores produtos ou preços mais baixos podem atacar o mercado nacional. A empresa pode desejar contra-atacar essas concorrentes em seus mercados internos.
- Os clientes da empresa estão viajando para fora do país e exigem atendimento internacional.

Antes de tomar a decisão de ingressar no mercado internacional, é necessário ponderar vários riscos (KOTLER; KELLER, 2006):

- A empresa pode não compreender as preferências do cliente estrangeiro e não conseguir oferecer um produto competitivamente atraente.
- A empresa pode não compreender a cultura empresarial do país em questão ou não saber lidar com seus habitantes.
- A empresa pode subestimar as normas estrangeiras e incorrer em custos inesperados.
- A empresa pode se dar conta de que não possui gerentes com experiência internacional.
- O país pode mudar suas leis comerciais, desvalorizar sua moeda ou passar por uma revolução política e desapropriar bens estrangeiros.

A figura 1 apresenta as decisões importantes no marketing internacional.

Figura 1 - Decisões importantes no marketing internacional.



Fonte: Kotler e Keller (2006).

De acordo com Minervini (2005) são vários os motivos que levam milhares de empresas a enfrentar o mercado internacional. Os principais são:

- Estratégia de desenvolvimento da empresa;
- Melhor utilização das instalações;
- Necessidade de trabalhar com maiores volumes de produção;

- (d) Dificuldades de vendas no mercado interno;
- (e) Possibilidade de obter preços mais rentáveis;
- (f) Prolongamento do ciclo de vida do produto;
- (g) Maior diversificação dos riscos;
- (h) Melhoria da imagem da empresa.

3.2 Estratégias de Marketing Internacional

A estratégia de marketing pode ser considerada como parte das estratégias funcionais de uma organização. Ferrel e Hartline (2006) *apud* Shiraishi (2009) defendem a idéia de que a estratégia de marketing busca selecionar mercados-alvos e o desenvolvimento de um composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição). Além disso, os autores acima argumentam que essa estratégia deve se adequar às necessidades e aos propósitos da área funcional com respeito ao cumprimento de metas e objetivos, ser realista em relação aos recursos disponíveis da organização e estar em coerência com a missão, as metas e os objetivos definidos em instâncias superiores da empresa.

Cravens e Piercy (2007) *apud* Shiraishi (2009) corroboram a noção de funcionalidade das estratégias de marketing. A estratégia de marketing deve possuir uma coerência com as prioridades da estratégia empresarial e estar integrada a outras estratégias funcionais. A estratégia de marketing é defendida como o desenvolvimento de uma visão relacionada aos mercados que interessam à organização, selecionando as estratégias pretendidas nesses mercados, definindo objetivos e desenvolvendo, implantando e administrando posicionamentos de um programa de marketing ajustados às demandas de valor dos clientes de cada mercado-alvo.

3.2.1 Segmentação de mercado internacional

Poucas empresas podem representar tudo para todas as pessoas. Em vez de competir inter fronteiras, a maioria das empresas identificará e visará aos segmentos de mercado mais atrativos, a que pode atender eficazmente. A variação das necessidades dos consumidores é o principal motivo para a segmentação de mercado. Quando as preferências dos consumidores variam, as empresas podem desenvolver um programa de composto de marketing que seja ajustado às necessidades dos segmentos de mercado específicos visados por elas. Em marketing global, a segmentação de mercado torna-se especialmente importante, dada a ampla divergência nas necessidades e preferências dos consumidores interfronteiras (KOTABE, 2000).

Segundo Keegan (2005), o processo de subdividir um mercado em vários subconjuntos de clientes que se comportam de maneira semelhante ou tenham necessidades similares. Cada subconjunto pode ser escolhido como um alvo de mercado a ser atingido com uma estratégia específica de marketing. O processo começa com uma base de segmentação – um fator específico ao produto que reflita as diferenças de exigências ou de respostas às variáveis de marketing por parte dos clientes. Como exemplos de variáveis de segmentação, podemos citar: comportamento de compra, uso, benefícios pretendidos, intenções, preferências ou fidelidade.

A segmentação do mercado global foi definida como “o processo de identificação de segmentos específicos – sejam grupos de países ou de consumidores individuais – de consumidores potenciais com atributos homogêneos e capazes de apresentar comportamento de consumo semelhante” (KEEGAN e GREEN, 2000, pg 199).

De acordo com Lambin (2000), a primeira etapa de uma análise estratégica tem por objetivo identificar o mercado no qual se pretende concorrer e definir, uma estratégia de

presença. Esta escolha do mercado de referência implica uma repartição inicial do mercado total em subconjuntos, designados por segmentos de mercado, homogêneo do ponto de vista das necessidades, dos comportamentos, das motivações de compra, e suscetíveis de constituírem mercados potenciais distintos.

A segmentação internacional esforça-se por identificar segmentos de compradores que, para lá das fronteiras nacionais, têm atitudes, expectativas e comportamentos similares. Na medida em que os comportamentos e os estilos de vida se tornam homogêneos no mundo sob o efeito do progresso econômico, as viagens e a comunicação, os segmentos, com expectativas homogêneas tendem a multiplicar-se (LAMBIN, 2000).

Kotler (2000) afirma que o marketing de mercados-alvo envolve três atividades: segmentação de mercado, mercado-alvo e posicionamento de mercado. Alguns pesquisadores tentam formar segmentos observando as características dos consumidores: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamental. Depois, examinam se esses segmentos de clientes possuem diferentes necessidades ou respostas em relação ao produto.

As exigências para a segmentação de mercado eficaz em um contexto de marketing doméstico também se aplicam à segmentação de mercado internacional. Em particular, os seguimentos deveriam apresentar o seguinte conjunto de propriedades:

1. *Mensurabilidade*. Os segmentos devem ser fáceis de definir e mensurar.
2. *Adequação de tamanho*. Os segmentos devem ser suficientemente grandes para valer a pena seguir em frente.
3. *Acessibilidade*. Os segmentos devem ser facilmente atingidos pela mídia.
4. *Funcionalidade*. Para a segmentação de mercado ser significativa, é importante que programas de marketing eficazes (os quatro Os) possam ser desenvolvidos para a obtenção da resposta desejada do segmento-alvo.
5. *Intensidade competitiva*. É preferível que o segmento não estejam dominados por uma empresa concorrente.
6. *Potencial de crescimento*. Finalmente, os segmentos devem apresentar potencial de crescimento.

As bases para segmentação do mercado consumidor podem ser visualizadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Bases para a segmentação do mercado consumidor.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Segmentação Geográfica</i> 	A segmentação do mercado requer a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, condados, cidades ou bairros.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Segmentação Demográfica</i> 	O mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, rendimento, ocupação, nível de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Segmentação Psicográfica</i> 	Os compradores são divididos em diferentes grupos, com base em seu estilo de vida, sua personalidade e seus valores.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Segmentação Comportamental</i> 	Os compradores são divididos em grupos com base em seus conhecimentos de um produto, em sua atitude com relação a ele, no uso dele ou na resposta a ele (ocasiões, benefícios, status do usuário, índice de utilização, status de fidelidade, estágio de prontidão e atitudes em relação ao produto).

Fonte: Autor, baseado em Kotler (2000), Paliwoda e Thomas (2001), Keegan (2005).

O Quadro 2 apresenta a segmentação de mercados como ferramenta de marketing.

Quadro 2 - Segmentação de Mercados como Ferramenta de Marketing.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS	ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS
-------------------------	-------------------------------

Crítérios para Segmentação de Mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Relevância do Segmento • Acesso ao segmento • Mensuração do segmento • Potencial do Segmento
Fatores de Segmentação	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de vida – atitudes, estilo de vida, aspirações • Benefícios do produto – diferenciais do produto, diferenciais da empresa.
Características dos Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Finais: fatores sócio-econômicos, psicográficos, demográficos e geográficos • Industriais: tamanho da empresa, tecnologia, serviços necessários, volumes de compras
Análise dos Segmentos de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o segmento: o que compra, quem quando e porque
Outros aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuição • Participação e volume • Respostas dos canais • Respostas dos consumidores

Fonte: traduzido a partir de Noonan (1999, p. 186) *apud* Castro (2002).

Segundo Minervini (2005), muitas vezes escolhemos um determinado mercado considerando:

- Proximidades: maior facilidade de realizar contatos.
- Mercados grandes (por exemplo, Estados Unidos): maior possibilidade de realizar exportações de grandes volumes.
- Mercados mais parecidos: quase uma extensão do mercado interno. Encontraremos mais similaridade de cultura, normas, gostos, tendências, etc.
- Imitação de outros exportadores: possibilidade de sofrer a influência das tendências.
- Menor concorrência: maior possibilidade de sucesso.
- Experiências anteriores: aprendizado e aproveitamento dos contatos feitos no passado.

Ainda de acordo com Minervini (2005), o critério mais correto é o de selecionar o mercado com base na capacidade exportadora e na pesquisa de mercado.

Conforme Jain (1990), um segmento de mercado refere a um grupo de países que são semelhantes com relação à sua resposta para com alguns aspectos de estratégia de marketing. Segmentação de mercado pode ser definida como uma técnica de dividir diferentes países em grupos homogêneos. O conceito de segmentação é baseado no fato de que um negócio não pode servir o mundo todo com um conjunto simples de políticas, pois há disparidades entre países, ambas econômica e cultural. Um profissional de marketing, no entanto, deve selecionar um ou mais países como mercado (s)-alvo.

3.1.2 Atratividade do mercado

Os resultados de uma análise de segmentação tomam a forma de uma grelha de segmentação que descreve os diferentes produtos - mercados ou segmentos que compõe o mercado de referência. A segunda etapa do trabalho do marketing estratégico tem por objetivos medir a atratividade da oportunidade econômica que estes diversos segmentos representam, a fim de instruir a seleção de segmentos-alvo. Uma análise de atratividade visa medir e prever o nível da procura e a fase do ciclo de vida de cada segmento identificado. Estas informações e projeções são utilizadas em seguida pela administração da empresa para calibrar o investimento e a capacidade de produção (LAMBIN, 2000).

De acordo com Kotler (2000), ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da empresa. Primeiramente ela deve perguntar se o segmento potencial possui características que o tornam atrativo, como tamanho, crescimento, aproveitamento, economias de escala e baixo risco. Em segundo lugar, a empresa deve considerar que o investimento em um segmento deve estar de acordo com seus objetivos e recursos. Alguns segmentos atraentes podem ser rejeitados se não estiverem de acordo com os objetivos de longo prazo da empresa ou se ela não tiver uma ou mais competências necessárias para oferecer um produto de valor superior.

3.1.3 Definição de mercado-alvo e Nicho de Mercado

Uma vez que a empresa tenha identificado suas oportunidades de segmento de mercado, deve decidir quantos e quais segmentos quer atingir (KOTLER, 2000).

Uma etapa crucial no desenvolvimento de uma estratégia de expansão global é a seleção de mercados-alvo potenciais. Para identificar oportunidades de mercado para determinado produto (ou serviço), a empresa internacional geralmente parte de um grande conjunto de países candidatos (digamos, todos os países da Europa Central). Para afunilar esse conjunto de países, a empresa fará uma triagem preliminar. A meta desse exercício é dupla: minimizar os erros de (1) ignorar países que oferecem oportunidades viáveis para o seu produto e (2) desperdiçar tempo em países que oferecem pouco ou nenhum potencial. Posteriormente, os países triados são avaliados para se determinar o conjunto final de países-alvo (KOTABE, 2000).

Para Keegan e Green (2000), a determinação de alvo é o ato de avaliar e comparar os grupos identificados e, depois, selecionar o maior potencial. Cria-se, então, um marketing mix capaz de dar à organização o melhor retorno sobre as vendas, enquanto se acrescenta o máximo de valor para os consumidores.

Os três critérios básicos de determinação de oportunidade nos mercados-alvos globais são os mesmos usados na determinação dessa oportunidade em um país só, ou seja: o tamanho corrente do segmento e o potencial de crescimento previsto, a concorrência e a compatibilidade com os objetivos gerais da empresa, assim como a viabilidade de se atingir o alvo determinado com sucesso (KEEGAN e GREEN, 2000; KEEGAN, 2005).

Para sobreviver e prosperar num mercado global cada vez mais competitivo, muitas empresas estão aprendendo a encontrar e dominar “nichos de mercado”. Para empresas de todos os tipos e tamanhos, estratégias de nichos de mercado está se tornando um novo imperativo nos negócios. Uma definição simples de nichos de mercado seria um segmento de mercado relativamente pequeno no qual os principais concorrentes ou produtores podem ignorar ou ter dificuldade em servir. O nicho deve ser uma área geográfica estreitamente definida. Está relacionado com necessidades específicas de um pequeno e específico grupo de consumidores ou pode ser também, algum segmento altamente especializado de um grupo maior de consumidores. Em alguns casos, o nicho de mercado pode de fato grande, especialmente se as empresas operam globalmente (JAIN, 1990).

Ainda segundo Jain (1990), focando em um nicho de mercado específico, as empresas frequentemente desenvolvem um excelente “conhecimento” sobre seus clientes e operações e como os consumidores gastam seu dinheiro. Este “conhecimento” proporciona facilidades como, por exemplo, identificar oportunidades para novos produtos e programas de marketing. Esta ênfase em nichos oferece um foco objetivo para o desenvolvimento de estratégias de negócios e planos de ação.

Faz-se importante ressaltar que para desenvolver estratégias efetivas para seus mercados-alvo e administrar seus esforços de marketing com eficácia, as empresas devem saber mensurar a demanda corrente de mercado e prever a demanda futura. Estimativas extremamente otimistas de demandas atuais ou futuras podem resultar em capacidade ociosa,

que custa recursos, ou estoque em excesso. A demanda subestimada pode causar perda de vendas e de oportunidades de lucros (KOTLER; ARMSTRONG, 1995).

3.1.4 Posicionamento

Conforme Kotabe (2000), as decisões de segmentação são também instrumentos para definição de estratégia de posicionamento de produto da empresa. Uma vez selecionados os segmentos –alvos, a administração precisa desenvolver uma estratégia de posicionamento para ocupa-los. Basicamente, a empresa deve decidir como deseja posicionar seus produtos e serviços na mente dos consumidores-alvo potenciais. Com frequência as mudanças no ambiente ou nas preferências dos consumidores forçam a empresa a repensar sua estratégia de posicionamento.

Ainda segundo Kotabe (2000), no marketing doméstico, as decisões de segmentação e de posicionamento determinam a política de composto de marketing de uma empresa. Pela mesma razão, a segmentação de país orientará suas decisões de composto global.

Posicionamento é a estratégia de comunicação baseada na noção de “espaço” na mente; é o ato de colocar uma marca na mente dos consumidores, sobrepondo-a e opondo-a a outras, em termos de atributos e benefícios oferecidos. A palavra posicionamento, usada formalmente pela primeira vez em 1969 por Al Ries e Jack Trout, descreve a estratégia de “delimitar uma área” ou “preencher um espaço aberto” no cérebro dos consumidores-alvos. Uma estratégia de posicionamento frequentemente usada explora um atributo, benefício ou característica em particular. (KEEGAN, 1980; KEEGAN e GREEN, 2000; KEEGAN, 2005). O posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa... Mas o posicionamento não é o que você faz com o produto. O posicionamento é o que você faz com a mente do cliente potencial (KOTLER, 2000).

Ainda Segundo Kotler (2000), cada empresa deve decidir quantas diferenças (por exemplo, benefícios, características) deve promover junto a seus consumidores-alvo. Muitos profissionais de marketing defendem a promoção de apenas um benefício central. Ries e Trout são a favor de uma mensagem de posicionamento sistemática. Para eles, cada marca deveria selecionar um atributo e tentar ser “a número um” nesse atributo.

Posicionamento é o lugar que seu produto ocupa na mente do cliente. Portanto, uma das mais poderosas ferramentas de marketing não é algo que um profissional de marketing possa fazer ao produto ou a um dos elementos do composto de marketing: posicionamento é o que acontece na mente do cliente. A posição que um produto ocupa na mente do cliente depende de uma série de variáveis, muitas das quais podem ser controladas pelo profissional de marketing. Depois que os vários segmentos do mercado global foram identificados e um ou mais foram estabelecidos como mercados-alvo, é essencial planejar um modo de atingi-los (KEEGAN, 1980; KEEGAN, 2005).

4 Procedimentos Metodológicos

Primeira etapa da pesquisa:

Realizou-se pesquisas bibliográficas e levantamento do referencial teórico sobre Estratégias de Marketing Internacional. Segundo Yin (2001), a revisão de literatura é, portanto, um meio para se atingir uma finalidade, e não – como pensam muitos estudantes – uma finalidade em si. Os pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão de literatura seja determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico; não

obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico.

Segunda etapa:

Utilizou-se o método de estudo de caso (YIN, 2001) para analisar a empresa multinacional brasileira Biosalc Sistemas e Soluções, do setor de Software, estabelecida em Ribeirão Preto – S.P. – Brasil. A empresa foi selecionada para o estudo de caso pelo fato de ser uma grande exportadora de software para o agronegócio.

Terceira etapa:

Realizou-se entrevista em profundidade com o Diretor Comercial da empresa Biosalc Sistemas e Soluções, com o intuito de embasar a pesquisa e obter informações relevantes para o caso analisado. A entrevista foi gravada e, posteriormente, transcrita para a elaboração do estudo de caso. Para Malhotra (2001), entrevista de profundidade é uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é entrevistado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes a um tópico. Realizar-se-á, também, a análise documental (análise de documentos e relatórios) nos dois casos estudados. Em termos gerais, análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados (RICHARDSON, 1999).

5 Resultados e Análise – Investigação Empírica

5.1 A indústria brasileira de software

A indústria brasileira de software e serviços de TI (IBSS) é considerado um setor estratégico pela Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), lançada pelo Governo Federal em maio de 2008. Trata-se de um mercado que movimentou US\$ 29,4 bilhões em 2008, número que o transforma no oitavo maior do mundo. O setor de software gerou, nesse mesmo ano, recursos da ordem de US\$ 3,2 bilhões, segundo dados da consultoria IDC. Já o de serviços foi estimado em cerca de US\$ 10 bilhões, e o de hardware em US\$ 16,2 bilhões. Quando comparado ao mercado latino-americano, projetado em US\$ 61 bilhões, o Brasil detém uma participação de 48% (APEX-Brasil, 2009).

Durante o período 2003 a 2006, o número de empresas da IBSS cresceu a uma taxa média de 4,9% ao ano. Em 2007, a IBSS possuía 66.843 empresas. Em 2010, a IBSS deverá contar com cerca de 70 mil empresas. As empresas da IBSS são, em geral, de pequeno porte. Em 2005, 83,9% do total possuíam até quatro pessoas ocupadas; em 2007, a participação deste conjunto mantinha-se elevada: 84,3%. A existência de um número expressivo de empresas de pequeno porte é explicada, em parte, pelo uso de pessoas jurídicas como alternativa à contratação pela CLT. Barreiras baixas à entrada de novas empresas no mercado e as chances maiores, comparativamente a outras atividades econômicas, de sobrevivência nos cinco primeiros anos de vida, também explicam o número elevado de empresas de pequeno porte. (SOFTEX, 2008).

Quadro 3– Importância do Setor de Software – Receita Líquida.

Ano	Receita Líquida (em 1.000 R\$ - valores deflacionados) Ano Base - 2008
2003	31.151.695
2004	34.198.077
2005	34.422.664
2006	41.041.501
2007	44.198.274
2008	48.308.714
2009	52.801.424
2010	57.711.957

□ Dados apurados
■ Projeções

Taxa média de crescimento para o período de 2003 a 2007: 9,3% a.a.

Deflação pelo IGP-DI/FGV - 2003: 7,66; 2004: 12,13; 2005: 1,23; 2006: 3,80; 2007: 7,90.

Fonte: Elaboração Observatório SOFTEX, a partir do SIDRA - Pesquisa Anual de Serviços (PAS), 2003 a 2007, IBGE/Diretoria de Pesquisas/Coordenação de Serviços e Comércio, Setembro de 2009 (<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/peaquidas/pas/default.asp>).

Fonte: SOFTEX (2008).

5.2 BIOSALC Sistemas - Caracterização da Empresa

A Biosalc Sistemas é uma empresa que, desde sua fundação em 1993 na cidade de Ribeirão Preto-S.P., desenvolve ações relacionadas a mudanças de processos produtivos, empregando Tecnologia de Informação (TI) como ferramenta destinada a acompanhar as transformações de um mercado cada dia mais competitivo. A empresa iniciou suas atividades oferecendo soluções para o mercado sucro-alcooleiro (gestão industrial – gerenciamento da cadeia de transformação da cana-de-açúcar). Atualmente é a maior empresa brasileira exportadora de software Agro-TI, de acordo com o Diretor Comercial.

Anos de pesquisa e desenvolvimento, buscando a perfeita integração tecnológica entre agricultura e indústria, projetaram a marca Biosalc no mercado. Desenvolvendo uma ampla linha de produtos, com assistência e suporte técnico, a Biosalc assegura excelência de qualidade em sistemas integrados para agribusiness. O *core-business* da empresa é TI (Tecnologia de informação) para o agronegócio.

A meta da empresa é ser a mais competente desenvolvedora de aplicativos para a agroindústria e a melhor em atendimento e suporte ao usuário. Para isso, não economizam esforços no apoio e na orientação aos clientes e no uso das diferentes soluções tecnológicas para a tomada de decisões.

O quadro 4 apresenta as soluções de Agro-TI Biosalc.

Quadro 4 – Soluções de Agro-TI Biosalc.

<ul style="list-style-type: none"> • <u>ERP</u> 	<p>O módulo ERP da Biosalc é a única ferramenta de gestão administrativa e financeira com foco 100% na gestão do agronegócio. Suas funcionalidades “enxergam” o cotidiano dos processos agroindustriais. O módulo ERP é totalmente integrado aos módulos de <i>core business</i>, proporcionando ao gestor uma visão ampla e completa de todo o negócio.</p> <p>Principais funcionalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão financeira; • Gestão de compras; • Gestão de estoques; • Gestão contábil; • Gestão de custos; • Gestão de vendas; • Gestão fiscal; • Gestão de ativos; • Gestão de EPI; • Gestão de Mão-de-obra.
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • <u>Manutenção de Frota</u> 	<p>O módulo proporciona aos gestores da frota, precisão nas informações necessárias para tomada de decisões gerenciais e garante o mais rigoroso planejamento e controle sobre todas as operações da manutenção preventiva, preditiva e corretiva da frota de veículos, equipamentos e implementos agrícolas. Também garante total rastreabilidade sobre cada pneu e agregado/componente da frota, gerenciamento das operações realizadas no posto de abastecimento controle de portaria e/ou transferência de veículos de uma unidade para outra, emitindo laudo de recebimento, gerenciamento da documentação dos veículos e habilitação e cursos especiais dos motoristas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Gerenciamento de Processos Industriais</u> 	<p>O módulo Industrial gerencia todos os processos, desde a entrada da matéria-prima até a obtenção do produto final. Garantindo a quantidade e principalmente a qualidade esperada. Baseando-se em variáveis, o gerenciamento industrial permite que o cliente defina todos os processos de maneira intuitiva e totalmente configurável. Definir uma variável de controle, criar um módulo e grupo para digitação, desenvolver seu próprio boletim de informações, gerar gráficos, consultar análises em tempo real, controlar estatisticamente os processos, realizar balanço de massa e energia, criar interfaces de comunicação com equipamento de análises para evitar digitações e definir integrações com sistemas são tarefas simples, realizadas de modo intuitivo e “amigável”.</p> <p>Com o uso destas ferramentas na gestão dos processos de produção, o trabalho de analistas, consultores, gerentes e supervisores, se torna mais fácil, produtivo e confiável.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Pecuária</u> 	<p>O módulo de pecuária da Biosalc tem uma visão mais sistêmica do processo produtivo, ou seja, trata o gado como um sub-produto do campo, dessa forma além de gerenciar todo o processo desde a compra ou prenhes até a venda ou abate, gerencia as atividades e custos agrícolas.</p> <p>O usuário utilizando-se da ferramenta tem como principais benefícios melhoria no planejamento de manejo, total controle de custos, simulações de cenários e rastreabilidade.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Gerenciamento Agrícola</u> 	<p>O módulo Agrícola Biosalc é uma ferramenta de gestão para o agronegócio. Um conjunto de funcionalidades que auxiliam o gestor a realizar o planejamento, controle e custeio das atividades agrícolas.</p> <p>O objetivo da ferramenta é aumentar a produtividade e o controle da área, melhorando a qualidade da matéria-prima, reduzindo os custos e gerando rastreabilidade. Cada funcionalidade pode ser personalizada pelo próprio usuário, sendo flexível a possíveis mudanças pelo uso de novas tecnologias. O módulo agrícola proporciona facilidade na entrada das informações e ferramentas para geração de relatórios em tabelas e gráficos, proporcionando análises inteligentes das informações processadas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Manutenção Industrial</u> 	<p>O módulo de Manutenção Industrial proporciona um</p>

	<p>melhor planejamento da manutenção, diminuindo ao máximo os imprevistos, paradas, tempo de manutenção e custos. Realiza a programação e o controle das atividades de manutenção, entre elas, as manutenções preventiva, preditiva, corretiva e as verificações check-list. É possível também administrar as necessidades de mão-de-obra, controlar e apurar os seus custos na realização de serviços de manutenção, quantificar e controlar gastos com requisições de material, controlar gastos com terceiros, e criar planos através de gráficos Gantt das atividades de manutenção. Com essas informações o usuário pode criar os mais diversos relatórios de acordo com a sua necessidade, utilizando a ferramenta de geração de relatórios.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Planejamento Orçamentário e de Custos</u> 	<p>Este módulo retrata a estratégia da empresa e guia suas ações e políticas, o que permite à administração conhecer com antecedência os resultados da empresa, executar os acompanhamentos necessários para que os mesmos sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados, corrigidos e documentados. Trazendo como benefício ao usuário, que sua tomada de decisões seja baseada em informações íntegras e centralizadas, que garantam: flexibilidade, precisão e agilidade no processo de planejamento, respostas mais rápidas, melhor dimensionamento de investimentos, equilíbrio entre capacidade e demanda, eliminação de controles manuais; descentralização do processo orçamentário, melhor conhecimento dos resultados esperados e o aumento de participação de todos os membros da administração na escolha dos objetivos.</p>

Fonte: Biosalc (2010).

Quadro 5 – Informações sobre a empresa.

<p>ERP Biosalc Módulo financeiro completo com uma visão focada no agronegócio, resultado da aquisição de uma empresa especialista e consolidada neste segmento.</p>	<p>Aumento de 36,5% nas vendas nacionais.</p> <p>Aumento de 54,6% nas vendas internacionais.</p>	<p>Abertura da BioCol, filial colombiana da Biosalc.</p> <p>Abertura no segundo semestre de 2010 da BioMex, filial mexicana.</p>
<p>Pecuária Produto com uma visão ampla e sistêmica da operação com animais.</p>	<p>Aumento de quadro de funcionários em 26%.</p> <p>Liderança absoluta na exportação de sistemas AgroTI para a América Latina e Caribe.</p>	<p>Novos clientes no mercado sucroalcooleiro em mais dois países: República Dominicana e Guatemala, são agora mais de 12 países atendidos pela Biosalc no mercado sucroalcooleiro.</p>
<p>Aquicultura Produto exclusivo já implantado em vários países latinoamericanos.</p>		

Fonte: Biosalc (2010).

No início, o processo de internacionalização da empresa não foi tido como estratégico. A empresa foi procurada por clientes internacionais que necessitavam dos produtos e sistemas oferecidos pela mesma. A empresa não prospectou mercados internacionais.

A Biosalc, atualmente, realiza exportação direta (de serviço) e todo o processo é feito dentro da própria empresa, desde a prospecção de clientes até a preparação da documentação,

contatos com despachante aduaneiro, etc. A partir do momento em que se concretiza a venda, assina-se o contrato, prepara-se a documentação e, posteriormente, implanta-se o software no servidor do cliente no exterior. O produto é um CD (software) que é transportado e implantado pelos analistas de sistemas da Biosalc do Brasil, sendo que tudo é documentado. Na realidade, de acordo com o Diretor Comercial da empresa, o cliente compra a licença de uso de um produto e as horas de treinamento e assistência pós-venda.

A Biosalc, com matriz no Brasil, possui uma filial na Colômbia e está em processo de implementação de uma filial no México, além de possuir parceiros em outros países da América Latina e Caribe. Dentre os países importadores, pode-se mencionar: Colômbia, Chile, Peru, Bolívia, México, República Dominicana, Guatemala, Equador, Uruguai, Argentina, Costa Rica.

5.2 Ações e Estratégias de Marketing Internacional

Com relação à segmentação de mercado, a empresa realiza dois tipos: (a) a segmentação geográfica, com foco no Brasil, América Latina e Caribe (devido à similaridade do idioma/ cultura e proximidade física) e (b) segmentação por cultura: Exemplo: fruticultura, grãos, bioenergia, sucroalcooleiro, pecuária. A empresa atende esses mercados com ferramenta multicultura (soluções para todos os tipos de cultura).

O (s) cliente (s)-alvo (s) é (são) definido (s) pela capacidade financeira do (s) *player* (s). A empresa oferece produtos/ soluções para a agroindústria (“topo da pirâmide”), composto por grandes produtores, usinas de açúcar e álcool, empresas multinacionais, dentre outros.

Observação: No agronegócio precisa haver quebra de paradigma, fazendo-se com que o produtor rural visualize a necessidade de utilização de ferramentas de TI (Tecnologia da informação) para o gerenciamento de sua produção (No caso do Brasil, 95% das propriedades agrícolas não possuem ferramentas de TI, o que torna o mercado nacional amplo).

A empresa realiza vendas internacionais com marca do fabricante e posiciona sua marca “Biosalc” como sistemas Agro-TI, ou seja, a tecnologia da informação aplicada ao agronegócio (utilizado no próprio slogan). A mensagem que se busca transmitir aos prospects (clientes em potencial) no exterior é vender a necessidade da utilização de recursos de TI.

A prospecção de mercado/ cliente é realizada em feiras internacionais, rodadas de negócio, missões comerciais. O foco são feiras agropecuárias e eventos específicos por cultura (onde se identificam os maiores clientes potenciais relacionados com o negócio da empresa). Faz-se importante ressaltar que a SOFTEX indica eventos para a Biosalc e a empresa avalia a relação custo x benefício de participar.

A empresa divulga seus produtos (composto de comunicação) principalmente por meio de sua área comercial (força de vendas/ consultores) em feiras internacionais e rodadas de negócio, além de associações de produtores, cooperativas e sindicatos. Conforme mencionado, o público-alvo é o “topo da pirâmide”, sendo assim a comunicação de massa não é válida e não gera resultados positivos. A Biosalc não realiza pesquisa de marketing e a empresa não possui um sistema de informação de marketing.

Anualmente, a empresa realiza um plano de metas e, a partir daí, traçam-se as ações e estratégias que deverão ser tomadas para se alcançar os objetivos. Assim, o planejamento de marketing da empresa é baseado no plano de metas.

Em dois anos a empresa pretende atender novos mercados, especificamente Portugal e Espanha, além de países de língua inglesa (Para tal, a empresa está se adequando e realizando treinamentos técnicos para os funcionários no idioma inglês).

Há cerca de 5 anos, as exportações representavam 20% do faturamento anual da empresa. Em 2009 esse número passou para 55%. Conforme o Diretor Comercial, a

capacidade de produção da empresa está “estrangulada”, devido à falta de mão-de-obra especializada. O gargalo consiste no fato de haver muito negócio (demanda pelos produtos/serviços). Todavia, se o planejamento que está em andamento for concretizado, espera-se triplicar o tamanho da empresa no período de 3 a 5 anos.

Quadro 6 – Análise SWOT.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Expertise (conhecimento); • Tradição (Experiência e reputação); • Mercado inexplorado; • Carteira de clientes (torna a empresa referência no setor); • Brasil é expoente no agronegócio e referência mundial em tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mão-de-obra especializada; • Impostos (para o setor em geral) encarece o produto final ofertado.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • O mercado é muito grande (Brasil e exterior) • Quebrar paradigmas com a utilização de TI em propriedades agroindustriais. • Ampliar as vendas nacionais e internacionais; • Manter-se como uma das principais exportadoras de software do Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência não constitui ameaça; • Gargalo (demanda dos produtos x capacidade de produção e atendimento).

Fonte: Autores, baseado na entrevista.

6 Conclusão

A empresa Biosalc Sistemas representa um importante *player* do setor de software e serviços de TI (Tecnologia da Informação) tanto no Brasil, como no mercado internacional, podendo ser considerada uma das maiores empresas exportadoras do setor para o agronegócio.

De acordo com o Diretor Comercial, realiza-se a prospecção de clientes principalmente em feiras internacionais, rodadas de negócio, missões comerciais, além de participação em eventos específicos do segmento agropecuário no Brasil e exterior (organizados por associações, cooperativas, outros).

Com relação à segmentação de mercado, a empresa realiza: (a) a segmentação geográfica, definindo-se como mercados-alvo o Brasil, a América Latina e o Caribe (devido à similaridade do idioma/ cultura e proximidade física). Em dois anos a empresa pretende atender novos mercados, especificamente Portugal e Espanha, além de países de língua inglesa; (b) segmentação por cultura: Exemplo: fruticultura, grãos, bioenergia, sucroalcooleiro, pecuária. A empresa atende esses mercados com ferramenta multi-cultura (soluções para todos os tipos de cultura). A empresa exporta com marca do fabricante (“Biosalc”) e posiciona-se no Brasil e no exterior como empresa provedora de tecnologia de informação (TI)/ softwares para o agronegócio.

A empresa pretende expandir os mercados em que atua internacionalmente e, conseqüentemente, incrementar suas vendas internacionais seguindo um planejamento estratégico. Faz-se importante destacar os principais pontos fortes da Biosalc: - expertise (conhecimento); - tradição (experiência e reputação); - mercado inexplorado; - carteira de clientes (torna a empresa referência no setor); - o Brasil é expoente no agronegócio e referência mundial em tecnologia.

7 Bibliografia

- Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil). Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>> Acesso em: 10/11/2009.
- BIOSALC – Tecnologia da Informação aplicada ao Agronegócio. Base de dados disponível em: <<http://www.biosalc.com.br>> Acesso: 08/03/2010.
- CARNIER, L. R. *Marketing Internacional para brasileiros*. 4ª Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.
- CASTRO, L. T. *Criação de um Centro de Inteligência em Marketing Internacional para o Agronegócio*. (FEARP-USP/ Relatório Final CNPQ) 2001/2002.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. L. *Canais de Marketing e Distribuição*. 6a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- JAIN, S. C. *International Marketing Management*. 3a. Ed. Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1990.
- JEANNET, J.P.; HENESSEY, H.D. *Global Marketing Strategies*. 5th ed. - Houghton Mifflin Company, Boston USA, 2001. 762 p.
- KEEGAN, W.J. *Marketing Global*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KEEGAN, W. J. *Multinational Marketing Management*. 2nd ed. Prentice Hall, Inc, 1980.
- KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750p.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAMBIN, J. J. *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- MINERVINI, N. *O Exportador*. São Paulo: Makron Books, 2005. 432p.
- NEVES, M. F.; SCARE, R. F. *Marketing & Exportação*. São Paulo: Atlas, 2001. 315p.
- NEVES, M. F. *Plano de Marketing*. Operacionalizando as Estratégias (Material integrante do curso MBA Marketing – Fundace – FEARP – USP). FEARP – USP, 2001.
- NOONAN, C. *Export Marketing*. The Chartered Institute of Marketing, Butterworth Heinemann – 1999. 601 p.
- PACAGNAN, Mario Nei. *Marketing global: um estudo exploratório das atividades de marketing nas empresas exportadoras do Norte do Paraná*. (Tese de Doutorado). FEA – Universidade de São Paulo. 2006. 280p.
- PALACIOS, T. M. B.; SOUSA, J. M. M. *Estratégias de Marketing Internacional*. São Paulo: Atlas, 2004.
- PALIWODA, S. J.; THOMAS, M.J. *International Marketing*. BH Butterworth Heinemann, 2001 – 509 p.
- PISO (Pólo Industrial de Software). Base de dados disponível em: <<http://www.piso.org.br>> Acesso: 08/03/2010.
- RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, S. B. (Org.) *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999. 273 p.

SHIRAISHI, G. F. *Estratégias da empresa e as estruturas de marketing* (Tese de Doutorado). FEA – Universidade de São Paulo. 2009. 280p.

SOFTEX (*Excellence in Software*). *Software e Serviços de TI: A indústria brasileira em perspectiva*. V.1, N.1 (2008).

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.