

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

**GRASIELA TOSS**

**ANÁLISE DO POTENCIAL DE EXPANSÃO DA EMPRESA PROMOB PARA A  
VENDA DE *SOFTWARE* NO MERCADO CHINÊS**

**CAXIAS DO SUL  
2020**

**GRASIELA TOSS**

**ANÁLISE DO POTENCIAL DE EXPANSÃO DA EMPRESA PROMOB PARA A  
VENDA DE *SOFTWARE* NO MERCADO CHINÊS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Ciências Sociais - Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul - UCS, como requisito para obtenção do Grau de Bacharela em Comércio Internacional.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Verruck

**CAXIAS DO SUL  
2020**

**GRASIELA TOSS**

**ANÁLISE DO POTENCIAL DE EXPANSÃO DA EMPRESA PROMOB PARA A  
VENDA DE SOFTWARE NO MERCADO CHINÊS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Ciências Sociais - Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul - UCS, como requisito para obtenção do Grau de Bacharela em Comércio Internacional.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Verruck

**Aprovada em: 06/07/2020.**

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Fábio Verruck  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dr. Guilherme Bergmann Borges Vieira  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

## **AGRADECIMENTOS**

Foram exatos 12 anos entre idas e vindas até que este dia enfim chegasse. Ao finalizar esta jornada acadêmica agradeço a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para o meu crescimento pessoal, profissional e educacional. Agradeço também ao meu namorado Henrique Negri por estar sempre pronto a colaborar, e a minha família inteira mãe, pai e irmãos pelo apoio incondicional durante toda a minha vida e que me deram forças para continuar e finalizar a minha graduação.

À empresa Promob, pelo meu desenvolvimento profissional, sendo, para mim, uma grande escola e um grande exemplo de cuidado com o próximo, e pelo compartilhamento de informações e estratégias organizacionais fundamentais para o desenvolvimento do presente estudo.

Ao meu professor e orientador Dr. Fábio Verruck, pela paciência e determinação, que foram essenciais para a elaboração deste trabalho. Para finalizar agradeço a todos os colegas e amigos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação.

*A tecnologia vai reinventar o negócio,  
mas as relações humanas continuarão  
a ser a chave para o sucesso.*

**Stephen Covey**

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o potencial de expansão da empresa Promob para a venda de *software* no mercado chinês, trazendo ao leitor o entendimento dos processos de internacionalização das empresas de *software* e serviços. A coleta de dados teve com base na revisão da literatura e a realização de uma pesquisa de caráter exploratório, com consulta dos dados de fontes secundárias e experiências da empresa. Esta pesquisa tem como enfoque a análise do mercado de exportação de *software*, análise interna da empresa, análise da concorrência, análise dos pontos críticos de inserção e por fim uma estratégia de inserção no mercado chinês. Os resultados indicam que com a correta gestão dos produtos desenvolvidos pela Promob, será possível atender o mercado dos pequenos fabricantes de móveis na China de ponta a ponta, além da possibilidade de inserção em fábricas de móveis em grande escala, alavancando as exportações da Promob.

**Palavras-chave:** Internacionalização. *Software*. Móveis. China.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the potential expansion of Promob to sell software in the Chinese market, bringing the reader an understanding of the internationalization processes of software and services companies. Data collection was based on a literature review and exploratory research, with data from secondary sources and company experiences. This research focuses on the analysis of the software export market, internal analysis of the company, analysis of the competition, analysis of critical points of insertion, and finally a strategy of insertion in the Chinese market. The results indicate that with the correct management of Promob's products, it will be possible to serve the market of small furniture factories in China from end to end, in addition to the possibility of insertion in large-scale furniture factories, increasing Promob's exports

**Keyword:** Internationalization. Software. Furniture. China.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipologia de serviços de Vandermerwe e Chadwick (1989) .....	22
Figura 2 – Tipologia de serviços internacionais de Clark et al. (1996).....	23
Figura 3 – Tipologia de serviços de Lovelock e Yip (1996).....	23
Figura 4 – Grau de customização do serviço e de influência do pessoal do prestador .....	24
Figura 5 – Grau de envolvimento em diferentes modos de entrada no exterior.....	26
Figura 6 – O mercado mundial de <i>software</i> e serviços.....	33
Figura 7 – Os 5 principais polos de fabricação de móveis na China.....	34
Figura 8 – Evolução das exportações da Promob.....	38
Figura 9 – Faturamento das exportações na Promob.....	39
Figura 10 – Mapa de planejamento estratégico .....	45

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores e detalhamento analisados .....	30
Quadro 2 – Forças e fraquezas da Promob .....	42

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – 5 forças de Porter .....	36
Tabela 2 – Questionário para definição das forças de Porter .....	51

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABES	Associação Brasileira de Empresas de <i>Software</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
SOFTEX	Associação para Promoção da Excelência do <i>Software</i> Brasileiro
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2	OBJETIVO .....	14
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>14</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1	INTERNACIONALIZAÇÃO: VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	17
2.2	INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS.....	18
2.3	INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS .....	20
<b>2.3.1</b>	<b>Características dos serviços .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Formas de internacionalização de serviços .....</b>	<b>25</b>
2.4	A INDÚSTRIA DE <i>SOFTWARE</i> .....	27
<b>2.4.1</b>	<b>Internacionalização de empresas de <i>software</i>.....</b>	<b>27</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>30</b>
3.1	PROCEDIMENTOS EXECUTADOS EM CADA ETAPA.....	30
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>32</b>
4.1	MERCADO DE <i>SOFTWARE</i> NO BRASIL E NO MUNDO .....	32
4.2	MERCADO DE MÓVEIS CHINÊS .....	33
4.3	CONCORRENTES NO MERCADO CHINÊS .....	35
4.4	ANÁLISE DAS 5 FORÇAS DE PORTER.....	36
4.5	EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES NA PROMOB .....	37
4.6	FUSÃO DA PROMOB COM A 2020 SPACES.....	39
4.7	EXPORTAÇÕES PARA A CHINA .....	40
4.8	ANÁLISE DAS FORÇAS E FRAQUEZAS DA PROMOB .....	41
4.9	FAZENDO NEGÓCIOS COM A CHINA.....	42
4.10	ANÁLISE DAS ADAPTAÇÕES NECESSÁRIAS PARA ENTRADA NO MERCADO CHINÊS.....	43
4.11	POTENCIAL DE VENDA NO MERCADO CHINÊS.....	44
4.12	ESTRATÉGIA DE INSERÇÃO DA PROMOB NO MERCADO CHINÊS .....	45

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>47</b>
5.1	LIMITAÇÕES .....	48
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>
	<b>APÊNDICE A — QUESTIONÁRIO PARA DEFINIÇÃO DAS FORÇAS DE PORTER.....</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização é um processo histórico de internacionalização de capital que teve início a partir do século XVI. Porém, foi após a Segunda Guerra Mundial que a liberação do comércio internacional e as ações de integração entre países se intensificaram, visando o aumento do comércio e dos negócios internacionais.

A internacionalização de empresas abrange desde a exportação de produtos e serviços até a produção direta no mercado externo, além de parcerias, acordos de cooperação e transferência de tecnologia. Nesse contexto, a busca pela internacionalização está ligada às condições de demanda doméstica ou à necessidade de melhores padrões tecnológicos dos produtos ou processos.

Com o desenvolvimento tecnológico e o processo de globalização econômica, a competição entre empresas não está mais focada apenas no produto, mas sim na tecnologia dos processos produtivos. Essa forte tendência de inovação tem expandido cada vez mais o conteúdo tecnológico em produtos e processos, sendo necessário uma busca por meios de garantir a competitividade não somente do setor de tecnologia da informação, mas da economia como um todo.

A indústria de *software* tem como destaque um futuro promissor, uma vez que se faz presente em todo o processo produtivo, sendo uma ferramenta indispensável para a execução e condução de operações básicas ou complexas. Além disso, a indústria de *software* está cada vez mais presente no comércio exterior e será uma das responsáveis pelos maiores índices de crescimento da economia global nos próximos anos. Portanto, é fundamental que o Brasil aumente a sua participação neste mercado.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A empresa Promob Software Solutions, objeto deste estudo, atua no mercado de *software* há 26 anos como uma empresa de tecnologia e inovação, especializada no desenvolvimento de soluções em *software* para o segmento moveleiro. Juntamente com a empresa canadense 2020 Spaces, com quem realizou uma fusão no ano de 2018, oferece uma solução ponta a ponta para o setor moveleiro com um portfólio de produtos que abrange ferramentas de projeto, fabricação e gestão, incluindo a customização conforme as necessidades de cada cliente.

A Promob é referência, no Brasil, no desenvolvimento de *software* para o setor

moveleiro com soluções que integram diversas áreas do segmento, desde a fabricação até a gestão de vendas. Além dos *softwares*, a empresa atua na área de serviços, promovendo treinamentos sobre a utilização dos *softwares* para clientes e usuários em geral.

Ao longo do tempo a empresa vem se consolidando também no mercado mundial, operando em mais de 37 países. Sua sede está localizada na cidade de Caxias do Sul, RS, com filiais em Curitiba, São Paulo, Florianópolis, Belo Horizonte e Salvador. No mercado externo, conta com unidades na Colômbia e México, além de revendas autorizadas na Argentina, Espanha, Bolívia e África do Sul.

A Promob juntamente com a 2020 se faz presente nos principais mercados mundiais e enxerga o continente asiático como grande potencial para a expansão dos seus produtos. Com o auxílio dos dois escritórios que a 2020 Spaces possui na China, a Promob iniciou um plano para a inserção dos seus produtos neste mercado. Por este motivo, torna-se interessante analisar novas etapas e decisões de investimento no mercado chinês, a fim de ingressar neste mercado com produtos que atendam o cliente ponta a ponta. Sendo assim, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: Qual o potencial de expansão da empresa Promob para a venda de *software* no mercado chinês?

## 1.2 OBJETIVO

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar o potencial de expansão da empresa Promob para a venda de *software* no mercado chinês

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) analisar a evolução no mercado de *software* para exportação no Brasil e no mundo;
- b) analisar os produtos concorrentes no mercado chinês;
- c) realizar um diagnóstico das atividades de comércio exterior atuais na empresa Promob;
- d) identificar os pontos críticos de inserção no mercado chinês.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O mundo tem passado por uma transformação nas últimas décadas. As inovações tecnológicas veem se destacando em todo o mundo e revolucionando o estilo de vida das pessoas. Pode-se perceber que a tecnologia é indispensável para a maioria da população e para a economia mundial.

A indústria brasileira de *software* é a maior da América Latina e está entre os dez maiores mercados do mundo, segundo dados do Observatório Softex, em relação ao mercado interno e excluindo as exportações. No momento, segundo a entidade, o país conta com cerca de 90 mil empresas de *software* e serviços de tecnologia de informação, que criaram, em 2015, cerca de R\$ 100 bilhões em receita líquida.

As exportações de *software* e serviços de tecnologia de informação aumentaram cerca de sete vezes de 2004 para 2014. Segundo a ABES, o faturamento da indústria brasileira de *software* e serviços alcançou a receita de US\$ 27,2 bilhões em 2012, abrangendo exportações de US\$ 2,2 bilhões.

Para o ano de 2016 a Softex prevê um crescimento de 12% na exportação de *software* da indústria brasileira, seguindo a linha de 2015, na qual as exportações neste segmento chegaram a R\$ 1,9 bilhões das empresas do Projeto Setorial da Softex.

As exportações brasileiras de *softwares* e serviços vêm crescendo e espera-se que continuem neste ritmo. Ainda que o espaço para crescimento no cenário mundial neste segmento seja grande, as exportações brasileiras estão ainda muito baixas no mercado de TI (REVISTA PESQUISA FAPESP, 2014).

Diante do exposto, o presente estudo serve como guia para analisar o potencial de expansão da empresa Promob para a venda de *software* no mercado chinês.

O mercado da China foi escolhido como alvo, pois a empresa enxerga no mercado asiático uma grande oportunidade de ampliar a receita com a venda de seus produtos. Também, por ser um mercado onde a empresa já possui duas filiais que poderão colaborar com a inserção dos produtos Promob neste mercado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Existem diversas teorias sobre internacionalização de empresas que podem ajudar a compreender a grande complexidade das variáveis e processos envolvidos neste fenômeno. Para explicar de maneira mais clara as etapas, processos e fatores implicados no processo de internacionalização de empresas, serão abordadas duas teorias de internacionalização. A primeira será o Modelo de Uppsala, desenvolvida pela Universidade de Uppsala e a segunda será a Teoria de Networks, que é considerada uma evolução do Modelo de Uppsala.

Em meados da década de 70, estudiosos da Universidade de Uppsala realizaram observações empíricas sobre a forma de internacionalização, com empresas suecas. Nesse estudo, mostraram que as empresas suecas iniciavam suas operações internacionais aos poucos, ao invés de realizarem grandes investimentos estrangeiros. As empresas iniciavam o processo de internacionalização através de exportações por agentes, posteriormente estabelecendo uma filial de venda para assim começar a produção em outro país. Outra característica observada nesse estudo foi que as empresas suecas iniciavam a internacionalização em mercados externos que estavam mais próximos do mercado doméstico em termos de distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

A distância psíquica, na visão da escola de Uppsala, é a “soma dos fatores que interferem no fluxo de informações entre países” (HILAL; HEMAIS, 2003, p. 114), ou seja, países com semelhança de idioma, de nível educacional, culturais e de desenvolvimento industrial, que podem ou não coincidir com distância geográfica.

Tendo em vista as análises acima observadas, presume-se que a internacionalização da empresa, sendo ela por meio de exportação ou investimentos diretos, é uma consequência do seu crescimento. Quando o mercado interno se torna saturado, impedindo o crescimento empresarial devido à baixa lucratividade, as empresas tendem a buscar novos locais para o seu crescimento e expansão. Logo, a busca por novos mercados é um processo rodeado de incertezas, pressupondo-se que a expansão será realizada em locais psíquicos próximos aqueles onde a empresa já possui operações (HILAL; HEMAIS, 2003).

A teoria de Networks é considerada uma evolução do modelo de Uppsala, pois mantém os aspectos fundamentais do estudo, porém, focando no relacionamento entre empresas e mercados industriais, Hilal e Hemains (2003) sustentam que a competitividade entre indústrias fortemente internacionalizadas motiva a empresa entrar em novos mercados de forma diferente à sugerida pelo modelo Uppsala, contudo, esta nova estratégia de entrada só será possível se houver relacionamentos estabelecidos nos novos mercados a serem servidos (HILAL;

HEMAIS, 2003).

Do ponto de vista de teoria de Networks, o contexto de negócio baseia-se no relacionamento social e industrial entre clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros (COVIELLO; MUNRO, 1997). “O grau de internacionalização de uma firma reflete não somente os recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização da network em que ela está inserida” (HILAL; HEMAS, 2003, p. 114). Sendo assim, o processo de internacionalização deixa de ser somente exportação de produtos e passa a ser uma procura por potenciais relacionamentos no mercado externo (HILAL; HEMAIS, 2003).

## 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO: VANTAGENS E DESVANTAGENS

As vantagens ao investir no mercado internacional são nítidas. As empresas internacionais possuem uma maior lucratividade e eficiência se comparadas com empresas nacionais. Porém, são necessários investimentos e adequações em suas atividades para que se tornem uma empresa internacionalizada (SOBEET, 2007).

A internacionalização traz certas dificuldades e riscos que devem ser pensadas antes que a decisão de iniciar a atividade de exportação seja tomada. O primeiro contato com o mercado externo pode ser um árduo processo de tentativas e falhas.

“A busca da internacionalização é importante para o aumento da produtividade e da rentabilidade das empresas, mas requer esforço de transformação da empresa.” (SOBEET, 2007, p. 20). Quando uma empresa opta pela internacionalização, normalmente terá uma produtividade e rentabilidade maior do que as demais empresas do mesmo ramo de produtos ou serviços. Essa situação ocorre, pois, a empresa terá uma motivação maior na busca pela qualidade, produtividade e eficiência da empresa (SOBEET, 2007).

As empresas que iniciam o processo de internacionalização possuem um produto ou serviço desenvolvido para o mercado interno. No processo inicial de entrada no mercado externo, as empresas começam a repensar as práticas organizacionais, promovendo assim um maior conhecimento, auxiliando na melhoria dos produtos e seus processos produtivos, tornando assim uma empresa mais competitiva e atrativa em relação às demais empresas do mercado doméstico.

Quando a estratégia de internacionalização da empresa é bem sucedida, alguns benefícios são notáveis, como: ampliação de mercados, melhores retornos sobre investimentos, aprendizagem, economia de escala e vantagens na localidade do mercado atingido na internacionalização.

Quando uma empresa se torna global, ela pode obter certas vantagens em relação às empresas domésticas. Dentre essas vantagens, o poder de mercado suficiente para eliminar a concorrência e as mudanças nas tecnologias que aumenta consideravelmente a qualidade no atendimento ao cliente. Por esses e outros motivos a internacionalização passou a ser algo pensado pelas empresas (FERREIRA; CARDOSO, 2011).

No processo de internacionalização, algumas barreiras são mais notáveis. A barreira mais difícil de ser controlada é a concorrência nos mercados internacionais. Além dessa dificuldade, destaca-se também a diferença e dificuldade de idiomas, trabalhar com dois sistemas monetários, diferentes mídias, países que passaram por revolução industrial em épocas distintas, valores culturais muito diferentes em uma mesma organização, problemas culturais e políticos, entre outros (FERREIRA; CARDOSO, 2011).

Para Fleury e Fleury (2007) o efeito psicológico é um fator de dificuldade nas empresas que decidem se internacionalizar. Muitos gestores não veem a internacionalização como um meio importante para o crescimento da empresa, tendo assim, problemas em adaptação com novas culturas e medo de deixar o país de origem para tentar competir com outras empresas em mercados, até o momento, desconhecidos.

A empresa que ingressa no mercado de exportações precisa ter consciência de que serão necessários investimentos em recursos materiais e humanos. O investimento inicial para a entrada em um novo mercado envolve um alto grau de incertezas e possíveis resultados negativos. A empresa que atua no mercado doméstico deve preparar e adequar os seus produtos e processos às exigências do mercado externo (SOBEET, 2007).

Na preparação para a internacionalização, alguns processos são essenciais para entrar no mercado externo, entre eles estão:

- a) identificar oportunidades e características do mercado externo;
- b) adequar o produto ao mercado onde será inserido;
- c) adequar o processo de produção;
- d) adequação financeira, de serviços e logística.

É fundamental que a empresa conheça os riscos ao investir no mercado internacional e as precauções que devem ser tomadas para que o mesmo não ocorra.

## 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

Na Segunda Guerra Mundial, os países até então menos desenvolvidos, foram inseridos no processo de industrialização e internacionalização. Esses países receberam o

conhecimento científico e tecnológico pronto, sendo utilizados pelos países desenvolvidos como base de fabricação mundial, em que possuíam uma mão de obra barata (KON, 1999).

O Brasil é um entrante tardio no mercado internacional, mesmo quando comparado com empresas de países desenvolvidos e de países emergentes. O Brasil teve a sua abertura econômica na década de 1990.

A maioria das empresas brasileiras nasceu no mercado doméstico com o intuito de aproveitar as oportunidades do mercado interno, não possuindo assim o preparo adequado para atuar no mercado internacional. Segundo Kraus (2006), esta situação se dá pelo fato de não haver informações comerciais confiáveis e necessárias, baixa qualidade de produtos e serviços, falta de estruturas nos transportes rodoviários, ferroviários, portos e aeroportos e a falta de recursos humanos de qualidade.

As primeiras empresas brasileiras com subsidiárias no exterior foram as empresas estatais, como a Companhia Vale do Rio Doce e Petrobrás, que iniciaram a sua internacionalização nas décadas de 1960 e 1970.

Em meados da década de 1990, o grau de internacionalização das empresas brasileiras ainda era baixo e a participação no mercado externo vinha diminuindo, acumulando significativos déficits. Essa baixa participação estava ligada a alguns fatores conjunturais como: política cambial, infraestrutura inadequada, financiamento caro e escasso e elevados custos burocráticos e regulatórios. Além disso, outros fatores que restringiram o crescimento econômico foram as elevadas taxas de juros domésticas em comparação com o padrão internacional, a taxa de câmbio e as oscilações no nível de atividades econômicas (SOBEET, 2007).

Os países que possuíam uma maior participação no mercado externo eram os países exportadores de produtos com alta tecnologia agregada, como os países do Sudeste asiático e Irlanda. O Brasil, por sua vez, possuía uma exportação de produtos de baixo grau de elaboração, baixa tecnologia e intensivos recursos naturais.

Nos últimos anos as empresas brasileiras vêm apresentando uma crescente participação nos fluxos de investimentos no exterior, passando de 0,86% em 1990 para 1,14% na participação brasileira nas exportações mundiais. Isso se deu devido à perda na participação no mercado local e a diminuição da lucratividade nas operações domésticas. Essa queda na participação do mercado interno estava ligada a entrada de produtos concorrentes através das importações. Com a entrada do Plano Real entre 1995 e 1998, a valorização do câmbio, a eliminação das barreiras não tarifárias, a redução das tarifas e a redução da liberação comercial, o custo das importações foi reduzido, diminuindo assim as margens unitárias de lucro dos

produtos internos (SOBEET, 2007).

### 2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS

Não existem muitos estudos quanto a participação dos serviços na economia internacional. Dentre esses, as pesquisas da Escola de Uppsala são as que mais se adaptam, ao menos teoricamente, para explicar a internacionalização dos serviços (CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

Segundo a Escola de Uppsala, as empresas tendem a exportar para países mais próximos ao seu país de origem. Essa proximidade não está só relacionada geograficamente como psicologicamente também. Isso significa que quanto maior forem as diferenças em relação à educação, idioma, cultura, nível de desenvolvimento e sistema políticos, maior será a dificuldade na internacionalização (CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

Inicialmente a contribuição dos serviços na internacionalização se deu no campo de transportes, da comunicação e serviços financeiros internacionais. Esses serviços desempenharam um importante e relevante papel no fluxo da economia internacional. A internacionalização de serviços está bastante ligada na base financeira, porém outros meios de serviços vêm sendo difundidos mundialmente, como o de telecomunicações. Além da importação dos serviços financeiros, muitas empresas prestadoras de serviços vêm investindo no mercado externo, principalmente através de franquias. Esses investimentos estão sendo nas áreas de serviços de limpeza doméstica, oficinas mecânicas, cabeleireiros, lavadeiras, locação de veículos, redes de fast-food, serviços hospitalares, entre outros (KON, 1999).

Pode-se notar o crescimento da participação dos serviços na economia nos últimos anos em diversos países. Esse movimento ocorre devido à perda na participação do setor primário e o crescimento da produção de bens manufaturados. Dentre outros fatores que contribuíram para essa expansão no setor terciário está a liberação política, movimentos de desregulamentação governamentais de muitos países e avanços na tecnologia de informação (CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

No entanto, existem alguns problemas na hora de mensurar o papel dos serviços no comércio internacional, visto que o serviço não precisa ultrapassar a fronteira para ser comercializado, pois muitas vezes trata-se de uma troca de produtos invisíveis.

### 2.3.1 Características dos serviços

A maioria dos estudos de internacionalização de empresas e de comércio exterior pautam-se na comercialização de produtos manufaturados, porém, com o crescimento da participação dos serviços na economia mundial, recentes estudos têm prestado atenção na internacionalização de serviços e tentam entender as suas nuances específicas (BUCKLEY; PASS; PRESCOTT, 1992).

Para Cowell (1984), nas teorias do marketing, normalmente, os serviços se caracterizam em cinco diferentes grupos:

- a) intangibilidade;
- b) inseparabilidade;
- c) heterogeneidade;
- d) perecibilidade;
- e) propriedade.

Segundo Cowell (1984), serviços, diferentemente de produtos, são intangíveis, ou seja, nem sempre podem ser tocados. Esses tipos de serviços podem ser considerados como experiências, em que o cliente tem uma dificuldade maior de comparar e avaliar a pré e a pós-compra. Portanto, a intangibilidade dificulta a elaboração do preço, uma vez que o cliente nem sempre percebe o benefício e valor agregado do serviço.

Segundo o autor, inseparabilidade são os serviços produzidos, vendidos e consumidos na presença do cliente. O contato físico entre o prestador de serviço e o serviço que é prestado é uma das características desse tipo de serviço.

Para ele os serviços heterogêneos podem ser adaptados de clientes para clientes e são incapazes de fornecer um serviço exatamente igual. Dessa forma, o grau de satisfação do cliente pode ser afetado devido à impossibilidade de estocar o serviço ou verificar a qualidade antes da sua entrega.

Os serviços classificados no grupo de perecibilidade não podem ser estocados. Um assento de avião que ficou vago no voo que partirá as 15 horas de hoje não poderá ser vendido para as 15 horas de amanhã, o voo do dia seguinte já é outro serviço. Já para o serviço de propriedade, o cliente tem acesso ao seu acento somente no voo, não sendo o proprietário do assento (COWELL, 1984).

Segundo Dunning (1989), os serviços são diferentes dos bens, entretanto, há uma certa dificuldade em definir bens de serviços pelo fato de haver poucos bens ou serviços puros.

Contudo, a diferença entre produtos e serviços nem sempre é clara, uma vez que a

maioria dos produtos visa atender uma necessidade de serviço, como por exemplo um carro que presta o serviço de locomoção. Assim como alguns serviços necessitam de instalações físicas para que sejam prestados, que é o caso de agências bancárias, hotéis, entre outros (CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

O entendimento das peculiaridades entre produtos e serviços é importante para que seja possível identificar as características específicas de cada grupo e assim influenciar as decisões e os processos de internacionalização (CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

Patterson e Cicic (1995, apud CARNEIRO; HEMAIS, 2004) propõem um esquema de classificação de serviços, originalmente proposta por Vandermerwe e Chadwick (1989, apud CARNEIRO; HEMAIS, 2004), que ajudarão a esclarecer como o processo de internacionalização pode ser afetado devido à particularidade de cada classe de serviços. A Figura 1 ilustra esta tipologia que é baseada no grau de tangibilidade versus o nível de contato pessoal.

Figura 1 – Tipologia de serviços de Vandermerwe e Chadwick (1989)

		Nível de contato pessoal com o cliente	
		Baixo	Alto
Grau de tangibilidade	Serviços puros	Serviços profissionais independentes de localização	Projetos sob encomenda dependentes de localização
	Serviços associados a produtos	Pacotes padronizados de serviço	Serviços sob encomenda com valor agregado

Fonte: Carneiro e Herais (2004).

Serviços profissionais independentes de localização não exigem que o prestador de serviço possua uma instalação física no país de destino, onde as visitas ao cliente são pouco frequentes e voltadas para identificação de necessidades e apresentação de resultados (CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

Os projetos sob encomenda dependentes de localização requerem alguma forma de presença física no país de destino, como um escritório, pois exigem um contato maior com o cliente para a adaptação do serviço às duas necessidades (CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

Os pacotes padronizados de serviços, por sua vez, se tornam mais viáveis para a exportação pois normalmente vêm integrados ao produto, tais como *software*, instalação, manutenção e configuração de equipamentos de informática ou de telecomunicação

(CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

No caso dos serviços sob encomenda com valor adicionado, exigem um alto grau de contato com o cliente, já que proporciona muito valor adicionado à oferta básica.

Conforme podemos visualizar na Figura 2, para Clark et al., (1996 apud CARNEIRO; HEMAIS, 2004), as classes de serviços são classificadas baseado em quem ou o que cruza a fronteira.

Figura 2 – Tipologia de serviços internacionais de Clark et al. (1996)

Questão	Tipo de serviço internacional			
	Baseado em contato	Baseado em veículos	Baseado em ativos	Baseado em objetos
<i>Quem ou o que cruza a fronteira</i>	peessoas	sinais eletromagnéticos	capital, rotinas organizacionais	objetos

Fonte: Carneiro e Hemaís (2004).

Segundo o autor, os serviços baseados em contato requerem deslocamento de pessoas, fornecedores ou clientes, para que ocorra a prestação do serviço. No caso de serviços baseados em veículos, as comunicações e informações são enviadas por veículos como satélites, antenas ou cabos. Já os serviços baseados em ativo, requerem ativos físicos no destino para que ocorra a prestação de serviço. Por último, os serviços baseados em objeto, que consistem em objetos físicos que compõem os serviços, como *software* gravado em diversas mídias eletrônicas (CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

Para Lovelock e Yip (1996 apud CARNEIRO; HEMAIS, 2004), a classificação dos serviços é baseada na natureza do processo e no grau de envolvimento do cliente. A figura 3 ilustra a perspectiva operacional desta tipologia.

Figura 3 – Tipologia de serviços de Lovelock e Yip (1996)

		Grau de envolvimento do cliente	
		Baixo (fisicamente ausente)	Alto (fisicamente presente)
Natureza do processo	Tangível	Processamento de bens ou objetos	Processamento de pessoas
	Intangível	Processamento de informações	

Fonte: Carneiro e Hemaís (2004).

No caso dos serviços de processamento de bens ou objetos, o valor do objeto é aumentado para o cliente devido ao envolvimento de ações tangíveis. Portanto, existe a necessidade de presença física no local, não havendo envolvimento direto com o cliente (CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

Nos serviços de processamento de pessoas, os clientes tornam-se parte do processo, pois abrange ações tangíveis aos clientes. Já os serviços de processamento de informações exigem um baixo contato com o cliente, permitindo o uso de canais eletrônicos para a entrega do serviço (CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

Lovelock (1983 apud CARNEIRO; HEMAIS, 2004), alega que os modelos de classificação de serviços devem se basear em características relevantes de marketing e não a tipos de indústrias, como são classificadas nos modelos usuais. O autor categoriza os serviços, conforme ilustra a figura 4, em serviços baseado no grau de padronização e na adaptação de serviços.

Figura 4 – Grau de customização do serviço e de influência do pessoal do prestador

		Grau de customização das características do serviço	
		Baixo	Alto
Nível de influência na seleção das características do serviço exercido pelo pessoal de contato do prestador de serviço	Baixo	Serviços padronizados e com baixo grau de influência do pessoal do prestador	Serviços customizáveis e com baixo grau de influência do pessoal do prestador
	Alto	Serviços padronizados e com alto grau de influência do pessoal do prestador	Serviços customizáveis e com alto grau de influência do pessoal do prestador

Fonte: Carneiro e Hemaís (2004).

Os serviços padronizados e com baixo grau de influência do pessoal do prestador são extremamente padronizados, havendo uma baixa flexibilização no serviço prestado. Por outro lado, os serviços customizáveis e com baixo grau de influência do pessoal do prestador permite ao cliente personalizar o serviço através de opções pré-definidas e a pessoa de contato tem pouca liberdade para modificar as características dos serviços (CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

No caso de serviços padronizados e com alto grau de influência do pessoal do prestador, embora os clientes recebam serviços muito parecidos, cada prestador confere suas próprias características. Por fim, os serviços customizáveis e com alto grau de influência do pessoal do prestador exige do pessoal de contato alto treinamento técnico e capacidade para

compreender e atender as necessidades do cliente, visto que envolve um alto grau de customização e requer que o pessoal de contato exerça grande interferência na execução do serviço (CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

### **2.3.2 Formas de internacionalização de serviços**

Os serviços são produzidos normalmente em empresas pequenas e locais, porém com o passar dos anos estão se tornando cada vez mais internacionais (GRÖNROOS, 1999). O setor de serviços representa uma importante parcela na economia internacional (MOEN et.al., 2004).

Para Grönroos (1999) as estratégias de internacionalização de empresas de serviços são na maior parte das vezes mais arriscadas do que para empresas fabricantes de produtos. Isso ocorre pelo fato de que a internacionalização de bens ocorre de uma forma gradual, utilizando canais de exportação indiretos até alcançarem os canais mais diretos, permitindo a empresa um maior conhecimento sobre as peculiaridades do mercado externo. No caso de empresas de serviços, a situação é inversa, uma vez que a empresa enfrenta todos os problemas na entrada do mercado externo, exigindo um maior comprometimento inicial.

As empresas podem utilizar diversas formas de entrada em mercados internacionais, essa escolha irá depender do tipo de serviço e do mercado alvo. Com isso, o autor traz cinco estratégias de internacionalização de serviços: (i) exportação direta; (ii) exportação em sistema; (iii) entrada direta; (iv) entrada indireta e (v) marketing eletrônico (GRÖNROOS, 1999).

Segundo o autor, na exportação direta os prestadores de serviços estão alocados no mercado interno, movendo-se para o exterior quando necessário prestar serviços ao cliente, não havendo um manual de aprendizado, pois o serviço é produzido imediatamente, como reparos em equipamento de alto valor agregado. Além da exportação direta, existe a exportação em sistema que ocorre através de um esforço mutuo de duas ou mais empresas em que as soluções se completam. Esta estratégia é considerada a mais tradicional dentre as exportações de serviços, em que o serviço completa um bem ou outro serviço. Ambas as estratégias de exportação citadas acima ocorrem basicamente em mercados industriais (GRÖNROOS, 1999).

No tocante as estratégias de entrada, tem-se a direta e indireta, ambas utilizadas tanto em mercado industrial como de consumo. Na entrada direta, a empresa estabelece uma unidade própria de produção de serviços no país de destino. O tempo de aprendizagem é curto, pois a empresa deve estar apta para produzir e entregar o serviço desde o início. Com o intuito de reduzir eventuais problemas da entrada direta, a empresa pode comprar uma empresa local que opera no mesmo mercado de serviços, obtendo o conhecimento do mercado. Além da opção

citada acima, a empresa também pode optar por formar uma joint venture com uma firma local, oferecendo ao parceiro o know-how e novas oportunidades de crescimento local (GRÖNROOS, 1999).

Por outro lado, a entrada indireta busca evitar estabelecer suas operações locais próprias. Um meio de entrada indireta é o conceito franchising, na qual as empresas de serviços locais ganham um direito exclusivo para usar o conceito profissional da empresa, podendo incluir direitos a um determinado modo operacional. A entrada indireta é a menos arriscada, contudo, o controle das operações é mais limitado (GRÖNROOS, 1999).

Para Grönroos (1999), a estratégia de marketing eletrônico ocorre quando a empresa de serviços utiliza a tecnologia eletrônica para estender suas operações, a internet possibilita a empresa ofertar seus produtos e coletar dados sobre os hábitos dos consumidores e seu público alvo. Este modo de estratégia não requer que a empresa esteja instalada em algum lugar específico, podendo ser administrada de qualquer lugar, abrangendo cliente de todas as partes.

No entanto, para Erramilli e Rao (1990) apud Carneiro e Hemais (2004), são vários fatores que determinam o modo de entrada no mercado externo, como as características do serviço, da empresa do ambiente externo, assim como fatores comportamentais e riscos na tomada de decisão. A figura 5 resume as características de cada modo de entrada no exterior de acordo com o nível de envolvimento (ERRAMILI; RAO, 1990 apud CARNEIRO; HEMAIS, 2004).

Figura 5 – Grau de envolvimento em diferentes modos de entrada no exterior

	Modo de entrada no exterior	Montante de recursos comprometidos	Especificidade de uso dos recursos	Grau de envolvimento
Produção local no país destino	Subsidiária integral constituída do zero	Muito alto	Alta	Mais alto ↑    ↓    Mais baixo
	Subsidiária integral adquirida de terceiros	Alto	Alta	
	Joint venture com participação majoritária	Moderado a alto	Alta	
	Joint venture 50/50	Moderado	Alta	
	Joint venture com participação minoritária	Moderado	Alta	
Exportação	Subsidiária para exportação	Moderado	Moderada	
	Exportação direta para o cliente	Baixo a moderado	Baixa	
	Distribuidor ou agente exportador	Baixo	Baixa	
	Licenciamento ou franquia	Muito baixo	Muito baixa	Mais baixo

Fonte: Carneiro e Hemais (2004).

## 2.4 A INDÚSTRIA DE *SOFTWARE*

O *software* é um conjunto de componentes lógicos, programas ou conjunto de instruções que controlam o funcionamento do *hardware*. Segundo Rocha (1998, p. 2), “As atividades de *software* estão associadas a concepção, desenvolvimento e codificação de programas para a consecução de tarefas de computadores”.

Para Rocha (1998), as atividades de *software* podem ser divididas em três categorias:

- a) *software* comercializado por firmas independentes, tendo em vista suprir as demandas específicas ou generalizadas;
- b) *software* embarcado em *hardware*, neste caso o *software* está ligado ao *hardware* através de sistemas operacionais;
- c) produção de *software* para uso próprio na qual a empresa fabrica o *software* para uso interno sem fins de comercialização.

O setor de *software* tem apresentado um elevado índice de crescimento, que se dá pela utilização de técnicas mais transparentes no desenvolvimento do *software*, reduzindo assim o custo de manutenção e devido ao surgimento de equipamentos com mais armazenamento e processamento de informação, substituindo assim a mão de obra por máquinas (ROCHA, 1998).

### 2.4.1 Internacionalização de empresas de *software*

As empresas de *software* de computadores podem ser classificadas como prestadoras de serviços. Existem diversas formas de entrada no mercado externo para uma empresa de *software* que decide pela internacionalização. Diferentemente do modelo de Uppsala, estudos mostram que muitas empresas de *software* tendem a se internacionalizar através de exportações diretas e como defendido pela teoria de *Networks*, uma estreita relação com o cliente é crucial para os negócios da empresa, criando uma relação direta com clientes importantes (MOEN; GAVLEN; ENDRESEN, 2004).

A internet tem influenciado a forma de entrada e seleção de mercados das empresas que iniciam a internacionalização. A internet está criando plataformas de negócios virtuais sem fronteiras, o que elimina os intermediários, possibilitando uma interação direta entre produtores e consumidores. No momento em que o mercado se torna mais homogêneo, devidos as novas tecnologias de comunicação, a ideia de distância psíquica torna-se menos importante. Essas mudanças estão ocorrendo devido as relações de network entre as empresas, facilitada pelo uso

da internet (MOEN; GAVLEN; ENDRESEN, 2004).

Um estudo realizado com pequenas empresas independente fabricantes de *software* de computador na Finlândia, Irlanda e Noruega, tinha como objetivo analisar o comportamento de exportação nesses países. A pesquisa foi realizada com 187 empresas na qual o número de funcionários era menor que 200. Dentre essas empresas, aproximadamente três quartos possuíam menos de 50 funcionários e com vendas anuais de 5 milhões de euros. Os *softwares* fabricados por estas empresas eram especializados e direcionados, em sua maioria, a nichos específicos de mercado (BELL, 1995).

Dentre os estudos realizados com estas empresas, duas questões são importantes para o presente trabalho:

- a) decisão inicial de exportação de pequenas empresas de *software*;
- b) processo de internacionalização destas empresas.

Os estudos realizados nestas empresas mostram que 50% a 70% das empresas pesquisadas iniciaram as exportações em países psiquicamente próximos. No entanto, na decisão de seleção de mercados, cerca de 30% a 50% das empresas iniciaram as exportações em países que não eram considerados próximos psiquicamente ou geograficamente. Essa decisão basicamente se deu através da internacionalização dos clientes domésticos, segmentação setorial e tendência da indústria de computador (BELL, 1995).

Muitas empresas selecionaram o mercado a exportar a partir das estratégias internacionais de seus clientes domésticos. Estes novos mercados, embora diferentes, passam a ser psiquicamente próximos, influenciando a decisão inicial de exportar e a escolha do mercado de exportação. Dentre as decisões de escolha de mercado, encontra-se a segmentação setorial, em que empresas de *software* que possuem nichos especializados, tendem a atingir os mercados que mostraram um crescimento ou demanda ao seu nicho de produto. A tendência da indústria de *software* é outro fator que interfere na seleção de mercado. A oferta relacionada a computadores está concentrada principalmente na Alemanha, Reino Unido e estados Unidos. Esses países detêm a maior parte da fabricação de *hardware* e *software*, tornando este, outro fator na escolha do mercado (BELL, 1995).

Levando em consideração as decisões acima mencionadas, a teoria de seleção de mercado por proximidade psíquica nem sempre oferece uma explicação adequada na decisão de escolha de mercado. Embora a pesquisa mostre que a maioria das empresas optaram pela proximidade psíquica na exportação, o estudo aprofundado nessas empresas sugere que as escolhas de seleção de mercado dessas empresas não foram obrigatoriamente influenciadas por fatores psíquicos (BELL, 1995).

Além da seleção de mercado, o modo de entrada também faz parte da decisão de internacionalização das empresas. O estudo mostrou que 70% das transações externas se deram atrás de vendedores da própria empresa ou por meio de agentes ou distribuidores. O estudo revelou também que no caso de empresas de *software* que possuem produtos sob medida necessitam de vendedores de exportação para atender o cliente final. Em contrapartida, as empresas fabricantes de *software* padrão utilizam na sua maioria agentes ou distribuidores no mercado. O modo de entrada por joint venture foi relatado em apenas alguns casos em que a regulamentação governamental impedia outro modo de entrada no mercado (BELL, 1995).

O estudo constatou três estágios na fase inicial da internacionalização, em que primeiramente o contato com fornecedores estrangeiros, para a aquisição de *hardware*, direitos de distribuição de *software* ou produtos licenciados, criou um relacionamento entre vendedor e comprador, levando as empresas a iniciar a decisão de exportações com mais rapidez. Em segundo lugar, em torno de 10% das empresas iniciaram a internacionalização no mercado externo devido a pequena dimensão do mercado doméstico. Além disso, muitos compradores preferiam pagar mais caro e adquirir um *software* fabricado no mercado externo ao invés de adquirir *softwares* fabricados no mercado doméstico. E por último, o tempo ou tamanho da empresa de *software* não influenciaram na decisão de internacionalização. Intensificou-se então que as empresas de *software* se internacionalizam de uma forma mais rápida que outras empresas (BELL, 1995).

### 3 MÉTODO

O presente trabalho, de caráter eminentemente exploratório e sem partir de um modelo preestabelecido, busca eleger os principais mecanismos congruentes à coleta de dados e análise dos resultados para alcançar os objetivos gerais e específicos a que se propõe o estudo. São apresentados, no Quadro 1, os fatores de análise utilizados na elaboração de cada etapa desta pesquisa.

Quadro 1 – Fatores e detalhamento analisados

<b>Fatores de análise</b>	<b>Detalhamento</b>
Análise de mercado	Análise do mercado de software para exportação
	Mercado de móveis na China
	Concorrentes na China
	5 forças de Porter
Análise interna	Evolução das exportações na empresa
	Fusão
	Exportação para a China
	Forças e fraquezas
Análise pontos críticos	Negociação
	Adaptações do produto
	Potencial de venda
	Estratégia de inserção

Fonte: elaborado pela autora (2020).

#### 3.1 PROCEDIMENTOS EXECUTADOS EM CADA ETAPA

Para realizar o estudo do potencial de expansão para o mercado chinês, foi realizada uma análise da evolução do mercado olhando para o mercado de *software* no Brasil e no mundo. A coleta de dados foi realizada através de uma pesquisa bibliográfica documental e virtual através do site da Associação Brasileira das empresas de *software* e demais sites relacionados ao tópico aqui abordado.

Para analisar os concorrentes da Promob na China, primeiramente, foi averiguado o mercado de móveis na China, uma vez que o *software* desenvolvido pela Promob atende especificamente este segmento de mercado. Para isto, foram utilizadas pesquisas virtuais de empresas chinesas especializadas neste ramo. Além disto, foram analisados os concorrentes internacionais com os quais a empresa irá competir no mercado de destino. A análise foi realizada através de uma visita do Vice-Presidente de Estratégias de Marketing da 2020 Spaces, à filial da empresa na China. A visita foi realizada em 2017 na filial localizada na cidade de

Guangzhou. Na visita foram discutidas informações sobre o mercado atual na China e seus principais concorrentes, além de visitas aos 4 principais clientes da empresa. Além disso, utilizando o conceito de ambiente competitivo, estabelecido através da ferramenta desenvolvida por Porter, foi possível analisar os 5 fatores para determinar a competitividade da empresa na China.

Para a análise interna da empresa foram coletados os dados das atividades de exportação da Promob por meio de entrevistas orientada com o diretor e supervisor de exportação, diretor de marketing e comercial, gerente de projetos estratégicos e gestor de recursos humanos da empresa, mediante um roteiro não estruturado e com o registro de áudio. As informações foram complementadas através de uma pesquisa virtual no site da própria empresa e jornal da cidade onde a filial está sediada. Foram identificadas também as forças e fraquezas da empresa tendo como base a análise SWOT.

Segundo Andrade (2001), entrevistas orientadas por um roteiro não estruturado são aquelas em que a entrevista consiste em uma conversa informal, porém, utilizando um roteiro com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa, a fim de flexibilizar melhor o entendimento das questões e proporcionando uma maior liberdade ao entrevistado.

O próximo passo foi identificar os pontos críticos de inserção da empresa no mercado chinês. Para isso, foram coletados dados através de uma pesquisa bibliográfica documental e virtual das principais características na negociação com os chineses e a prática do guanxi. Para que pudesse ser analisada as adaptações necessárias para a entrada da Promob no mercado chinês foi realizada uma entrevista orientada e sem roteiro estruturado com o gerente de projetos estratégicos da Promob. Para determinar o potencial de venda no mercado chinês, foi levado em consideração a capacidade produtiva das filiais chinesas e o mercado de móveis do país.

E, por fim, foi analisada juntamente com o Gerente de Projetos Estratégicos da Promob a estratégia de inserção da Promob no mercado chinês, tomando como base quatro principais aspectos, sendo eles: pessoas e conhecimento, processos internos, clientes e mercado e resultados.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

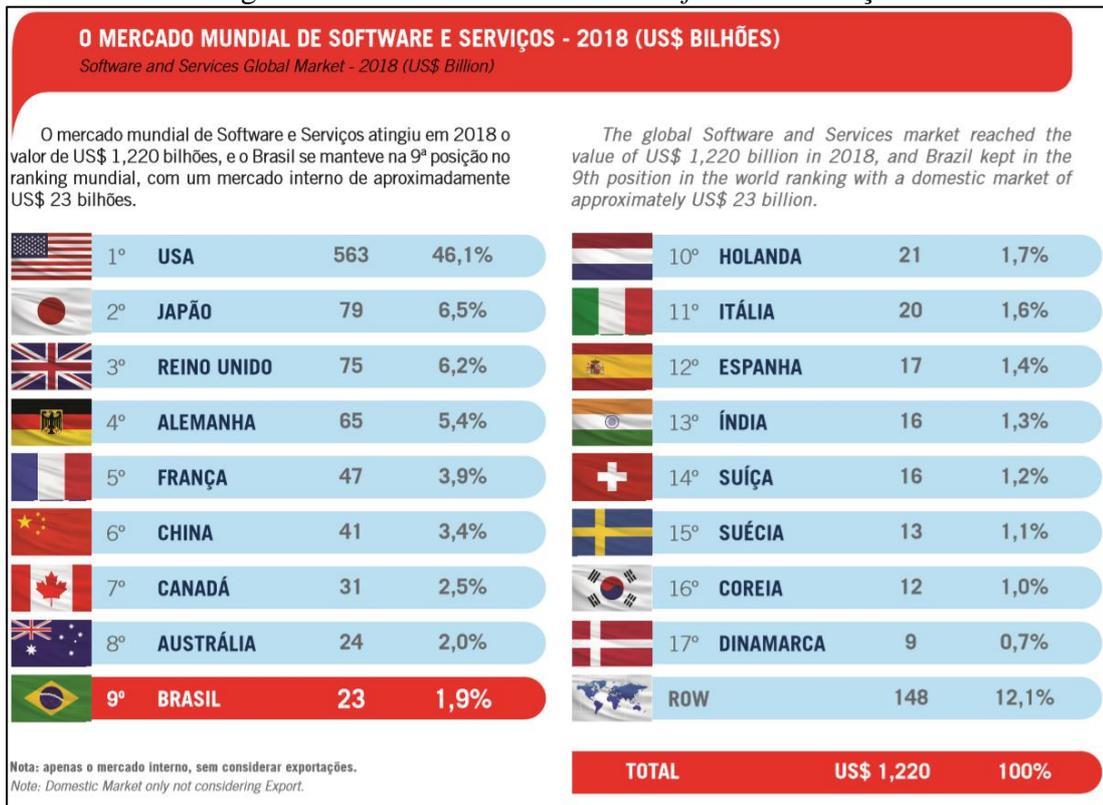
Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos durante a pesquisa para analisar o potencial de expansão da empresa Promob para a venda de *software* no mercado chinês. Primeiramente será analisada a evolução no mercado de *software* para exportação no Brasil e no mundo. Após será realizado o diagnóstico das atividades de comércio exterior atuais na empresa Promob e a análise dos concorrentes no mercado chinês. Por fim, serão identificados os pontos críticos de inserção no mercado chinês.

### 4.1 MERCADO DE *SOFTWARE* NO BRASIL E NO MUNDO

A exportação de *software* brasileira representa 2,1% do mercado mundial de TI e 42,8% do mercado da América Latina, colocando o Brasil na 9ª posição no ranking mundial, ilustrado na figura 6, e em 1º lugar se tratando da América Latina. Enquanto o setor de TI no mundo teve um crescimento de 6,7% em 2018, o crescimento no Brasil alcançou os 9,8% no mesmo período, superando as expectativas que eram de 4,1% para o ano.

"O crescimento do setor brasileiro em 2018 sinaliza uma retomada efetiva no segmento de tecnologia, após a retração do mercado em 2016. Esse cenário demonstra que a tecnologia passou a ser um componente importante para a competitividade e eficiência das empresas em momento de crise.", comenta Rodolfo Fücher, presidente da ABES.

O estudo feito pela ABES aponta que no Brasil existem cerca de 19.372 mil empresas dedicadas ao setor de *Software* e Serviços, destas 5.294 mil estão voltadas para o desenvolvimento e produção de *software*. Analisando este cenário, cerca de 95,5% das empresas são classificadas como micro e pequena empresa, com não mais de 99 funcionários. Estas empresas atuam como parceiros ou integrantes de soluções mais fortes e consolidadas no mercado.

Figura 6 – O mercado mundial de *software* e serviços

Fonte: ABES (2019).

Os Estados Unidos lideram o mercado de *software* no mundo, seguido por China, Japão, Reino Unido, Alemanha, França, Canadá, Brasil e Austrália. A revista Forbes (2020) traz o ranking de 2019 com as maiores empresas de *software* e programação. Entre as marcas mais valiosas do mundo, temos duas empresas americanas, a Microsoft em primeiro lugar com um valor de mercado de US\$946.5 bilhões, seguida pela Oracle com US\$186.3 bilhões e em terceira posição a empresa alemã SAP com US\$134.9 bilhões.

Se tratando de *software* com soluções para o setor moveleiro, as maiores e mais conhecidas empresas do mercado estão situadas nos Estados Unidos, que é o caso da Autodesk, SketchUp e SolidWorks.

#### 4.2 MERCADO DE MÓVEIS CHINÊS

O setor moveleiro Chinês representa 39,3% de toda a produção mundial de móveis, sendo responsável por 32,4% das exportações deste produto, com destino principal os Estados Unidos. A china possui 5 grandes polos de fabricação de móveis, ilustrado no mapa da Figura 7.

Figura 7 – Os 5 principais polos de fabricação de móveis na China



Fonte: Riwick (2018).

A área de Pearl River Delta é a maior área da indústria moveleira, responsável por um terço de toda a produção do país e como mercado principal os Estados Unidos. Possui fábricas nas cidades de Guangzhou, Shenzhen, Dongguan, Shunde e Foshan e com a proximidade de Hong Kong e Macau, dispõe de muitos suprimentos e recursos trabalhistas a disposição.

O polo de Yangtze River Delta, que é a área que mais cresce no segmento de móveis no país. Com fábricas nas cidades de Jiangsu, Zhejiang e Xangai, tem como vantagem a qualidade e gerenciamento do produto, exportando principalmente para a Europa e Estados Unidos.

Com Pequim como o centro de produção e as cidades de Tianjin, Hebei, Shandong e outros como suporte, a área de Bohai Sea Rim possui vantagens de tamanho de empresa, demanda de mercado e recursos abundantes. Com o mercado interno como principal cliente, os móveis fabricados nestes locais são mais clássicos.

O polo de Northeast China é referência na fabricação de móveis de madeira maciça, no qual os principais recursos de madeira vêm das montanhas Daxing e Xiaoxing 'a e com fábrica nas cidades de Shenyang e Dalian.

Com base industrial de móveis no sudoeste da China, o polo de West China se beneficia de uma logística madura, levando produtos de terceiros para as regiões central e oeste do país.

De acordo com a Associação de Móveis da China existem mais de 100.000 empresas de móveis distribuídas nestes 5 polos principais de fabricação de móveis. Destas 100 mil empresas, a maioria é de fábricas familiares com pouca escala de produção e com pouco ou nenhum conhecimento de mercado para exportar seus produtos para fora do país.

Entre as 5 regiões mencionadas acima, o polo de Pearl River Delta é a que possui a maior representatividade da fabricação de móveis, em especial o distrito de Foshan na província de Guangdong. É neste local que está instalado o Mercado Atacadista Mobiliário da China. O mercado possui 5km de extensão e fica aberto durante todo o ano, recebendo mais de 1.500 fabricantes de móveis e mais de 3.300 negociantes de móveis locais e estrangeiros.

A Feira Internacional de Móveis da China acontece duas vezes por ano, no mês de março na cidade de Guangzhou e no mês de setembro na cidade de Shanghai. As duas edições, anualmente, recebem mais de 270.000 visitantes de mais de 200 países, reunindo mais de 6.000 marcas referência do mundo.

#### 4.3 CONCORRENTES NO MERCADO CHINÊS

Sabe-se que a cultura da cópia na China vem desde a antiguidade, em que ao copiar algo, demonstrava a admiração pelo trabalho do outro. Porém, no mundo atual, esta cultura difundida entre os chineses pode ser um problema no que diz respeito aos direitos intelectuais. Nos dias de hoje os chineses conseguem copiar e disponibilizar no mercado uma versão melhorada do produto de uma forma muito rápida.

A 2020 Spaces presenciou esta cultura da cópia quando um dos produtos da empresa, que estava sendo lançado no mercado chinês, foi copiado, melhorando e em pouco tempo já estava disponível para a venda na China.

Quanto a concorrência de *software* para a indústria de móveis, em uma viagem do Vice-presidente em Estratégias de Marketing da 2020 Spaces para a China, foram identificados 6 concorrentes neste segmento, sendo eles: Yuanfang, 3VJia, Kujiale, Dassault Systemes, 3 Cad e Imos.

Os *softwares* chineses Yuanfang e 3VJia são comercializados somente na China e são os líderes a serem seguidos para conquistar este mercado. Ambos são uma plataforma online de projetos com alta qualidade e performance. Estes *softwares* suportam o projeto de uma casa inteira e a qualidade de render impressiona. Os demais concorrentes são *softwares* europeus e não representam ainda uma fatia grande no mercado chinês de *software* para a indústria moveleira.

#### 4.4 ANÁLISE DAS 5 FORÇAS DE PORTER

Para uma análise mais aprofundada sobre o ambiente competitivo da Promob, utilizaremos as 5 forças de Porter como referência. Esta ferramenta consiste em uma análise de 5 fatores, na qual a força central está na rivalidade entre os concorrentes. Abaixo citamos as 5 forças propostas por Michael Porter:

- a) rivalidade entre concorrentes;
- b) barreiras à entrada de concorrentes;
- c) ameaça de novo concorrente;
- d) poder de barganha dos fornecedores;
- e) poder de barganha dos clientes.

Através de um formulário, que se encontra em anexo neste trabalho, chegamos à uma pontuação de prós e contras, conforme pode-se visualizar na Tabela 1.

Tabela 1 – 5 forças de Porter

<b>Tabela de Pontuação</b>	<b>Número de questões</b>	<b>Prós</b>	<b>Contras</b>
Força 1: Rivalidade entre concorrentes	12	83%	17%
Força 2: Barreiras à entrada de concorrentes	12	67%	33%
Força 3: Ameaça de novo concorrente	3	67%	33%
Força 4: Poder de barganha dos fornecedores	8	63%	38%
Força 5: Poder de barganha dos clientes	12	77%	23%

Fonte: elaborado pela autora com base no formulário das 5 forças de Porter (2020).

Com base nisto, é possível perceber que apesar de haver rivalidade entre os concorrentes, a Promob está em vantagem, por já possuir um produto consolidado no mercado brasileiro e ser o único *software* que permite a integração dos projetos de móveis com os principais fabricantes moveleiros do Brasil.

Esta parceria com fabricantes pode ser implementada em qualquer lugar do mundo com o Promob Start, fazendo com que as lojas e marceneiros que tenham o interesse de vender esta marca, precisam de um *software* Promob para isso.

Além da venda física, a Promob dá a possibilidade de se trabalhar com e-commerce no produto Mooble. Na qual as lojas podem colocar seus produtos para serem comercializados dentro do Mooble. Neste caso, o cliente acessa a plataforma, que é gratuita para o consumidor final, e projeta o espaço com os itens disponíveis, após isto, pode solicitar o orçamento e efetuar a compra pelo próprio Mooble. Um parceiro mundial que já possui produtos disponíveis dentro

do Mooble é a Leroy Merlin. Estas parcerias com grandes marcas acabam fidelizando clientes e tornando a marca Promob reconhecida mundialmente.

#### 4.5 EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES NA PROMOB

A empresa Promob iniciou a comercialização de seus produtos no exterior no ano de 2000 no mercado português. Na época uma empresa de lá que vendia chapas para móveis, entrou em contato com a Promob, por ser uma das únicas empresas de *software* para a indústria moveleira traduzido para português e a partir deste momento foi dado o início da adaptação do *software* para o mercado português. Com o *software* pronto e já funcionando em algumas marcenarias, surgiu a necessidade de tradução do *software* para o português de Portugal. Foi neste momento que foram criadas as tabelas de tradução dentro do *software* que hoje permitem uma tradução rápida para qualquer idioma.

Com um bom volume no mercado interno, a empresa decidiu iniciar a exportação para mercado argentino em 2008. Com a ajuda de uma empresa local, a Promob iniciou a adaptação do *software* para este mercado. Após a Argentina, outro país da América Latina que chamou a atenção da empresa foi a Colômbia, por se tratar de um país desenvolvido com um parque fabril significativo e uma população de 49,65 milhões de habitantes. Além disso a Colômbia poderia servir como porta de entrada para os países andinos, aumentando as exportações da empresa.

Também com o auxílio de uma empresa local, em 2010, a Promob iniciou as exportações para mercado mexicano, que posteriormente se tornou o maior mercado de exportação da Promob. Mas até o momento estes mercados não davam o retorno esperado pela empresa. Pensando nisso, em 2013, a Promob decidiu entrar no mercado americano.

Os *softwares* para móveis americanos eram feitos em 2D, não geravam o orçamento em tempo real e não tinham a possibilidade de alterar a biblioteca a cada centímetro. O grande erro da Promob foi não levar em consideração como o mercado americano se comporta. Enquanto no Brasil o cliente contrata um marceneiro para fazer a cozinha, nos Estados Unidos os empreiteiros que constroem as casas já incluem a cozinha na venda. Além disso, os móveis americanos são padronizados de polegada em polegadas e como as cozinhas são construídas com precisão, não havia a necessidade de um sistema que pudesse ser alterado a cada centímetro. Devido a isso, a Promob não conseguiu inserir o produto no mercado americano e as exportações para os Estados Unidos foram encerradas.

Paralelo a isso, a Promob começou a operacionalizar os mercados da Argentina, Colômbia e México. Uma filial foi aberta no México e alguns funcionários da Promob foram

enviados ao país para cuidar deste mercado. Um movimento foi iniciado também na África do Sul e, pensando em outros mercados possíveis, foi cogitado o mercado turco. A Turquia, apesar de ser um país pequeno, possui um mercado grande pois tem negócios com todos os países ao seu redor. Com um contato de lá, foi dado início a um projeto para a entrada no mercado turco, mas depois de algumas análises, chegaram à conclusão que o investimento seria muito grande e por ser de risco poderia não dar certo. Assim, a empresa optou por não entrar no mercado.

A partir disto, a Promob começou a estudar a possibilidade de uma fusão com uma empresa que já possuía Know-how dos mercados Americanos e Europeus, fechando esta fusão em 2018 com a empresa 2020 Spaces.

Na Figura 8, podemos visualizar a evolução das exportações da empresa nestes 26 anos de existência.

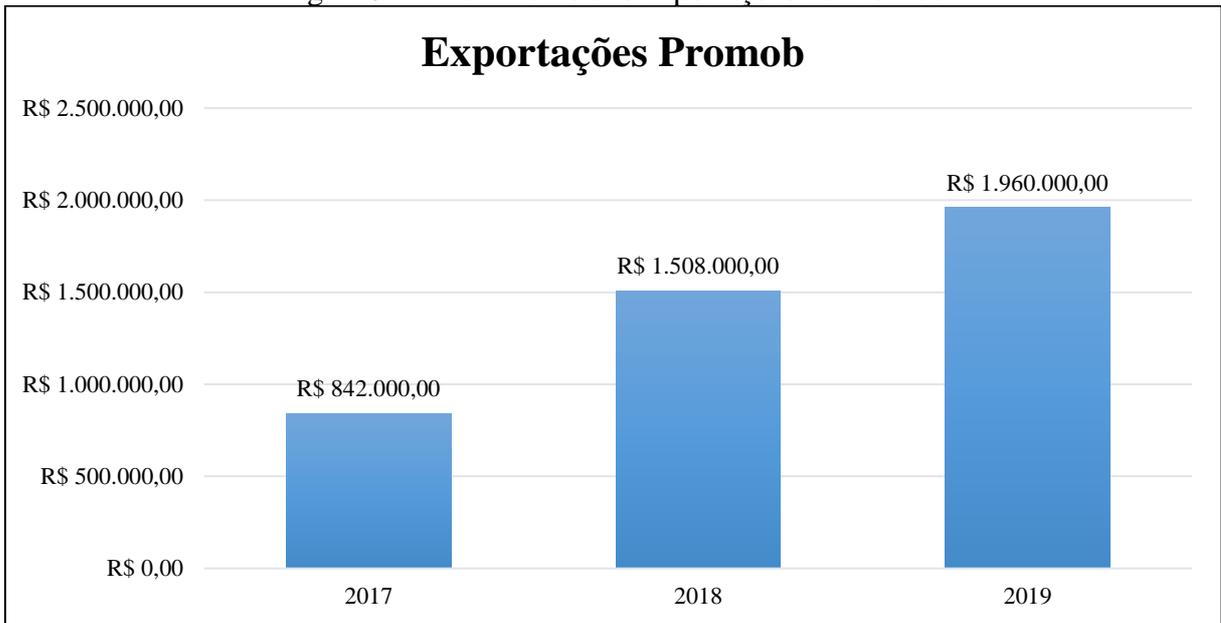
Figura 8 – Evolução das exportações da Promob



Fonte: elaborado pela autora com base nas informações da empresa (2020).

Segundo dados da empresa, as exportações na Promob vêm crescendo ano após ano, como é possível visualizar na Figura 9. Do ano de 2017 para o ano de 2018, nota-se um aumento de 79% do faturamento. Já no ano de 2019 em relação ao ano anterior, o aumento foi de 29%. Com base no faturamento total da Promob, no ano de 2019, que foi de R\$76.280.000,00, percebe-se que 2,57% do faturamento vem das exportações.

Figura 9 – Faturamento das exportações na Promob



Fonte: elaborado pela autora com base nas informações da empresa (2020).

Devido à situação atual na América Latina, principal mercado das exportações da Promob, como diversos países vêm enfrentando problemas econômicos e políticos, a meta para 2020 da Exportação é de R\$ 1.900.000,00, valor um pouco inferior ao realizado em 2019. Porém, devido ao agravamento da situação da pandemia do COVID-19 nesta região e no mundo, existe a possibilidade de não atingirem esta meta e fechar o ano em um patamar intermediário entre os números de 2018 e 2019.

#### 4.6 FUSÃO DA PROMOB COM A 2020 SPACES

Em julho de 2018 a Promob anunciou a fusão de suas operações com a empresa canadense 2020 Spaces. A Promob é considerada líder do mercado de *software* para a indústria moveleira da América Latina, atendendo não só fabricantes como lojistas, marceneiros, designers de interiores e arquitetos. Já a 2020 oferece uma solução ponta a ponta para varejistas multimarcas e fabricantes de móveis, sendo a única fornecedora mundial neste segmento. Com isso os produtos da Promob começam a ser inseridos em diversos outros países, tanto a marca Promob quanto em junções com outros produtos do grupo 2020 Spaces, possibilitando assim a expansão da liderança global das empresas.

Com a junção, a empresa possui uma equipe de mais de 850 funcionários, divididos entre os escritórios do Brasil, EUA, Canadá, Reino Unido, França, Alemanha, China, Áustria, Índia e Rússia.

#### 4.7 EXPORTAÇÕES PARA A CHINA

O setor moveleiro na China atingiu US\$ 164 bilhões em 2017, representando 32,4% das exportações de móveis no mundo. Segundo o CEO da 2020 Spaces, o mercado asiático tem muito potencial para a expansão das exportações, apesar de ser ainda um mercado desconhecido para a empresa. Como 2020, a empresa tentou inserir os produtos no mercado chinês, mas por terem produtos mais robustos e caros não atendiam a demanda do mercado, que é muito parecido com o mercado brasileiro, composto por pequenas e médias marcenarias.

Assim que a fusão entre a 2020 e Promob foi anunciada, a filial da 2020 localizada na China já sinalizava interesse em comercializar produtos da Promob. Neste primeiro momento o esforço de inserir um produto Promob neste mercado é relativamente pequeno, uma vez que o produto já está pronto e a empresa já possui duas filiais na China com 50 funcionários no total que conhecem o mercado moveleiro chinês.

A estratégia de penetração no mercado, neste momento, será através de parcerias com marceneiros locais, com isso a empresa poderá validar o produto e o mercado. Percebendo uma aceitação no mercado, a comercialização do produto pode ser aumentada gradativamente, sem maiores problemas. Outra estratégia que pode ser cogitada para aumentar as vendas no mercado chinês é a aquisição de uma empresa local. O que é uma estratégia muito utilizada pela Golden Gate Capital, empresa proprietária da 2020 e Promob.

Até o momento, em relação à exportação para a China, foi realizada a tradução do sistema para o Mandarim. Com a ajuda dos funcionários da filial chinesa, dois dos produtos da Promob já foram traduzidos e estão disponíveis. Toda a prospecção do mercado e parceiros será realizada pela equipe da filial chinesa. Apesar de o mercado chinês ser grande, neste momento, a relevância deste mercado nas exportações da Promob é baixa.

Atualmente a capacidade produtiva da empresa consegue atender todo o mercado brasileiro e da América Latina, porém, para uma expansão grande na China, seria necessário aumentar o quadro de funcionários da empresa, tanto de programadores como comercial e no momento a empresa dispõe de capital para isso. Caso as vendas na China necessitem de uma capacidade produtiva maior para atender as demandas do mercado, deverá ser analisado em qual país será ampliado o quadro, uma vez que a empresa já possui filiais na China e Índia, e estas estão em um fuso horário muito parecido, o que facilita a comunicação.

O esforço para testar o produto na China é pequeno e no momento não serão necessárias grandes alterações no sistema. Porém, sabendo que a China possui restrições de

entrada de informações e dados e também pensando em uma forma de integrar as informações da Promob e 2020 Spaces, está sendo cogitada a migração das informações do servidor interno para um servidor externo como Azure ou Microsoft, evitando assim, uma provável barreira chinesa na entrada de informações, onde estes servidores podem hospedar a informação direto na China. Este tipo de servidor contribui também para controle de proteção de dados, que neste momento deve ser aplicada em todas as empresas de tecnologia de informação.

#### 4.8 ANÁLISE DAS FORÇAS E FRAQUEZAS DA PROMOB

A Promob, uma empresa consolidada no mercado brasileiro e na América Latina, juntamente com a 2020 se tornam uma das maiores empresas no fornecimento de *software* para a indústria moveleira. Com filiais em várias localidades do mundo, a empresa conta com duas filiais na china, localizadas nas cidades de Guangzhou e Xangai. Com uma equipe já montada na China e com o conhecimento de mercado, as filiais podem facilitar a inserção dos produtos Promob.

Em uma pesquisa feita pelo Gerente de Projetos Estratégicos da Promob, a indústria de fabricação de móveis na China é similar ao que existe no Brasil, composta em sua maioria, por empresas familiares de pequeno porte, que produzem móveis sob medida para o cliente final, fazendo com que não seja necessária a adaptação dos *softwares* para a inserção neste mercado. A tradução do *software* para o mandarim já foi realizada com o auxílio da equipe chinesa e agora está pronto para a utilização. Além disso, o mercado chinês busca uma solução única que atenda a todo o processo que vai do design do projeto até a fabricação e a Promob possui um *software* único que contempla todo este processo.

Conforme o *software* for sendo colocado no mercado e a aceitação do produto for percebida pela empresa, será possível começar a alocar os recursos existentes para a expansão deste mercado.

Por outro lado, por ser um país muito fechado, a empresa pode encontrar barreiras no acesso e transmissão das informações, uma vez que a maioria de sites e plataformas mundiais são bloqueadas na China. Apesar da 2020 ser uma empresa multinacional, poucas pessoas na filial chinesa são fluentes em inglês, o que dificulta a comunicação tanto com a Promob quanto com a 2020. Além disso temos um fuso horário de 11 horas de diferença entre os países, dificultando reuniões e treinamentos.

Sabemos que a concorrência na China é grande e que as empresas 3VJia e Kujiale são as líderes de mercado e estão à frente da Promob e 2020 em termos de qualidade de renderização

e performance do *software*. Além disso os chineses conseguem copiar e melhorar um produto em muito pouco tempo.

Com base em 2 das 4 análises SWOT, chegamos as principais forças e fraquezas da empresa Promob, conforme o Quadro 2, para a ingressão no mercado da China.

Quadro 2 – Forças e fraquezas da Promob

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Empresa consolidada no mercado brasileiro	Mercado novo e desconhecido
Já possui duas filiais na China	Idioma
Similaridade fabril	Fuso horário
<i>Software</i> já está traduzido para o Mandarim	Pirataria
Atende o pequeno comerciante de ponta a ponta	Barreiras na transmissão de dados via internet

Fonte: elaborado pela autora (2020).

#### 4.9 FAZENDO NEGÓCIOS COM A CHINA

A maneira em que uma negociação é feita na China é muito diferente dos países Ocidentais, uma vez que, “a China é um país onde as instituições não são sólidas como as existentes em países desenvolvidos” (WANG, 2009, p. 36). Desta forma, percebe-se a importância de possuir contatos ou vínculos com órgãos governamentais e pessoas influentes que possa diminuir essa falta de segurança jurídica e garantir o sucesso do empreendimento. A influência em uma rede de relacionamentos pode facilitar a passagens pelos obstáculos que dificultariam as atividades ou negócios (WANG, 2009).

As conexões interpessoais, também conhecido como *guanxi*, têm sido identificadas como uma prática necessária para obter sucesso nos negócios com a China, funcionando como uma troca de favores entre as pessoas da rede de relacionamento. Os chineses preferem fazer negócios com quem eles conhecem e confiam, por isso a importância de ter *guanxi*. Mas o *guanxi* vai além de contatos, é uma rede de relacionamento indispensável para o funcionamento do país, abrangendo questões sociais, políticas e organizacionais. Desenvolver um *guanxi* na China pode levar tempo e dinheiro, mas estabelecer uma rede de contatos irá trazer grandes benefícios para o sucesso do seu negócio na China (BACELAR, 2009).

Diferentemente dos países ocidentais, os chineses prezam pela tradição e cultura nas negociações, priorizando os ganhos a longo prazo. Sendo assim, nas negociações, é de suma importância se atentar as etiquetas, pontualidade e costumes chineses antes de juntar-se à mesa.

Sempre que houver um chinês mais velho presente em uma reunião, deve-se dirigir-se a ele com respeito e atenção, uma vez que na cultura chinesa, a pessoa mais velha no recinto detém o maior poder (ANGONESE, 2013).

As decisões nas negociações com os chineses dificilmente serão feitas nas primeiras reuniões, e estas poderão se estender mais do que o previsto se julgarem necessário para obter mais informações relevantes à negociação. Sendo o primeiro encontro uma troca de impressões sem a urgência de chegar aos objetivos. Para quem está negociando com chineses, a paciência é uma boa aliada, uma vez que costumam insistir em descontos e privilégios, anotando todos os tópicos discutidos nas reuniões para que possam utilizar como argumento a seu favor posteriormente. Além disso, muitos dos negócios na China são feitos em restaurantes, estendendo-se noite adentro, preferindo sempre negociar em grupo para que depois possam discutir as ideias juntos. Durante as reuniões deve-se evitar assuntos políticos com os chineses, pois este tema não trará nenhum benefício à negociação (ANGONESE, 2013).

A troca de presentes faz parte da tradição chinesa, sendo comum o visitante presentear o visitado. Porém, deve-se observar o protocolo e os costumes para não errar no presente, como por exemplo, presentear um chinês com um relógio que é considerado um mau agouro (ANGONESE, 2013).

Sabe-se que o inglês é o idioma falado no mundo dos negócios, porém são poucos os chineses que possuem fluência suficiente neste idioma para conduzir uma negociação sem erros de interpretação e mal-entendidos. Para evitar esta situação, levar um intérprete para a negociação facilitará o entendimento das duas partes (ANGONESE, 2013).

#### 4.10 ANÁLISE DAS ADAPTAÇÕES NECESSÁRIAS PARA ENTRADA NO MERCADO CHINÊS

Dos produtos disponíveis no portfólio da Promob, dois deles já estão prontos para a inserção no mercado da China, estes produtos são Promob Start e Mooble e com o auxílio da filial chinesa, o *software* já foi traduzido para o mandarim.

A partir do momento que o *software* for colocado para teste com alguns parceiros selecionados, acredita-se que algumas melhorias e adaptações serão necessárias antes de iniciarem a comercialização do produto. Caso necessário adaptações, pensa-se que as alterações de biblioteca do produto possam ser feitas nas filiais da China ou Índia. Atualmente, a customização de biblioteca dos produtos da 2020 são centralizadas na Índia, o que facilitaria a comunicação com a China devido ao fuso horário. Se houver necessidade de alteração do

código do sistema, deverá ser analisada a possibilidade de ser feita no Brasil, onde o código foi feito, ou em outra filial da 2020.

Para que a implantação possa ser realizada pela filial chinesa, será necessário um treinamento para esta equipe. O treinamento será ministrado pessoalmente por dois funcionários da empresa Promob. O treinamento consiste em dividir as pessoas em duas equipes, na qual uma delas terá um treinamento mais técnico, específico de construção de bibliotecas e integração com máquinas e a outra equipe com um treinamento mais voltado para design de projetos. O treinamento já estava agendado para fevereiro de 2020, mas devido ao Covid-19, este teve que ser cancelado sem previsão para um novo agendamento.

O suporte dos produtos Promob é feito através de solicitação ou por contato telefônico. Com a entrada do mercado Chinês, deverá ser avaliada a forma de suporte, uma vez que os funcionários que trabalhando neste setor não serão capazes de atender clientes com o idioma mandarim. Neste caso, deverá ser estudada a possibilidade de montar uma equipe de suporte na filial chinesa para atender estes clientes. Para auxiliar esta equipe de suporte, a Promob conta com uma base de conhecimento online, traduzida nos idiomas português, inglês e espanhol, com a possibilidade de tradução também para o mandarim.

#### 4.11 POTENCIAL DE VENDA NO MERCADO CHINÊS

Em uma visita à China feita pelo Vice-presidente em Estratégias de Marketing da 2020 Spaces, foi identificado que os produtos do portfólio da 2020 não atendiam o mercado chinês, tendo como principais motivos a performance do *software*, incapacidade de desenhar uma casa inteira no mesmo projeto, a qualidade e agilidade do render e o valor do produto. Por ser um *software* completo que atende as maiores fabricantes de móveis, acabava se tornando caro para os pequenos fabricantes.

Sabendo que a China possui 5 grandes mercados fabricantes de móveis no país, com aproximadamente 100.000 fábricas e que grande parte destas fábricas são empresas familiares, a Promob possui os produtos que atenderiam este nicho de mercado, com a necessidade de um investimento menor, se comparado com produtos oferecidos pela 2020 Spaces. Além disto, a empresa possui duas filiais que estão situadas nos dois principais polos mencionados na Figura 9.

O primeiro produto que será comercializado na China será o Promob Start. Atualmente a Promob possui 458 clientes de Promob Start no Brasil e exterior, somando um total de 5.128 licenças de *software*. A implantação do sistema leva em torno de 60 dias para ser finalizada e

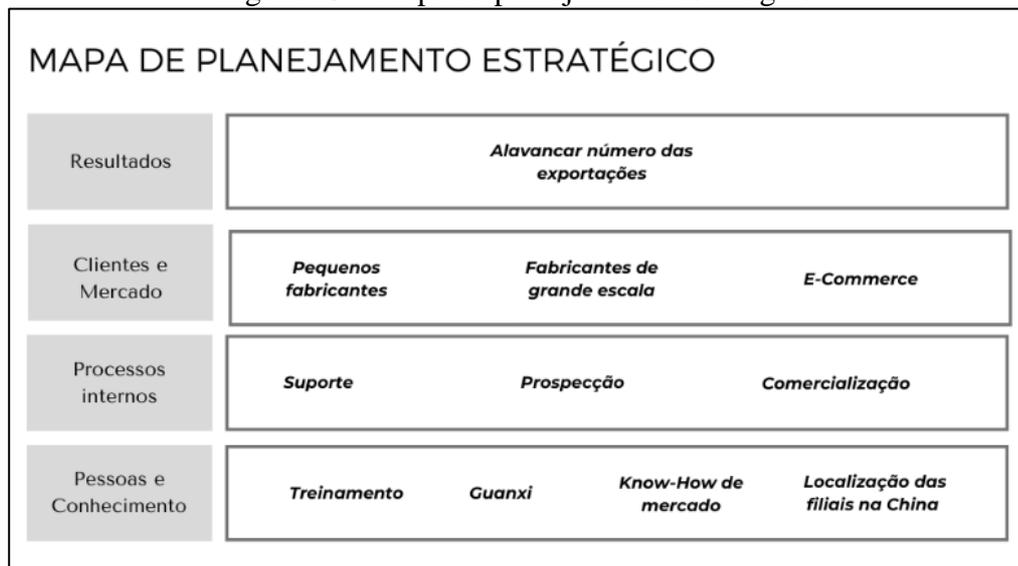
o *software* estar apto para a atualização. Atualmente a Promob conta com 19 Consultores de Implantação, que conseguem atender em média 5 clientes por mês no total.

Devido a diferença de idioma e fuso horário, a implantação será realizada pela equipe da China. Serão capacitadas 10 pessoas que ao final do treinamento estarão aptos para implantar o Promob Start. Assim, serão implantados 2 clientes por mês, totalizando 24 clientes no ano. Isto representará 0,024 do total das fábricas de móveis chinesas no primeiro ano.

#### 4.12 ESTRATÉGIA DE INSERÇÃO DA PROMOB NO MERCADO CHINÊS

Com base nas informações levantadas durante este projeto, pode-se dizer que o mercado chinês possui um grande potencial para alavancar os números das exportações da Promob. Na Figura 10, pode-se observar o mapa do planejamento estratégico com seus assuntos relevantes, contribuindo para a gestão e obtenção dos seus resultados.

Figura 10 – Mapa de planejamento estratégico



Fonte: elaborado pela autora, através de informações disponibilizadas pela empresa (2020).

Sabendo que as duas filiais da empresa, na China, ficam localizadas em dois dos principais polos de fabricação de móveis no país e onde são sediadas as principais feiras neste setor, pode-se utilizar o Know-How e guanxi dos funcionários destas filiais para prospectar mercado.

A Promob poderá atender duas fatias diferentes de mercado, os fabricantes de móveis menores e os fabricantes de móveis de grande escala, que possam vender seus produtos através de e-commerce. Para atender os pequenos fabricantes, poderá ser oferecido o produto Promob

Start juntamente com os plugins disponíveis para este produto, formando um pacote de soluções completo. Este produto irá auxiliar o fabricante a realizar o projeto do ambiente do cliente, integrando o projeto direto com a fábrica, para que as peças dos móveis sejam omitizadas e cortadas.

Para as empresas que produzem móveis em grande escala, pode-se oferecer o produto Mooble. No Mooble o fabricante irá inserir na plataforma todos os produtos disponíveis na loja, tanto móveis como itens de decoração, com as suas respectivas medidas e valores. O cliente, em casa, poderá acessar o Mooble gratuitamente e inserindo as medidas do ambiente poderá fazer o próprio design do projeto com os produtos oferecido por este fabricante. Após finalizar, poderá efetuar a compra e o pagamento direto pelo Mooble e receber os móveis e itens de decoração em casa.

Para que a filial chinesa possa fazer a prospecção, comercialização e suporte destes produtos, será necessário um treinamento comercial e de usabilidade do produto. O treinamento deverá ser presencial devido a complexidade de algumas ferramentas e terá duração de 2 semanas. O treinamento deverá ser feitos em duas turmas, na qual uma das turmas terá o aprendizado voltado para a parte comercial e de design e a outra turma será mais voltado para os conhecimentos técnicos do produto. Após este treinamento, os funcionários estarão aptos para prestar suporte e comercializar os produtos. Além disso, as pessoas responsáveis pelo treinamento poderão continuar prestando suporte a equipe da China sempre que necessário.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos o presente trabalho levando em consideração todas as respostas aos objetivos inicialmente propostos a fim de determinar o potencial de expansão dos produtos da empresa Promob para o mercado chinês.

Em relação a evolução no mercado de *software*, percebe-se que nos últimos anos, a produção de *software* teve destaque, no entanto, a atuação no Brasil no exterior ainda não é tão expressiva, representando 2,1% do total das exportações do mundo. Contudo, no ramo das exportações, a de *software* se caracteriza por ser de forte crescimento global e considerada estratégica para o desenvolvimento dos países.

Para que fosse possível analisar os produtos concorrentes no mercado chinês, era de suma importância olhar primeiramente para o mercado de móveis do país. Assim, foi possível identificar que as filiais da empresa, localizadas na China, ficam nos dois principais polos de fabricantes de móveis, o que irá facilitar na prospecção de mercado e comercialização do *software*. A Promob conta com a vantagem de possuir um produto que irá atender de ponta a ponta o pequeno marceneiro, que atualmente precisa de mais de um *software* para fazer a integração do projeto com a fabricação, além de poder atuar no nicho de fabricante de móveis de grande escala.

Se tratando das atividades de comércio exterior atuais na empresa Promob, apesar de atuarem no mercado de exportação há 20 anos, este setor ainda representa uma fatia baixa no faturamento total da empresa, sendo atualmente o México o país que traz mais retorno às exportações da Promob. Visando alavancar os números de exportação da empresa, a Promob realizou a fusão com 2020 Spaces em 2018. Juntando o conhecimento do mercado da 2020 com os produtos da Promob, enxergam na China um mercado com potencial elevado para aumentar o faturamento da empresa.

Por fim foi necessário identificar os pontos crítico de inserção no mercado chinês. Sabe-se que a China possui suas peculiaridades se tratando de cultura de negociação e o não cumprimento destes rituais implicará na decisão de o negócio ser firmado ou não. Além disto, foram encontradas algumas barreiras que podem dificultar a exportação do *software* para a China, como a diferença de idioma, fuso horário sem falar que este é um mercado desconhecido pela Promob. Por estes motivos é importante que a equipe da China seja treinada adequadamente para que possam implantar os sistemas nos clientes e prestar o suporte necessário.

Sendo assim, conclui-se que apesar dos desafios que a empresa encontrará pela frente,

com a correta gestão dos produtos, a China auxiliará a Promob a alavancar as exportações.

## 5.1 LIMITAÇÕES

Esta pesquisa apresenta duas grandes limitações. A primeira limitação encontrada foi a dificuldade de acesso ao mercado diretamente. Apesar de ter havido uma visita do Vice-Presidente de Estratégias de Marketing da 2020 Spaces, esta visita ocorreu em 2017 e este é um mercado que está em constante evolução, necessitando assim, de informações atualizadas para um entendimento do atual mercado de *software* e móveis.

Além disto o mundo está passando por uma crise na saúde provocada pela pandemia Covid-19. Por todo o mundo as indústrias estão paradas, comércios estão fechados e as pessoas estão preocupadas tanto com a saúde quanto com seus empregos, afetando a economia de todos os países. Por se tratar de um momento de incertezas, não foi possível definir uma estratégia precisa para a inserção da Promob no mercado chinês.

## REFERÊNCIAS

- ABES, **Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências**, 2019. São Paulo: Anselmo Gentile, 2019. Disponível em: <http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/ABES-EstudoMercadoBrasileirodeSoftware2019.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2020.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANGONESE, J. L. Cultura Chinesa e orientação de negociação internacional. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 5, n. 2, p. 161-170, 2013.
- BACELAR, M. J. **Guanxi, um elemento essencial nos negócios chineses**. 2009. Disponível em: <https://visaocontacto.blogs.sapo.pt/116167.html>. Acesso em: 06 maio 2020.
- BELL, J. The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories. **European journal of marketing**, v. 29, n. 8, p. 60-75, 1995.
- BUCKLEY, P. J.; PASS, C. L.; PRESCOTT, K. The internationalization of service firms: a comparison with the manufacturing sector. **Scandinavian international business review**, v. 1, n. 1, p. 39-56, 1992.
- CARNEIRO, J.; HEMAIS, C. A. Internacionalização de serviços: relativização das generalizações do modelo de Uppsala. **Cadernos Discentes COPPEAD**, v. 23, p. 33-55, 2004.
- COVIELLO, N.; MUNRO, H. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. **International business review**, v. 6, n. 4, p. 361-386, 1997.
- COWELL, D. W. **Communication Advertising**. The marketing of services. London: Heinemann, 1984.
- DUNNING, J. H. Multinational enterprises and the growth of services: some conceptual and theoretical issues. **Service industries journal**, v. 9, n. 1, p. 5-39, 1989.
- FERREIRA, V. F. M.; CARDOSO, A. F. Internacionalização das empresas brasileiras desenvolvedoras de softwares. In: VII Jornada de Iniciação Científica, VII, 2011. São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2011, p. 1-16.
- REVISTA FORBES, **The World’s Largest Public Companies**. 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/global2000/list/#industry:Software%20%26%20Programming>. Acesso em: 25 mar. 2020.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GRÖNROOS, C. Internationalization strategies for services. **Journal of Services Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 290-297, 1999.

HILAL, A.; HEMAIS, C. 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, 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of international business studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

KON, A. A internacionalização dos serviços. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 42-54, 1999.

KRAUS, P. G. O Processo de Internacionalização das Empresas: o caso brasileiro. **Revista de Negócios**, v. 11, n. 2, p. 25-47, 2006.

MOEN, O.; GAVLEN, M.; ENDRESEN, I. Internationalization of small, computer software firms: Entry forms and market selection. **European journal of marketing**, v. 38, n. 9/10, p. 1236-1251, 2004.

REVISTA PESQUISA FAPESP. **Software made in Brazil**. Disponível em <http://revistapesquisa.fapesp.br/2014/03/10/software-made-brazil/>. Acesso em: 13 set. 2016.

RIWICK. **Wholesale furniture from furniture factory bases**. 2018. Disponível em: <https://www.riwick.com/chinese-furniture-factory-bases/>. Acesso em: 06 maio 2020.

ROCHA, F. **As atividades produtoras de software no Brasil**. 1998. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2451>. Acesso em: 11 dez. 2016.

SOBEET - SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS DE EMPRESAS TRANSNACIONAIS E DA GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA. **Internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Cilo, 2007.

SOFTEX, **Exportação da TI brasileira**. Disponível em <http://www.softex.br/internacional/exportacao-da-ti-brasileira/>. Acesso em: 13 set. 2016.

WANG, L. **Estratégia de negócios com os chineses: o caso da Brazilian Newline Trading**. 2009. 55 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Ibmec São Paulo, 2009.

Disponível em:

[http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/1121/Levy%20Wang\\_trabalho.pdf?sequence=1](http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/1121/Levy%20Wang_trabalho.pdf?sequence=1). Acesso em: 20 maio 2020.

## APÊNDICE A — QUESTIONÁRIO PARA DEFINIÇÃO DAS FORÇAS DE PORTER

Tabela 2 – Questionário para definição das forças de Porter

(continua)

### Five Forces

Quick scan to determine an industry's attractiveness

Determinantes de ameaças à substituição

source: *competitive advantage*

Score table	Number of questions	Pro	Con
Force 1: Rivalry Determinants	12	83%	17%
Force 2: Entry Barriers	12	67%	33%
Force 3: Determinants of Substitution Threats	3	67%	33%
Force 4: Determinants of Supplier Power	8	63%	38%
Force 5: Determinants of Buyer Power	13	77%	23%

A high number of yes answers to the questions below indicates a competitive environment with less rivalry. Insert a "1" in the appropriate cell for an answer.

Force 1: Rivalry Determinants		key question	yes	no
1	Industry growth	Is your market growing? In a growing market, firms are able to grow revenues simply because of the expanding market. In a stagnant or declining market, companies often fight intensely for a smaller and smaller market.	1	
2	Concentration and balance	Is there a small number of competitors? Often the greater the number of players, the more intense the rivalry. However, rivalry can occasionally be intense when one or more firms are vying for market leader positions.	1	
3	Leadership	Is there a clear leader in your market? Rivalry intensifies if companies have similar shares of the market, leading to a struggle for market leadership.	1	
4	Intermittent overcapacity	Can you store your product to sell at the best times? High storage costs or perishable products result in a situation where firms must sell product as soon as possible, increasing rivalry among firms.	1	
5	Product differences	Is your product unique? Firms that produce products that are very similar will compete mostly on price, so rivalry is expected to be high.	1	
6	Brand identity	Is your brand an important purchase decision for your clients? If brands are valuable in your industry (reducing the chance that customers switch), it has a negative influence on rivalry. Building brand and changing perceptions takes a long time.		1
7	Switching costs	Is it difficult for customers to switch between your product and your competitors' products? If customers can easily switch, the market will be more competitive and rivalry is expected to be high as firms vie for each customer's business.	1	
8	Fixed (or storage) costs/value added	Do you have low fixed costs? With high fixed costs, companies must sell more products to cover these high costs.	1	

(continuação)

9	Informational overcomplexity	Are your customers not well informed about your products and market? If the product and the market are complicated or hard to understand, the level of rivalry is lower.	1	
10	Diversity of competitors	Do you know your competitors? Do you share their backgrounds? The lower the diversity of competitors the less chance of "consensus breaking" behaviour.	1	
11	Corporate stakes	Are your competitors pursuing a low growth strategy? You will have more intense rivalries if your competitors are more aggressive. In contrast, if your competitors are following a strategy of milking profits in a mature market, you will enjoy less rivalry.	1	
12	Exit barriers	Is it easy for competitors to abandon their product? If exit costs are high, a company may remain in business even if it is not profitable.		1
Score			<b>10</b>	<b>2</b>

<b>Force 2: Entry Barriers</b>		weight	yes	no
1	Economies of scale	Would it be difficult for a new entrant to have enough resources to compete efficiently? For every product, there is a cost-efficient level of production. If challengers can't achieve that level of production, they won't be competitive and therefore won't enter the industry.	1	
2	Proprietary product differences	Do you have a unique process that has been protected? For example, if you are a technology-based company with patent protection for your research investments, you enjoy some barriers to entry.		1
3	Brand identity	Are customers loyal to your brand? If your customers are loyal to your brand, a new product, even if identical, would face a formidable battle to win over loyal customers.		1
4	Switching costs	Are the assets needed to run your business unique? Others will be more reluctant to enter the market if the technology or equipment cannot be converted into other uses if the venture fails.		1
5	Capital requirements	Were there high up-front (risky) costs to start your business? The greater the capital requirements, the lower the threat of new competition.	1	
6	Access to distribution	Will a new competitor have any difficulty acquiring/obtaining customers? If current distribution channels make it difficult or legally restricted for a new business to acquire/obtain new customers, you will enjoy a barrier to entry.	1	
7	Absolute cost advantages	Are there scale-independent cost advantages such as patents, licences, experienced staff, subsidies, etc.? If so, than these reduce the change of new companies entering your industry.	1	
8	Proprietary learning curve	Is there a process or procedure critical to your business? The more difficult it is to learn the business, the greater the entry barrier.	1	
9	Access to necessary inputs	Will a new competitor have difficulty acquiring/obtaining needed inputs? Current		1

(continuação)

		distribution channels may make it difficult for a new business to acquire/obtain inputs as readily as existing businesses.		
10	Proprietary low-cost product design	Is there a product design that provides a defensible low cost advantage?	1	
11	Government policy	Are regulatory policies set by the government applicable to your market? Do these restrictions limit market access? If so, than it is harder to enter a market, reducing competition.	1	
12	Expected retaliation	Do you expect that the chance is high that existing players in the industry will retaliate? If so, than newcomers expect it is harder to enter a market, reducing competition.	1	
			Score	<b>8</b>
				<b>4</b>
<b>Force 3: Determinants of Substitution Threats</b>		weight	yes	no
1	Relative price performance of substitutes	Does your product compare favourably to possible substitutes? If another (new) product offers more features or benefits to customers, or if its price is significantly lower, customers may decide that the other product is of better value.	1	
2	Switching costs	Is it costly for your customers to switch to another product? When customers experience a loss of productivity if they switch to another product, the threat of substitutes is weaker.	1	
3	Buyer propensity to substitute	Are customers loyal to existing products? Even if switching costs are low, customers may have allegiance to a particular brand. If your customers have high brand loyalty to your product you enjoy a weak threat of substitutes.		1
			Score	<b>2</b>
				<b>1</b>
<b>Force 4: Determinants of Supplier Power</b>		weight	yes	no
1	Differentiation of inputs	Are the products that you need to purchase for your business ordinary? You have more control when the products you need from a supplier are not unique.	1	
2	Switching costs of suppliers and firms in the industry	Can you easily switch to substitute products from other suppliers? If it is relatively easy to switch to substitute products, you will have more negotiating room with your suppliers.	1	
3	Presence of substitute inputs	Are substitute inputs readily available in high enough quantities at an agreeable price? If so, your bargaining power is higher.	1	
4	Supplier concentration *	Are there a large number of potential input suppliers? The greater number of suppliers of your needed inputs, the more control you will have.	1	
5	Importance of volume to supplier	Do your purchases from suppliers represent a large portion of their business? If your purchases are a relatively large portion of your supplier's business, you will have more power to lower costs or improve product features.	1	
6	Cost relative to total purchases in the industry	Does the product you seek make up a low percentage of your total purchases? If so, your bargaining power is higher.		1
7	Impact of inputs on cost or	Is the product you seek non-essential to		1

(continuação)

	differentiation	maintain your strategic position? If so, your bargaining power is higher.		
8	Threat of forward integration relative to threat of backward integration by firms in the industry	Would it be difficult for your suppliers to enter your business, sell directly to your customers, and become your direct competitor? The easier it is to start a new business, the more likely it is that you will have competitors.		1
			Score	<b>5</b> <b>3</b>
	<b>Force 5 : Determinants of Buyer Power</b>	weight	yes	no
	<b>A. Bargaining leverage</b>			
1	Buyer concentration	Is there no clear leader in the market you are serving? Are there many customers? Your bargaining power is less if you face a large (potential) client.	1	
2	Buyer volume	Do you have enough customers such that losing one isn't critical to your success? The smaller the number of customers, the more dependent you are on each one of them.		1
3	Buyer switching costs relative to firm switching costs	Is it difficult for customer to switch from your product to your competitors' products? If it is relatively easy for your customers to switch, you will have less negotiating power with your customers.	1	
4	Buyer information	Are customers uninformed about your product and market? If your market is complicated or hard to understand, buyers have less control.	1	
5	Ability to backward integrate	Would it be difficult for buyers to integrate backward in the supply chain, purchase a competitor providing the products you provide, and compete directly with you? The less likely a customer will enter your industry, the more bargaining power you have.		1
6	Substitute products	Is your product unique? If your product is homogenous or the same as your competitors', buyers have more bargaining power.	1	
7	Pull-through	The buyer power of wholesalers and retailers is determined by the same rules, with one important addition. Can retailers influence consumers' purchasing decisions and thus gain significant bargaining power over manufacturers? Can wholesalers influence the purchase decisions of the retailers or other firms to which they sell? If brand identity is important in this industry then pull-through most likely exists.		1
	<b>B. Price sensitivity</b>			
8	Price / total purchases	Does your product represent a small expense for your customers? If your product is a relatively large expense for your customers, they'll expend more effort negotiating with you to lower price or improve product features.	1	
9	Product differences	Provides your product your customer with unique benefits? If so, your bargaining position is better.	1	
10	Brand identity	Is your customer's brand not important to you or your competitors clients? If brands are not valuable in your customer's industry, it has a	1	

				(conclusão)
		positive influence on your bargaining position.		
11	Impact on quality / performance	Provides your product your customer with less cost for quality control given the same performance as competitors' products? If so, your bargaining position is better.	1	
12	Buyers profits	Are the profits your customers make relatively high? If so, your bargaining power is bigger. Cost will be less of decision making factor.	1	
13	Decision makers' incentives	Is the purchase decision based on a large extend on incentives provided to decision makers? If so, your bargaining power is bigger.	1	
Score			<b>10</b>	<b>3</b>

Fonte: elaborado pela autora (2020).