

NEGÓCIOS 4.0 INTERNACIONAIS

PROMOÇÃO DIGITAL PARA INTERNACIONALIZAÇÃO



Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas



Rede CIN
Rede Brasileira de Centros
Internacionais de Negócios



Confederação Nacional da Indústria
PELO FUTURO DA INDÚSTRIA

SUMÁRIO

Click nos **ítems sublinhados** 

1. Contexto

2. Prontidão para os Negócios Internacionais 4.0: promoção digital

3. A competência de negócios internacionais

4. A competência digital

NAVEGAÇÃO

Utilize as setas e botões, localizados no canto inferior, para acessar o menu e navegar entre as páginas.

Click nos **ícones** 

- « Voltar para 1ª página
- ◀ Voltar para a página anterior
- ≡ Ir para o sumário
- ▶ Ir para a próxima página
- » Ir para a última página

SUMÁRIO

- 5. Infraestrutura e tecnologias habilitadoras**
- 6. A promoção digital nos Negócios Internacionais 4.0**
- 7. Estratégias e ações digitais de promoção para os Negócios Internacionais 4.0**
- 8. Caso para inspirar: Expor Manequins e os Negócios Internacionais 4.0**
- 9. Canvas da promoção digital**

INTERATIVIDADE

Textos em destaque como [este exemplo](#) funcionam como links externos. Clique para acessar mais conteúdo.

✎ O ícone da seta indica que o elemento é clicável, aproveite para enriquecer ainda mais a sua leitura.

1. CONTEXTO

Vivemos a era dos Negócios 4.0 – uma nova forma de criar, entregar e capturar valor, a partir da transformação digital.

Os Negócios 4.0 transformam o mundo em um campo de oportunidades, facilitando e acelerando a jornada empresarial internacional.

Esse novo contexto, contudo, exige das empresas brasileiras a capacidade de elaborar estratégias competitivas mais efetivas, para que possam lidar, atuar e conduzir negócios internacionalmente.

**E SUA EMPRESA, COMO ESTÁ?
PRONTA PARA OS NEGÓCIOS
INTERNACIONAIS 4.0?**

1.1 Transformação digital: os Negócios 4.0

No século XXI, a Quarta Revolução Industrial - a dos Negócios 4.0 - tem transformado o mundo, descortinando um novo horizonte para a realização de negócios.

Mas você sabe o que são Negócios 4.0?

Negócios 4.0 são uma nova forma de organizar os modelos empresariais e, conseqüentemente, suas cadeias e redes de valor, tendo a transformação digital como meio habilitador.

Por meio de tecnologias e suas convergências, a transformação digital permite unir, de maneira indissociável, o físico (off-line) e o digital (on-line), propiciando novas formas de oferecer produtos e serviços, bem como de operar, gerir, produzir, adquirir, comunicar, distribuir e se relacionar, ao longo dos sistemas de valor, com fornecedores e clientes.

Não se trata, todavia, de usar simplesmente uma ou outra tecnologia digital para “estar na internet”. A transformação digital, com base em tecnologias disruptivas, redefine a maneira pela qual a empresa se organiza, estrutura-se, funciona, atua e oferece seus bens e serviços.

No âmbito da transformação digital, a tecnologia se torna um meio capaz de reconfigurar e de revolucionar a empresa e seus negócios, estabelecendo uma nova lógica de criação de valor e de ganhos expressivos de produtividade e competitividade.

Entre os diversos impactos da transformação digital para as empresas, os mais expressivos são: as formas pelas quais os insumos são estimados e adquiridos, passando pelo monitoramento e o controle da produção, das operações, da gestão de pessoas, dos recursos e do conhecimento nas práticas e nas rotinas inovativas; chegando aos meios para distribuir produtos e serviços, e de se relacionar com os mais diferentes clientes e nichos de mercado.

Na realidade dos Negócios 4.0, as empresas, mediadas pelas tecnologias e suas convergências, podem rever os métodos de gestão e de controle praticados, as técnicas de prospecção e a análise de dados, a fim de formular estratégias e decidir o posicionamento para competir, de maneira integrada, enxuta e ágil, reduzindo gastos e maximizando resultados.

Os Negócios 4.0 são uma realidade para as empresas que querem capturar valor, por intermédio da transformação digital!

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
E A CONVERGÊNCIA TECNOLÓGICA,
QUE REVOLUCIONARAM OS MODELOS
DE NEGÓCIOS, PROPORCIONAM
REALIDADES E CAMINHOS NOVOS
PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO –
OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS 4.0!**

1.2 Os Negócios Internacionais 4.0: novos caminhos para ganhar o mundo

As possibilidades inauguradas pela transformação digital, suas tecnologias habilitadoras e convergências, que constituem a Quarta Revolução Industrial, trazem luz aos Negócios 4.0 e abrem novos caminhos para a internacionalização.

Imersa no contexto dos Negócios 4.0, a internacionalização é entendida como a expansão de atividades e de operações das empresas e de seus negócios para mercados no exterior, incluindo desde as formas comerciais (exportação/importação) até atuação por meios próprio e/ou de contratados.

As várias dimensões e reflexões da estratégia para a internacionalização, assim como o planejamento e a execução dos negócios internacionais são facilitados pela tecnologia, que permite às empresas se inserirem no exterior de modo mais acelerado, inteligente e enxuto, com gastos menores e maior controle sobre os riscos.

No mundo dos Negócios Internacionais 4.0, as empresas podem pensar em atuar no exterior de forma remota e em tempo real. É possível também desenvolver uma capacidade de resposta mais rápida

e ágil; contar com parcerias em mais de um país, de maneira integrada e dinâmica; realizar novas estratégias de comercialização e de distribuição de suas ofertas; e expandir o potencial de prospecção e análise de dados de clientes, concorrentes e fornecedores.

Os Negócios Internacionais 4.0 ampliam e facilitam não apenas as oportunidades para ganhar mercados no exterior, mas também para atuar, inserir-se e avançar, de acordo com diversos interesses estratégicos, nas cadeias globais de valor.

Pesquisas nacionais e internacionais já evidenciam, na experiência direta e na observação, que a transformação digital apresenta sinergia com a internacionalização, no contexto dos Negócios Internacionais 4.0, tendo em vista que ela:

- incrementa atividades de exportação e reduz custos de transação (Kontinen & Ojala, 2010; Lohrke, Franklin, & Frownfelter-Lohrke, 2006);
- reduz assimetrias de informação e mitiga as incertezas do ambiente (Bell & Loane, 2010; Sinkovics, Sinkovics, & Bryan Jean, 2013);
- favorece o relacionamento e a integração entre parceiros

de negócios, fornecedores, clientes externos e internos (Liu, Prajogo, & Oke, 2016);

- cria plataformas interativas (Parida et al., 2015);
- diminui distâncias e custos associados à entrada nos mercados (Liu, Prajogo, & Oke, 2016);
- promove altos índices de integração entre comunicação, informação e tecnologias de manufatura (De Marchi et al., 2018);
- reduz custos e investimentos da expansão no exterior (Gestrin & Staudt, 2018);
- ajuda a identificar e a explorar oportunidades de mercado de forma mais fácil, rápida e eficiente (Chen & Kim, 2018; Watson et al., 2018); e
- aumenta a competitividade das exportações e o desempenho exportador (Kongmanila & Takahashi, 2009).

É importante ressaltar que, embora tenham sido aceleradas pela pandemia da Covid-19, a transformação digital e a convergência tecnológica dos Negócios Internacionais 4.0 já eram processos em trajetória crescente, que continuarão a se intensificar após os eventos decorrentes da crise sanitária do coronavírus e as consequentes medidas de distanciamento social adotadas internacionalmente.

Os Negócios Internacionais 4.0 não são consequência da pandemia da Covid-19, mas uma realidade do mundo contemporâneo. Ainda que intensificadas para muitas empresas, em razão das medidas de mitigação sanitária contra o coronavírus, essas transformações fazem parte do presente, não de um futuro próximo; por isso, é relevante que as organizações brasileiras as incorporem aos seus negócios o quanto antes, sob o risco de perderem espaço para a concorrência ou se tornarem ultrapassadas.

A SUA EMPRESA ESTÁ PREPARADA PARA GANHAR O MUNDO COM OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS 4.0?

2. PRONTIDÃO PARA OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS 4.0: PROMOÇÃO DIGITAL

Para ingressar na era dos Negócios Internacionais 4.0 e se transformar, por meio de bases materiais tecnológicas, é preciso promover uma mudança de mentalidade, tanto nas pessoas quanto na cultura da empresa.

Os Negócios Internacionais 4.0 demandam a compreensão (pelas pessoas) e a assimilação (pela cultura da empresa) de que as mudanças tecnológicas são um meio, não um fim. Isto é, as tecnologias são instrumentos importantes para alavancar novas formas de negócios, gerar interação com parceiros, oferecer suporte à decisão, potencializar a inovação, criar valor e promover o empreendedorismo em contexto internacional; contudo, o protagonismo ainda é dos colaboradores e das lideranças executivas.

Para usufruir de todas as potencialidades dos Negócios Internacionais 4.0, a empresa deve realizar uma autorreflexão e avaliar a sua prontidão para essa jornada!

A prontidão para os Negócios Internacionais 4.0 está pautada no poder de adaptação e na agilidade da empresa, assim como na sua propensão e em seu engajamento para desenvolver competências específicas. Em outras palavras, a organização precisa estar aberta ao novo e às novas descobertas, estando disposta a aprender rapidamente.

Basicamente, dois conjuntos de competências são importantes para a empresa avaliar a sua prontidão perante os Negócios Internacionais 4.0: competência de negócios internacionais; e competência digital.





3. A COMPETÊNCIA DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

A competência de negócios internacionais abarca um conjunto de capacidades intangíveis desenvolvidas pelas micro, pequenas e médias empresas, bem como por suas lideranças executivas e colaboradores, para que possam competir globalmente.

A partir da competência de negócios internacionais, a empresa estará apta a elaborar estratégias e planejamentos para conduzir sua internacionalização diante de concorrentes globais, mesmo quando a competição ocorre no mercado doméstico.

As principais capacidades específicas que compõem a competência de negócios internacionais são: orientação internacional, habilidades de marketing internacional, inovatividade internacional e orientação de mercado internacional.

3.1 Orientação internacional

A orientação internacional é evidenciada quando as lideranças executivas expandem o olhar da empresa do mercado doméstico ao mercado externo. Para tanto, a cultura organizacional predominante, isto é, o sistema coletivo de valores de gestão, precisa explorar novas oportunidades de negócios no exterior.

Além disso, os gestores devem, continuamente, comunicar aos colaboradores a intenção de tornar a empresa bem-sucedida também nos mercados internacionais. Isso desenvolve os recursos humanos para atingir os objetivos do mercado global.

CASO VISTO.BIO: na onda da biotecnologia

Com a promessa de combater o mau cheiro do suor sem desodorantes e, ao mesmo tempo proteger contra a Covid-19, a Visto.bio está orientada ao mercado internacional por identificar, em sua inovação, algo que a diferencia das empresas gigantes predominantes no setor: a solução combina dois produtos, vendidos em conjunto, para neutralizar os efeitos de fontes de odor.

A orientação internacional do negócio ganhou impulso com a entrada de Pedro Scooby como sócio. Conhecido por seu talento mundial em outra praia, o surf, Pedro promete surfar no Oceano Azul graças ao seu olhar empreendedor, tendo percebido no produto a oferta de uma solução diferente ao problema do suor. O sucesso mundial, desse modo, é apenas uma questão de tempo.

FONTE: FORBES BRASIL



CONHEÇA A EMPRESA:

VISTO.BIO 



3.2 Habilidade de marketing internacional

Empresas com habilidade de marketing internacional desenvolvem processos de planejamento capazes de as tornar muito melhores do que os seus principais concorrentes.

Para tanto, essas empresas: (a) introduzem controles e avaliações das atividades de marketing, a fim de observar a competição global, segmentando e definindo mercados-alvo específicos; e (b) usam ferramentas de marketing (design, formação de preço, propaganda etc.) que diferenciam as suas ofertas. Tudo isso de maneira superior e mais eficiente do que a utilizada pela concorrência internacional.

CASO RESULTADOS DIGITAIS: marketing como negócio

Se desenvolver habilidades de marketing internacional é um desafio para as empresas, imagine quando o marketing é o foco da empresa! A Resultados Digitais foi construindo essa habilidade ao longo de dez anos, e hoje tem a expertise de ter atuado em 20 países, atendendo 20 mil clientes por onde passou.

Pioneira no marketing digital, a RD (como é conhecida) criou também o maior evento do nicho que ela mesma ajudou a construir – o RD Summit.

Essa capacidade tornou a RD atraente a grandes players, tanto que ela foi adquirida, em março de 2021, pela Totvs – empresa brasileira, de presença mundial, que é a maior desenvolvedora de sistemas de gestão integrada da América Latina.

CONHEÇA A EMPRESA:



3.3 Inovatividade internacional

Empresas internacionalmente inovativas estão na vanguarda tecnológica de seus setores industriais, em nível mundial. Elas inventam grande parte da tecnologia incorporada em seus produtos, e são extremamente respeitadas internacionalmente, entre os integrantes do seu sistema de valor, devido à expertise técnica adquirida.

No design e na manufatura de produtos, essas empresas empregam alguns dos mais capacitados especialistas dos seus segmentos, sendo, assim, reconhecidas nos mercados internacionais pela tecnologia superior utilizada e por sua capacidade de inovar.

CASO: a audaciosa Audaces

Audaces é uma empresa de Santa Catarina, desenvolvedora de soluções tecnológicas para diversos setores (têxtil, estofados, calçados, móveis e outros materiais flexíveis).

Com a tecnologia que comercializa, ela integra as etapas criativa e produtiva, tornando seus clientes mais atualizados, tanto em termos de tendências de moda como da adesão a tecnologias de ponta.

Com 25 anos de existência, a Audaces se orgulha de afirmar que antecipa o futuro da Indústria 4.0 na moda, associando inteligência e acesso remoto. Ela comercializa soluções em 70 países, tendo 40 mil pessoas no mundo que tornam as suas atividades diárias mais eficientes.

CONHEÇA A EMPRESA:



A AUDACES AINDA POSSUI UM SITE ACESSÍVEL EM CINCO IDIOMAS E ATENDE A EUROPA E A ÁSIA, A PARTIR DE SEU ESCRITÓRIO NA ITÁLIA.

3.4 Orientação de mercado internacional

Em empresas orientadas para o mercado internacional, a gerência comunica internamente as experiências de sucesso e insucesso obtidas com os clientes no exterior, pois entende que cada colaborador pode contribuir para criar valor aos consumidores globais.

As lideranças executivas também discutem frequentemente sobre as forças e as fraquezas dos principais concorrentes internacionais.

Além disso, se a concorrência lança uma campanha intensiva, direcionada aos clientes da empresa no mercado internacional, imediatamente lhe é dada uma resposta.

Nessas empresas, há funções integradas (por exemplo, marketing/vendas, fabricação, finanças etc.), que atendem às necessidades do mercado internacional.

CASO MOULD: moldando o sucesso internacional

O Mould Group é referência internacional na produção de matrizes para calçados, colecionando prêmios, tanto pela qualidade de seus produtos como pelo seu reconhecimento na América Latina.

Nascida no final da fase áurea da produção calçadista exportadora do sul do Brasil, o Mould Group sobreviveu à migração dos seus produtos, desencadeada pela concorrência chinesa no final do século XX, e se consolidou internacionalmente.

A empresa participa de eventos internacionais, tendo contato com o que há de mais inovador em seu segmento. No retorno das viagens, seus gestores fazem questão de compartilhar com os líderes de diferentes áreas as tendências tecnológicas observadas. Esse convívio internacional propiciou à empresa uma oportunidade: lançar a marca de calçados BoaOnda, introduzida em 25 países. A reboque, surgiram outras marcas do grupo, que privilegiam o conforto em produtos de moda e a segurança em calçados de proteção.

CONHEÇA A EMPRESA:

boaonda® 

Para avaliar o perfil e a prontidão de sua empresa para os negócios internacionais, você pode realizar o Plano Nacional da Cultura Exportadora (PNCE), que apresenta as competências da maturidade internacional empresarial, agrupadas em: estratégia, gestão, mercado e operações.

CLICK AQUI E ACESSE O PNCE



E A SUA EMPRESA?

COMO ESTÁ EM RELAÇÃO A ESSAS COMPETÊNCIAS?

4. A COMPETÊNCIA DIGITAL

A competência digital engloba um conjunto de capacidades específicas, necessárias para iniciar a jornada da transformação digital, a convergência tecnológica, e elevar, com isso, a criação de valor e o desempenho.

Ela permite reconfigurar os modelos de negócios; aprimorar com agilidade a produção e as operações; conectar-se ao ecossistema empreendedor de clientes e fornecedores; aumentar a capacidade de prospecção, processamento e análise de dados; e digitalizar processos

Essas capacidades não são absolutamente técnicas e voltadas ao domínio das tecnologias, em sentido mais estrito; mas refletem como a empresa se vale de tecnologias e convergências para transformar dados em informações capazes de fundamentar suas estratégias.

Sendo assim, a competência digital é informacional, pois está relacionada ao uso de tecnologias para revolucionar a maneira de se fazer negócios, e não apenas ao conhecimento técnico específico de hardware, programação e implantação – essenciais à etapa de qualificação e da escolha de tecnologias habilitadoras.

A competência digital está relacionada à inteligência, à ideia de smart, ágil, integrador e dinâmico, habilitando as empresas para os Negócios 4.0. Por meio dela, as organizações conseguem se abrir para e materializar novas possibilidades de configurações, usufruindo da transformação digital como recurso de competitividade.

Basicamente, três capacidades específicas compõem a competência digital: capacidade de sensoriamento, de responsividade e de digitalização de processos.

4.1 Capacidade de sensoriamento

A capacidade de sensoriamento permite às empresas se beneficiar de tecnologias digitais e de suas convergências, para monitorar o ambiente e identificar novas oportunidades de negócios, por meio de plataformas e de ferramentas digitais.

Dessa maneira, é possível utilizar, efetivamente, dados e informações, a fim de identificar novas oportunidades para o negócio. Além disso, de posse dessas informações, as empresas são capazes de avaliar quanto dos dados, advindos de fontes múltiplas do ambiente de negócios, podem ser convertidos em informações, e como elas atendem às suas necessidades.

CASO CHILLI BEANS: olhos no mercado internacional

Desde o seu surgimento, no final dos anos 90, a Chilli Beans vem se consolidando como a maior rede especializada em óculos e acessórios da América Latina, além de ter 800 pontos de venda espalhados pelo mundo: Bolívia, Colômbia, Estados Unidos, Kuwait, Peru, México, Portugal e Tailândia.

O pioneirismo da Chilli Beans está no conceito de autoatendimento, com influência direta na decisão de compra. A interação constante com o cliente e a associação da marca a grandes nomes da cultura pop têm levado a empresa a uma ascendente trajetória, e ao reconhecimento recente como uma das melhores franqueadoras do mundo. Durante a pandemia, acompanhando tendências, a organização acelerou seu processo de digitalização e passou a oferecer venda internacional, pelo seu site, nos países em que atua.

CONHEÇA A EMPRESA:



4.2 Capacidade de responsividade

A capacidade de responsividade é evidenciada quando as empresas dispõem de tecnologias digitais de alto nível para atender às necessidades dos clientes, assim que elas são identificadas.

Desse modo, o uso e a convergência de tecnologias digitais habilitam as empresas a realizar ações imediatas, diante da insatisfação do cliente em relação aos seus produtos/serviços. Isso permite que medidas corretivas sejam estabelecidas para lidar, de forma rápida e fácil, com quaisquer problemas que, eventualmente, venham a surgir.

CASO EXPOR MANEQUINS: respondendo antes que perguntem

Surgida em um mercado até então dominado por produtos de baixo custo e com rápida reposição, a Expor Manequins investiu em qualidade, tecnologia e características únicas de durabilidade e sustentabilidade.

A empresa, pioneira no escaneamento de corpos humanos para modelar, em proporções realistas, seus manequins, agradou ao público latino-americano, passando a ocupar o lugar de maior produtora do segmento nesse mercado.

Além de catálogos virtuais, que já desenvolvia há anos, a empresa adotou a realidade aumentada para compor vitrines; a impressão 3D, na prototipagem; e robôs, na linha de produção.

Assim, a internacionalização da empresa não dependeu unicamente da competição por preços baixos e da cópia de produtos estrangeiros. Ao contrário disso, a Expor Manequins propôs alternativas que nem seus clientes imaginavam, detendo uma produção ecologicamente eficiente e se apropriando, com destaque, da brasilidade, para oferecer charme e sofisticação à pauta de exportações brasileiras.

CONHEÇA A EMPRESA:



4.3 Capacidade de digitalização de processos

A capacidade de digitalização de processos de negócios é desenvolvida a partir do emprego de tecnologias digitais, que permitem às empresas os compartilhar internamente. A evidência de que empresas digitalizam processos se dá pela automatização, por meio de tecnologias digitais; e do desenvolvimento de serviços e/ou da produção de bens, de maneira integrada com a cadeia de suprimento.

As empresas, que dispõem dessas tecnologias, conseguem compartilhar, em tempo real, por meio de painéis e relatórios, as métricas de desempenho de seus processos de negócios e outras informações.

CASO HACO: etiqueta, informação e simplicidade

Empresa brasileira, localizada em Santa Catarina, a Haco está presente no seu dia a dia há tempos, mesmo que você ainda não a tenha percebido. A marca está nas etiquetas tecidas, estampadas e decorativas, e representa, muitas vezes, o primeiro contado do consumidor com o vestuário.

Atualmente, a empresa atende a 40 países, tendo capacidade produtiva de 6 bilhões de etiquetas por ano. Isso a torna uma das maiores produtoras desse item na América Latina, e a maior no Brasil.

Um de seus trunfos foi a integração entre clientes e a tecnologia EPI; e, como se não bastasse, a Haco possibilitou, ainda, a conexão dos clientes com seus consumidores finais, por intermédio das etiquetas RFID.

Três de seus valores organizacionais sintetizam o compromisso com a atualização de processos: (1) excelência, por se comprometer a entregar produtos e soluções que gerem o maior valor para os clientes; (2) reinvenção constante, que lhe possibilita antecipar-se às dificuldades, com inovação e agilidade; e (3) simplicidade, pois prioriza a execução de suas ações de forma simples e eficaz.

CONHEÇA A EMPRESA:



PENSE: COMO A SUA EMPRESA ESTÁ, EM RELAÇÃO À COMPETÊNCIA DIGITAL?

PARA ISSO, **CLICK AQUI** E CONHEÇA O SEU
ÍNDICE CESAR DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



5. INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIAS HABILITADORAS

A competência digital permite às empresas iniciar uma mudança de mentalidade, que pavimenta e acelera o caminho da transformação digital rumo aos Negócios 4.0.

Essa competência prepara a empresa para aplicar tecnologia, incorporando-a, como parte integrante e indissociável da organização. E, ainda, habilita novas configurações e possibilidades de criação, de entrega e de captura de valor.

A transformação digital é a jornada decorrente da capacidade da empresa de selecionar e de convergir as tecnologias mais adequadas para habilitar funções mais efetivas, com eficiência e eficácia, em várias de suas frentes de ação,

e de obter competitividade com isso, por meio do desenvolvimento de competências.

Entre as várias tecnologias habilitadoras que viabilizam os Negócios 4.0, o importante estudo da Boston Consulting Group (BCG) identificou nove, como sendo as mais expressivas: robôs autônomos, manufatura aditiva, simulação digital, integração horizontal e vertical de sistemas, Internet das Coisas (IoT), Big Data Analytics, computação na nuvem, segurança cibernética, e realidade aumentada.

**SUA EMPRESA CONHECE
ESSAS TECNOLOGIAS
HABILITADORAS?**

5.1 Robôs autônomos

Robô autônomo é a tecnologia que permite a realização de tarefas com alto grau de autonomia, cuja alçada pode ser programada para limitar o espaço de atuação/ decisão do robô na consecução de determinada tarefa.

Esse tipo de tecnologia habilitadora é muito utilizado na execução de tarefas padronizadas, com ajustes automáticos de parâmetros, em caso de inconformidade; ou, ainda, para criar ambientes de comportamento e interação sem intervenção humana imediata.

PARA CONHECER NA PRÁTICA!

Empresa: iFood

Tecnologia: robôs autônomos

O iFood utilizou robôs elétricos autônomos para entregar ovos de Páscoa no Brasil – a ação aconteceu pela primeira vez no Shopping Iguatemi, em Ribeirão Preto, interior de São Paulo. O veículo ficou responsável por transferir os chocolates da loja até um hub de serviço, onde um entregador passa a carga a outro robô, encarregado de levar as compras até a casa dos clientes.

COMO FUNCIONA



CONHEÇA AS
APLICAÇÕES REAIS



5.2 Manufatura aditiva

A manufatura aditiva, também conhecida como impressão 3D, potencializa o design e os testes de materiais e de produtos. Com processos computadorizados, objetos são criados tridimensionalmente, em qualquer forma ou geometria, com suas camadas adicionadas ou retiradas por controle de computador.

As principais aplicações dessa manufatura estão associadas ao desenvolvimento de protótipos com maior agilidade, e às novas formas de produzir, com ganhos efetivos de eficiência.

PARA CONHECER NA PRÁTICA!

Empresa: Wishbox
Tecnologia: 3D-print

Pioneira na comercialização de impressoras 3D desktop no Brasil, tendo mais de sete anos de experiência, a **Wishbox Technologies** produz face shields para a rede de saúde pública em Florianópolis, Santa Catarina.

COMO FUNCIONA

CONHEÇA AS
APLICAÇÕES REAIS

5.3 Simulação digital

Simular digitalmente uma situação/ produto é a principal aplicação da simulação digital. Por meio de modelos e algoritmos matemáticos, com representações 3D, essa tecnologia permite testar e avaliar a otimização de processos e produtos ainda em fase de sua concepção e de desenvolvimento.

Essa simulação possibilita reduzir, consideravelmente, custos associados à pesquisa e ao desenvolvimento de produtos e processos, uma vez que economiza insumos, recursos e energia.

PARA CONHECER NA PRÁTICA!

Empresa: Faro

Tecnologia: digital twin (gêmeos digitais)

Os gerentes das instalações e de operações podem usar óculos de realidade mista ou virtual (RV) para interagir com um gêmeo digital, vendo exatamente, a qualquer momento, o que está acontecendo no chão de fábrica e os ajustes possíveis para a produção.

Isso possibilita identificar imediatamente problemas de qualidade e de segurança; monitorar a capacidade da máquina, o material em estoque e o fluxo de trabalho; promover as alterações, de acordo com a necessidade; e programar as máquinas de chão de fábrica para fazer as mudanças por conta própria.

COMO FUNCIONA



CONHEÇA AS
APLICAÇÕES REAIS



5.4 Integração horizontal e vertical de sistemas

A tecnologia da informação (TI) ganhou nova dimensão com a integração horizontal e vertical de sistemas que, de maneira automatizada e com intensa digitalização de dados, incorpora toda a cadeia de valor da empresa.

Assim, dados criados em determinado momento podem, instantaneamente, percorrer todas as áreas da empresa, ajustando parâmetros e decisões, em ações e tarefas interdependentes.

PARA CONHECER NA PRÁTICA!

Empresa: DB1 Global Software
Tecnologia: IoT + nuvem

Fundada em 2000, na cidade de Maringá, Paraná, a DB1 Global Software é uma empresa de tecnologia, com foco na fabricação de softwares sob demanda, a fim de agregar valor ao atendimento de necessidades específicas de grandes empresas.

Um de seus produtos – o **Anymarket** ✎ – é uma plataforma integrada de gerenciamento dos diferentes processos de empresas que comercializam produtos pela internet.

A DB1 conseguiu centralizar todas as etapas da operação de venda em marketplaces (“shoppings centers virtuais”), em um único sistema.

COMO FUNCIONA ✎

CONHEÇA AS
APLICAÇÕES REAIS ✎

5.5 Internet das Coisas (IoT)

A Internet das Coisas (IoT) permite conectar máquinas a máquinas (M2M), ou seja, é um tipo de comunicação que integra, por meio da internet, qualquer objeto físico pertinente a uma cadeia e uma rede de valor, possibilitando o processamento de dados, informações e decisões em tempo real.

Em outras palavras: são dispositivos que, conectados, trocam informações automaticamente entre si, permitindo o controle e ações imediatas, sem interferência humana.

PARA CONHECER NA PRÁTICA!

Empresa: Agrosmart
Tecnologia: rótulos inteligentes (intelligent labels)

Empresa de agricultura digital, sediada em Campinas, no interior de São Paulo, a **Agrosmart**  está desenvolvendo um aplicativo que, conectado a uma armadilha de pragas, ajudará o produtor a aplicar o defensivo agrícola no momento e na quantidade exatos, com a finalidade de obter maior eficiência no combate a esse problema, com menores custo e impacto ao meio ambiente.

COMO FUNCIONA



CONHEÇA AS
APLICAÇÕES REAIS



5.6 Big Data Analytics

Para tratar a imensidão de dados gerados no contexto contemporâneo, é necessário um sistema contínuo de gestão, com grande capacidade de processamento. Trata-se do Big Data Analytics, baseado em 5V – velocidade, volume, variedade, veracidade e valor.

O Big Data Analytics, portanto, é composto por aplicativos e plataformas capazes de processar grandes volumes de dados complexos, com o objetivo de prospectar, analisar, transferir, armazenar e visualizar informações, para fins preditivos e de criação de valor às empresas.

PARA CONHECER NA PRÁTICA!

Empresa: Intel

Tecnologia: big data

Há algum tempo, a Intel tem aproveitado a tecnologia big data para fabricar processadores e testar cada chip de sua linha de produção (o que equivale, em geral, a 19 mil testes).

Ao processar esse grande volume de dados em menor tempo, a empresa analisa o processo de fabricação, garante a qualidade da produção, e consegue, ainda, focar em testes específicos.

Essa mudança resultou em uma economia de US\$ 3 milhões em custos de produção para uma única linha de processadores Intel Core; e, com a expansão de seu uso para a fabricação de chips, a empresa deve poupar mais US\$ 30 milhões.

COMO FUNCIONA



CONHEÇA AS
APLICAÇÕES REAIS



5.7 Computação na nuvem

Computação na nuvem é o termo utilizado para a capacidade de armazenamento e de processamento de servidores compartilhados e integrados pela internet. A sua principal característica é a de possibilitar o acesso de dados, de maneira remota, de qualquer lugar do mundo, o que reduz sobremaneira o investimento em servidores físicos.

PARA CONHECER NA PRÁTICA!

Empresa: Lojas Baby

Tecnologia: cloud computing

Uma das mais tradicionais varejistas de Belo Horizonte, Minas Gerais, as Lojas Baby são, desde 1965, referência de qualidade no mercado de artigos infantis. Suas 11 filiais vendem cerca de 30 mil peças por mês, havendo grande fluxo de operações, especialmente em datas de maior lucro para o varejo, como o Natal.

Qualquer indisponibilidade em seus sistemas, então, pode parar lojas, gerar insatisfação nos clientes, e reduzir as vendas.

Em busca de mais segurança e agilidade na prestação de serviços, a empresa encontrou na Amazon Web Services uma solução de baixo custo, devido à alta disponibilidade de servidores, que fazem a gestão de seu ERP.

A aplicação na nuvem conecta todas as filiais, com total independência de acesso pela matriz, além de otimizar as vendas via e-commerce.

COMO FUNCIONA



CONHEÇA AS
APLICAÇÕES REAIS



5.8 Segurança cibernética

O alto nível de integração de sistemas, nos Negócios 4.0, também gera riscos, principalmente os associados ao acesso indevido. A segurança cibernética é, dessa forma, uma dimensão crítica, que visa à criação de camadas de sistemas, capazes de reduzir ameaças e de aumentar a confiabilidade, por meio de avançados protocolos de segurança e criptografia.

PARA CONHECER NA PRÁTICA!

Empresa: Kaspersky

Tecnologia: Industrial CyberSecurity

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é um exemplo de entidade internacional que coordena estratégias voltadas à implementação de políticas de segurança cibernética nos seus países membros. Essa discussão inclui diferentes atores, influenciados pelas invasões maliciosas que ocorrem nesse contexto.

O Kaspersky Industrial CyberSecurity aplica tecnologias projetadas para proteger as camadas e os elementos dos processos industriais, atendendo a segmentos, como os de: alimentos, bebidas, produtos farmacêuticos, infraestrutura, manufatura, mineração e siderurgia, óleo e gás, químico etc.

COMO FUNCIONA



CONHEÇA AS
APLICAÇÕES REAIS



5.9 Realidade aumentada

A realidade aumentada possibilita que o ambiente físico seja visualizado de forma modificada, em camadas virtuais, devido à entrada de informações geradoras de aspectos sensoriais, como vídeos, imagens, sons, gráficos etc.

Os softwares, que produzem esses elementos virtualmente aumentados, realizam testes, exercícios, simulações, entre outras experiências, com menor nível de investimento.

PARA CONHECER NA PRÁTICA!

Empresa: Casa Mais

Tecnologia: augmented reality (AR)

A agência **Casa Mais**, sediada na cidade de São Paulo, está no mercado desde 2011. Além de ser uma empresa pioneira na produção de vídeos em realidade virtual, ela é especializada em campanhas com experiências em AR.

COMO FUNCIONA



CONHEÇA AS
APLICAÇÕES REAIS



6. A PROMOÇÃO DIGITAL NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS 4.0

A elaboração de uma estratégia de internacionalização é imprescindível para fundamentar o planejamento e aumentar as chances de sucesso, quando a decisão é “ganhar” o mundo dos negócios!

Dentre os principais desafios da elaboração, do planejamento e da execução da internacionalização, estão: a identificação das razões que motivam e justificam a inserção internacional, a priorização de mercado, a análise do mercado selecionado, e os ajustes e adaptações nas formas de atuação e de operação.

A análise de mercado objetiva conhecer a realidade que a empresa enfrentará para atingir seus interesses estratégicos. Nessa etapa, ações de prospecção e de promoção são realizadas, incluindo a identificação de potenciais clientes, o conhecimento do ambiente de competição no qual a empresa pretende se inserir e se posicionar, seus concorrentes e dinâmicas, a negociação, e o estudo de viabilidade e de atuação.

Antes da aceleração tecnológica, representada pela transformação digital, essas ações aconteciam, em grande medida, in loco, no país-alvo. A empresa enviava representantes para participarem presencialmente de eventos, estudos, reuniões, visitas e negociações e, com isso, realizar a prospecção e a análise. Desse modo, no ingresso e na atuação no mercado, muitas ações e operações eram mobilizadas pela equipe no destino.

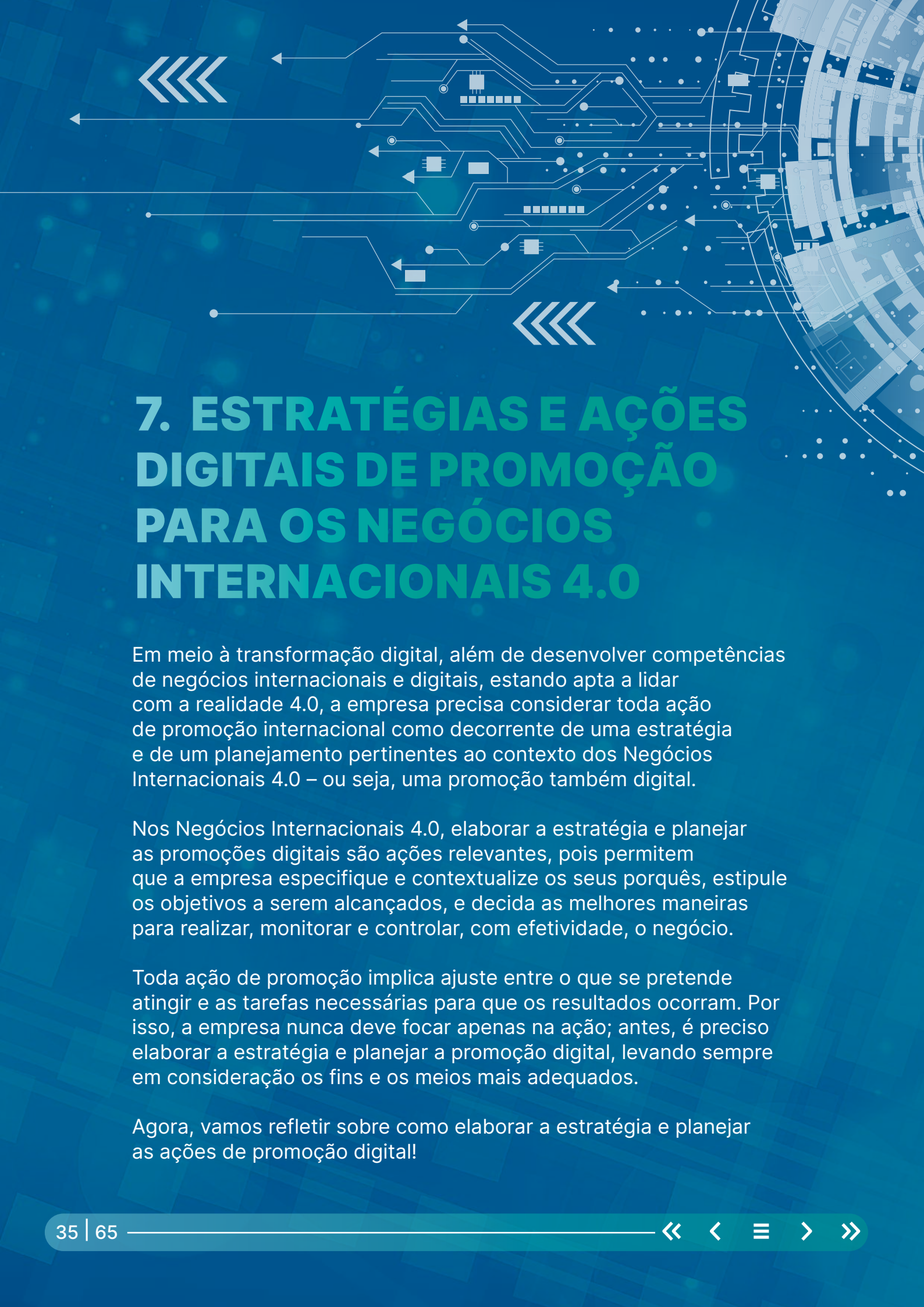
Na realidade atual dos Negócios Internacionais 4.0, a promoção passou a ser também digital, o que possibilita novas estratégias e ações para: maximizar resultados, ao acelerar processos; reduzir gastos; e, em paralelo, abrir novas frentes para a atuação da inteligência competitiva. Isso, obviamente, não exclui a atuação in

loco, presencial e off-line, mas essas ações devem ser combinadas com as do ambiente digital.

A promoção digital é uma ação, nos Negócios Internacionais 4.0, que utiliza a transformação digital e a convergência tecnológica para acelerar e ampliar a prospecção e as análises de dados, as negociações e as decisões da empresa, em relação aos negócios que pretende realizar com clientes e parceiros no exterior, com vistas à realidade competitiva dos países e de seus mercados.

Um novo mundo se abre com a promoção digital nos Negócios Internacionais 4.0!

**SUA EMPRESA PRECISA
EXPLORAR ESSE CONTEXTO PARA
TER MAIS COMPETITIVIDADE!**



7. ESTRATÉGIAS E AÇÕES DIGITAIS DE PROMOÇÃO PARA OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS 4.0

Em meio à transformação digital, além de desenvolver competências de negócios internacionais e digitais, estando apta a lidar com a realidade 4.0, a empresa precisa considerar toda ação de promoção internacional como decorrente de uma estratégia e de um planejamento pertinentes ao contexto dos Negócios Internacionais 4.0 – ou seja, uma promoção também digital.

Nos Negócios Internacionais 4.0, elaborar a estratégia e planejar as promoções digitais são ações relevantes, pois permitem que a empresa especifique e contextualize os seus porquês, estipule os objetivos a serem alcançados, e decida as melhores maneiras para realizar, monitorar e controlar, com efetividade, o negócio.

Toda ação de promoção implica ajuste entre o que se pretende atingir e as tarefas necessárias para que os resultados ocorram. Por isso, a empresa nunca deve focar apenas na ação; antes, é preciso elaborar a estratégia e planejar a promoção digital, levando sempre em consideração os fins e os meios mais adequados.

Agora, vamos refletir sobre como elaborar a estratégia e planejar as ações de promoção digital!

7.1 Encontros virtuais (missões, rodadas e negociações)

A realidade dos Negócios Internacionais 4.0, a partir da transformação digital e da convergência tecnológica, por meio de tecnologias habilitadoras, permite que encontros virtuais sejam realizados.

Dadas as diferentes naturezas e os propósitos de tais encontros, a empresa deve contextualizá-los ao momento da sua internacionalização, e definir a quais fins eles atenderão, para, então, decidir a melhor maneira de os conduzir.

Encontros virtuais são interações entre a empresa e um ou mais stakeholder(s) do mercado de destino. Relevantes à estratégia de internacionalização, esses encontros ocorrem remotamente, um a um ou coletivamente, com horário e agenda previamente determinados.

Basicamente, os encontros virtuais acontecem durante as missões prospectivas, as rodadas de negócios ou em negociações específicas.

O ponto comum entre eles é o fato de serem virtuais, o que demanda da empresa preparo prévio para incorporar as tecnologias habilitadoras mais adequadas à condução do evento, diminuindo, com isso, as chances de que problemas ocorram.

Tendo em vista que os objetivos são diferentes, dada a natureza de cada encontro, é essencial preparar-se prévia e intensamente para eles, considerando seus motivadores e os fins aos quais se destinam.

IMPORTANTE!

Para participar de ações de promoção nos negócios internacionais, principalmente missões, feiras e rodadas, a empresa deve adequar uma série de materiais ao contexto do mercado de destino (público-alvo) e ao tipo de evento. Isso inclui traduções e adaptações de linguagem e de formato dos materiais, tais como: site, catálogos de produtos, apresentações, cartões de visitas etc.

Nos Negócios Internacionais 4.0, é preciso também converter digitalmente esses materiais, tornando-os aderentes à ação de promoção e ao tipo de evento realizado, de maneira on-line e remota.

Pensar sobre novas formas de catálogo, de apresentação e em materiais promocionais, dentre outros, deve ser etapa anterior, previamente testada, à realização dos encontros virtuais, com o objetivo de mitigar riscos ou, ainda, de conseguir atender adequadamente ao seu público-alvo.

O que a empresa precisa considerar para elaborar a sua estratégia?

- Identificar a natureza do encontro virtual: missão, rodadas de negócios ou negociação.
- Identificar os objetivos do encontro virtual, para:
 - determinar os objetivos específicos da empresa; e
 - avaliar os objetivos específicos do stakeholder no evento.
- Identificar a dinâmica a ser realizada: um a um, um com vários, vários com vários etc.
- Solicitar a agenda (par/pares, horários, temas, entre outros).
- Iniciar estudo e se preparar para dialogar/negociar, sabendo:

- com quem a empresa irá se encontrar;
- se será uma palestra, evento ou negociação;
- se terá que apresentar a empresa ou negociar algo;
- o que é necessário preparar (informações/preços/materiais/outros);
- se os materiais necessários são adequados e digitais; e
- que deverá considerar fatores culturais do destino.

Pontos críticos

As missões são, em geral, encontros com stakeholders relevantes do destino, para diminuir a assimetria de informação entre a empresa e o mercado pretendido. Assim, majoritariamente, elas acontecem na forma de palestras, com apresentações. A empresa pode, obviamente, realizar perguntas, quando a organizadora anuncia e permite. Participar de missões virtuais é uma oportunidade importante para a empresa, pois ela pode conseguir informações de fontes confiáveis, bem como iniciar networking com o destino.

As rodadas de negócios, quando virtuais, são eventos organizados por agências e atores de promoção comercial, como CNI, Sebrae e Apex-Brasil, focadas em constituir agendas de negociações prévias, mediante matchmaking. Elas possuem dinâmicas de negociações, todavia, acontecem de maneira escalada, por horário e com menor tempo. A ideia desse tipo de encontro é realizar o primeiro contato com potenciais parceiros, a partir de interesses mapeados como aderentes.

As negociações virtuais são caracterizadas por uma agenda entre a empresa e a(s) contraparte(s) do destino, com foco em iniciar tratativas para interesses de compra/venda, parcerias, entre outros. Trata-se, portanto, de um evento de negócios extremamente focado e específico, que ocorre de maneira remota.

A empresa deve pensar sobre a estratégia a ser adotada para cada evento específico, considerando a sua natureza. É relevante notar que, de uma perspectiva operacional, em rodadas e negociações, a empresa deve saber exatamente com quem irá interagir,

com vistas a realizar uma prospecção prévia, que a ajude a elaborar sua oferta no momento da negociação.

Ainda que seja crítico escutar primeira e ativamente a contraparte, a empresa deve fazê-lo, apresentando, na sequência, a oferta mais aderente possível à realidade do interlocutor, previamente analisado.

CONHEÇA UM CASO PRÁTICO!

Em agosto de 2020, a Amcham Brasil lançou sua primeira missão internacional 100% on-line, com foco em inovação nos EUA – uma imersão para líderes brasileiros, focados em acelerar o processo com decisões estratégicas para o legado. Foram cinco dias de imersão digital, em um total de 27,5 horas, com speakers de empresas americanas que impactaram a forma de como fazemos negócios. A missão contou, ainda, com o workshop de transformação de negócio da professora Rita Gunther McGrath.

Ainda em novembro de 2020, a Câmara lançou sua segunda missão internacional 100% on-line: “Inovação na China” – um programa para líderes brasileiros altamente qualificados e interessados em compreender o estado da arte da inovação chinesa. Dessa vez, foram dez dias de missão e 33 horas de conteúdo, conexão e networking.

Outra ação 100% on-line foi a missão internacional “Rota da Inovação”, uma volta ao mundo, explorando cinco países e sete ecossistemas de inovação – os Estados Unidos da América (Vale do Silício, Boston e Austin), Israel, China, Reino Unido e Suécia. A missão foi realizada em nove dias, contou com 64 speakers internacionais e teve 65 horas de duração.

Em todas essas missões, um app específico foi desenvolvido, para que cada participante pudesse acompanhar agendas, perfis dos speakers e da delegação, mini-cv de cada participante, além de estudos, cases e material de apoio relacionado ao tema.

»» SAIBA COMO FOI:

FORBES BRASIL TECH



LINKEDIN AMCHAM BRASIL

**GISELE HIPOLITO**
Gerente Amcham BrasilClick **na imagem** para assistir o vídeo

Por constituírem algo relativamente novo, os encontros virtuais envolvendo muitas pessoas devem ser planejados com antecedência pela empresa. Como eles ocorrem por meio de tecnologias habilitadoras, sua empresa deve incorporar as mais adequadas, a fim de evitar problemas. Afinal, sua imagem e o ambiente são dimensões críticas, que também devem ser consideradas.

Uma maneira de ajudar a empresa a se planejar é criar um checklist, que envolve:

- a unificação das agendas, com a adoção de ferramentas on-line, disponíveis em diferentes plataformas (Google, Microsoft, Apple etc.), e aplicativos especializados em gerenciamento de projetos;

- o envio do convite com antecedência, observando se ele foi aceito, ou se a organizadora fez o mesmo com o convite do evento;
- planejar a iluminação do seu ambiente físico, e verificar se ele está adequado para receber uma visita – principalmente se estiver em home-office.
- ter acessíveis os dados que seu interlocutor pode requisitar;
- como seu computador é peça-chave, você deve privilegiar equipamentos com resolução de imagem e som satisfatórios;
- usar fones de ouvido para restringir sons inerentes ao meio em que você estiver;
- fechar páginas desnecessárias ou indesejáveis, pois o compartilhamento de telas é frequente em encontros virtuais;

O que empresa precisa para colocar a ação em prática?

Tecnologias habilitadoras

Visitar clientes com a frequência adequada é um desafio constante: ou as agendas não batem, ou eles nem sempre estão no mesmo roteiro do vendedor. Uma alternativa a isso são os encontros virtuais, que sempre encontram espaço na agenda dos clientes, independentemente do alinhamento de um roteiro físico de visitas, além de reduzirem sensivelmente o custo de transporte.

Em um primeiro momento, os encontros virtuais constituem um tipo de ação da promoção digital nos negócios internacionais, cuja realização tem menor exigência tecnológica, já que toda empresa detém uma tecnologia habilitadora para esse fim. Algumas plataformas de conexão são usadas há tempos, como o Skype, o Teams e até mesmo o WhatsApp. Durante a pandemia de Covid-19, todavia, várias outras, mais leves, versáteis, amigáveis e de baixo

custo surgiram para ficar, a exemplo do Zoom, Whereby, WebEx e GoToMeeting.

No entanto, assim como em outros recursos digitais, é preciso levar em conta o nível tecnológico do equipamento e do software utilizado, além da conectividade. Portanto, avalie suas tecnologias habilitadoras e analise se a empresa fornece:

- sistema de agenda com lançamento de convites integrados;
- equipamento de computador ou telefone adequados;
- conexão de banda-larga;
- cabeamento de computador (mesmo doméstico) para aumentar a estabilidade;
- planos B e C de conexão, havendo um celular acessível, no caso de um eventual roteamento;
- software/plataforma de comunicação difundida.

É relevante considerar que, embora a tecnologia habilitadora para encontros virtuais seja relativamente simples e acessível, vale a pena pensar em outras possibilidades conjuntas, que possam auxiliar a tornar o seu encontro mais assertivo, com criação de valor às suas pretensões. Por exemplo: visitas virtuais pela empresa, com o uso da realidade aumentada; possibilidade de amostras por meio de manufatura aditiva; sistema de avaliação; entre outros.

O que a empresa precisa avaliar?

A avaliação de sucesso do encontro virtual está atrelada ao objetivo traçado e à sua natureza. Além disso, a empresa precisa considerar que a transformação digital não possibilita apenas a execução do encontro virtual, mas também o seu monitoramento e controle.

Como exemplo, pode-se citar o uso de sistemas de pós-venda ou de avaliação, que auxiliam na prospecção de dados para análise e estratégias decorrentes.

7.2 Feiras digitais

Feiras são denominações correntes para exposições de empresas e de clientes de determinados setores e segmentos econômicos, normalmente no business to business (B2B), a fim de conhecer novidades, ofertas, concorrentes e outras variáveis do ambiente de competição, bem como de iniciar relacionamentos e networking.

Nas estratégias de internacionalização, as feiras são ações importantes da promoção, pois permitem às empresas conhecer e analisar aspectos do mercado em que pretendem atuar, e iniciar a prospecção de potenciais clientes e parceiros. Nesse sentido, elas constituem uma forma para ver e ser visto.

Com a transformação digital em curso, acelerada pela pandemia da Covid-19, muitas feiras, tradicionalmente realizadas física e presencialmente, em grandes pavilhões, passaram a ser digitais (virtuais).

Essa medida, em um primeiro momento, é consequência do distanciamento social da crise sanitária do coronavírus; mas muitas experiências foram exitosas, o que abre a possibilidade de que feiras virtuais continuem a acontecer, ao longo do tempo, devido à notória redução de gastos.

Difícilmente, essas feiras substituirão totalmente as presenciais mas podem ser uma opção, uma tendência, ou uma alternativa híbrida, com a junção do físico com o digital (“figital”).

Feiras digitais são espaços virtuais organizados para networking e apresentação on-line contínua (síncrona ou assíncrona) de expositores, com ofertas a clientes, possibilitadas por tecnologias de imersão totalmente digitais.

Como toda feira empresarial, as virtuais também possuem os espaços das empresas e a realização de eventos específicos, como palestras, encontros ou rodadas de negócios. Embora a participação em feiras já constitua uma estratégia recorrente para a promoção de empresas, no processo de internacionalização, é fundamental atentar que as digitais possuem outra natureza e dinâmicas diferenciadas. Preparar-se, portanto, é imprescindível!

CONHEÇA UM CASO PRÁTICO!

A Cámara de Exportadores, Logística y Promoción de Inversiones de Santa Cruz (Cadex), na Bolívia, há mais de 32 anos, realiza esforços para contribuir com o desenvolvimento regional e nacional, por meio dos negócios internacionais.

Entre as suas principais ações, estão o suporte ao posicionamento dos produtos bolivianos nos mercados internacionais, e a melhoria da competitividade das organizações nacionais. Para isso, além de capacitações, consultorias e assistência técnica às empresas, nos temas pertinentes à exportação e aos investimentos estrangeiros, a Cadex promoveu a sua primeira feira virtual internacional, denominada “Primeira Feira Virtual Internacional das Exportações, Logística e Investimentos – Pra Voltar a Crescer”.

Essa ação, 100% on-line, criou um espaço virtual exclusivo para expor diversos produtos (multissetorial) produzidos pelas empresas exportadoras, com objetivo de se tornar um ponto de encontro dos principais players do setor logístico internacional, e espaço adequado para investimentos. Além de estandes virtuais, a feira contou com ambiente para transmissão de webinars, com apresentações de diversos temas, em todos os dias do evento.



SAIBA COMO FOI:

FEIRA VIRTUAL CADEX



O que a empresa precisa considerar para elaborar a sua estratégia?

Fugir da armadilha de comparar as feiras tradicionais (presenciais) com as virtuais é uma dica importante para as empresas. Nas digitais, o contexto é virtual, com adoção de realidade virtual e aumentada para criar no cliente a sensação da presença física. Portanto, o investimento se direciona à tecnologia, não à logística, que envolve grandes remessas de produtos e de equipamentos, e a montagem de estande.

Para participar com efetividade de uma feira digital, é fundamental detectar se esse tipo de modelo está sendo bem aceito pelo cliente de sua empresa. De nada adianta investir em feiras digitais, se o cliente não as visitar on-line.

Portanto, a empresa deve:

- monitorar se as feiras preexistentes fisicamente criaram alternativas on-line para que a empresa aproveite a expertise de feiras tradicionais;

- pesquisar se as feiras tradicionais conseguem conectar compradores e fornecedores, e como eles reagiram à transformação digital;
- preparar a empresa e seus colaboradores para um novo formato de participação e interação;
- analisar as formas de exposição de seus produtos e serviços, para decidir sobre como elas deverão ser ajustadas e adaptadas para acontecer virtualmente;
- pensar sobre formas virtuais e imersivas para teste ou verificação do produto/serviço, tendo em vista que não haverá exposição ou amostra física.

O que a empresa precisa para planejar a ação?

Planejar a participação em uma feira digital demanda observar, previamente, alguns pontos importantes, destacados a seguir:

- Como a ação é relativamente nova, é necessário investigar e mensurar os investimentos demandados para isso.
- A capacidade de resposta é fundamental, tanto na feira como após o evento. Como em feiras digitais o cliente se cadastra para ingressar, deve-se avaliar se esse cadastro será disponibilizado para o exibidor, no final da feira, a fim de fazer prospecções adicionais.
- Assim como nas feiras tradicionais, os concorrentes estarão presentes; por isso, é importante mapear as informações oferecidas para não colocar em risco aspectos tecnológicos ou comerciais, que representam a core-competence da empresa.
- A apresentação dos produtos/serviços oferecidos pela empresa dependerá da forma como eles serão exibidos na feira. Nesse quesito, vale reforçar que o virtual é diferente do físico; então, os principais aspectos e atributos devem ser destacados de maneira condizente com o contexto digital.
- Lembre-se que a feira é um caminho, não um fim. É necessário, pois, informar com clareza as condições de venda, de entrega/prestação e, se for o caso, de montagem do produto/equipamento vendido.
- Seu parceiro logístico ainda é determinante, mesmo que nenhum material tenha sido enviado à feira. Ele deverá informar os custos de frete, de internalização em diferentes países, a conversão de moeda e o transit-time. Uma parceria com seu agente de cargas deve ser analisada antes de ingressar em uma feira digital.

- Mapeie com antecedência os processos de feiras físicas, para criar e adaptar as rotinas ao ambiente virtual.
- Prepare a equipe para estar disponível durante as ações da feira, e interagir virtualmente, como em um encontro virtual, atentando sempre para as diferenças de fuso horário!

O que empresa precisa para colocar a ação em prática?

Tecnologias habilitadoras

As feiras digitais já estavam presentes em setores que demandavam grande investimento com logística, como o de máquinas e equipamentos. Em outros, sua inviabilidade se dava pela limitação da locomoção entre países. O distanciamento social, imposto pela pandemia de Covid-19, surgiu como oportunidade para acelerar essa tendência. Via de regra, as próprias feiras existentes no modelo físico trataram de viabilizar formas digitais para replicar a experiência adquirida. No entanto, a facilidade de organizar tais eventos de forma remota, com baixa tecnologia, é um convite para que startups e empresas de outros segmentos se aventurem nas feiras digitais.

Para participar de feiras digitais, a competência digital é definidora

o sucesso, principalmente por oferecer maior responsividade do que as feiras tradicionais, visto que os mostruários podem ser maiores, além de não envolverem custo logístico.

Algumas tecnologias habilitadoras, como a manufatura aditiva, a realidade aumentada e a simulação digital podem ser elementos-chave para o êxito desse processo.

No entanto, é importante investir em segurança cibernética, para proteger patentes e marcas, dada a exposição em ambientes digitais, em que o expositor não tem total controle de quem acessa seus produtos.

O que a empresa precisa avaliar?

Todo esforço da empresa para participar de uma feira virtual deve ser passível de mensuração, e não apenas das vendas, pois muitos compradores de hoje foram meros visitantes em feiras tradicionais anteriores.

No formato tradicional, a empresa faz registros pela visualização, por cartões ou até mesmo por sua memória. Os canais de feiras virtuais, por sua vez, como no e-commerce, oferecem outros mecanismos de análise automáticos, que vão desde o clique no seu site, até o compartilhamento do link.

A feira digital pode ser considerada complementar às tradicionais, no que tange aos objetivos de divulgar seu produto/serviço e comercializar; contudo, é preciso criar mecanismos comparativos.

Sendo assim, observe se a feira virtual é capaz de indicar:

- a identificação do visitante (registro de acesso);
- a quantidade de acessos;
- a quantidade de visualizações;
- a quantidade de compartilhamentos;
- as compras não completadas;
- os locais de acesso do prospect ou cliente; e
- o equipamento de uso (telefone, computador, TV).

Pontos críticos

Nem tudo o que foi planejado ocorrerá como o esperado. Transforme o imprevisto em aprendizado, para que a próxima feira tenha mais sucesso.

A empresa, portanto, deve estar pronta para:

- queda de energia e de conexão;

- vendas muito acima do esperado;
- clientes antigos avessos à tecnologia;
- insiders buscando informações de seus produtos; e
- incompatibilidade na integração de dados com o responsável pela feira digital.

CASO DE SUCESSO

“As exposições visam aumentar o alcance e criar uma grande vitrine. Torne-se virtual para hospedar um grande público global e uma vitrine atraente – por uma fração do custo de um evento presencial”.

Com essa chamada, a vFairs.com oferece uma estrutura virtual para atender exibidores e visitantes, em diferentes segmentos. A empresa possui endereços físicos nos Estados Unidos, Canadá, Austrália, Emirados Árabes e outros cinco países.

Entre seus clientes, estão: Unilever, Ford e T-Mobile. Além disso, ela oferece vários modelos de feiras virtuais e de conferências.

7.3 E-commerce

As vendas on-line estão no radar da maioria das empresas; porém, poucas iniciaram projetos de desenvolvimento de canais virtuais, por meio da transformação digital, antes que a pandemia de Covid-19 mostrasse essa alternativa efetiva para situações em que a restrição de mobilidade fosse evidente.

Não é segredo que o Brasil enfrenta restrições logísticas há muito tempo; assim, a alternativa do e-commerce é mais do que uma resposta a uma situação passageira. Há vários casos de sucesso no Brasil e no exterior para atestar a necessidade de, pelo menos, um canal alternativo às vendas físicas. Comercializar virtualmente não se trata de uma reação à pandemia do coronavírus, mas de proatividade, rumo à competitividade, por meio dos Negócios 4.0.

E-commerce são transações comerciais para produtos/serviços, por meios digitais e on-line, entre empresas e todos os tipos de clientes: business to business (B2B), business to consumer (B2C) ou, ainda, business to government (B2G). Quando realizado entre fronteiras nacionais, em processos de exportação/importação, ele pode ser denominado e-commerce crossborder.

A empresa deve ter em mente que a implantação de um sistema de venda on-line não trará ganhos imediatos, se ele não for integrado à organização pelo desenvolvimento da competência digital, com capacidades que auxiliam na seleção e na convergência de tecnologias habilitadoras. Isso implica, inclusive, uma reconfiguração do modelo de negócios da organização, com ajustes em sua rede e cadeia de valor.

Vender on-line, por e-commerce, no mercado interno ou no exterior, não é anunciar na internet! Para expandir comercialmente a empresa ao mundo digital, uma nova forma de apresentar produtos/serviços, distribuir, relacionar-se e faturar precisa ser pensada, modelada e implementada.

O e-commerce pode ser um meio relevante para uma expansão comercial internacional, bem alinhada com os Negócios Internacionais 4.0. Além de facilitar a oferta de produtos e serviços

no exterior, ele permite a prospecção e o monitoramento de dados, de maneira enxuta e acelerada. A empresa, contudo, deve considerar que, além dos ajustes inevitáveis em seu modelo de negócios, cadeia e rede de valor, também serão necessárias adaptações no produto/serviço, no posicionamento, na precificação, na forma de pagamento e de entrega, e na atenção aos procedimentos aduaneiros típicos de uma operação entre fronteiras nacionais.

O que a empresa precisa considerar para elaborar a sua estratégia?

A empresa deve considerar que o e-commerce crossborder não é uma simples adaptação da venda física para plataformas digitais. É necessário criar um modelo de negócio que atenda às especificidades do comércio eletrônico em exportação/importação, e que seja viável financeiramente.

A partir da lógica da competência digital, a empresa precisará:

- monitorar o ambiente internacional e dos mercados-alvo no exterior, para identificar marketplaces mais adequados, antes de definir a plataforma e a estrutura tecnológica para a implementação do e-commerce crossborder, ou de desenvolver um e-commerce próprio e exclusivo;
- definir a forma de apresentação do produto/serviço, que seja pertinente ao ambiente virtual, destaque atributos de valor do que está sendo oferecido, e tenha sido adaptada à realidade cultural e normativa do país de destino (isso deve ocorrer também quando a divulgação é realizada em mais de um país, com o mesmo idioma, pois diferenças culturais modificam o entendimento e a interpretação);
- definir e alocar profissionais capacitados para a implementação de e-commerce, por meio da rede de valor e com parceiros no mercado, considerando o custo de contratação, o tempo de implementação e de manutenção, e a demanda por esse canal de vendas (atentando para o fato de que a equipe atenderá

em idiomas e culturas diferentes e, por vezes, em fusos horários distintos);

- dimensionar a demanda – algo que pode definir o sucesso do e-commerce (uma loja local, por exemplo, pode começar a receber pedidos de regiões). Nesse âmbito, planejar um escalonamento de abrangência geográfica, enquanto o e-commerce está sendo implementado, é uma ação válida, assim como considerar parceiros/operações próprios, no destino, como centros de distribuição, para auxiliar na logística;
- considerar a complexidade logística da entrega, com parceiros que atendam em prazos definidos e adequados, todo o escopo geográfico do país de destino;
- conhecer todos os procedimentos, prazos e encargos aduaneiros envolvidos no e-commerce crossborder, quando o produto for enviado do Brasil.

O que empresa precisa para colocar a ação em prática?

Tecnologias habilitadoras

Embora o e-commerce não seja algo novo, ele se tornou um novo modelo de negócios para empresas que vinham protelando o ingresso em vendas on-line, como alternativa à venda física, durante a pandemia de Covid-19.

Em alguns segmentos, a adesão a marketplaces – correspondentes virtuais de shopping centers – mostrou-se prática e com grande rapidez de resposta; em outros, principalmente aos segmentos B2B, essa alternativa continua inviável.

Para empresas que pretendem desenvolver um canal de vendas on-line, é necessário ampliar sua competência digital, por meio do sensoriamento de oportunidades; sua capacidade de resposta; e a digitalização de processos.

Para tanto, algumas tecnologias habilitadoras devem ser utilizadas,

como: (a) simulação digital, que possibilita ao internauta uma experiência próxima à obtida no ambiente físico; (b) integração horizontal e vertical de sistemas, conciliando registros de estoque e programação de produção; (c) Big Data Analytics integrado ao CRM, para ampliar a capacidade de monitorar e responder mais efetivamente ao cliente, onde ele estiver; (d) inteligência artificial, com ganhos rápidos de escala, que aceleram a automação de seus processos, determinam as bases da criação de bots ou chatbots, responsáveis pela interação on-line e rápida com os clientes; e (e) IoT que, automaticamente, pode conectar lojas/empresas e permitir compras on-line.

O que empresa precisa para colocar a ação em prática?

Considerando que o planejamento apontou a viabilidade financeira e tecnológica da implementação do e-commerce crossborder, é necessário ter cuidados na fase de execução, como os apontados a seguir.

- Estando a tecnologia e as pessoas disponíveis para executar a implementação, é preciso desenvolver a capacidade de resposta. Clientes que migraram do ambiente físico possuem demandas que talvez não sejam as mesmas daqueles cujo contato com a empresa se deu no ambiente virtual. Portanto, mapear as suas necessidades e pontuar as possíveis respostas a elas são ações fundamentais.
- Há ferramentas que automatizam as respostas mais frequentes, oferecendo-as por intermédio de um link de perguntas frequentes (FAQ – Frequently asked questions) ou por bots. Bots ou chatbots são ferramentas on-line que se valem de inteligência artificial para entender a pergunta do cliente, em uma caixa pop-up, e a encaminhar ao FAQ.
- No caso da venda de produtos, o estoque disponível deve estar atualizado, tanto para respostas automáticas quanto para os operadores do e-commerce. Quando a venda atinge escalas maiores, é hora de voltar ao físico e pensar em ter centrais de distribuição nas regiões de maior demanda.

- Antes de pôr em prática o e-commerce crossborder, mapeie os processos da venda física para encontrar os gargalos capazes de ocorrer na venda on-line. É possível que suas vendas on-line se integrem de maneira diferente com a cadeia de suprimento. Muitas vezes, é preciso compartilhar informação com os seus parceiros, em tempo real, e criar métricas de desempenho em conjunto.

O que a empresa precisa avaliar?

Se o e-commerce crossborder não é uma simples adaptação da exportação/importação física para plataformas digitais, é importante definir como você vai avaliar seu sucesso. Os diferentes canais de venda oferecem mecanismos de análise, que vão desde o click no seu site, até o compartilhamento do link e a venda efetiva. Procure estabelecer mecanismos comparáveis com a venda física, pois, apesar de suas diferenças, em termos conceituais, os canais são complementares na sua avaliação de desempenho global.

Uma correta avaliação de desempenho ajudará na próxima série de planejamento. Avalie, portanto, se seu e-commerce é capaz de indicar:

- a quantidade de acessos;
- a quantidade de visualizações;
- a quantidade de compartilhamentos;
- as compras não completadas;
- os locais de acesso do prospect ou cliente; e
- o equipamento de uso (telefone, computador, TV).

Pontos críticos

Por mais que o planejamento e a execução sejam consistentes, percalços podem acontecer. No entanto, a empresa deve transformá-los em oportunidade para atualizar suas rotinas e práticas, levando em conta as limitações de parceiros.

Desse modo, a empresa deve estar pronta para:

- a falta de profissionais para atender o canal virtual;
- problemas em processos de pagamento;
- gargalos com devoluções e pós-venda;
- vendas muito acima do esperado;
- atualização de softwares;
- imitadores de seu sucesso, originados de outros segmentos industriais;
- incompatibilidade na integração de dados entre os parceiros;
- criar equipes multifuncionais com coliderança de negócios e TI;
- adotar infraestrutura na nuvem; e
- atrasos na entrega.

7.4 Envio de amostras

A realização de negócios internacionais, principalmente comerciais, que envolvem exportação e importação, podem precisar de amostras para testes. Afinal, o comprador quer saber se o produto atende a diversas exigências técnicas ou de mercado, ou seja, qual o potencial de sucesso de sua aquisição.

A prática de envio de amostra é comum no setor industrial e em vários de seus segmentos; contudo, na realidade off-line, ela é realizada, em geral, fisicamente, sob o amparo de regimes aduaneiros especiais.

Os Negócios Internacionais 4.0, por meio da transformação digital, abrem novas possibilidades para amostras, ao longo da jornada da internacionalização. Com o uso de tecnologias habilitadoras, é possível a uma empresa, em vários tipos de setores e segmentos industriais, propiciar, de maneira remota, contextos de imersão e de testes de produtos no exterior, que substituem o envio de amostra física.

Sem a necessidade do envio físico de amostras, cujos custos aduaneiros, logísticos e de prazo são consideráveis, as empresas podem emular produtos por meio

da realidade aumentada e de simulações digitais; ou fazer protótipos, a distância, com manufatura aditiva, suportada pela impressão 3D.

Novas experiências de testes são criadas com a transformação digital, gerando, para vários setores, agilidade e redução de gastos, em uma etapa crucial à concretização dos negócios internacionais.

O que a empresa precisa considerar para elaborar a sua estratégia?

Para iniciar a criação de experiências de testes, de maneira remota, para clientes no exterior, a empresa deve considerar aspectos elementares de sua viabilidade, como:

- nem todos os produtos são passíveis de imersão remota, em determinados testes; por isso, a empresa deve analisar o que será pertinente, o momento e o tipo de teste (alimentos e bebidas, por exemplo, não podem ter seu sabor testados a distância, embora seu layout, em gondolas, já pode ser observado, graças à realidade aumentada);
- verificar se o cliente no exterior, que testará o produto, está preparado para o teste virtual, o que demanda observar sua maturidade e disposição tecnológica;

- encontrar parceiros capazes de auxiliar na seleção de tecnologias habilitadoras para o desenvolvimento dos testes, verificando, inclusive, se é necessário ter parceiros para isso no exterior (como no caso da impressão 3D);
- considerar o treinamento específico para que os colaboradores conduzam os testes, no que diz respeito ao idioma e à questões culturais.

O que a empresa precisa para planejar a ação?

Antes de mais nada, para decidir se amostra/mostruário deve ser física(o) ou digital, a empresa deve compartilhar a ideia com o seu cliente-alvo, certificando-se que isso irá satisfazê-lo.

O planejamento para disponibilizar experiências e testes remotos deve considerar algumas etapas:

- antes de anunciar a novidade aos clientes, os procedimentos devem ser exaustivamente testados, com as tecnologias habilitadoras em pleno funcionamento, sob o risco de criar expectativas frustradas, e diminuir, com isso, a percepção de valor do que é oferecido, gerando desconfiança nos clientes;
- as equipes precisam estar preparadas e seguras para dominar a tecnologia e a rotina dos testes. Na medida em que a internet expande a sua velocidade, com o advento da conexão 5G, passam a ser viáveis a impressão a distância, a visita virtual com realidade aumentada, e a aplicação de gamificação para promover experiências próximas da realidade física.

Para todas essas alternativas, o planejamento é essencial; portanto, é preciso:

- avaliar o grau de intensidade tecnológica do seu setor;
- observar se seu cliente/fornecedor está no mesmo nível tecnológico que a sua empresa, tendo em vista que a tecnologia é timing;
- levantar os gastos com a remessa física, no período ao longo do qual você pretende diluir o investimento em tecnologia, para os comparar com os ganhos possíveis, advindos da interação virtual;
- avaliar o custo de ter o desenvolvimento de tecnologias própria e de usar a de terceiros;
- mapear, na organização, os produtos tecnologicamente viáveis para absorver tecnologias que minimizem os custos com o envio de amostras.

Tecnologias habilitadoras

O investimento em amostras sempre foi crítico, porque, mesmo que produzidas sem valor comercial, elas constituem possibilidades estratégicas para a criação de valor e do processo de comercialização. Com a transformação digital, novas possibilidades surgiram, e as amostras/mostruários podem ser remotos.

Há alguns anos, por exemplo, o advento da manufatura aditiva, com as impressoras 3D, despertaram a curiosidade sobre como a tecnologia poderia ajudar na produção de protótipos e até mesmo de produtos.

As dificuldades de produzir e de entregar amostras motivaram, então, alguns setores a aplicar concretamente as impressões 3D, principalmente porque a tecnologia vinha evoluindo cada vez mais, o que evidenciava a prática como uma alternativa promissora.

Essa concepção de uso pode ganhar força com algumas tecnologias habilitadoras, como: (a) os robôs autônomos, que podem ser adaptados a impressoras 3D, para a produção em larga escala e em diferentes combinações de cores, nas situações em que há dificuldade de ter amostras físicas; (b) a simulação digital, tanto via realidade aumentada como pela impressão 3D, pode oferecer

ao comprador a possibilidade de avaliar amostras a distância, com imersão e teste de produtos, além de observar e de antever possíveis customizações, sem custos adicionais de produção.

O que empresa precisa para colocar a ação em prática?

Amostras virtuais são uma alternativa a mais, e não substituirão, possivelmente, em grande escala, o envio físico, se ele for pertinente. Desse modo, é importante criar e manter atualizadas as práticas de rastreamento de envios.

Caso a opção seja a virtualização de amostras, a empresa vai precisar de:

- impressora 3D para testes;
- tecnologia de realidade virtual para geração e recepção;
- conexão estável e em alta velocidade;
- equipe com habilidades digitais para fazer as melhores escolhas entre o físico e o virtual;
- suporte tecnológico de alta confiabilidade; e
- software de edição de imagem em alta resolução.

O que a empresa precisa avaliar?

Uma ação remota de teste, para muitos clientes, ainda é novidade; então, sensibilizar sobre a relevância e a pertinência dessa alternativa é uma ação válida, mesmo porque os indicadores precisam ser desenvolvidos.

Em ambientes propícios à inovação, a cocriação é essencial; por isso, estabeleça parcerias com clientes e fornecedores para extrair o máximo de resultados e os avalie constantemente. A depender do setor adotado, as amostras virtuais podem representar o produto, o que denota a importância de métricas de desempenho na fase de implementação e de execução do projeto.

Para tanto, leve em consideração:

- a comparação de custos entre o envio físico e o digital, em longo prazo, para absorver o investimento em tecnologia;
- o grau de satisfação do cliente fornecedor;
- a capacidade de se manter atualizado perante a evolução tecnológica, tendo em vista que a conexão 6G será realidade nos próximos anos.

Pontos críticos

O aumento da velocidade de conexão é uma realidade muito próxima e, com isso, desafios surgirão. Desse modo, mesmo exercitando comparações com outras inovações, gargalos desconhecidos podem surgir e fugir à lista de cuidados aqui recomendados.

Se a experiência do cliente é fundamental, a cocriação passará a ser o alicerce da inovação. Porém, tenha cuidado com:

- a compatibilidade de tecnologia entre os envolvidos;
- a dependência profissional de pessoas especializadas;
- a falta de material para impressão 3D;
- a queda de energia;
- a velocidade de conexão;
- o movimento dos competidores;
- a possibilidade de cópia de produtos;
- a confiança nos parceiros envolvidos.

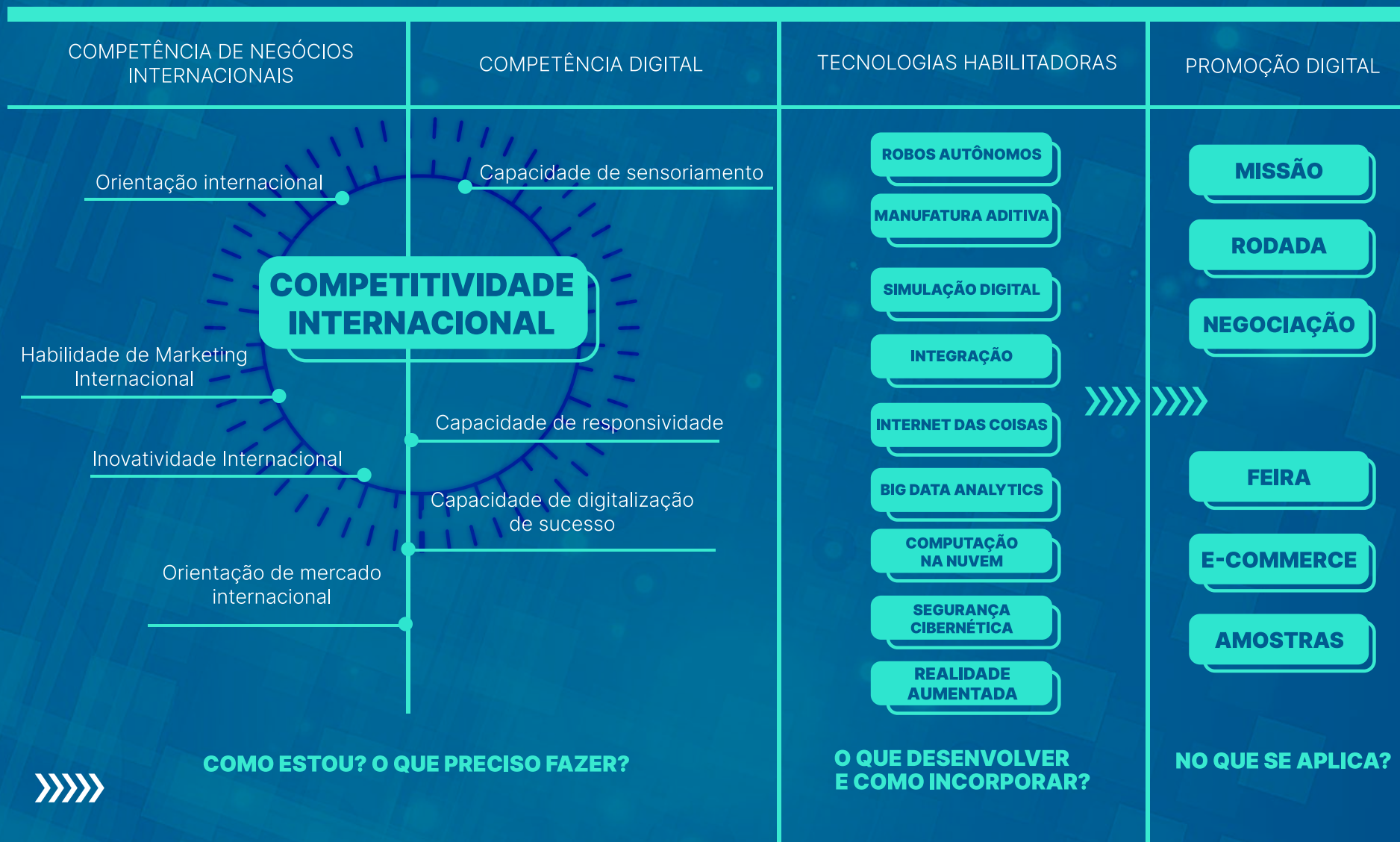
8. CASO PARA INSPIRAR: EXPOR MANEQUINS E OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS 4.0



Click **na imagem** para assistir o vídeo

9. CANVAS DA PROMOÇÃO DIGITAL

CANVAS DA PROMOÇÃO DIGITAL PARA OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS 4.0



REFERÊNCIAS

Click nos **itens sublinhados**

Bell, J. & Loane, S. (2010). New-wave global firms: web 2.0 and SME internationalization. *Journal of Marketing Management*, 26(3-4), 213-229. <https://doi.org/10.1080/02672571003594648> ✎

Chen, P. C., & Kim, Y. C. (Eds.). (2018). The digitization of business in China: Exploring the transformation from manufacturing to a digital service hub. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-79048-0> ✎

de Marchi, V., Di Maria E., & Gereffi, G. (2018). Local clusters in global value chain: Linking actors and territories through manufacturing and innovation. London, UK: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315182049> ✎

de Vasconcellos, S. L. ., da Silva Freitas, J. C., Junges, F. M., da Silva Freitas Jr, J. C. ., & Junges, F. M. (2021). Digital Capabilities: Bridging the Gap Between Creativity and Performance. In S. H. Park, M. A. Gonzalez-Perez, & D. E. Floriani (Eds.), *The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42412-1_21 ✎

Freitas Jr, J. C. da S., Gastaud Maçada, A. C., & Brinkhues, R. A. (2017). Digital capabilities as key to digital business performance. *AMCIS 2017 - America's Conference on Information Systems: A Tradition of Innovation*, 2017-Augus(2015), 1-10.

Gestrin, M. V., & Staudt, J. (2018). The digital economy, multinational enterprises and international investment policy. Retrieved from www.oecd.org/investment/the-digital-economy-mnesand-international-investment-policy.htm ✎

Knight, G. A., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255-273. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400397> ✎

REFERÊNCIAS

Click nos **itens sublinhados**

Kongmanila, X., & Takahashi, Y. (2009). Innovation, export performance and profitability of Lao garment exporters. *International Journal of Economics and Management*, 3(2), 225-236. Retrieved from <http://www.ijem.upm.edu.my/vol3no2/bab01.pdf> ✎

Kontinen, T., & Ojala, A. (2010a). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97-107. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.001> ✎

Liu, Z., Prajogo, D., & Oke, A. (2016). Supply chain technologies: Linking adoption, utilization, and performance. *Journal of Supply Chain Management*, 52(4), 22-41. <https://doi.org/10.1111/jscm.12117> ✎

Lohrke, F. T., Franklin, G. M., & Frownfelter-Lohrke, C. (2006). The internet as an information conduit: A transaction cost analysis model of US SME internet use. *International Small Business Journal*, 24(2), 159-178. <https://doi.org/10.1177/0266242606061838> ✎

Parida, V., Sjödin, D. R., Lenka, S., & Wincent, J. (2015). Developing global service innovation capabilities: How global manufacturers address the challenges of market heterogeneity. *Research-Technology Management*, 58(5), 35-44. <https://doi.org/10.5437/08956308X5805360> ✎

Sinkovics, N., Sinkovics, R. R. & Bryan Jean, R. J. (2013). The internet as an alternative path to internationalization? *International Marketing Review*, 30(2), 130-155. <https://doi.org/10.1108/02651331311314556> ✎

Watson IV, G. F., Weaven, S., Perkins, H., Sardana, D., & Palmatier, R. W. (2018). International market entry strategies: Relational, digital, and hybrid approaches. *Journal of International Marketing*, 26(1), 30-60. <https://doi.org/10.1509/jim.17.0034> ✎

CNI

Robson Braga de Andrade
Presidente

DDIE

**DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO
INDUSTRIAL E ECONOMIA**
Vacância

Superintendência
de Desenvolvimento Industrial

João Emílio Padovani Gonçalves
*Superintendente de Desenvolvimento
Industrial*

Gerência de Serviços
de Internacionalização

Sarah Saldanha de Lima F. Oliveira
*Gerente de Serviços
de Internacionalização*

Equipe Técnica

Claubert Pereira de Oliveira

Felipe Luis Ody Spaniol

Maitê Sarmet Moreira Smiderle Mello

Gabryella Freitas dos Santos

DSC

**DIRETORIA DE SERVIÇOS
CORPORATIVOS**

Fernando Augusto Trivellato
Diretor de Serviços Corporativos

SUPAD

**SUPERINTENDÊNCIA
DE ADMINISTRAÇÃO**

Maurício Vasconcelos de Carvalho
Superintendente Administrativo

Alberto Nemoto Yamaguti
Normalização

SEBRAE

Conselho Deliberativo Nacional

José Roberto Tadros
Presidente

Diretoria Executiva

Carlos do Carmo Andrade Melles
Diretor-Presidente

Bruno Quick Lourenço de Lima
Diretor Técnico

Eduardo Diogo
*Diretor de Administração
e Finanças*

Cesar Reinaldo Rissete
*Gerente da Unidade
de Competitividade*

Carlos Eduardo Pinto Santiago
*Gerente Adjunto da Unidade
de Competitividade*

Gustavo Reis Melo
Equipe Técnica

ESPM - INSTITUCIONAL

Diretoria Executiva

Dalton Pastore Jr.
Presidente

Alexandre Gracioso
*Vice-presidente Acadêmico
e de Graduação*

Elisabeth Dau Corrêa
*Vice-presidente
Administrativo-Financeira*

Flávia Flamínio
*Diretora Nacional
de Operações Acadêmicas*

Tatsuo Iwata
*Diretor Nacional de Pós-Graduação
e de Educação Continuada*

Rodrigo Cintra
Diretor de Internacionalização

OBSERVATÓRIO DE MULTINACIONAIS E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DA ESPM (OMNI-ESPM)

Equipe Técnica

Diego Bonaldo Coelho

Sílvio Luís de Vasconcellos

Flavio Marques Azedo

Rodrigo Cintra

DEPARTAMENTO DE MARKETING

Bruna Bischoff Alves da Silva
Projeto Gráfico

Izabela Carulina Ramos Guidi
Diagramação

REVISÃO

Mônica Império Costa
Revisora



ESPM

SEBRAE

Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas



Rede CIN
Rede Brasileira de Centros
Internacionais de Negócios

CNI

Confederação Nacional da Indústria
PELO FUTURO DA INDÚSTRIA