

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CYNTIA VILASBOAS CALIXTO

**A GESTÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS EM EMPRESAS MULTINACIONAIS DE
PAÍSES EMERGENTES**

SÃO PAULO

2017

CYNTIA VILASBOAS CALIXTO

**A GESTÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS EM EMPRESAS MULTINACIONAIS DE
PAÍSES EMERGENTES**

Projeto de tese apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getulio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Estratégia Empresarial

Orientadora: Dra. Maria Tereza Leme Fleury

SÃO PAULO

2017

Calixto, Cyntia Vilasboas.

A gestão do modelo de negócios em empresas multinacionais de países emergentes /
Cyntia Vilasboas Calixto. - 2017.
147 f.

Orientador: Maria Tereza Leme Fleury

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empresas multinacionais - Estudo de casos. 2. Planejamento administrativo. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Planejamento estratégico. 5. Áreas subdesenvolvidas - Condições econômicas. I. Fleury, Maria Tereza Leme. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 334.726

CYNTIA VILASBOAS CALIXTO

**A GESTÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS EM EMPRESAS MULTINACIONAIS DE
PAÍSES EMERGENTES**

Projeto de tese apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getulio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Estratégia Empresarial

Orientadora: Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Data de aprovação
____/____/____

Banca examinadora

Dra. Maria Tereza Leme Fleury (Orientadora)
FGV-EAESP

Dr. Jorge Carneiro
FGV-EAESP

Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
USP-FEA

Dr. Ivan Lapuente Garrido
UNISINOS

À minha mãe, pelo apoio incondicional

AGRADECIMENTOS

Durante a trajetória de quatro anos de doutorado pude perceber muitas mudanças... não apenas na tese em si, mas em mim enquanto pesquisadora. Mudanças decorrentes das pessoas que conheci e com as quais tive a oportunidade de trabalhar nesse período, da participação em congressos no Brasil e no exterior, dos diversos livros e artigos que li e dos professores que me inspiraram a buscar sempre mais.

Portanto, nada mais justo que começar agradecendo a oportunidade de estudar com bolsa na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Em especial, à minha orientadora, profa. Maria Tereza Leme Fleury, que pegou-me pela mão e mostrou que vida pessoal e vida acadêmica podem caminhar lado a lado. Sua orientação ao estilo materno, que elogia nossas conquistas, mas também “puxa a orelha” quando precisamos melhorar, tornou o processo de doutoramento mais leve e persistente. Professora, muito obrigada pela parceria! Ao prof. Rodrigo Bandeira-de-Mello por confiar em meu trabalho e dar-me a oportunidade inicial de trabalhar no Centro de Estudos em Competitividade Internacional (GVCEI), onde hoje participo com muita alegria e gratidão por ver seu crescimento. Aos professores Sérgio Bulgacov, Luciana Vieira, Rafael Alcadipani, Paulo Arvate e Jorge Carneiro por acreditarem em meu potencial e compartilharem suas experiências e seus conhecimentos. Ainda, aos professores Tales Andreassi e Moacir de Miranda Oliveira Junior pelas orientações na qualificação.

Aos colegas de doutorado por juntos sobrevivermos ao primeiro ano do curso, sendo expulsos da biblioteca semanalmente para terminar as listas de exercícios de economia e estatística. “Multivariando”, nós conseguimos! Luciana, Shim e Érika: incontáveis cafés (alguns drinks, claro) e amizade para além das portas da Itapeva. Obrigada pelo apoio sempre. Ma, uma feliz parceria para todas as horas: “Meu”, valeu mesmo amiga! Re: yeah, we can fly!

À Fundação de Amparo a Pesquisa de São Paulo (FAPESP) pela bolsa de estudos concedida (processo 2014/21796-0¹), que permitiu a dedicação ao curso, bem como a realização do doutorado sanduíche na Judge Business School da Universidade de Cambridge. De lá, ao prof. Peter Williamson pelas reuniões de orientação que auxiliaram na condução da tese durante o período no exterior, meu sincero agradecimento.

¹ A pesquisadora recebeu bolsa de doutorado da FAPESP (processo n. 2014/21796-0). As opiniões, hipóteses e conclusões ou recomendações expressas neste material são de responsabilidade do(s) autor(es) e não necessariamente refletem a visão da FAPESP.

Aos professores Dinorá Floriani e Adriano Amaral pela oportunidade de começar a carreira como docente ao abrirem as portas de suas universidades para mim. Ainda, ao Seleto por nossa parceria acadêmica, que apesar da distância geográfica, continua com muito carinho. Por fim, mas não menos importantes, aos amigos e aos familiares que sempre me incentivaram a sair do Rio Grande do Sul para conquistar meus sonhos. Sem o apoio da minha família (em especial, mãe, mano, Beroca, Gio e Leca) essa trajetória não seria possível. Amo vocês!

“In the pursuit of knowledge everyday something is added; in the pursuit of wisdom, everyday something is dropped”. (Lao Tzu)

RESUMO

Em geral, uma empresa multinacional possui um portfólio de modelo de negócios, uma vez que suas subsidiárias no exterior não podem simplesmente copiar o modelo da matriz. A literatura de modelo de negócios destacou a complexidade desse tipo de organização, mas não desenvolveu estudos acerca das operações internacionais. Neste trabalho busca-se compreender quais as divergências entre esses modelos ao redor do globo e de que modo a matriz gerencia mais de um modelo de negócios ao desenvolver a capacidade de ambidestria. Assim, o intuito é identificar alguns elementos organizacionais, bem como analisar a rede em que a empresa está inserida no exterior, que, em justaposição, podem determinar a replicação, renovação ou até mesmo a inovação no modelo de negócios. Para isso, foi desenvolvido um modelo teórico e sugeridas algumas proposições com base na literatura para avaliar o fenômeno. O contexto empírico se estrutura a partir de empresas multinacionais brasileiras, 17, em número mais preciso, onde foram entrevistados 40 executivos, tanto na matriz quanto em suas subsidiárias no exterior. Ainda, a informação foi triangulada com diversos tipos de dados secundários, contabilizando mais de 300 documentos sobre as empresas em questão. Posteriormente, selecionaram-se quatro casos para fazer a análise em profundidade por meio de estudo de caso múltiplo. Os resultados revelaram que as multinacionais brasileiras podem utilizar mais de uma ferramenta para padronizar os procedimentos organizacionais e compartilhá-los por meio de sistemas on-line e treinamentos pessoais. Contudo, o ambiente país de destino (como as instituições locais, as pessoas e os consumidores) estimula algumas adaptações no modelo original. Logo, as empresas criaram mecanismos de separação – espacial, temporal e contextual – para gerenciar concomitantemente diferentes modelos de negócio, tentando integrar a cultura local em suas operações. Sendo assim, este estudo visa contribuir para a literatura em duas formas: (i) insere na perspectiva de negócios internacionais a análise do modelo de negócio de empresas multinacionais, o que pode auxiliar no conhecimento sobre a relação entre matriz e subsidiárias; e (ii) explora, na literatura de modelo de negócios, o conceito de portfólio de modelo de negócios, apresentando que processo de replicação e renovação devem ser analisados por subsidiária no exterior.

Palavras-Chave: Modelo de Negócios. Internacionalização. Multinacionais Brasileiras.

ABSTRACT

Usually, one multinational enterprise deals with a portfolio of business models, since its foreign subsidiaries cannot just copy the headquarters' model. Studies on the business model literature highlighted the complexity of this kind of organization, but they did not go further on their international operations. I'm aiming to understand what differs in those models around the globe and how the headquarters can cope with more than one business model by developing the ambidextrous capability. Thus, I'm looking forward to identifying some organizational elements as well as analyzing the network in the host country, which in juxtaposition, will determine the replication, renewal or even innovation of the original business model. In order to do that, I developed a theoretical framework and suggested some propositions based on the literature to evaluate the phenomena. The empirical setting was Brazilian Multinationals, composed by 40 interviews with executives of 17 different firms in both headquarters and their foreign subsidiaries. In addition, I triangulated the information with several types of secondary data, accounting to more than 300 documents. Then, selected four of them to analyze in depth through a multiple case study. The results had shown that multinational enterprises could use several tools to standardize some organizational procedures and share them by best practices through online systems and personal training. However, the host country environment (such as local institutions, staff and customers) stimulates several adaptations in their original model. Therefore, they created some separation mechanisms – spatial, temporal, and contextual - to be able to manage different business models concomitantly, trying to integrate the local culture in their business. Thus, this study contributes to the literature in two ways: (i) it brings to the international business' perspective the analysis of the multinational's business model, which can help us to improve our knowledge about the relationship between headquarters and foreign subsidiaries using a different lens; and (ii) in the business model literature, it explores the concept of business models' portfolio and shows that the process of replication and renewal should be analyzed per foreign operation established by the company.

Keywords: Business Model. Internationalization. Brazilian Multinationals.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE MODELO DE NEGÓCIOS E FOCO DOS ESTUDOS	25
QUADRO 2 – COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIOS	30
QUADRO 3 – CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS, GLOBAIS E INTERNACIONAIS	42
QUADRO 4 – SÍNTESE DAS ENTREVISTAS	61
QUADRO 5 – SÍNTESE DA METODOLOGIA	63
QUADRO 6 – ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO	65
QUADRO 7 – SÍNTESE DOS COMPONENTES DOS MODELOS DE NEGÓCIO	108

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – EVOLUÇÃO DA ABORDAGEM SOBRE MODELO DE NEGÓCIOS	24
FIGURA 2 – COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIOS	27
FIGURA 3 – ESCOLHA TEÓRICA SOBRE ROTINAS	31
FIGURA 4 – TRANSFORMAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS	36
FIGURA 5 – MODELO CONCEITUAL	37
FIGURA 6 – DESENVOLVIMENTO DOS ESTUDOS SOBRE EMPRESAS MULTINACIONAIS	39
FIGURA 7 – PRINCIPAIS EIXOS DE ANÁLISE DOS ESTUDOS SOBRE EMPRESAS MULTINACIONAIS..	40
FIGURA 8 – MODELO DOS ESTÁGIOS DE ESTRUTURA INTERNACIONAL	41
FIGURA 9 – PAPEL DAS SUBSIDIÁRIAS	43
FIGURA 10 – ESTRUTURA DA PESQUISA	48
FIGURA 11 – REDEFININDO O CONCEITO	50
FIGURA 12 – PESQUISANDO O FENÔMENO	51
FIGURA 13 – TIPOS BÁSICOS DE PROJETOS PARA ESTUDO DE CASO	53
FIGURA 14 – MÉTODO DE ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO	54
FIGURA 15 – DISPERSÃO DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS	57
FIGURA 16 – EXPANSÃO GEOGRÁFICA DA MULTI 3	69
FIGURA 17 – TRAJETÓRIA INTERNACIONAL DA MULTI 3	72
FIGURA 18 – EXPANSÃO GEOGRÁFICA DA MULTI 1	78
FIGURA 19 – TRAJETÓRIA INTERNACIONAL DA MULTI 1	82
FIGURA 20 – EXPANSÃO GEOGRÁFICA DA MULTI 8	87
FIGURA 21 – TRAJETÓRIA INTERNACIONAL DA MULTI 8	91
FIGURA 22 – EXPANSÃO GEOGRÁFICA DA MULTI 11	96
FIGURA 23 – TRAJETÓRIA INTERNACIONAL DA MULTI 11	98

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – VOLUME DE INVESTIMENTO EXTERNO DIRETO BRASILEIRO (EM MILHÕES DE DÓLARES)	55
GRÁFICO 2 – NÚMERO DE EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS	56
GRÁFICO 3 – SUBSIDIÁRIAS POR DESTINO	57
GRÁFICO 4 – NÚMERO DE SUBSIDIÁRIAS POR DESTINO – TOP 20	58
GRÁFICO 5 – DISTRIBUIÇÃO POR MODO DE ENTRADA	58

LISTA DE ABREVIATURAS

APEX – Agência Brasileira de Promoção à Exportação e Investimentos

BM – Business Model

BMI – Business Model Innovation

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BRMNE – Brazilian Multinational Enterprise (Empresa Multinacional Brasileira)

EGOS – European Group for Organizational Studies

EIBA – European International Business Academy

EMNE – Emerging Market Multinational Enterprise (Empresa Multinacional de País Emergente)

EUA – Estados Unidos da América

FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

FGV-EAESP – Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo

GVCEI – Centro de Estudos em Competitividade Internacional

IBRF – International Business Research Forum

IPO – Initial Public Offer (Oferta Pública Inicial)

LATAM – Latin America (América Latina)

M&A – Merger and Aquisition (Fusões e Aquisições)

MNE – Multinational Enterprise (Empresa Multinacional)

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

ONG – Organização Não Governamental

OPA – Oferta Pública de Aquisição

RBV – Resource Based-View

TCE – Transaction Cost Economics

UKTI – United Kingdom Trade and Investment

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Definição do problema	18
1.2 Objetivos.....	19
<i>1.2.1 Objetivo geral.....</i>	<i>19</i>
<i>1.2.2 Objetivos específicos</i>	<i>19</i>
1.3 Justificativa	20
1.4 Estrutura da tese.....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 Modelo de negócios.....	23
<i>2.1.1 Antecedentes: o que é modelo de negócios e quais são seus componentes?..</i>	<i>23</i>
<i>2.1.2 Design e implementação: criando o modelo de negócios da organização</i>	<i>28</i>
<i>2.1.3 Internacionalização do modelo de negócios</i>	<i>32</i>
<i>2.1.4 Transformações no modelo de negócios: replicação, renovação e inovação</i>	<i>33</i>
2.2 A empresa multinacional como objeto de análise.....	37
<i>2.2.1 Eixos de concentração nos estudos das multinacionais</i>	<i>38</i>
<i>2.2.2 As multinacionais oriundas de países emergentes</i>	<i>44</i>
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1 Desenvolvimento conceitual, metodológico e da problemática de pesquisa	47
3.1.1 Revisão sistemática da literatura	49
3.1.2 Refinando o conceito para posicionar a pesquisa.....	50
3.2 Estudo de caso	51
3.3 Coleta de dados	54
<i>3.3.1 Empresas multinacionais brasileiras</i>	<i>55</i>
<i>3.3.2 Entrevistas semiestruturadas e dados complementares</i>	<i>59</i>
3.4 Planejamento da análise dos dados.....	63
4 ANÁLISE DOS DADOS	66
4.1 MULTI 3.....	68
<i>4.1.1 Criação da MULTI 3 e definição de seu modelo de negócios (1953-2004)...</i>	<i>69</i>
<i>4.1.2 Primeiras subsidiárias estrangeiras (2005-2007).....</i>	<i>73</i>
<i>4.1.3 Abertura de capital e crescimento (2007-2009).....</i>	<i>74</i>
<i>4.1.4 Diversificação & expansão global (2009-2016)</i>	<i>75</i>
4.2 MULTI 1.....	77
<i>4.2.1 Criação da MULTI 1 e definição de seu modelo de negócios (1961-1990)...</i>	<i>78</i>
<i>4.2.2 Primeiras subsidiárias no exterior (1991-1999).....</i>	<i>80</i>
<i>4.2.3 Ampliando os investimentos internacionais (2000-2010)</i>	<i>83</i>
<i>4.2.4 Nova onda de diversificação (2011-2016)</i>	<i>85</i>
4.3 MULTI 8.....	87
<i>4.3.1 Criação da MULTI 8 e definição de seu modelo de negócios (1995-2001)...</i>	<i>88</i>
<i>4.3.2 Primeiros projetos no exterior (2002-2004)</i>	<i>89</i>
<i>4.3.3 Investimento na América Latina (2004-2008).....</i>	<i>92</i>
<i>4.3.4 Desbravando o mercado europeu (2010-2016).....</i>	<i>94</i>
4.4 MULTI 11.....	96
<i>4.4.1 Criação da MULTI 11 e definição de seu modelo de negócios (1987-1996)...</i>	<i>99</i>
<i>4.4.2 Primeiras subsidiárias no exterior (1996-2008).....</i>	<i>100</i>

4.4.3 O retorno das aquisições (2008-2013)	102
4.4.4 Ampliando a atuação internacional e oferta de serviços (2013-2016)	105
5 DISCUSSÃO	107
5.1 Síntese do modelo de negócio das empresas multinacionais avaliadas	107
5.2 As instituições do país de origem afetam o design do modelo de negócio das multinacionais	110
5.3 O processo de internacionalização pode ser um mecanismo para a renovação do modelo de negócios	111
5.4 As instituições do país de destino influenciam na implementação do modelo de negócios das subsidiárias, indicando a necessidade de alteração ou não do modelo de negócios da matriz	113
5.5 O relacionamento da subsidiária com a network local influencia na alteração do modelo de negócio oriundo da matriz	114
5.6 As rotinas e práticas de gestão são mecanismos para a replicação do modelo de negócio da matriz para as subsidiárias	115
5.7 As renovações no modelo de negócio no nível da subsidiária estrangeira poderão conduzir ao <i>Business Model Innovation</i> da matriz	117
5.8 Gerindo um portfólio de modelo de negócios	118
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
6.1 Implicações acadêmicas e gerenciais	122
6.2 Limitações e indicações de pesquisas futuras	123
7 REFERÊNCIAS	124

1 INTRODUÇÃO

Nos estudos em negócios internacionais, os pesquisadores dedicaram muito de sua atenção para compreender a motivação das empresas em expandir além das fronteiras nacionais (DUNNING, 1988), suas decisões sobre padronizar ou adaptar os produtos para alcançar os consumidores estrangeiros (SCHMID; KUTOLLA, 2011; THEODOSIOU; LEONIDOU, 2003), o impacto da internacionalização no desempenho da empresa, bem como a decisão da forma de entrada no mercado externo e relevância das redes empresariais (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 2003). Recentemente, o foco de atenção tem sido o papel das instituições no processo de internacionalização das empresas multinacionais oriundas de países emergentes (EMNEs) e as características distintas desse tipo de organização (ZENG; WILLIAMSON, 2007; RAMAMURTI, 2009; FLEURY; FLEURY, 2011, CUERVO-CAZURRA, 2012).

Como destacado por Santos e Williamson (2015), as empresas multinacionais (MNE) hoje precisam de uma nova abordagem para ampliar sua participação de mercado, especificamente em mercados emergentes. Uma das possibilidades de ter mais sucesso nesses mercados consiste na integração dos negócios da empresa com as redes locais. Sendo assim, a adaptação local não é mais suficiente o bastante para garantir acesso a mercados; as multinacionais precisam integrar-se ao local de destino para obter vantagem competitiva pelo engajamento dos clientes e interação com os fornecedores, adaptando tanto os produtos e serviços quanto seu modelo de negócios.

Embora os acadêmicos prefiram utilizar termos mais estabelecidos na literatura, por exemplo, vantagem competitiva, recursos, competências e rotinas, o modelo de negócios (ou *business model*) aparece em diversos estudos como parte da estratégia empresarial (BADEN-FULLER; MORGAN, 2010). Modelo de negócios tornou-se um tema de pesquisa nas últimas duas décadas em função da emergência de novas possibilidades de negócio como plataformas on-line, dentre as quais *e-commerce* e *cloud computing*. Ainda que não exista uma definição absoluta (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011), pode-se afirmar que modelo de negócios é uma forma consistente de implementação da estratégia, ajudando na análise e na comunicação das escolhas estratégicas na empresa (WIRTZ et al., 2015).

Neste estudo adota-se o conceito de modelo de negócios conforme a lógica de Teece (2010), cuja essência está na definição da maneira que a empresa cria e captura valor de seus clientes. Para isso, o modelo de negócios foi decomposto em dois grandes pilares internos à

organização: Estrutura & Governança e Práticas & Rotinas, além de um pilar externo que abrange a Network.

Portanto, o modelo de negócios pode ser uma forma interessante de analisar o processo de internacionalização, considerando que as empresas multinacionais precisam compartilhar seus objetivos com as subsidiárias no exterior, assim como discutir a necessidade de padronizar ou adaptar seu modelo de negócio em diferentes países. Verificou-se que os estudos sobre modelo de negócios usaram apenas a empresa multinacional como objeto de análise, mas não exploraram as dificuldades de gerenciar o modelo no exterior nem destacaram a necessidade de alterá-lo durante a expansão internacional. Embora busquem uma sinergia em suas operações internacionais, dificilmente uma empresa possa ter exatamente o mesmo modelo de negócio em todas as subsidiárias estrangeiras.

Sendo assim, ainda há lacunas a serem compreendidas nesse campo e acredita-se que a empresa multinacional pode contribuir para o desenvolvimento dos estudos sobre modelos de negócio ao apresentar as complexidades de gerenciar um portfólio de modelo de negócios ao redor do globo. Logo, este estudo pretende contribuir para a literatura ao incluir a perspectiva de negócios internacionais a esse modelo, contribuindo para a compreensão da relação entre matriz e subsidiárias. Além disso, pretende explorar o conceito de portfólio de modelo de negócios ao explicar os diferentes processos de replicação e renovação do modelo proposto pela matriz em suas subsidiárias no exterior.

1.1 Definição do problema

A fim de explorar esses tópicos, abriu-se a “caixa-preta” do modelo de negócios e buscou-se entender os elementos que o compõe. Os elementos internos da empresa, por exemplo, sua estrutura e seus processos organizacionais, foram analisados. Posteriormente, como a empresa cria e implementa seu modelo de negócio e de que forma a internacionalização impacta nesse processo no exterior.

Considerando que a empresa multinacional faz parte de um ecossistema e tem influências externas na determinação de sua estratégia, avaliaram-se também as redes (network) nacionais e internacionais, bem como a influência das instituições dos países de origem e destino. Dado que uma empresa multinacional deva possuir mais de um modelo de negócios em sua

organização, o presente estudo busca compreender *como as empresas multinacionais gerenciam um portfólio de modelo de negócios?*

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar como as empresas multinacionais oriundas de países emergentes gerenciam um portfólio de modelo de negócios.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atender esse questionamento, acredita-se que os objetivos específicos, abaixo, auxiliarão no processo:

- a) Identificar, com base na literatura, quais são os elementos centrais na composição de um modelo de negócios.
- b) Compreender o design e a implementação do modelo de negócios pelas empresas multinacionais de países emergentes (EMNEs).
- c) Avaliar como a internacionalização influencia na transformação do modelo de negócios das EMNEs.
- d) Identificar aspectos internos e externos à subsidiária no exterior que motivam a alteração do modelo de negócios oriundo da matriz.
- e) Analisar a gestão do portfólio de modelo de negócios das EMNEs em suas subsidiárias no exterior.

1.3 Justificativa

Embora a literatura acerca de modelo de negócios seja majoritariamente construída a partir de 2001, com o estudo seminal de Amit e Zott: “Value creation in E-business”, ainda há diversas oportunidades de desenvolvimento teórico e prático sobre o tema. A primeira década foi marcada pelo reconhecimento do termo e sua evolução teórica, incluindo edições especiais (*special issues*), como no periódico *Long Range Planning* em 2010 e, posteriormente, em 2013, no *Strategic Organization* e no *Strategic Entrepreneurial Journal* em 2015.

Magretta (2002, p. 2) questionava sobre a importância dos *business models*, daí o título de seu artigo “Why business models matter”. De acordo com a autora, um bom modelo de negócios permite que a empresa teste e revise sua forma de trabalho e o atendimento das necessidades de seus clientes, além de propiciar o alinhamento dos funcionários à missão da empresa. Uma das contribuições do conceito é sua habilidade de criar e capturar valor para a organização.

A literatura em estratégia empresarial frequentemente enfatiza as fontes de vantagem competitiva, considerando a configuração e coordenação das atividades e a estrutura (PORTER, 1985) e recursos internos da empresa (BARNEY, 1991) seus dois pilares teóricos. Pode-se dizer que modelo de negócios é um conceito capaz de integrar esses pilares, indicando de que modo a empresa organiza seus recursos para o desenvolvimento de suas atividades. Assim, tendo como eixo central de análise o nível empresa, o modelo de negócios pode auxiliar na identificação de fontes de vantagem competitiva (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010).

As revisões recentes da literatura sobre modelo de negócios (ZOTT et al., 2011; BADEN-FULLER; MANGEMATIN, 2013; ECKHARDT, 2013) indicam possibilidades de pesquisa futura: a relação entre modelo de negócios e empreendedorismo (*Business Model Innovation*), o modelo de negócios sociais (análise de ONGs) e a diferenciação do construto dos conceitos previamente trabalhados na literatura, como ecossistemas, sistema de atividades, cadeia de valor e rede de valor (*value networks*).

Este trabalho irá diferenciar modelo de negócios de sistema de atividades em sua revisão da literatura, indicando também a importância da cadeia de valor na expansão da empresa ao exterior. Além disso, abordará a possibilidade de *business model innovation* no contexto internacional e a composição de um portfólio de modelo de negócios pelas empresas multinacionais.

No que diz respeito às contribuições acadêmicas, este trabalho é relevante por aprofundar as pesquisas sobre a relação entre matriz e subsidiária, por meio de um conceito que até então não constituiu elemento central de análise. Ainda, o estudo visa expandir a compreensão sobre o tema de modelo de negócios, apresentando robustez teórico-empírica a partir de uma extensa revisão sobre o conceito, bem como a possível transferência às diversas unidades da empresa no exterior.

Um aspecto que chamou a atenção da pesquisadora foi a baixa representatividade de estudos sobre modelos de negócios em países emergentes, principalmente na América Latina. Considerando que esse tipo de empresa tem crescido anualmente e estão cada vez mais competitivas, crê-se na importância de jogar luz ao fenômeno. Sendo assim, embora a parte teórica deste estudo seja generalizável a todos os tipos de empresas multinacionais, a parte empírica irá enfatizar as EMNEs, o que limita a generalização dos resultados.

Segundo Ambrosini e Bowman (2009), uma pesquisa inicia-se com o desenvolvimento de teoria, seguida pela formulação de algumas hipóteses e proposições. Em um momento posterior, a teoria é testada empiricamente e desenvolvem-se sugestões para gestores. Conforme a lógica desses autores, este estudo propõe compreender as diferenças entre o modelo de negócios da matriz e suas subsidiárias no exterior. A partir da revisão da literatura serão indicadas algumas proposições avaliadas empiricamente em multinacionais brasileiras. Então, será possível construir algumas diretrizes aos gestores desse perfil de empresa.

1.4 Estrutura da tese

Esta tese está organizada em seis capítulos. Após a introdução, apresenta-se a revisão da literatura ancorada em dois grandes pilares: modelo de negócios e empresa multinacional como objeto de análise. O terceiro capítulo é composto pelos procedimentos metodológicos, em que se detalha cada uma das etapas do estudo. Posteriormente, apresentam-se os casos selecionados, descrevendo em profundidade cada um deles (*within-case*).

A interação entre teoria e objeto empírico ocorre com maior ênfase no capítulo cinco, no qual discute-se cada uma das proposições envolvendo todos os casos (*cross-case*). Por fim, o capítulo seis contempla as considerações finais junto com as implicações gerenciais, acadêmicas, limitações do estudo e sugestão de futuras pesquisas relacionadas ao tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se uma síntese dos temas abordados para a construção do referencial teórico do estudo. Considerando que a área de pesquisa desta tese é estratégia empresarial, principalmente estratégia internacional, busca-se situar o modelo de negócios nesse campo.

Nos anos 1970, os estudos em estratégia empresarial focaram na compreensão da estrutura da organização, na diversificação e no desenvolvimento de produtos e de mercados (CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965). Posteriormente, a análise passou a integrar o ambiente externo da organização, visando compreender a competição e determinando o posicionamento que a empresa deveria buscar para conquistar a vantagem competitiva (PORTER, 1980). Já na década de 1990, a atenção dos pesquisadores foi destinada ao ambiente interno da organização, seus recursos e suas capacidades e competências (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991).

Com a abertura de mercados na década de 1990, muitas empresas passaram a considerar a expansão internacional em sua estratégia. A análise do ambiente externo toma outras proporções, incluindo os países de destino, bem como a possibilidade da expansão dos recursos e competências para além das fronteiras nacionais. Nesse período há um aumento no fluxo de comércio internacional e no número de empresas multinacionais.

Nas últimas três décadas, as empresas multinacionais (MNE) ampliaram suas atividades para países antes inexplorados. Além disso, surgiram novas multinacionais oriundas de países em desenvolvimento, que intensificaram a competição entre firmas ao redor do globo (BIRKINSHAW; GODDARD, 2009). Consequentemente, mais empresas decidiram expandir suas atuações para o exterior a fim de manterem-se competitivas tanto no mercado local quando internacional. Nesse sentido, apareceram diversos estudos, principalmente na área de marketing, avaliando a necessidade de padronização e adaptação de produtos para conquistar consumidores estrangeiros (THEODOSIOU; LEONIDOU, 2003).

Ademais, as multinacionais precisam considerar outros aspectos em seu processo de internacionalização que não somente as estratégias de marketing (SANTOS; WILLIAMSON, 2015). Elas devem encontrar a melhor abordagem para gerenciar suas atividades além das fronteiras nacionais, de acordo com o modo de entrada escolhido e o país de destino (SCHMID; KUTOLLA, 2011). Igualmente, as MNEs precisam compartilhar seus objetivos

com as afiliadas no exterior, bem como discutir a necessidade de replicar ou renovar seu modelo de negócios em cada uma das operações.

O modelo de negócios representa uma forma coerente de implementação da estratégia, porque é capaz de relacionar o planejamento futuro com o processo de gestão. Tal modelo pode auxiliar os gestores a analisar e comunicar escolhas estratégicas (WIRTZ et al., 2015).

Contudo, um modelo de negócios consistente requer uma gestão também consistente. Para isso, é necessário compreender uma série de elementos que vão desde seus antecedentes (componentes), passando pelo *design* até a implementação. Além disso, como o processo de internacionalização afeta o modelo de negócios da multinacional e as possibilidades de replicação, renovação ou inclusive inovação do modelo nas subsidiárias do exterior.

2.1 Modelo de negócios

2.1.1 Antecedentes: o que é modelo de negócios e quais são seus componentes?

Avaliando que não existe um consenso sobre a definição de modelo de negócios e quais os elementos que o compõe, decidiu-se fazer uma revisão sistemática da literatura (detalhes disponíveis no capítulo de metodologia e revisão completa no Apêndice A). O intuito principal foi analisar a evolução do tema e identificar os componentes fundamentais do modelo de negócios abordados nos estudos internacionais já publicados.

Modelo de negócios constitui um conceito recorrente nas áreas de gestão e negócios. Santos et al. (2009) indicam que o primeiro texto abordando o conceito, mesmo que indiretamente, é datado de 1947. Contudo, a maioria das publicações é posterior aos anos 2000. As revisões da literatura recentes (WIRTZ et al., 2010; KLANG; WALLNOFER; HACKLIN, 2014; ZOTT, AMIT; MASSA, 2011) propõem que o interesse atual sobre o tema seja oriundo da revolução da internet e seus impactos nas transações comerciais (*E-business*), do rápido crescimento dos mercados emergentes e da expansão comercial que alterou a dinâmica competitiva das empresas.

O foco dos estudos em modelo de negócios tem se alterado conforme o desenvolvimento da compreensão do conceito, bem como a verificação de sua relevância para pesquisar diversos

fenômenos envolvendo às organizações. A figura 1 sintetiza a evolução dos temas ao longo dos últimos 15 anos, período em que o modelo de negócios passa a integrar uma das temáticas centrais de interesse em administração.

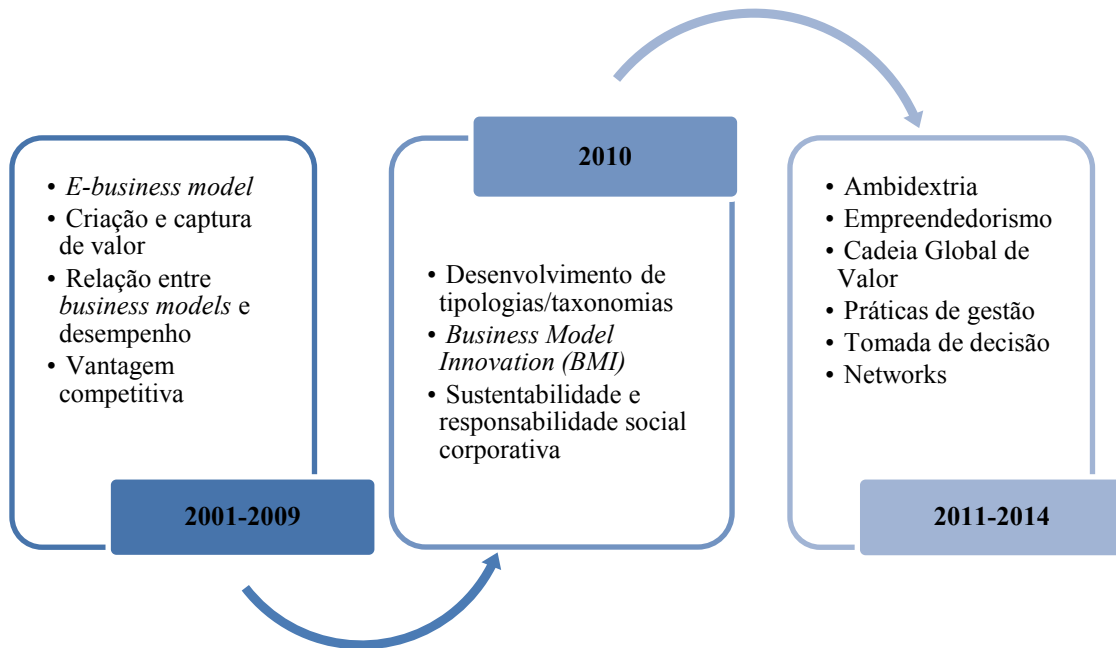


Figura 1 – Evolução da abordagem sobre modelo de negócios

Fonte: Calixto e Fleury (2015).

Embora já se possa encontrar mais de mil publicações sobre modelo de negócios nas plataformas de pesquisa acadêmica, até o momento não existe uma aceitação consensual acerca de sua definição. Mesmo assim, alguns autores tornaram-se referência na área, tendo sua perspectiva do conceito utilizada em estudos posteriores. Destacam-se, abaixo, as principais definições, bem como o eixo de atenção desses estudos e a teoria que suporta cada um dos artigos em questão:

	Definição	Eixo de atenção	Teoria de suporte
Amit e Zott (2001)	“Um modelo de negócios descreve o design do conteúdo, da estrutura e da governança de uma transação para criar valor por meio da exploração das oportunidades de negócio” (p. 511).	Criação de valor	Economia (TCE, RBV)
Zott, Amit e Massa (2011)	“ <i>Business model</i> como um sistema independente de atividades que transcende a empresa focal e expande as suas barreiras. O sistema de atividades permite que a empresa, em sinergia com seus parceiros, crie valor e também se aproprie de uma parte desse valor” (p. 216).	<i>Business Model</i> como sistema de atividades	Não aplicável

Teece (2010)	“[...] descreve o design ou arquitetura da criação de valor, entrega e mecanismos de captura que são por ele empregados. A essência do modelo de negócios é definir a maneira que a empresa entrega valor aos seus clientes, atrai os clientes para pagar pelo valor e converte esses pagamentos em lucro” (p.172).	Proposição de valor; Tipos e padrões	Inovação; Capacidades dinâmicas
Baden-Fuller e Morgan (2010)	“ <i>Business models</i> tem um caráter multivalente como modelo. Eles podem ser encontrados como exemplos de modelos que podem ser copiados, ou apresentados como descrição dos modelos da organização: simplificado, curtas e equivalentes a modelos em escala” (p. 167).	<i>Business models</i> como modelo; Tipos e padrões	Não aplicável

Quadro 1 – Principais definições de modelo de negócios e foco dos estudos

Fonte: desenvolvido com base em Baden-Fuller e Magematin (2015).

É possível perceber que o intuito dos estudos, bem como sua fundamentação teórica são heterogêneos. Posteriormente, a revisão sistemática do tema indicou que um dos principais motivos dessa diversidade está no fato de os autores tratarem o conceito de forma distinta. Alguns analisavam modelo de negócios como sistema de atividades, outros o modo em que a empresa cria e entrega valor, ou até mesmo modelos e receitas. Nota-se que os estudos de Amit e Zott (2001) e Teece (2010) foram relevantes para o desenvolvimento da literatura sobre modelo de negócios, influenciando expressivamente na interpretação do conceito (detalhes no Apêndice A). Essa convergência reflete na determinação dos componentes do modelo, que tem como elementos centrais a criação e a captação de valor.

Na área de estudos em estratégia, modelo de negócios também pode vir a ser interpretado como a descrição de um sistema de atividades interdependentes desenvolvido pela organização e seus parceiros, bem como um mecanismo que une essas diversas atividades (ZOTT; AMIT, 2010). Siggelkow (2011) estudou a empresa no âmbito de um sistema de escolhas interdependentes, as quais interagem entre si e devem apresentar certo ajuste para que a empresa atinja um desempenho elevado. Conforme o autor, a empresa adquire um ajustamento interno quando a escolha de suas atividades seja mutualmente consolidada. Enquanto o ajustamento externo é obtido quando a configuração das escolhas atende às condições ambientais.

A cadeia de valor é uma representação das atividades que a empresa executa para produzir e comercializar seus produtos. De acordo com Porter (1985) as atividades realizadas no fim da cadeia de valor (logística, marketing e vendas e assistência técnica) estão vinculadas ao comprador, logo são influenciadas pelo contexto específico de cada país. Por outro lado, as atividades realizadas no início (logística de insumos e operações) criam vantagens competitivas dentro do sistema, podendo ser localizadas na matriz ou em outro país.

A interação contextual dessas atividades foram objeto de estudo de Porter e Siggelkow (2008). Por interação contextual, os autores compreendem interações que são influenciadas por outras escolhas estratégicas realizadas pela empresa. Ainda, a relação entre as atividades existentes da empresa pode ser alterada conforme uma nova atividade é adotada. Logo, existe um ajustamento de rotinas, ou seja, um alinhamento de ativos e recursos para atender a mudança do ambiente.

É importante notar que o sistema de atividades está relacionado apenas com a criação de valor pela organização. Assim, o modelo de negócios envolveria a interdependência das atividades executadas pela empresa focal e seus parceiros. Contudo, também envolve a captura de valor, tema não abrangido pela literatura de sistema de atividades, cuja contribuição para o desenvolvimento de modelo de negócios seria direcionada na busca de consistência do modelo com a estratégia da empresa (ajustamento interno) e com os modelos das empresas parceiras (ajustamento externo).

Shafer, Smith e Linder (2005) desenvolveram a metodologia de agrupamento por afinidade do conceito de modelo de negócios. Com base no estudo desses autores, avaliaram-se os componentes do modelo de negócios citados nos diversos estudos avaliados nesta revisão sistemática e estabeleceu-se uma classificação que descrevesse as ideias centrais. Sendo assim, apresenta-se, a seguir, os principais componentes encontrados na literatura:

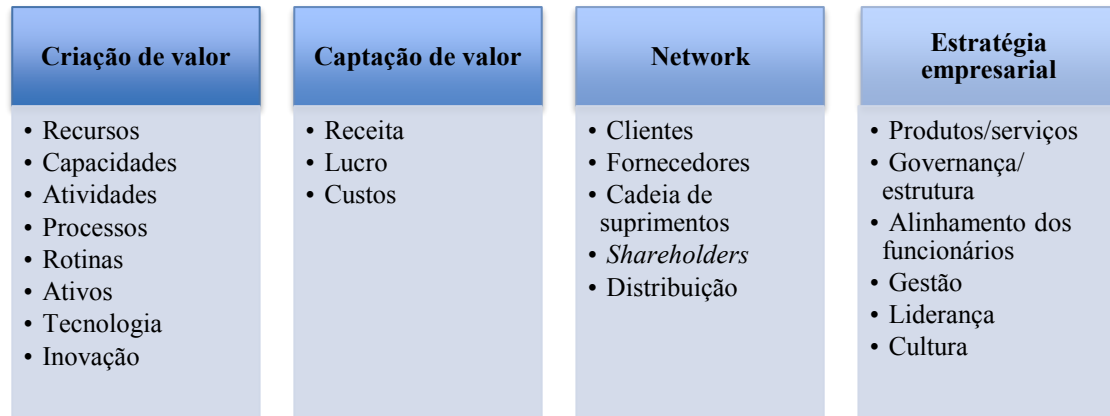


Figura 2 – Componentes do modelo de negócios
Fonte: Calixto e Fleury (2015).

Criação de valor abrange os elementos internos à organização, por exemplo, suas competências, atividades, rotinas, processos e tecnologia, bem como a inovação, que auxiliam na concepção de valor ao seu cliente. Por captura de valor, avaliam-se os aspectos financeiros: receita, lucro e custos da empresa, pois são capazes de demonstrar a materialização da absorção do valor entregue ao cliente. Network envolve toda a rede de relacionamento externa à empresa, ou seja, clientes, fornecedores, comunidade onde está inserida, assim como a forma de distribuição de seus produtos e/ou serviços. Por último, a estratégia empresarial reflete a própria gestão e governança da organização, sua liderança, o alinhamento de seus funcionários com metas e objetivos da empresa, a cultura organizacional e os produtos e/ou serviços por ela oferecidos (CALIXTO; FLEURY, 2015).

Pela análise dos componentes, percebe-se que o modelo de negócios é o reflexo da articulação de todos esses elementos. Por mais que a maioria dos autores tenha direcionado seus estudos acerca do conceito de criação de valor, verificou-se que a estrutura da empresa e sua governança influenciam na reconfiguração da cadeia de valor, além da exploração dos recursos e capacidades da empresa (CALIXTO; FLEURY, 2015). Ressalta-se, ainda, que embora o ambiente institucional não tenha aparecido claramente nos estudos, entende-se que ele seja relevante. Por fim, a estratégia não deve ser avaliada como um componente, mas um elemento de ordem superior aos demais e de extrema importância para o design de um modelo de negócios.

PI: As instituições do país de origem afetam o design do modelo de negócios das multinacionais.

Diferente de Shafer et al. (2005), que usaram o diagrama de afinidades para propor uma definição do construto, o intuito da revisão sistemática da literatura foi aprofundar o

conhecimento sobre os elementos que compõem um modelo de negócios. Dessa forma, foi possível compreender seu design, implementação e impacto na organização.

2.1.2 Design e implementação: criando o modelo de negócios da organização

Em diversos estudos, nota-se um equívoco entre os termos modelo de negócios (*business model*) e estratégia de negócios (*business strategy*). Contudo, faz-se necessário diferenciá-los, uma vez que a estratégia empresarial antecede o modelo de negócios e este último, em síntese, pode ser interpretado como sua representação. O *business strategy* especifica o que a empresa oferece (*what*), quem são seus clientes (*who*) e como produzir e entregar valor aos seus clientes (*how*). Portanto, a relação do modelo de negócios com a estratégia de negócios consiste em como entregar valor aos clientes (SANTOS; SPECTOR; VAN DER HEYDEN, 2009; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). O ideal é atrelar ambos os conceitos para proteger a vantagem competitiva, especificamente se for oriunda do design e da implementação de novos modelos de negócios (TEECE, 2010).

Ainda, outro conceito que, geralmente, é confundido com modelo de negócios é o modelo de gestão (*management model*), o qual representa “as escolhas básicas da organização para ter o trabalho realizado, por exemplo, como as atividades são coordenadas, como as decisões são estabelecidas, como os objetivos são determinados e como os empregados são motivados” (BIRKINSHAW; ANSARI, 2015, p. 2). Portanto, a empresa pode usar do *management model* para complementar e estimular seu modelo de negócios. Ademais, o *management model* pode auxiliar na geração de vantagem competitiva.

Por fim, também é importante aclarar o conceito de *business modeling* – aplicação do modelo de negócios como uma ferramenta de gestão, uma atividade operacional com forte característica funcional (WIRTZ et al., 2010). É a manipulação ou design do modelo de negócios (BADEN-FULLER; MANGEMATIN, 2015), não raro associada a literatura de modularidade (SIMON, 1962), uma vez que avalia as atividades cognitivas para exploração e decomposição das atividades da empresa para um formato mais simplificado, ou seja, seu modelo de negócios (AVERSA et al., 2015).

Logo, neste estudo adota-se o conceito de modelo de negócios conforme a lógica de Teece (2010), cuja essência está na definição da maneira que a empresa cria e captura valor de seus

clientes. Ainda, consideram-se as escolhas básicas da organização associadas com as fontes de receita, estrutura de custos e decisões de internalização (*make or buy*) das atividades (BIRKINSHAW; GODDARD, 2009). Para isso, o modelo de negócios foi decomposto em dois grandes pilares internos à organização: Estrutura & Governança e Práticas & Rotinas, além de um pilar externo que abrange a network.

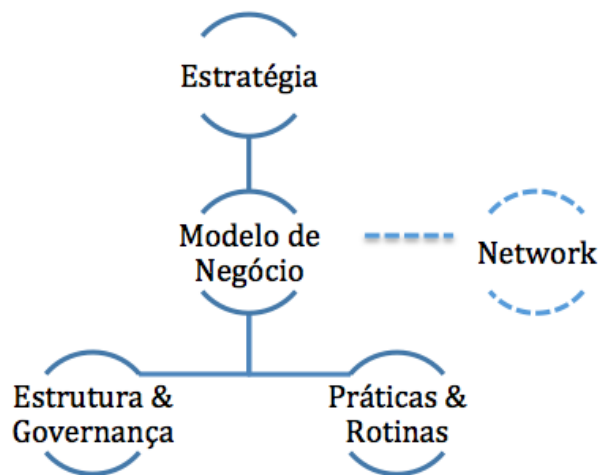


Figura 3 – Modelo conceitual de modelo de negócios

Neste estudo, as redes empresariais e as parcerias corporativas são compreendidas pelo termo *network*, podem influenciar na criação de valor e incluem as diversas interações com o ambiente externo da empresa (HAMEL, 2000; WIRTZ et al., 2015). Destaca-se a criação da *network* (fornecedores, clientes e distribuidores) em conjunto com o modelo de negócios da empresa. Ela influencia o desenvolvimento, a manutenção e/ou alteração (adaptação) do modelo de negócios. É um processo coevolucionário.

Já os elementos internos são estabelecidos pela empresa e relacionados entre si. A estrutura ou arquitetura da empresa é importante para compreender questões de hierarquia, controle e tomada de decisão. Para Chandler (1962), uma implementação de sucesso depende de como as atividades são organizadas e coordenadas sob a estrutura da organização. O autor considera que as decisões estratégicas estão refletidas em sua estrutura. Ainda, o design corporativo determina o tamanho e tipo das diferentes unidades, além da responsabilidade de cada uma no caso de diversificação ou integração vertical (RAMANUJAM; VARADARAJAN, 1989; WIRTZ, 2010). Acredita-se que a mesma lógica pode ser aplicada ao modelo de negócios, pois é uma forma de representação da estratégia.

A governança expõe de que modo as diferentes unidades da empresa estão conectadas. Considerando que este trabalho tem como objetivo avaliar o modelo de negócios de empresa multinacional e a relação com suas subsidiárias no exterior, este tema será melhor desenvolvido no capítulo “Relação matriz-subsidiária”.

Componente do modelo de negócios	Definição constitutiva	Referências
Estrutura	Estrutura organizacional após expandir para novos produtos ou mercados. Diversificação envolve entrar em novas atividades por meio de fusões e aquisições e implica mudanças na estrutura física e capacidade gerencial.	Chandler (1962); Pitts; Hopkins (1982); Ramanujam; Varadarajan (1989)
Governança	Determina como a matriz melhor executa sua função como <i>shareholder</i> em relação às unidades individuais de negócio. Nível de formalização e centralização das decisões. Diferentes esquemas de incentivo das divisões gerenciais e de desempenho. Tem que ver com a relação entre matriz e subsidiária, além da autonomia da subsidiária como tomadora de decisão.	Klier (2009); Birkinshaw et al. (1995; 1998)
Práticas	“Práticas organizacionais como uso do conhecimento das rotinas organizacional para conduzir alguma função que influencia a trajetória, as pessoas e os interesses da empresa... Elas refletem o conhecimento compartilhado da organização” (KOSTOVA; ROTH, 2002, p. 2001).	Kostova; Roth (2002)
Rotinas	As rotinas organizacionais são dinâmicas e possuem aspectos ostensivos e performativos. Os ostensivos podem servir como template para comportamento ou objetivos normativos. Por meio da repetição e reconhecimento são criados os aspectos performativos da rotina.	Feldman; Pentland (2003; 2005); Parmigiani; Howard-Grenville (2011)
Network	É composta por todos os atores externos da comunidade onde a empresa está inserida: consumidores, fornecedores, a forma em que os produtos/serviços são distribuídos.	Johanson; Mattsson (1988)

Quadro 2 – Componentes do modelo de negócios

Ainda, as práticas e as rotinas são previamente estabelecidas na criação do modelo de negócios, mas passam por alterações ao longo do tempo. Algumas dessas variações podem vir a alterar (adaptar) o modelo de negócios original. As práticas organizacionais refletem o conhecimento compartilhado e as competências da organização (KOSTOVA, 1999). A transferência das práticas organizacionais estratégicas é utilizada com o intuito de promover a eficiência por meio de práticas que reflitam as competências centrais da organização e que possuam o conhecimento compartilhado por seus integrantes.

A literatura de rotinas organizacionais é bastante extensa. Tendo em vista que neste trabalho os conceitos serão apenas utilizados de maneira sintética, como um pilar de sustentação do objeto central (modelo de negócios), optou-se por apresentar resumidamente a forma pela qual a pesquisadora assimilou essa temática. Existem dois grandes eixos de análises de

rotinas: (i) centrado na teoria organizacional e que observa a rotina como parte de um todo, ancorado principalmente nos estudos de Feldman e Pentland (2003); (ii) baseado na economia organizacional que entende as rotinas como entidade (PARMIGIANI; HOWARD-GRENVILLE, 2011). Acredita-se que o primeiro grupo represente de forma mais adequada os objetivos deste estudo.

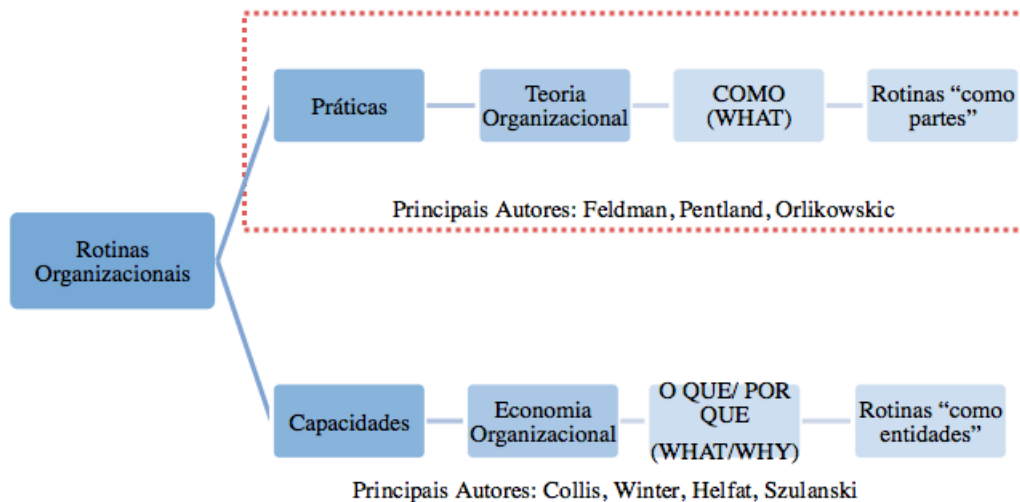


Figura 4 – Escolha teórica sobre rotinas

Fonte: adaptada de Parmigiani; Howard-Grenville (2011).

Portando, as rotinas organizacionais têm características dinâmicas e representam um conjunto de possíveis (e repetitivos) padrões com base nas estruturas sociais, cognitivas, físicas e organizacionais (PENTLAND; RUETER, 1994). Elas possuem aspectos ostensivos e performativos, os quais estão diretamente relacionados. Os aspectos ostensivos incluem a ideia da rotina em si, servindo como modelo para comportamento ou objetivos normativos. Por meio da repetição e reconhecimento são criados os aspectos performativos da rotina. Ou seja, o desenvolvimento da rotina por pessoas específicas, em momentos determinados e lugares estabelecidos (FELDMAN; PENTLAND, 2003; PARMIGIANI; HOWARD-GRENVILLE, 2011). Sendo assim, as rotinas são repositórios de conhecimento organizacional, podendo ser utilizadas como mecanismos de controle e base de replicação (NELSON; WINTER, 1962; PARMIGIANI; HOWARD-GRENVILLE, 2011).

2.1.3 Internacionalização do modelo de negócios

Acredita-se que o modelo de negócios tenha grande sinergia com os estudos em negócios internacionais, uma vez que a empresa, ao expandir para o mercado externo, precisa avaliar a forma que irá aplicar seu modelo de negócios nas subsidiárias estrangeiras. No entanto, o tema ainda é pouco explorado, tanto na literatura de modelo de negócios quanto na literatura de negócios internacionais.

A maioria dos estudos centrados em modelo de negócios utilizou a empresa multinacional como objeto de análise para estudo de caso ou contextualização do que seria um modelo de negócios (PATZELT et al., 2008; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010; DAHAN et al., 2010; DUNFORD et al., 2010; GUERCINI; RUNFOLA, 2010; SABATIER et al., 2010; SOSNA et al., 2010; STORBACKA, 2011; BOCK et al., 2012; ASPARA et al., 2013). Contudo, esses artigos consideraram apenas a complexidade organizacional da mesma, não contemplando sua atuação internacional.

Tallman (2014) afirma que o valor dos recursos e das capacidades varia conforme o país e a estratégia deve se ajustar segundo as condições do mercado. Além disso, as estruturas organizacionais mudam de acordo com as restrições regulatórias, a instabilidade política, o desenvolvimento dos mercados e as capacidades técnicas dos fornecedores. Sendo assim, uma empresa multinacional necessita adaptar seus modelos de negócios às diferentes condições dos locais onde possuem operações, mas a estratégia global da organização precisa integrar esses diferentes modelos de negócios em nível global. Entretanto, o estudo limita-se a proposição teórica do modelo, do mesmo modo não apresenta uma aplicação empírica do modelo de negócios de uma empresa multinacional.

Por sua vez, McQuillan e Scott (2015) avaliaram como empresas criam e capturam valor ao internacionalizar suas atividades. Elas verificaram que as empresas adotam mais de um modelo de negócios, orientadas pelo país hospedeiro ou clientes globais. Portanto, pode-se afirmar que devido às interações contextuais das atividades da empresa multinacional, o modelo de negócios da matriz sofrerá alterações ao ser aplicado em suas subsidiárias no exterior. As mudanças na estrutura organizacional podem ser claramente percebidas, mas seu impacto no modelo de negócios ocorrerá em função da mudança de atuação da empresa (por exemplo, diversificação para outros produtos e/ou verticalização).

Além disso, as diferenças na relação entre matriz e suas subsidiárias, bem como a relação de governança e de controle com novos parceiros (nos casos de *joint-venture* ou aquisição parcial) podem alterar significativamente o modelo de negócios da organização. Salienta-se que esses tópicos serão desenvolvidos em profundidade na seção 2.2. Por fim, as rotinas podem ser assimiladas diferentemente pela subsidiária, e até mesmo alteradas conforme as necessidades impostas pelo país de destino. Logo, essas mudanças podem alterar o modelo de negócios da empresa no local e se expandir às demais unidades.

2.1.4 Transformações no modelo de negócios: replicação, renovação e inovação

Estudos sobre *Business Model Innovation* baseiam-se na conexão da tecnologia da empresa com às necessidades de seus clientes ou outros recursos da organização (CAGNINA; POIAN, 2009; CHESBROUGH, 2010; GAMBARDELLA; MCGAHAN, 2010; ZOTT et al., 2011). Além disso, nas capacidades e nos desafios da empresa em lidar com dois modelos de negócio ao mesmo tempo, ou seja, as características de ambidestria da organização (MARKIDES, 2013; MCNAMARA et al., 2013), e na reconfiguração de suas atividades existentes (WILLEMSTEIN et al., 2007; SOSNA et al., 2010; BOCK et al., 2012; WITELL; LÖFGREN, 2013). Outros estudos abrangem o empreendedorismo (DOGANOVA; EYQUEM-RENAULT, 2009; TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012) e a concepção de novas proposições de valor à organização, com foco no desenvolvimento social e econômico (DAHAN et al., 2010; YUNUS et al., 2010).

O processo de transformação do modelo de negócios foi um tema explorado (DEMIL; LECOCQ, 2010; ASPARA et al., 2013) nos estudos relacionados a reconfiguração das atividades existentes. As mudanças no modelo de negócios são decorrência da interação com diferentes atores, incluindo consumidores, fornecedores e organismos regulatórios (KHANAGHA et al., 2014). Ao considerar o mercado externo, a interação com diferentes atores é ainda maior. Por isso, é relevante avaliar o processo de transformação ao expandir ao exterior, bem como a capacidade da empresa em gerenciar mais de um modelo de negócios.

P2: O processo de internacionalização pode ser um mecanismo para a renovação do modelo de negócios.

P3: As instituições do país de destino influenciam na implementação do modelo de negócios das subsidiárias, indicando a necessidade de alteração ou não do modelo de negócios da matriz.

Markides e Charidou (2004) foram os pioneiros em avaliar que empresas podem ter mais de um modelo de negócios. Em seu estudo, destacaram a diferença nas unidades de negócios de uma mesma empresa, que atuavam em um mesmo mercado com modelos de negócio distintos, buscando ser mais competitiva que seus concorrentes. Ainda, consideraram os desafios das empresas em adotar novos modelos de negócios em paralelo ao vigente, as possibilidades de conflito e o risco de canibalismo entre eles, bem como a oportunidade de explorar sinergias. Desenvolveram a ideia de analisar os possíveis arranjos dentro da organização, nesse caso: integrar atividades em diferentes unidades de negócio para permitir potenciais sinergias, mas mantendo-as separadas com intuito de evitar conflitos.

Posteriormente, pesquisadores destacaram que a empresa pode se beneficiar pela complementaridade de múltiplos modelo de negócios (SMITH et al., 2010; HEIJ et al., 2014). Além disso, a possibilidade de desenvolvimento de ambidestria organizacional, ao saber gerenciar um portfólio de modelo de negócios (KHANAGHA et al., 2014; MARKIDES, 2013). Entende-se por ambidestria, a capacidade da empresa em tratar com demandas conflitantes (BIRKINSHAW et al., 2016). Os estudos nessa temática estão ancorados no trabalho de March (1991), em que aponta o conflito da organização em suas atividades. Segundo o autor, as atividades de exploração (*exploitation*) referem-se à melhoria, ao refinamento do que já é realizado pela empresa, bem como ao foco na eficiência. Já as atividades relacionadas ao descobrimento (*exploration*) são ligadas à pesquisa, à experimentação, à flexibilidade e à inovação.

Markides (2013) avaliou a ambidestria organizacional, mas focou no impacto de ter um modelo de negócios disruptivo na organização. Sugeriu algumas possibilidades para gerenciar mais de um modelo de negócios: (i) separação espacial (física) dos diferentes modelos de negócios em empresas distintas vinculados por mecanismos de integração [com suporte do estudo de Tushman e O'Reilly's (1996)]; (ii) separação temporal, em que a organização possui dois modelos de negócios incompatíveis, mas em períodos diferentes [com suporte do estudo de Siggelkow e Levinthal (2003)]; e (iii) separação contextual, em que o planejamento do contexto apropriado estimula e explora o equilíbrio entre dois modelos de negócios [com suporte do estudo de Gibson e Birkinshaw (2004)] (ZIMMERMANN et al., 2016).

Alguns anos depois, Birkinshaw et al. (2016) propõem modos de adaptação bastante semelhantes ao desenvolvido por Markides (2013), deixando mais explícito o conceito de ambidestria em cada um deles, pois indicam as atividades de exploração (*exploration*) e descobrimento (*exploitation*) nos modos de adaptação. O intuito do estudo era indicar que cada modo selecionado pela empresa, junto com suas capacidades, é consistente com a herança organizacional, bem como sua visão, cultura e pessoas que fazem parte da organização.

Arend (2013) destacou a relevância de explorar esse tipo de capacidade ambidestra, pois é necessário compreender em mais detalhes os conflitos e os desafios encarados pela empresa em possuir mais de um modelo de negócios. Nos últimos anos, a pesquisa tem avançado sobre a perspectiva de renovação (DOZ; KOSONEN, 2010; HEIJ et al., 2014; KHANAGHA et al., 2014) e replicação (WINTER et al., 2007; DUNFORD et al., 2010) dos modelos de negócios nas diferentes unidades das empresas. A renovação abrange a mudança da empresa dentro da cadeia de valor (SABATIER et al., 2010; ZOTT et al., 2011). Ela pode criar novos produtos ou serviços para seus consumidores ou entrar em novos mercados que demandem mudanças mais significativas (DUNFORD et al., 2010). Portanto, a renovação tem características de *exploration*. Em casos extremos, pode introduzir um modelo de negócios a partir do zero (ASPARA et al., 2013). Diferente do *Business Model Innovation*, a renovação pode alterar apenas um dos componentes do modelo de negócios existente na organização de forma expressiva (HEIJ et al., 2014).

P4: O relacionamento da subsidiária com a network local influencia na alteração do modelo de negócios oriundo da matriz.

P5: As rotinas e práticas de gestão são mecanismos para a replicação do modelo de negócios da matriz para as subsidiárias.

Considerando que as empresas multinacionais tradicionais, geralmente, expandem sua operação com maior experiência de atuação, elas já possuem um modelo de negócios explícito ao se internacionalizar. Sendo assim, podem precisar adaptá-lo para melhor atender o mercado externo. No caso das empresas mais jovens, como *start-ups* (potenciais *born globals*) a alteração no modelo de negócios é mais simples, pois a empresa tem maior flexibilidade para definir sua proposição de valor.

Algumas dessas alterações podem ocorrer somente no nível da subsidiária estrangeira e não acarretar nenhuma mudança adicional na forma de a multinacional operar. Pela lógica de

Markides (2013), a empresa precisaria ter uma capacidade de ambidestria e gerenciar seu portfólio de modelo de negócios ao redor do globo. Contudo, se as alterações no modelo de negócios forem mais representativas e a matriz considerar importante incorporá-las, é possível mudar toda a organização.

P6: As renovações no modelo de negócios no nível da subsidiária estrangeira poderão conduzir ao Business Model Innovation da matriz.

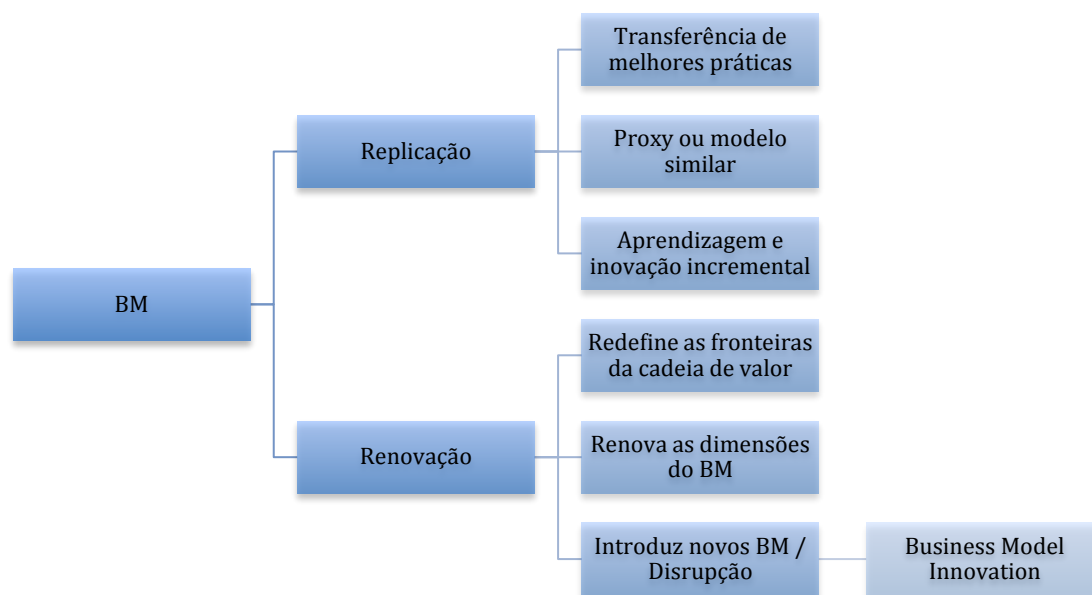


Figura 5 – Transformação do modelo de negócios

Já a replicação envolve descoberta, refinamento e transferências de melhores práticas da empresa (WINTER; SZULANSKI, 2001). A nova unidade não precisa necessariamente ser igual a matriz (como um clone), mas sim similar. É um processo dinâmico que envolve replicação, aprendizagem e inovação incremental. A aprendizagem pela replicação permite que a empresa adicione valor aos seus consumidores (HEIJ et al., 2014). Logo, a replicação possui características similares ao processo de *exploitation*.

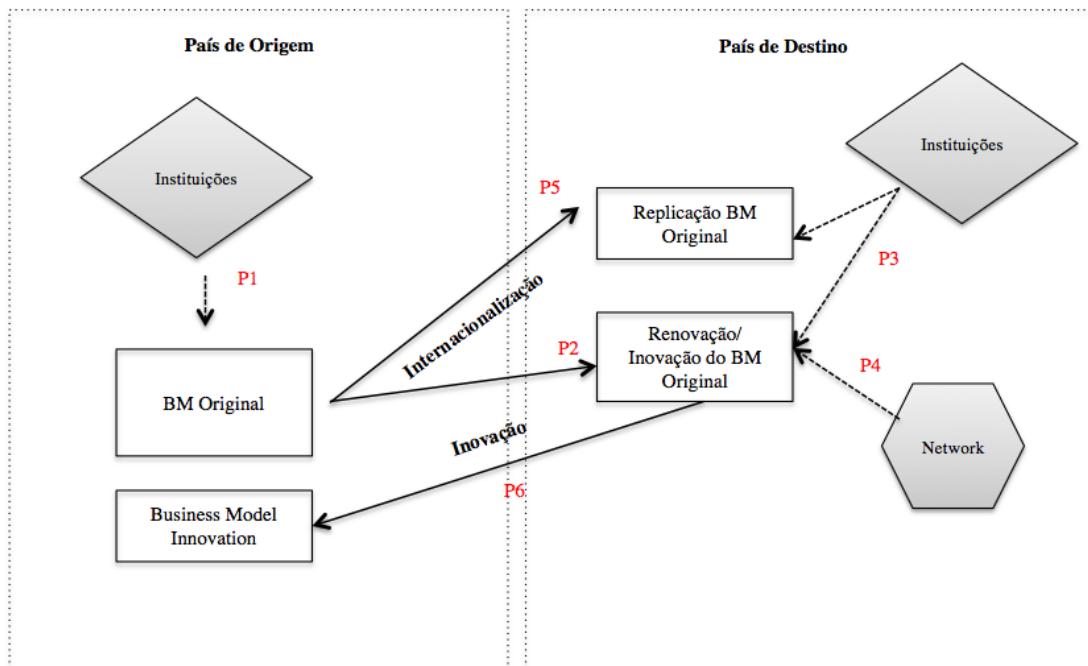


Figura 6 – Modelo conceitual

Existe uma interdependência entre a intenção estratégica, estrutura e modelo de negócios. Para gerenciar os processos de replicação e renovação, a multinacional deve olhar para sua estrutura e oferecer autonomia às suas subsidiárias. É uma interação recursiva entre diferentes modelos estruturais e alocação de recursos, que envolve o relacionamento com diversos atores dentro e fora da organização (KHANAGUA; VOLBERTA; OSHRI, 2014). Ainda, requer não apenas usar possíveis mecanismos de separação, como proposto por Markides (2013), mas também pensar em como explorar as sinergias entre os diferentes modelos de negócios ao redor do globo.

2.2 A empresa multinacional como objeto de análise

Uma empresa multinacional é aquela que coordena atividades em mais de dois países e sua forma organizacional determina o tipo de investimento externo direto realizado. O viés econômico de análise desse tipo de organização aponta como elemento central o controle de operações em países estrangeiros, além do fluxo de capital. Enquanto o viés sociológico indica a existência de um sistema cultural e social intrínseco ao mecanismo organizacional, em que práticas são transferidas e replicadas de um país a outro (KOGUT, 2001).

No início da década de 1960, Hymer (1960) mudou a unidade de análise da literatura de negócios do nível país (basicamente, estatísticas de investimentos externos, em que se avaliou a competitividade das nações) para o estudo das multinacionais e as vantagens específicas da firma, tendo um papel bastante relevante para as pesquisas futuras em negócios internacionais. Posteriormente, na década de 1980, a empresa multinacional foi analisada como rede junto com suas subsidiárias e consolidou-se como unidade de análise (RUGMAN et al., 2011).

2.2.1 Eixos de concentração nos estudos das multinacionais

Os primeiros estudos sobre multinacionais tinham como objeto de análise a matriz da empresa e seu intuito em expandir além das fronteiras nacionais. Ademais, o modelo organizacional para seu desenvolvimento: propósito, processos e pessoas envolvidas, bem como estratégia e estrutura das organizações multinacionais, que permitam criar um modelo de gestão que possa minimizar as idiossincrasias do comportamento humano (BARLETT; GHOSHAL, 1992). Outro tema bastante recorrente foi a mudança organizacional e a cultura organizacional. Posteriormente, a inovação passa a ter destaque, uma vez que as empresas multinacionais são aquelas que mais investem em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e entram com processos de patentes.

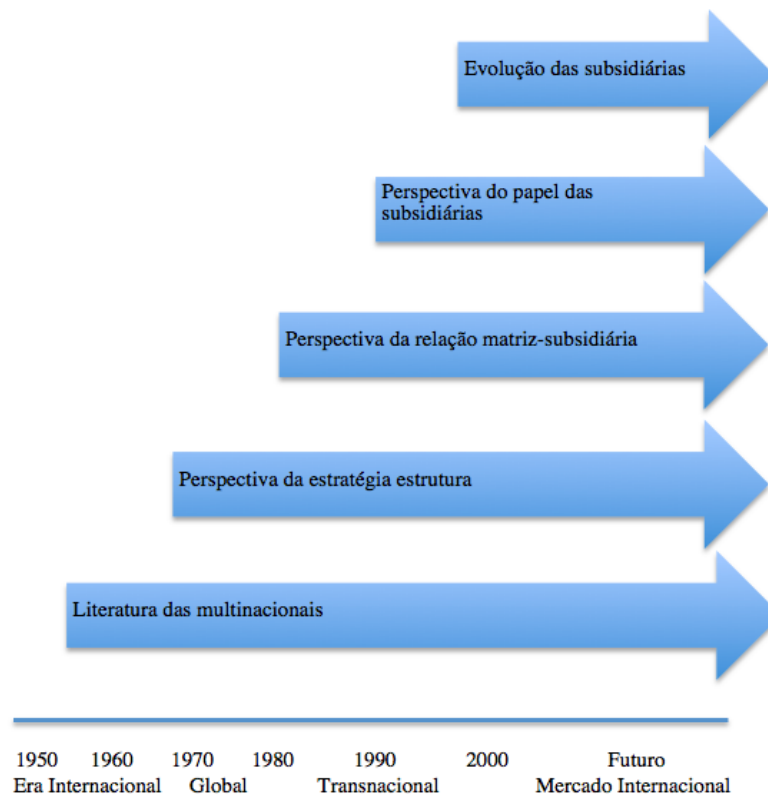


Figura 7 – Desenvolvimento dos estudos sobre empresas multinacionais
 Fonte: adaptada de Borini (2008).

A estrutura da organização auxilia para compreender o grau de centralização das atividades da subsidiária, o controle e/ou autonomia de suas operações e sua estratégia corporativa. A matriz desenvolve essa lógica em função de criar e promover a coordenação e a acumulação de suas capacidades (FOSS, 1997). Coordenação e integração das atividades são elementos fundamentais para a governança de diversas unidades (BARLETT; GHOSHAL, 1987, 1998).

O grau de autonomia proporcionado às subsidiárias reflete não apenas em suas responsabilidades, mas também em sua iniciativa, na capacidade de buscar novas oportunidades para a empresa e contribuir para as vantagens específicas da firma. A relação com a matriz, a frequência da comunicação entre elas, ou seja, a atenção recebida, influenciam no papel que a subsidiária exerce para a multinacional (BIRKINSHAW et al., 1998). Sabe-se ainda que as subsidiárias que, geralmente, recebem maior atenção da matriz são aquelas localizadas em mercados-chave, com importância estratégica para a organização.

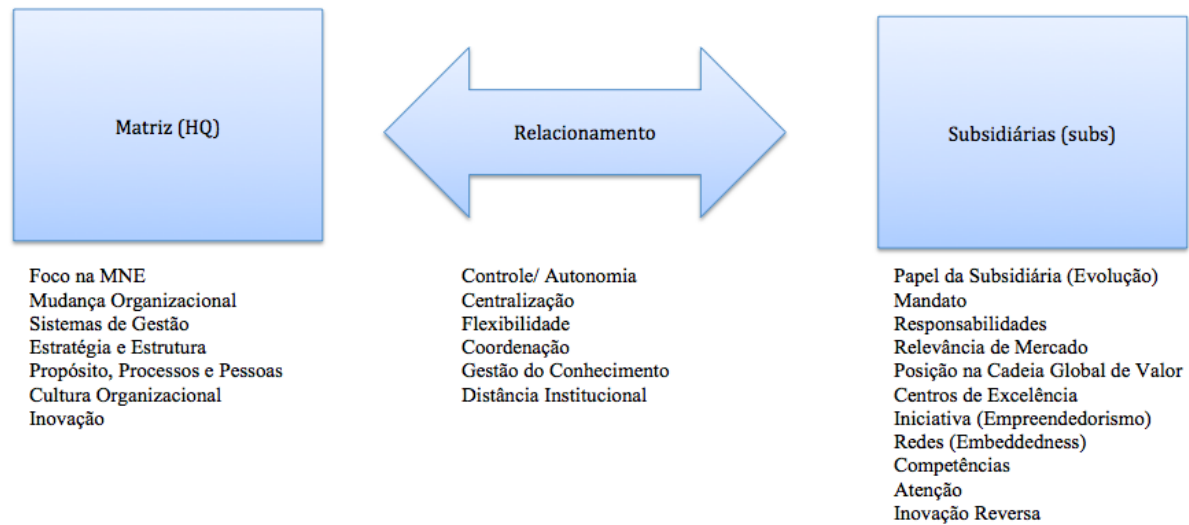


Figura 8 – Principais eixos de análise dos estudos sobre empresas multinacionais. Em relação ao ambiente externo da subsidiária, as redes (*embeddness*) (ANDERSON; FORSGREEN, 2000) acabam auxiliando na determinação de sua posição na cadeia global de valor e possível criação de um centro de excelência (FROST; BIRKINSHAW; EISGN, 2001). Acredita-se que o modelo de negócios possa ser contemplado tanto no âmbito da matriz quanto de suas subsidiárias no exterior. Este estudo focará na relação entre matriz e subsidiárias, buscando compreender a dinâmica existente nas diferentes unidades da empresa multinacional. Sendo assim, desenvolverá com maior ênfase os estudos dessa temática.

2.2.1.1 Relação matriz e subsidiárias

No que concerne à estratégia e à estrutura organizacional das multinacionais, Stopford e Wells (1972) propuseram um modelo de expansão das empresas multinacionais (figura 9), no qual observa-se variação na expansão (aumento do número de subsidiárias e organização das mesmas) e diversificação dos negócios da empresa (variedade de produtos vendidos no exterior).

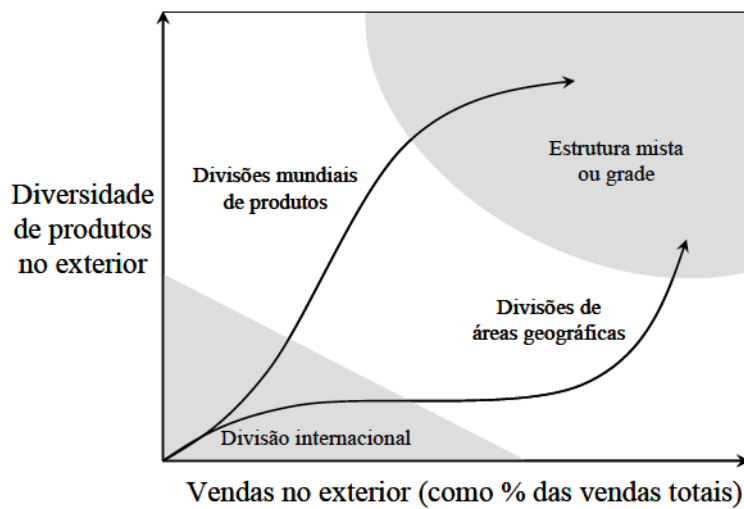


Figura 9 – Modelo dos estágios de estrutura internacional
Fonte: Stopford e Wells (1972).

O modelo reflete a modificação da estrutura da empresa multinacional em função do envolvimento com o mercado externo, alterando sua relação com a unidade estrangeira. Inicialmente, a subsidiária pode ser uma unidade de divisão internacional, onde o controle das atividades é dado pela matriz (estilo *holding company*), mas há uma centralização relativa local. Ao passar para a estrutura de divisão mundial por produtos ou áreas, essa centralização de atividades fica mais clara. Por fim, na estrutura de matriz global existe uma grande diversidade de produtos e vendas externas, indicando complexidade organizacional e possível sobreposição de responsabilidades (STOPFORD; WELLS, 1972).

Barlett e Goshal (1989) não avaliam a estrutura organizacional da mesma forma que Stopford e Wells (1972). Segundo aqueles autores, existem tipos diferentes de empresas multinacionais e dada sua estratégia, competências e habilidades estariam dispostas de maneira distinta, proporcionando mais de um tipo de configuração organizacional. As características organizacionais de estratégia das multinacionais são sintetizadas no quadro 3:

Característica organizacional	Multidoméstica	Global	Internacional	Transnacional
Configuração de ativos e recursos	Decentralizada e autossuficiente nacionalmente	Centralizada em escala global	Fontes de competências básicas centralizadas, outras descentralizadas	Dispersa, independente e especializada
Papel das subsidiárias no exterior	Sentir e explorar as oportunidades locais	Implementar as estratégias da matriz	Adaptar e alavancar competências da matriz	Contribuições diferenciadas das unidades nacionais e operações mundiais integradas
Desenvolvimento e difusão do conhecimento	Conhecimento desenvolvido e mantido em cada unidade	Conhecimento desenvolvido e mantido no centro	Conhecimento desenvolvido no centro e transferido para as unidades no exterior	Conhecimento desenvolvido em conjunto e compartilhado entre diversas unidades

Quadro 3 – Características organizacionais de empresas multinacionais, globais e internacionais

Fonte: Barlett e Ghoshal (1989, p. 67).

O estudo é relevante ao apresentar o modelo transnacional, em que as competências e habilidades que geram vantagem competitiva poderiam estar localizadas em qualquer unidade da empresa e não apenas na matriz, e o fluxo de compartilhamento desse conhecimento é bidirecional.

Em relação à estratégia transacional, Nohria e Ghoshal (1997) apontam essas organizações como uma rede diferenciada, considerando o arcabouço da teoria da contingência. A rede seria composta pelas ligações entre a matriz e suas subsidiárias, bem como das subsidiárias entre si e destas com outros atores locais. As principais características desse modelo para compreender a abordagem de rede são:

- Distribuição de recursos e competências para a designação do papel da subsidiária.
- Interdependência ou grau de autonomia da subsidiária com a matriz.
- Socialização e fluxo de comunicação entre as subsidiárias.

A estrutura em rede permite que a empresa desenvolva capacidades por meio do compartilhamento de informações, práticas e rotinas, criando valor à organização (NOHRIA;

GHOSHAL, 1997). Esse modelo demonstra que a relação da subsidiária com a matriz, bem como entre os demais atores da rede e outras unidades, é flexível e dinâmica. Logo, as subsidiárias podem assumir diferentes papéis na estratégia da multinacional.

Diversas tipologias acerca do papel das subsidiárias surgiram na década de 1990 (JARILLO; MARTINEZ, 1990; GUPTA; GOVINDARAJAN, 1991; BARLETT; GHOSHAL, 1992; RUTH; MORRISON, 1992). Apesar de todos os estudos terem grande valia na compreensão dos papéis que as subsidiárias podem desempenhar, neste trabalho, será utilizado como referência a obra de Barlett e Ghoshal (1992), em que o papel da subsidiária é determinado com base em dois fatores: competência das organizações locais e a importância estratégica do ambiente local.

Segundo os autores, as subsidiárias estariam classificadas como líder estratégico, contribuidor, buraco negro e implementador (figura 10), de acordo com sua relevância em relação às suas capacidades e posição geográfica. Com base no modelo, é possível afirmar que as subsidiárias precisam atender não apenas a critérios internos (capacidade elevada), mas também estar posicionadas estrategicamente para a organização, o que lhe garante, assim, importância na tomada de decisão junto com a matriz.

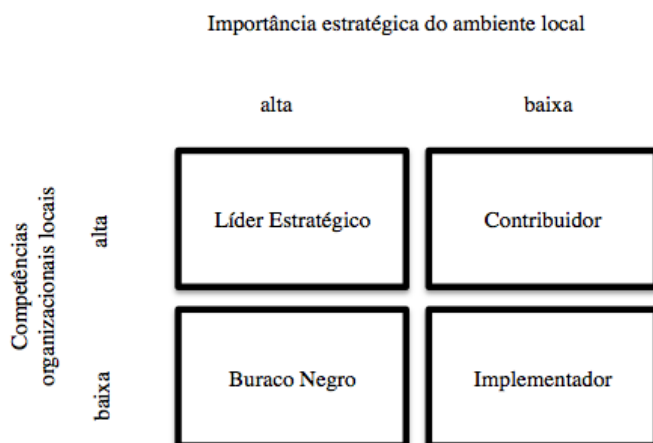


Figura 10 – Papel das subsidiárias
Fonte: Barlett e Ghoshal (1992, p. 151).

Birkinshaw e Morrison (1995) integram os principais estudos sobre o tema e relacionam o papel de cada subsidiária com a estratégia da multinacional. Para os autores existem três papéis atrelados às subsidiárias: implementador local, contribuidor especializado e mandado local. Pode-se perceber que essa tipologia está bastante próxima ao estudo de Barlett e

Ghoshal (1992), deixando de fora da classificação apenas o buraco negro. Por fim, estudos posteriores mostram a importância de a matriz determinar diferentes papéis para suas subsidiárias, pois elas não são uma réplica da matriz. Já a escolha da tipologia adequada é relativa às variáveis a serem analisadas pelo pesquisador (OLIVEIRA JR.; BOEHE; BORRINI, 2009).

Além das questões organizacionais, o sucesso da transferência das práticas também envolve influências no nível país. Considerando que as práticas refletem o ambiente institucional em que foram criadas, ao serem transferidas além das fronteiras do país de origem, podem não se ajustar ao ambiente institucional do país receptor (KOSTOVA, 1999). Outro elemento importante para a adoção de práticas estrangeiras está relacionado à afinidade entre matriz e subsidiária, o grau de autonomia e confiança depositado nesse relacionamento (KOSTOVA; ROTH, 2002). Ainda, Szulanski e Winter (2002) indicam que as replicações de práticas geralmente falham, pois não consideram as interconexões das múltiplas atividades que as compõem.

De acordo com Kostova e Roth (2002), a subsidiária de uma empresa multinacional tenderá a adotar práticas locais e se tornar isomórfica no contexto institucional local. Contudo, tendo em vista que a subsidiária é parte de uma estrutura maior, a empresa multinacional, e não uma unidade independente, ela também deve apresentar práticas sinérgicas àquelas praticadas pela matriz. Logo, a subsidiária enfrenta o dilema da dualidade institucional: responder às pressões institucionais do país da matriz e onde está inserida.

Por fim, Morgan e Kristensen (2006) destacam que o estudo de Kostova e Roth (2002) enfatiza a transferência de práticas entre a matriz e uma subsidiária, mas não do contexto geral da matriz com as suas subsidiárias. Portanto, não avalia as consequências da dualidade institucional para a organização como um todo.

2.2.2 As multinacionais oriundas de países emergentes

Estudos sobre a expansão de empresas multinacionais oriundas de países emergentes (EMNEs) é um tema explorado na literatura recente. Apesar de estas empresas atuarem no exterior, preponderantemente, desde a década de 1970, o interesse recente dos pesquisadores pode ser explicado pelo aumento da participação dos países em desenvolvimento no fluxo de

investimento externo direto, tanto em economias emergentes quanto em países desenvolvidos (PILLANIA, 2009). Em 2014, a participação das economias emergentes no fluxo comercial mundial já representava mais de um terço do total (LUO; ZHANG, 2016). Uma das explicações para o rápido crescimento e representatividade dessas empresas são as reformas políticas nas décadas de 1980 e 1990, que proporcionaram um contexto de maior competitividade local, fazendo com que as empresas oriundas dos países emergentes expandissem suas atividades, em busca de aprendizagem com seus competidores internacionais (via *upgrading* ou *spillover*) e redução de riscos com a diversificação de mercados (CUERVO-CAZURRA, 2015).

Ainda que o domínio do ranking da *Fortune Global 500 corporations* pertença às empresas oriundas de países desenvolvidos, a presença das multinacionais de países emergentes vem crescendo anualmente desde 2005, primeira vez que foram incluídas na pesquisa (FLEURY; FLEURY, 2011). No ranking de 2015, as EMNEs representaram quase 30% da lista, sendo que somente a China possuía 98 empresas listadas (FORTUNE, 2015).

Pesquisadores da área de negócios internacionais buscam compreender de que forma as multinacionais oriundas de países emergentes se assemelham e/ou se diferem daquelas provenientes de países desenvolvidos (NARULA; NGUYEN, 2011). Há discussões se a literatura existente seria apropriada para explicar o fenômeno ou se faz necessária uma nova teoria (RUGMAN, 2008; RAMAMURTI; SINGH, 2009; CUERVO-CAZURRA, 2012). Para este trabalho, acredita-se que os clássicos paradigmas e teorias que sustentam os estudos de internacionalização podem ser utilizados para estudar tal fato, necessitando ajustes em relação ao dinâmico contexto econômico e o ambiente institucional onde estão inseridas (RUGMAN; VERBEKE; NGUYEN, 2011; FLEURY; FLEURY, 2011; CUERVO-CAZURRA, 2012).

Em relação às multinacionais oriundas de países emergentes, Ramamurti (2004) as diferencia em dois grupos. O primeiro surgiu em decorrência da política de substituição de importações e operava em um contexto restrito de recursos e capital. Portanto, sua competitividade estava baseada no conteúdo local e utilização de produção intensiva em mão de obra. Já o segundo grupo, surgiu em um contexto de liberalização econômica, mais dinâmico e competitivo.

Para Fleury e Fleury (2011), as empresas de países emergentes se internacionalizam em um cenário econômico bastante diferente das pioneiras denominadas *early-movers*, pois enfrentam um ambiente competitivo mais intenso em função da abundância da capacidade de produção. Os autores destacam a necessidade de as empresas realizarem atividades com maior valor agregado, o que demanda inovação. Ainda, os governos locais têm sido mais ativos no

intuito de atingir suas metas de desenvolvimento, influenciando a atuação das empresas. A intervenção dos governos locais também foi mencionada no estudo de Gammeltoft, Barnard e Madhok (2010) por meio do privilégio às multinacionais a determinados *inputs*, linhas de financiamento e subsídios.

Assim, percebe-se que o eixo de pesquisa proeminente está direcionado a compreender como as instituições importam para a internacionalização dessas empresas (WANG et al., 2012). Dunning e Lundan (2008), ressaltam que as instituições no nível nacional afetam a atratividade tanto para o país de origem quanto para o receptor das atividades da multinacional. Segundo Wang et al. (2012), o efeito da atuação governamental no processo de internacionalização das empresas varia conforme os recursos e capacidades próprios, uma vez que as empresas possuem habilidades distintas na internalização de vantagens oriundas de forças institucionais.

Em uma recente revisão da literatura sobre EMNEs, Luo e Zhang (2016) indicam o predomínio da teoria institucional ou visão baseada em instituições, principalmente nos estudos sobre extensão da teoria. Os fatores institucionais já são reconhecidos como variáveis importantes na motivação e processo de internacionalização das EMNEs. Portanto, a inclusão desses elementos se faz relevante no estudo em vigor. Por fim, neste trabalho, dado à amplitude da temática institucional, as instituições do país de origem e de destino serão analisadas com foco em sua possível influência na transformação do modelo de negócios das empresas multinacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seção apresenta a descrição dos procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. Acredita-se que o detalhamento seja importante para compreender a forma em que o estudo foi organizado, bem como as etapas de condução da pesquisa, a seleção do método e a caracterização da unidade de análise, da escolha dos participantes e das técnicas de coleta de dados.

O desenvolvimento dos procedimentos metodológicos foi estruturado em quatro grandes pilares: (i) desenvolvimento conceitual, metodológico e da problemática de pesquisa; (ii) identificação do objeto de análise e da elaboração do estudo de caso; (iii) coleta de dados; e (iv) análise dos dados e geração do conhecimento (a figura 11 apresenta a estrutura de forma sintetizada). Cada um desses pilares será detalhado a seguir.

3.1 Desenvolvimento conceitual, metodológico e da problemática de pesquisa

Esta é uma pesquisa de concepção pós-positivista, pois buscou identificar e avaliar as motivações que influenciam os resultados. Portanto, o conhecimento foi desenvolvido por meio da observação e mensuração empírica. Assim, os dados e as evidências obtidas pela coleta de dados moldaram o conhecimento e auxiliaram na declaração solidamente justificadas para explicar as relações de interesse (CRESWELL, 2010).

A estratégia de investigação da tese iniciou no desenvolvimento da revisão da literatura, uma vez que não existia um construto de aceitação consensual sobre modelo de negócios. Dessa forma, optou-se em fazer uma revisão sistemática para descobrir os principais componentes do modelo de negócios, conforme eles foram citados pelos estudos anteriores, e não desenvolver novas tipologias. Por meio de agrupamento por afinidade conceitual foi possível reunir as categorias citadas e desenvolver uma análise descritiva do construto. Essa etapa auxiliou na definição do conceito de modelo de negócios a ser utilizado na tese, bem como os elementos que o compõe, conforme já apresentado no capítulo de fundamentação teórica deste trabalho.

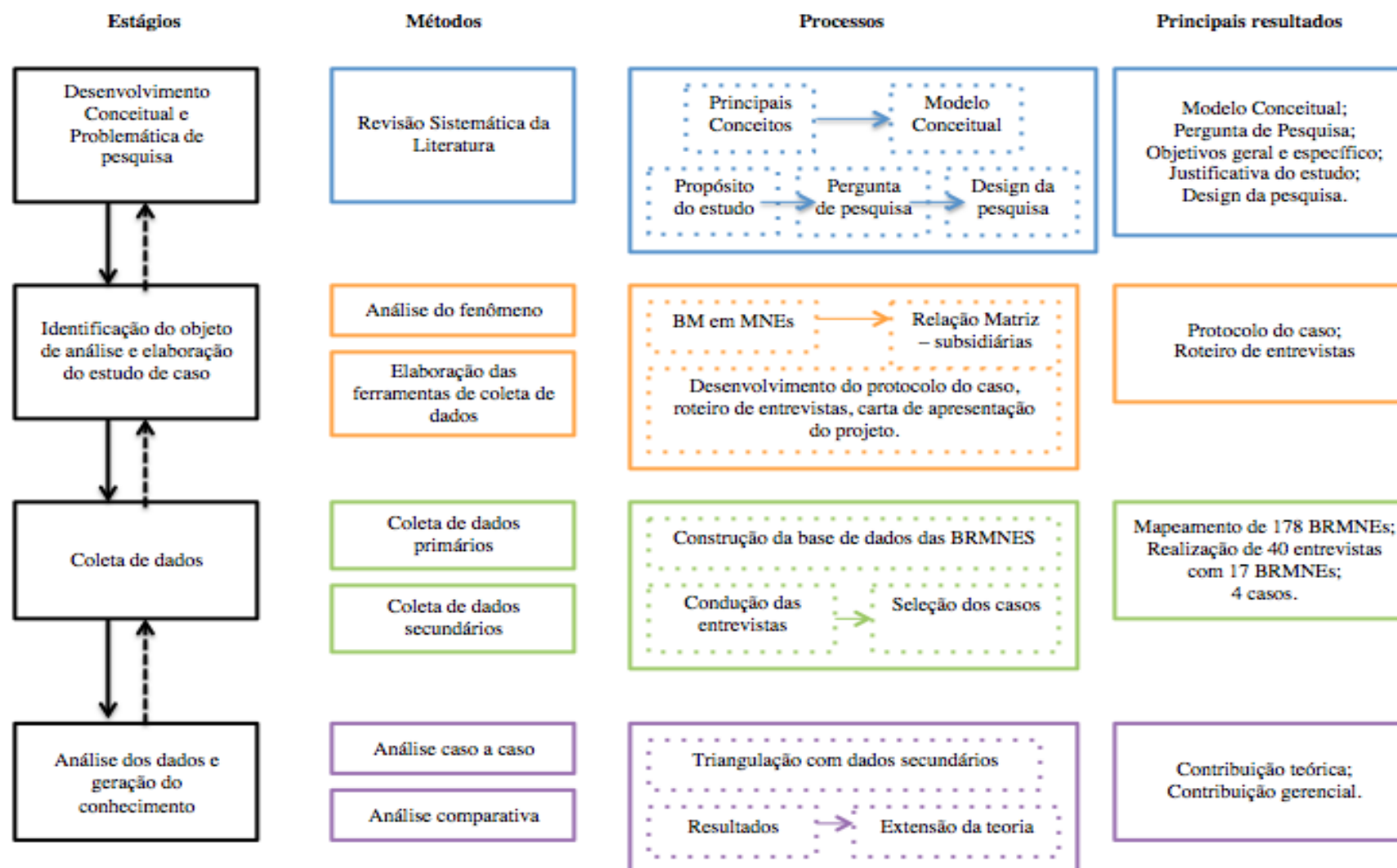


Figura 11 – Estrutura da pesquisa

3.1.1 Revisão sistemática da literatura

A revisão sistemática da literatura é um processo que visa identificar, avaliar e sintetizar o que já foi percorrido pelos pesquisadores sobre o tema de interesse. Nesse caso, utilizou-se a abordagem de investigação para identificar os padrões e as relações entre os autores acerca do modelo de negócios e compreender quais são seus componentes. Para a condução da revisão, adotou-se o método de Arlene Fink (2010), que está dividido em sete tarefas:

- Seleção de uma pergunta de pesquisa que norteia o estudo.
- Seleção de uma base de dados eletrônica.
- Escolha dos termos de busca.
- Aplicação de critérios de seleção do material (idioma, conteúdo, forma).
- Aplicação dos critérios metodológicos de seleção (adequação e qualidade).
- Revisão.
- Sintetização dos resultados (descritiva ou meta-análise).

Sendo assim, iniciou-se a busca de artigos que de alguma forma explicassem *O que é um business model?* Preferiu-se por uma pergunta ampla, com o intuito de verificar de que forma o conceito está sendo empregado na literatura. Definiu-se a utilização da base de dados *Web of Science (ISI Web of Knowledge)* por se tratar de uma base multidisciplinar e que indexa os periódicos mais renomados de cada área. A busca compreendeu o período de 1945 a 2014, ciclo disponível na plataforma, e direcionou o termo *business model* como tópico (maiores detalhes da condução da pesquisa, bem como os filtros utilizados para a seleção encontram-se no Apêndice A). O procedimento de análise iniciou pelos resumos (*abstracts*) e desconsideraram-se artigos que usaram o conceito de modelo de negócios de forma tangencial, em que não aparecia na análise nem na fundamentação teórica. Dessa forma, identificaram-se inicialmente 101 artigos relevantes para esta pesquisa. A leitura em profundidade dos artigos em questão excluiu mais 20 estudos, por não apresentarem o conceito como elemento central, mas apenas mencioná-lo de forma esporádica ao longo do texto. Logo, a amostra final analisada nessa etapa de revisão da literatura consistiu em 81 artigos.

3.1.2 Refinando o conceito para posicionar a pesquisa

Após a compreensão dos componentes de um modelo de negócios foi possível fazer uma análise mais profunda sobre o conceito. A participação nos congressos internacionais: *Business Models da Cass Business School* (2014), *Business Model Innovation no Institute for Manufacturing* (IfM), em Cambridge e *European Group for Organizational Studies* (EGOS) (2015), além do consórcio doutoral do *European International Business Academy* (EIBA, 2014) foram oportunidades relevantes para discutir as potenciais lacunas teóricas e avançar na pesquisa. Entre os principais pesquisadores sobre modelo de negócios, foi possível apresentar o projeto de pesquisa aos professores Charles Baden-Fuller, Vicent Mangematin, Chander Velu e Peter Williamson, que deram contribuições importantes para redirecionar a tese para o estado da arte no tema.



Figura 12 – Redefinindo o conceito

Redirecionar a pesquisa implicou rever os objetivos e a questão da pesquisa central, bem como o método apropriado para atendê-los. Assim, para a condução da tese, acredita-se que seja mais indicado realizar um estudo qualitativo, em profundidade, buscando compreender os elementos tácitos do modelo de negócios e o relacionamento entre matriz e subsidiárias das empresas multinacionais.

O intuito da pesquisa qualitativa é estudar um fenômeno com um nível de detalhamento maior e inacessível em relação a outra forma de pesquisa. Geralmente, busca-se responder a questões do tipo “o quê e “como”. Uma de suas vantagens é poder encontrar simultaneamente as consequências (como) em que se desenvolve o sentido dos participantes (o quê) (SILVERMAN, 2013).



Figura 13 – Pesquisando o fenômeno

Fonte: adaptada de Silverman (2013).

Os questionamentos do tipo “o quê” referem-se às categorias usadas pelos participantes em contextos específicos. Já as perguntas do tipo “como” relacionam as atividades em que essas categorias são colocadas em uso (SILVERMAN, 2013). Logo, a pergunta de pesquisa norteadora deste estudo é pertinente aos critérios indicados por Silverman (2013) para uma pesquisa qualitativa, pois avalia de que modo as empresas multinacionais gerenciam um portfólio de modelo de negócios (o quê).

3.2 Estudo de caso

Estudo de caso não é um método, mas uma estratégia de pesquisa, cujo contexto constitui parte deliberada do design da investigação (HARTLEY, 2004). Sua lógica de construção é diferente dos estudos quantitativos, pois busca-se generalizar proposições teóricas e não população. A amostra é composta de relações sociais e não de indivíduos (SILVERMAN, 2013). Gibbs (2009) enfatiza que nos estudos de caso costumam surgir a preocupação com o ideográfico, que destaca não apenas as singularidades de cada caso, mas também a natureza holística do contexto. Seu objetivo é desenvolver uma análise do contexto e dos processos que ilustram os questionamentos teóricos estudados (HARTLEY, 2004).

Langley e Adballa (2011) afirmam que existem dois grandes modelos para analisar estudos qualitativos em estratégia e gestão com base em correntes epistemológicas distintas. O primeiro tem um perfil pós-positivista, ancorado nos estudos de Eisenhardt (1989) e Yin (2005). Nessa vertente, os pesquisadores buscam testar teorias e procurar fatos específicos, enquanto a lógica dos procedimentos metodológicos é nomotética, o que maximiza a credibilidade do estudo. Geralmente, envolvem casos múltiplos, entrevistas com vários

informantes, triangulação para gerar maior validade e credibilidade; a retórica da escrita está em contrastar os achados e apresentar as evidências.

Já o segundo modelo demonstra um viés interpretativista, com foco nos estudos de Gioia (2004) e de *ground theory* como Glaser e Strauss (1967) e Strauss e Corbin (1990). Os pesquisadores dessa linha buscam capturar e modelar o significado do que é dito pelo informante, com o intuito de procurar compreender a perspectiva do entrevistado sobre eventos organizacionais. Sendo assim, o caso único é preferido pela riqueza dos dados (muitas vezes, a combinação de entrevistas e observação). A lógica dos procedimentos metodológicos é ideográfica, com base na revelação e na confiabilidade. Por fim, a retórica da escrita é mostrar como o estudo preenche as lacunas teóricas.

Neste projeto, dado a natureza da pesquisa, optou-se pelo desenvolvimento do estudo de caso com base nas diretrizes dos estudos de Eisenhardt (1989) e Yin (2005). Portanto, entende-se que estudo de caso seja: “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32).

Eisenhardt (1989) descreve o processo para execução de estudo de caso com vistas ao desenvolvimento de teoria baseada no caso. Ela apresenta cada uma das etapas fundamentais para a construção do caso, bem como as atividades relativas a cada etapa e as razões para realização de tais atividades. Embora não seja objetivo deste estudo criar teorias, mas avaliar uma possível extensão, procurou-se utilizar de suas indicações ao longo do processo, desde a determinação dos construtos até a análise dos dados.

Em relação à seleção dos casos, determinar a população é fundamental para definir a amostra retirada para o estudo (EISENHARDT, 1989). Portanto, o primeiro estágio da coleta de dados consistiu em realizar o mapeamento das empresas multinacionais brasileiras (maiores informações no item 4.3). A amostra dos estudos de caso deve ter base teórica e não necessariamente randômica. Isso significa que os grupos selecionados para serem estudados em profundidade se relacionam com sua relevância para a pergunta de pesquisa e são importantes para explicar o que está sendo desenvolvido. Nesse sentido, a amostra teórica apresenta algumas características: a seleção se dá com base na teoria utilizada, bem como casos atípicos e flexibilidade no tamanho da amostra ao longo da pesquisa, em cujo percurso é possível escolher novos casos, se o pesquisador acreditar que possa ser útil. O número exato de casos pode ficar indefinido até a conclusão do estudo (SILVERMAN, 2013).

Tendo em vista a diversidade da população, bem como o interesse em replicação para averiguar a possibilidade da extensão da teoria, optou-se por estudos de caso múltiplo incorporados (tipo 4, ver figura 14). As evidências de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e robustas. Portanto, serão avaliados os modelos de negócios de cada uma das empresas multinacionais selecionadas e de suas subsidiárias no exterior.

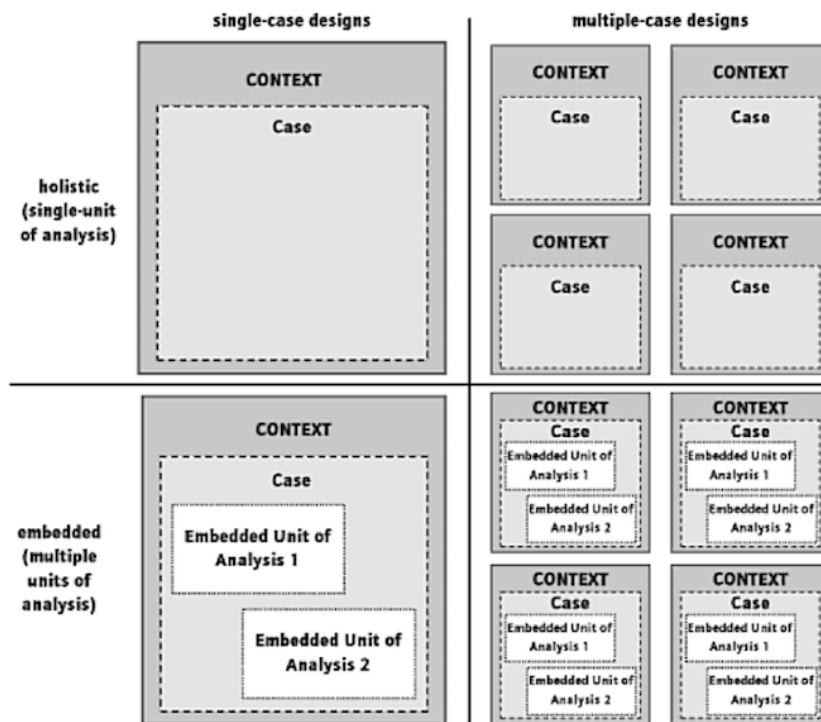


Figura 14 – Tipos básicos de projetos para estudo de caso
Fonte: Yin (2005, p. 61).

O desenvolvimento do protocolo do caso (Anexo B) e do roteiro de entrevistas (Anexo C) auxiliam a busca de uniformidade na coleta de dados e no planejamento de casos múltiplos, conforme figura 15 (DUBÉ; PARÉ, 2003). O protocolo é uma forma de diminuir erros na coleta de dados, pois contém um instrumento para realizar a coleta, ademais dos procedimentos e das regras gerais a serem seguidas pelo pesquisador, de modo a gerar maior confiabilidade à pesquisa (DUBÉ; PARÉ, 2003; YIN, 2005).

A validação do roteiro de entrevista foi realizada com cinco acadêmicos, com experiência em pesquisa qualitativa e negócios internacionais. A proposta de roteiro não foi significativamente alterada, apenas reduzida no que concerne a alguns elementos de investigação. Flick (2004) ressalta que o uso de roteiro de entrevista aumenta a comparabilidade dos casos, pois propicia um guia norteador para as entrevistas. Destaca-se que devido ao caráter *cross-country*, o roteiro de entrevista foi traduzido para os idiomas

inglês e espanhol. Ambos contaram com revisão de um tradutor nativo, uma vez que a pesquisadora possui domínio dos dois idiomas para tradução do material e condução das entrevistas.

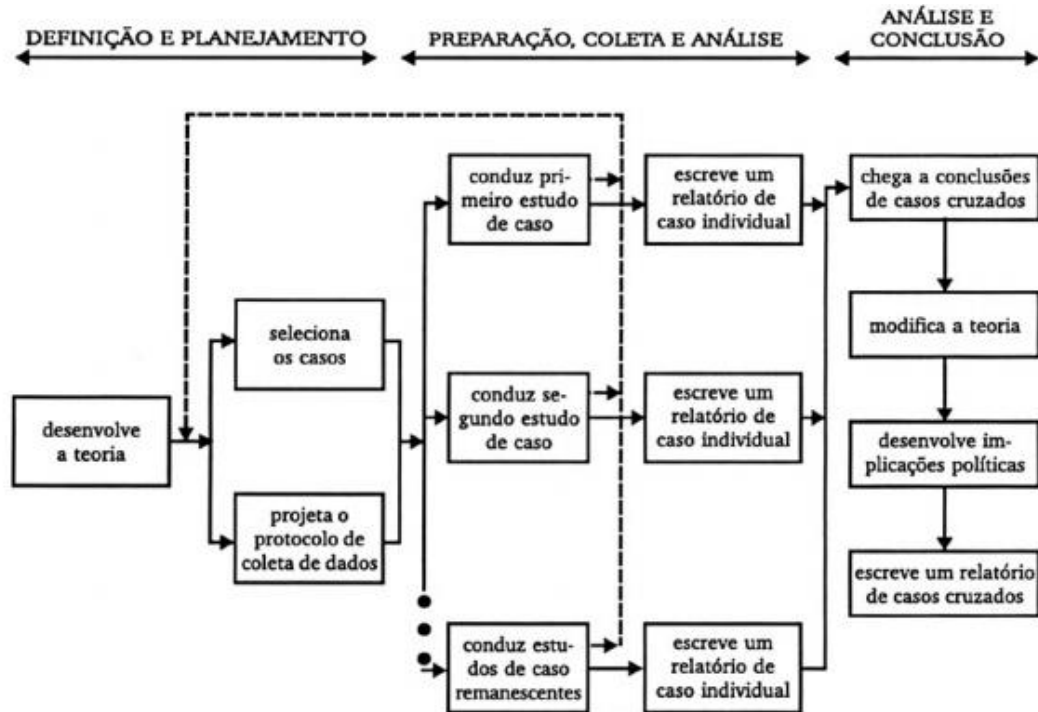


Figura 15 – Método de estudo de caso múltiplo

Fonte: Yin (2005, p. 72).

Os casos foram selecionados a partir da análise da população (178 multinacionais) e da possível contribuição para a teoria. Logo, buscaram-se empresas de diferentes portes, tanto de manufatura quanto serviço, atuando em segmentos diferentes em mais de três países. Eisenhardt (1989) indica que a pesquisa tenha entre 4 e 10 casos. Já Stake (2005) defende que não há caso melhor ou pior, mas próprio para o estudo. Acredita-se que quatro casos irão retratar de forma contributiva o fenômeno.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada em duas etapas: (i) mapeamento das multinacionais brasileiras (BRMNEs) com base em dados secundários; e (ii) entrevistas semiestruturadas com gestores das BRMNEs, tanto na matriz quanto em subsidiárias no exterior. Crê-se que a primeira etapa

tenha sido relevante para a compreensão do objeto de estudo e que auxiliou na seleção dos casos.

3.3.1 Empresas multinacionais brasileiras

Nas décadas de 1950 e 1960 o Brasil era um receptor de investimento direto externo. Já nas décadas de 1970 e 1980 ocorreram algumas tentativas por parte das empresas brasileiras de expandirem suas atuações além das fronteiras nacionais. Contudo, o grande volume de investimento externo direto ocorreu após os anos 2000 (FLEURY; FLEURY, 2011). É possível perceber o crescimento pelo gráfico 1:

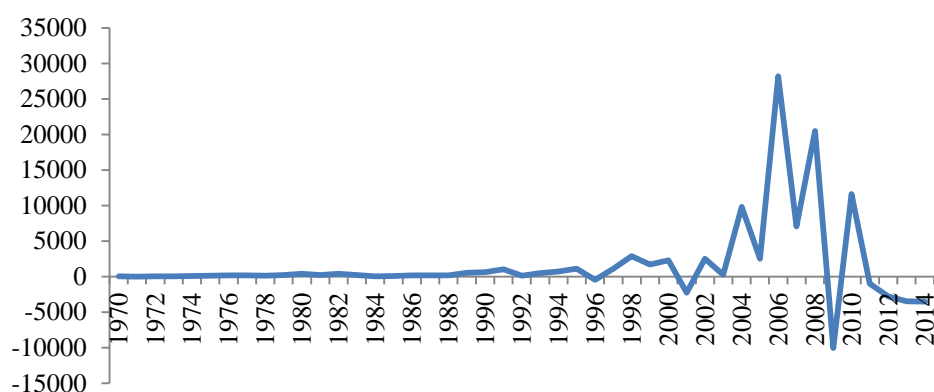


Gráfico 1 – Volume de investimento externo direto brasileiro (em milhões de dólares)
Fonte: UNCTADstat (2016).

O esgotamento do modelo de substituição de importações, a liberação comercial e as privatizações intensificaram a competição no mercado interno. As empresas brasileiras precisaram melhorar suas competências para sobreviver, ademais de buscarem integrações com cadeias globais de produção e redes interorganizacionais (*catch up*). A criação do Mercosul em 1990 favoreceu as estratégias de investimento direto, já que os países vizinhos representavam uma menor distância física e cultural (FLEURY; FLEURY, 2011).

O ápice de investimento em 2005 deu-se em função da aquisição da empresa canadense INCO pela Vale. Nota-se também um decréscimo no volume investido nos anos de 2008, mas com recuperação nos anos de 2009 e 2010 por causa da crise nos Estados Unidos e na Europa e de oportunidades de aquisição de diversas operações nesses países.

Nenhuma base de dados oficial de domínio público é capaz de informar o número exato de empresas multinacionais de origem brasileira. Portanto, esta tese utilizou como parâmetro inicial a base coletada pelo *International Business Research Forum* (IBRF) da Fundação Getúlio Vargas em 2013, que contemplava 110 empresas. Em seguida, a pesquisadora junto com colegas do Centro de Estudos em Competitividade Internacional (GVCEI) foi constantemente ampliando a pesquisa por meio das informações disponibilizadas em revistas e jornais de negócios (por exemplo, *Valor* e *Exame*), bem como relatórios anuais das empresas e plataformas de pesquisa (Orbis e Thompson One). Ainda, a pesquisadora teve acesso ao relatório produzido pela *United Kingdom Investment & Trade* (UKTI), que listava as empresas brasileiras atuantes no Reino Unido.

Por empresa multinacional contempla-se qualquer organização que atue em dois países com no mínimo um escritório comercial (CUERVO-CAZURRA, 2015). Considerando que as instituições financeiras possuem características próprias de expansão, neste trabalho optou-se em não considerá-las na análise. Portanto, a amostra final foi de 178 empresas (Anexo C), composta por 1207 subsidiárias no exterior.

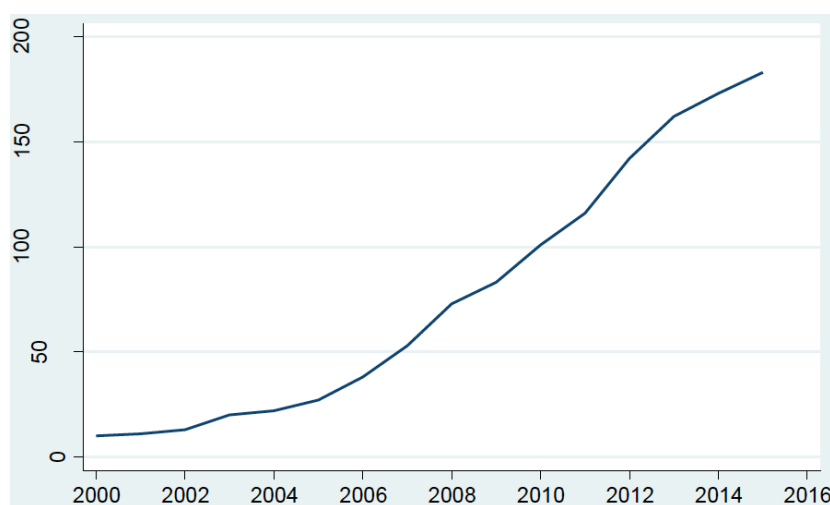


Gráfico 2 – Número de empresas multinacionais brasileiras
Fonte: GVCEI (2016).

O crescimento do número de multinacionais brasileiras a partir dos anos 2000 é consistente com o volume de investimento externo realizado nestas últimas décadas, como é possível perceber no gráfico 2. Ressalta-se que nesse período muitas empresas de serviços (50% das empresas mapeadas) e de menor porte começaram a expandir, em um cenário que antes era dominado pelas grandes empresas de manufatura. As multinacionais de menor porte, ou “mini multinacionais”, são empresas ligadas principalmente aos segmentos que envolvem

criatividade e tecnologia, os quais possuem maior flexibilidade de atuar no exterior, pois não necessitam de muita infraestrutura para operar.



Figura 16 – Dispersão das multinacionais brasileiras

Fonte: Mapline com base nos dados coletados.

Em relação à dispersão geográfica, constata-se que as BRMNEs estão presentes na maior parte do globo (figura 16), mas que a América Latina ainda é a região que conta com maior número de subsidiárias (355), seguida da Europa (210) e América do Norte (288) (vide gráfico 3). Destaca-se o Caribe, que aparece com grande parte de investimentos em paraísos fiscais, justificando o elevado número de subsidiárias nessa região.

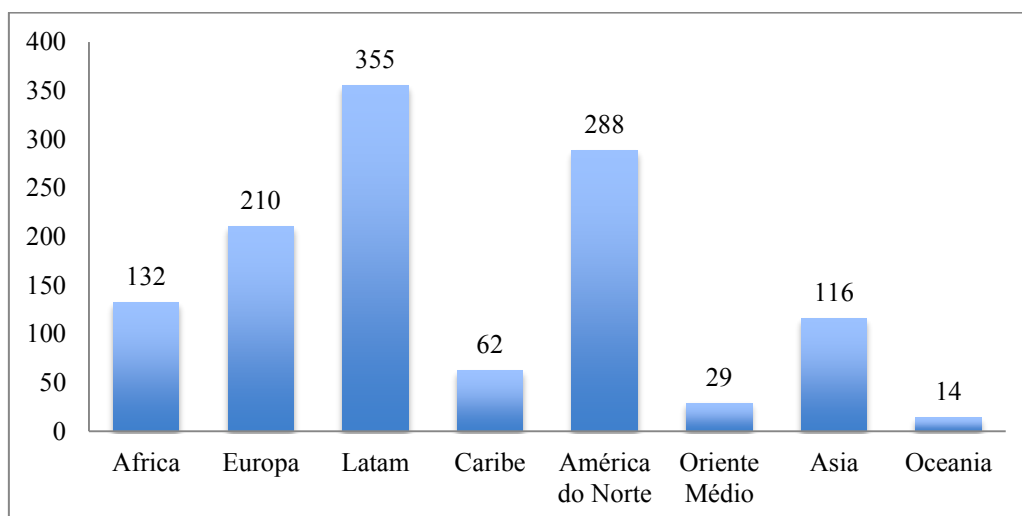
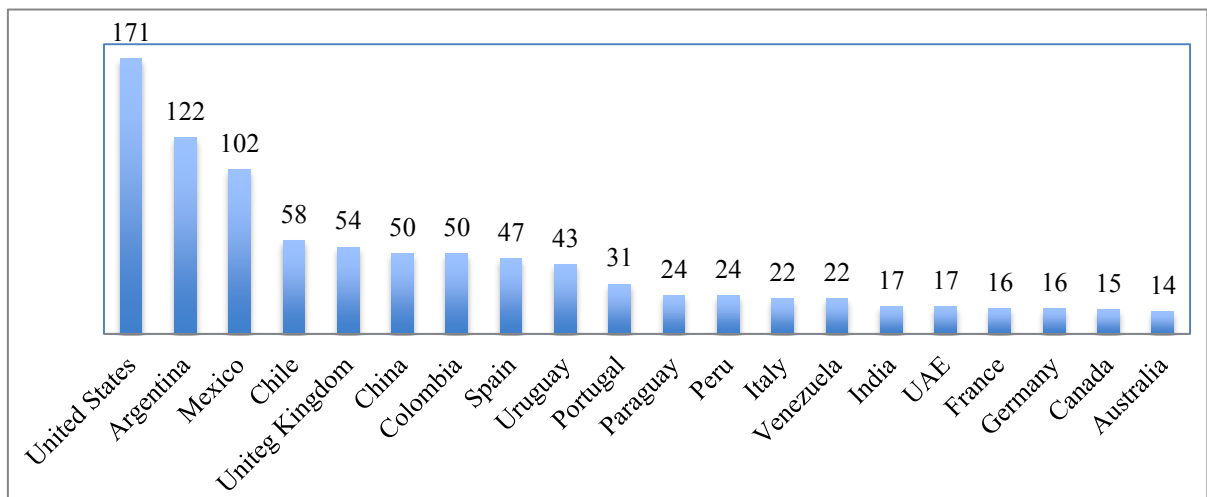


Gráfico 3 – Subsidiárias por destino

Fonte: GVCEI (2016).



O gráfico 4 apresenta os 20 maiores destinos das empresas brasileiras ao expandir para o mercado externo. Nota-se que os Estados Unidos contam com o maior número de subsidiárias estrangeiras das empresas brasileiras. A partir da base de dados, percebeu-se um grande foco nesse país para a abertura de escritórios comerciais, por outro lado, os países da América Latina, como Argentina, México e Chile foram os preferidos por muitas empresas para abrir unidades produtivas.

Gráfico 4 – Número de subsidiárias por destino – TOP 20

Além disso, mais da metade dos investimentos no exterior foi realizada via *greenfield*, seguido de fusões e aquisições e algumas *joint-ventures*. Essa proporção é coerente com uma amostra em que 50% das empresas são de serviços. Logo, as aberturas da subsidiária dessas empresas tendem a ser “a partir do zero”.

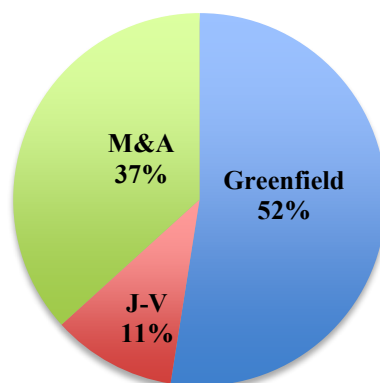


Gráfico 5 – Distribuição por modo de entrada

Pautados na análise dessa base de dados selecionamos empresas de manufatura e serviços, de diferentes portes e com atuação em diversos mercados externos, independente do modo de entrada selecionado. Além disso, tendo em vista que muitas empresas de serviço fazem parte do setor de tecnologia da informação e comunicação (TIC), a pesquisadora fez um acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom), a fim de intermediar o contato com os executivos das empresas multinacionais associadas.

3.3.2 Entrevistas semiestruturadas e dados complementares

Esta etapa da coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com executivos de BRMNE, bem como da análise de documentos institucionais, *journals* publicados, cujo objeto de análise eram as empresas selecionadas e demais dados secundários. A triangulação dos dados permite realizar análises mais cuidadosas, uma vez que há diferentes fontes de informação, ademais auxilia a validar a pesquisa (DUBÉ; PARÉ, 2003).

A escolha dos participantes da pesquisa sopesou um diretor/gestor da empresa relacionado ao processo de internacionalização. A coleta ocorreu por meio de entrevistas individuais em vez de entrevistas em grupo, já que o interesse está na compreensão das experiências individuais do entrevistado e em evitar que ele se sinta pressionado a fornecer respostas-padrão (GASKELL, 2000). Poucas entrevistas ocorreram em dupla, apenas em quatro ocasiões, e sempre um dos entrevistados acabou sendo o ponto focal de informações. Portanto, considerou-se apenas uma entrevista, mesmo que tenha tido mais de um entrevistado.

Entrevistas semiestruturadas são recomendadas em estudos exploratórios e com o intuito de gerar dados para o desenvolvimento de teoria (CASSNELL, 2015). Elas permitem que o roteiro de entrevista direcione a conversa e a busca de informações nas mesmas áreas, ao mesmo tempo em que proporciona liberdade e adaptabilidade para o pesquisador orientar cada entrevista conforme as respostas do entrevistado (YIN, 2005; CASSNELL, 2015).

O primeiro contato com as empresas foi realizado por e-mail com a matriz das empresas multinacionais, apresentando a pesquisa e solicitando a entrevista (carta de apresentação da pesquisa disponível no Anexo D). Na maioria dos casos a entrevista ocorreu primeiro com executivos na matriz e, posteriormente, em suas subsidiárias no exterior. O interesse dos

participantes na pesquisa gerou o “efeito bola de neve” em algumas organizações, que foram indicando outros executivos em distintas unidades.

Como as empresas indicaram seus respondentes, houve a possibilidade do *self-selection bias* e de reflexibilidade (o entrevistado dá ao entrevistador a resposta que ele quer ouvir) (YIN, 2005). Contudo, buscou-se reduzir essas tendências ao realizar a coleta de dados em diferentes países. Isso minimiza o viés cultural e etnocêntrico das entrevistas (FLETCHER; PLAKOYIANNAKI, 2011). No total, foram realizadas 40 entrevistas de forma presencial e por Skype no período de um ano, resultando em 46h09min.

Empresa	Cargo	Duração	Período	Identificação	Local
MiniM1	Sócio	1h05min	set./15	Mario	Brasil
MiniM1	Sócio	1h08min	out./15	Érico	Reino Unido
MiniM2	Gerente de Desenvolvimento Estratégico	1h15min	nov./15	Carlos	Brasil
MiniM2	Gerente Comercial	1h19min	nov./15	Machado	Reino Unido
MiniM3	Sócio	1h03min	nov./15	João	Reino Unido
MiniM3	Gerente Comercial	1h13min	jan./16	Clarice	Japão
MiniM4	Sócio	50min	dez./15	Raquel	Reino Unido
MiniM5	Sócio	1h38min	dez./15	Cecilia	Reino Unido
MiniM6	Gerente Comercial	55min	nov./15	Graciliano	Reino Unido
Multi1	Gerente de Marketing Internacional	1h35min	set./15	Manuel	Brasil
Multi1	Gerente de Marketing Europa	1h03min	jan./16	Oswald	Reino Unido
Multi1	Diretor Geral Argentina	1h10min	maio/16	Rubem	Argentina
Multi1	Gerente Global de Vendas	1h50min	maio/16	Jorge	China
Multi2	Diretor de Qualidade	58min	set./15	Ariano	Brasil
Multi3	Diretor de Relações Institucionais e Analista de Relações Internacionais	55min	set./15	Olavo e Armindo	Brasil
Multi3	Gerente de Negócios Internacionais	1h25min	mar./16	Moacyr	Oriente Médio
Multi3	Gerente de Negócios Internacionais	1h33min	jun./16	Monteiro	Brasil
Multi4	Gerente de Negócios Internacionais	2h05min	nov./15	Paulo	Brasil
Multi4	Diretor de LATAM	52min	ago./16	Augusto	Colômbia

Multi5	Analista Sênior de Relações Institucionais	1h09min	fev./16	Lya	Brasil
Multi6	Diretor de Relações Institucionais	54min	fev./16	José	Brasil
Multi6	Diretor de Negócios UK	1h06min	abr./16	Castro	Reino Unido
Multi6	Diretor de Relações Institucionais e Analista de Relações Internacionais	1h10min	jul./16	José e Lygia	Brasil
Multi6	CEO Argentina	57min	jul./16	Gregório	Argentina
Multi7	Gerente de Projetos	1h07min	mar./16	Euclides	Reino Unido
Multi7	Gerente Geral Ásia Pacífico	1h04min	mar./16	Tomás	Austrália
Multi7	Diretor de Negócios USA	1h02min	Jul./16	Caio	Estados Unidos
Multi7	CEO USA	42min	jul./16	Lima	Estados Unidos
Multi8	Sócio	1h10min	mar./16	Martha	Reino Unido
Multi8	Sócio	1h15min	maio/16	Vinícius	Brasil
Multi8	Sócio	1h06min	ago./16	Alvares	México
Multi9	Analista Sênior de Relações Institucionais	55min	jul./16	Zíbia	Brasil
Multi9	Gestora de Mercado Internacional e Gestora de Relações Institucionais	1h02min	ago./16	Adélia e Zélia	Brasil
Multi9	Diretor de CONESUL	42min	set./16	Basilio	Argentina
Multi10	Diretor de Desenvolvimento Corporativo	1h06min	jul./16	Marcelo	Brasil
Multi 10	Diretor de LATAM	38min	ago./16	Aluísio	Chile
Multi11	CEO North America e Gerente de Marketing	1h40min	ago./16	Luiz e Letícia	Estados Unidos
Multi11	Diretor de Marketing LATAM e Vice-Presidente	1h40min	jan./17	Daltro e Fabrício	Brasil
Multi11	CEO Europa	1h02min	jan./17	Gonçalves	Brasil
Multi11	CEO LATAM	48min	jan./17	Nelson	Brasil

Quadro 4 – Síntese das entrevistas

O quadro 5, a seguir, apresenta em detalhes as entrevistas e sua abrangência geográfica. Não constatarem-se diferenças quanto ao conteúdo e duração das entrevistas realizadas virtualmente em relação às presenciais. Além disso, as entrevistas foram conduzidas em português, espanhol e inglês, segundo a preferência dos entrevistados. Por fim, a identidade das empresas participantes da pesquisa e de seus entrevistados serão mantidas em sigilo, conforme o acordo de confidencialidade assinado pela pesquisadora (Anexo E). Optou-se em

utilizar nomes de autores da literatura brasileira (Anexo F) em vez de códigos, a fim de preservar o caráter pessoal da entrevista e a fidelidade dos relatos.

	Atributo	Descrição
Planejamento da pesquisa, teorias e escolha do método	Natureza da pesquisa	Pesquisa exploratória (pela temática de modelo de negócios) e descritiva na execução do método.
	Problematização da pesquisa	Desenvolvimento da questão de pesquisa e objetivos <i>a priori</i> . Revisão ao longo da pesquisa.
	Proposições e construtos	Especificação das proposições e modelo teórico <i>a priori</i> . Contudo, modelo e proposições foram revistos ao longo da pesquisa.
	Literatura de base	Modelo de negócios e internacionalização de empresas, com foco na relação entre matriz e subsidiárias.
	Estratégia de investigação	Revisão sistemática da literatura para identificação de <i>gaps</i> de pesquisa e método adequado.
	Método de pesquisa	Qualitativo, estudo de caso.
	Design do caso	Projetos de caso múltiplos e incorporados (tipo 4, YIN, 2005).
	Unidade de análise	Empresas multinacionais brasileiras.
Técnicas de coleta de dados	Tipo de dados	Primários (40 entrevistas) e secundários (website, <i>Thompson One</i> , <i>Orbis</i> e YouTube).
	Base de dados	Construção de uma base de dados das empresas multinacionais brasileiras.
	Parcerias	Contato com UKTI e Brasscom.
	Amostra	Quatro casos em profundidade de um universo de 178 empresas.
	Crítérios de seleção	Acessibilidade e amostragem teórica, contribuição para a teoria.
Confiabilidade, validade e generalização	Ética na pesquisa	Participação voluntária, proteção da identidade dos participantes. Desenvolvimento de carta de apresentação e termo de consentimento informado para os participantes.
	Protocolo do caso	Desenvolvimento de um extenso protocolo do caso, anterior a coleta de dados.
	Roteiro de entrevistas	Desenvolvimento de um roteiro de entrevistas semiestruturado, validado por cinco acadêmicos da área.

	Gravação das entrevistas	A maior parte das entrevistas foram gravadas e transcritas.
	Notas de entrevistas	Notas realizadas durante todas as entrevistas.
	Utilização de software para análise dos dados	Excel e SPSS para base de dados; <i>Nvivo</i> para análise dos dados.
	Triangulação de dados	Utilização de relatórios anuais, dados da empresa disponíveis no website, <i>Thompson One</i> , <i>Orbis</i> , YouTube entre outros.
	Utilização de codificação dos dados	Codificação realizada com o suporte do <i>Nvivo</i> .
	Validade descritiva	A gravação permite acuracidade e rigor factual do relato.

Quadro 5 – Síntese da metodologia

Fonte: desenvolvido com base em Silverman (2009) e Creswell (2010).

Piekkeri e Welch (2011) avaliaram que a maioria dos estudos de casos em negócios internacionais utiliza apenas dados primários para sua realização. Elas consideram a utilização de coleta de dados múltiplos, como documentos e arquivos, um potencial inexplorado na área, já que existem muitos relatórios para acesso público. Nesta pesquisa, finaliza-se a etapa de coleta de dados com a busca de materiais adicionais das empresas por *desk-research*, ou seja, buscou-se artigos em periódicos nacionais e internacionais, relatórios anuais, análises de mercado, descrição dessas empresas nas plataformas de pesquisa *Orbis* e *Thompson One*, teses e dissertações, canais no YouTube, além de edições especiais de jornais especializados, como o *Valor Econômico*. Em suma, para a triangulação com os dados obtidos por meio das entrevistas, foram coletados 71 documentos on-line, 53 vídeos no YouTube e dez materiais impressos, entre livros e folders institucionais, recebidos pela pesquisadora ao longo das entrevistas. Além disso, para cada empresa selecionada, buscaram-se informações disponíveis na revista *Exame* e no periódico *Valor Econômico* sobre a atuação internacional, compilando mais de 210 matérias.

3.4 Planejamento da análise dos dados

Após entrevistar 17 empresas, os casos foram selecionados em função de sua contribuição teórica, ou seja, buscaram-se empresas em que foi possível encontrar manifestações dos

construtos teóricos de interesse e viável para analisar suas variações. Pode-se descrever como uma amostra oportunística, pois envolveu a decisão da pesquisadora em selecionar as empresas com base na riqueza de informação disponibilizada (FLETCHER; PLAKOYIANNAKI, 2011). O principal critério de seleção foi o acesso à matriz e a mais de duas subsidiárias. É importante destacar que as demais empresas foram de grande relevância para entender a realidade das multinacionais brasileiras e as principais informações serão unificadas como parte do contexto, pois um número significativo de entrevistas tiveram valia para o desenvolvimento da tese.

A maioria das entrevistas foi gravada (de acordo com aprovação dos entrevistados) e transcritas. O corpus gerado pela transcrição chegou a 716 páginas (fonte Times New Roman 12 e espaçamento simples). Além disso, a pesquisadora também realizou notas durante as entrevistas, que contabilizaram 123 páginas (com idêntica formatação). Considerando o volume de dados primários e todo o material coletado para triangulação optou-se por utilizar o software *Nvivo 11* para organização do conteúdo, cuja vantagem é organizar todos os dados em uma única plataforma, o que permite ao pesquisador explorar diversas fontes ao mesmo tempo para o desenvolvimento da codificação. Sem mencionar as melhorias no rigor metodológico, uma vez que as conclusões ficam mais evidentes no resultado gerado pelo software (SILVERMAN, 2013).

O primeiro passo para a codificação dos dados foi organizá-los e prepará-los no *Nvivo*. Sendo assim, criou-se uma pasta para cada empresa e inseriu-se todos os conteúdos relativos à organização, independente da fonte da informação. Em seguida, todos os dados foram lidos com o objetivo de obter uma perspectiva geral e desenvolver um significado global para o conteúdo coletado. Já o terceiro passo marca o início do processo de codificação em si, em que se estabeleceram as categorias de análise *a priori* com base na teoria, mas com possibilidade de usar informações emergentes segundo os dados coletados (CRESWELL, 2010).

Yin (2005), destaca três estratégias gerais para análise dos estudos de caso, a saber: (i) basear-se em proposições teóricas; (ii) pensar sobre explicações concorrentes (definir e testar explicações concorrentes); e (iii) desenvolver a descrição do caso (estrutura descritiva de organização do estudo). Tendo em mente que o estudo e o roteiro de entrevista, que norteou a coleta de dados, estão ancorados na teoria, optou-se pela estratégia de proposições teóricas, que deram origem às categorias *a priori*, conforme quadro 6.

Proposições	Categorias <i>a priori</i>
P1: As instituições do país de origem afetam o design do modelo de negócios das multinacionais.	Especificidades locais
P2: A internacionalização pode ser um mecanismo de alteração do modelo de negócios	Estrutura & Governança
P3: As instituições do país de destino influenciam na implementação do modelo de negócios das subsidiárias, indicando a necessidade de alteração ou não ao modelo de negócios da matriz.	Especificidades do país de destino
P4: O relacionamento da subsidiária com a network local influencia na alteração do modelo de negócios oriundo da matriz.	Network
P5: As rotinas e práticas de gestão são mecanismos para a replicação do modelo de negócios da matriz para as subsidiárias.	Práticas & Rotinas
P6: As renovações no modelo de negócios no nível da subsidiária estrangeira poderão conduzir ao <i>Business Model Innovation</i> da matriz.	Inovação

Quadro 6 – Estratégia de análise dos estudos de caso

O quarto passo é realizar uma descrição geral das categorias e temas de análise, também sintetizadas no quadro 6. Por fim, informar como os temas serão apresentados na narrativa qualitativa (CRESWELL, 2010). Os casos serão analisados em duas grandes etapas, conforme indicado por Eisenhardt (1989) e Yin (2005):

- Descritiva – análise individual (*within case analysis*), em que se descreve o modelo de negócios de cada uma das empresas e de suas subsidiárias, com o intuito de detalhar cada caso e identificar seus padrões emergentes. Esta análise será apresentada por meio da descrição individual dos casos.
- Analítica – análise cruzada (*cross-case pattern*), selecionando-se categorias e dimensões específicas. Serão avaliadas as similaridades e as diferenças dos grupos, que será desenvolvida no capítulo de discussão.

O próximo capítulo utilizará a lógica de análise indicada, apresentando inicialmente alguns pontos relevantes oriundos da coleta de dados. Em seguida, demonstra-se cada um dos quatro casos, que foram selecionados em função de sua contribuição teórica e pelo acesso, por parte da entrevistadora, às entrevistas (dados primários) na matriz e, em pelo menos, duas subsidiárias no exterior.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Como já mencionado, foram selecionados quatro casos para abordar a temática em profundidade. Contudo, acredita-se ser relevante trazer algumas observações mais generalistas sobre as empresas pesquisadas. Das 17 empresas entrevistadas, seis eram de menor porte. Preferiu-se denominá-las “mini multinacionais” para não confundir com a literatura de *Micromultinationals* (mMNEs), que avalia empresas que não necessariamente controlam ativos no exterior. Elas adotam formas distintas de internacionalização, conhecidas como constelação, em que os processos envolvem licenciamento, franquias e *joint-ventures* com empresas estrangeiras (DIMITRATOS et al., 2003).

As “mini multinacionais” pesquisadas são empresas de serviços, que adotaram o formato mais tradicional de internacionalização, abrindo um escritório próprio no país de destino. Sua motivação para internacionalizar pode ser dividida em dois grupos: (i) atender o cliente já existente em outro país; e (ii) o interesse de um dos sócios em morar no exterior. O primeiro grupo iniciou suas atividades com um cliente determinado (já atendido no Brasil), mas buscou expandir seu portfólio de clientes na Europa. A atuação internacional fez com que a empresa buscasse qualificar mais seus serviços, desde a elaboração de propostas e a criação de planejamento estratégico mais claro até o cumprimento de prazos. O segundo grupo, por sua vez, buscou já em seu início trabalhar com clientes estrangeiros, mesmo que tal fato exigisse uma alteração relevante nos serviços oferecidos. Alguns executivos chegaram a trabalhar de forma paralela em uma empresa inglesa para entender melhor o perfil de clientes que vislumbrava atender.

Um aspecto comum dessas empresas consiste na atuação relacionada a setores de tecnologia e criatividade. Sendo assim, não requerem uma estrutura física robusta, mas são intensas em conhecimento. Além disso, muitas delas obtiveram o apoio do *United Kingdom Investment and Trade* (UKTI) para se estabelecer no país, com suporte aos trâmites legais sobre como abrir uma empresa no Reino Unido, ademais, receberam subsídios para infraestrutura (escritórios de *coworking* com preços bastante inferiores ao mercado: 99 libras esterlinas por mês). Tendo em vista as constantes alterações nos negócios dessas empresas e a flexibilidade de mudança de seus objetivos centrais, acredita-se que elas não são adequadas para verificar o modelo teórico proposto. As literaturas em *international new ventures* (INVs) e *effectuation* podem ser mais relevantes para compreender esse fenômeno. Contudo, as entrevistas foram

importantes para observar de que forma o cliente internacional pode vir a mudar os padrões de serviços e produtos oferecidos, inclusive alterando o negócio da empresa.

Das empresas multinacionais pesquisadas e que não farão parte dos casos (em função do menor acesso à informação), foi possível captar aspectos importantes para a determinação do modelo de negócios, bem como as possibilidades de sua transferência para as unidades no exterior. Percebeu-se a relação da estrutura e da governança na determinação do posicionamento da empresa. Na Multi 5, por exemplo, um novo Conselho de Administração gerou a tentativa de compreender melhor as necessidades do cliente internacional, em vez de focar apenas na oferta: “Eu acho que a grande mudança de raciocínio que esse novo grupo de gestão trouxe foi passar de uma visão *production-based* para uma visão *customer-based*” (Lya). Além disso, a nova gestão reduziu significativamente os níveis hierárquicos para dar mais agilidade a uma empresa madura e ter mais flexibilidade de resposta ao cliente.

Outro aspecto importante relacionado ao tema de governança foi se a empresa tem capital aberto ou fechado. As formas de controle interferiram na flexibilidade de mudanças no modelo de negócio.

“Então assim, o que mudou mais drasticamente do ponto de vista de governança, é que o fundo, no momento em que o fundo comprou, a gente iniciou esse processo de OPA, e com a *conclusão do processo a gente voltou a ser uma empresa de capital fechado, então a gente deixou de ter aquela dinâmica de reporte trimestral para mercado, aquela dinâmica de mais de curto prazo de resultado*” (Marcelo).

Por isso, selecionamos para os casos em profundidade empresas de capital aberto e fechado.

Em relação à governança das subsidiárias no exterior pode-se constatar que as empresas adotaram diferentes graus de autonomia e centralização. A maioria das multinacionais organiza suas operações por regiões e tem um CEO por área, que reporta diretamente ao presidente. Em alguns casos há uma subsidiária de mandado global, que assume a liderança na comunicação com as demais subsidiárias, por exemplo, a Multi 7: “Eu reporto para os Estados Unidos, eu não reporto para a matriz no Brasil e assim a gente começou a crescer o negócio” (Euclides).

Destaca-se que a Multi 2 é a única das empresas pesquisadas que acredita em um modelo de negócios único. Para isso, adota rígidos processos com o objetivo de unificar as operações internacionais. Chamou a atenção a forma como sistematizaram os processos com metodologia externa:

“[...] a empresa está investindo forte, tem um programa corporativo muito forte, que é o WCM, chama *World Class Manufacturing*, então, todas as unidades estão com esse programa, ele é bem sistematizado... o programa tem uma rigidez, assim, metodológica, de implementação, que não tem muita abertura ali, tem alguns passos, tem algumas coisas, tem um critério muito rígido” (Ariano).

Por fim, a influência do modo de entrada no modelo de negócios configurou um tópico que se sobressaiu e foi analisado com maior cautela. Tendo em vista a diversidade de modos utilizados pela Multi 3, fica mais evidente sua abordagem do tema:

“A gente busca replicar nossa forma de trabalhar, não é tão fácil, porque, às vezes, são questões culturais e também, às vezes, como são joint-ventures puras, o nosso próprio sócio, ele também já tem algumas amostras, alguns acompanhamentos, algumas metas etc. e tal..., mas no dia a dia, sim, é um trabalho de formiguinha, não é algo que a gente chega impondo no momento, a gente vai trabalhando aos poucos...”
(Olavo).

No geral, os investimentos no estilo *greenfield* tem mais oportunidades para replicação do modelo brasileiro (não necessariamente ocorre), enquanto aquisições e *joint-ventures* são influenciados pelos processos anteriores e pelos sócios estrangeiros. Assim, os modelos tendem a ser diferentes da matriz.

A seguir, apresentamos os casos selecionados com maior profundidade sobre as empresas e suas operações internacionais. Ressalta-se que as empresas foram escolhidas em função do acesso a matriz e pelo menos duas subsidiárias no exterior. Ainda, para melhor contribuição à teoria, selecionaram-se empresas de manufatura e serviços, capital aberto e fechado, atuando tanto em países emergentes quanto em outros países em desenvolvimento.

4.1 MULTI 3

A MULTI 3 foi fundada em 1953. Hoje é a maior processadora mundial de proteína animal, comercializando praticamente todo o tipo de produtos derivados de carne (gado, porco, frango e cordeiro), couro, colágeno e produtos de higiene e limpeza. É a empresa líder no processamento de carne e frango, além de estar entre os principais produtores de suínos (MULTI 3, 2016a). A organização tem mais de 300 unidades produtivas ao redor do globo,

em 15 países (presença global disponível na figura 17). A MULTI 3 emprega mais de 230.000 pessoas e suas receitas representaram mais de US\$ 50 bilhões em 2015, com EBITDA aproximado de US\$ 4,15 bilhões (20% maior que o ano anterior) (MULTI 3, 2016a). Recentemente, o grupo estruturou suas operações na América do Sul, América do Norte, Europa e Ásia-Pacífico.

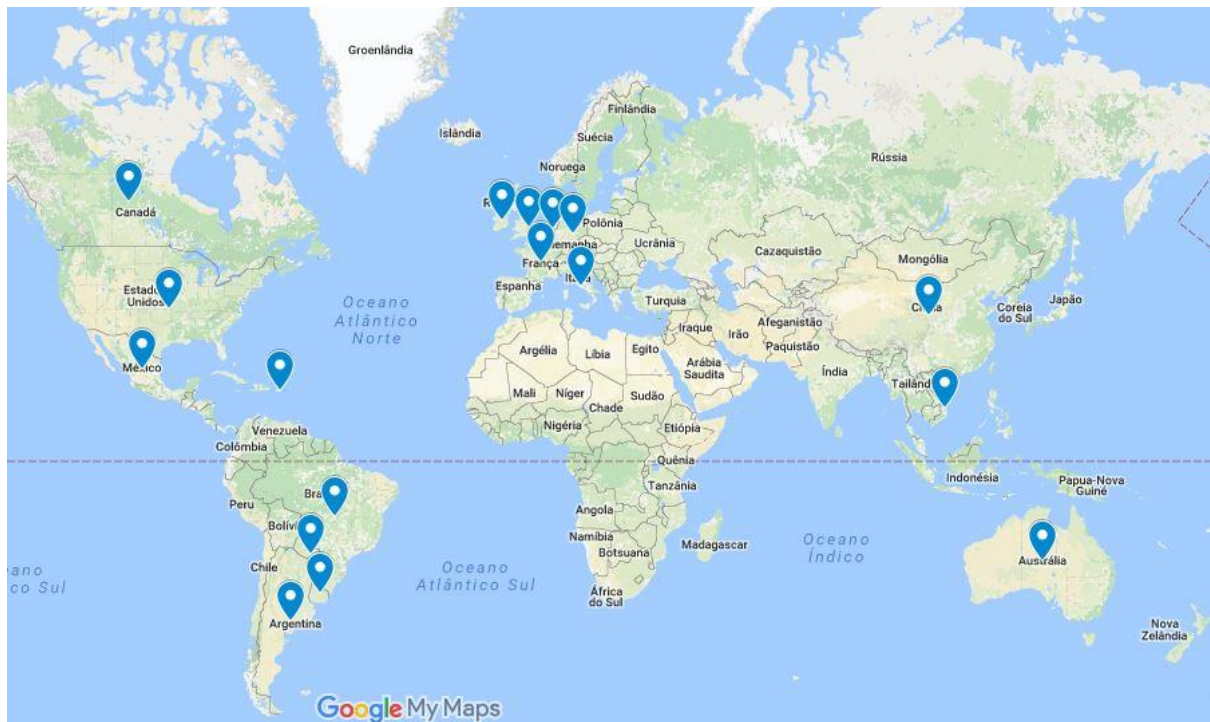


Figura 17 – Expansão geográfica da MULTI 3

Fonte: desenvolvida com base nos dados coletados e suporte do Google Maps.

O caso está ancorado em momentos estratégicos da empresa selecionada. Portanto, inicia-se com o design do modelo de negócios da empresa, analisando cada uma de suas principais transações internacionais (linha do tempo sintetizada na figura 18) e as implicações da internacionalização no modelo de negócios em quatro grandes fases: criação da MULTI 3 e definição de seu modelo de negócios, primeiras subsidiárias estrangeiras, abertura de capital & crescimento, diversificação & expansão global.

4.1.1 Criação da MULTI 3 e definição de seu modelo de negócios (1953-2004)

A MULTI 3 foi criada em Anápolis (GO), em 1953. Na época, o dono comprava o gado de diferentes produtores e os abatia. Sua capacidade produtiva representava cerca de 25/30 cabeças de gado por dia. Logo depois, mudou-se para Brasília, motivado com os incentivos

fiscais oferecidos pelo presidente Juscelino Kubitschek (1956-1961) e as possibilidades de expansão, uma vez que muitas pessoas estavam se mudando para a região, onde passou a existir um potencial mercado consumidor (MULTI 3, 2014a).

Em 1970 expandiu seu negócio e criou a empresa de processamento de carne de gado, chamada Boifree, ampliando sua capacidade produtiva para 500 cabeças de gado por dia (MULTI 3, 2016b). Nas décadas seguintes, expandiu nacionalmente por meio da aquisição de diversas empresas locais. O setor de carnes se consolidava e a estratégia da MULTI 3 era usar as aquisições para se tornar uma das maiores empresas do país.

Já em 1996 a MULTI 3 começou suas atividades de exportação e teve que aprender a minimizar os riscos por meio da comercialização a diversos países em função da doença da “vaca louca”. A redução do volume consumido pela Europa, até então mercado-alvo da empresa, a impulsionou ao desenvolvimento de novos produtos.

“[...] a vaca louca começou a ser um grande problema em 1996, na Inglaterra, eu tinha ido poucos meses antes para desenvolver o mercado internacional para a MULTI 3 e um dos grandes mercados era o mercado europeu. *E nós sofremos bastante para nos adequar à nova realidade por causa da vaca louca e da diminuição da demanda por nossos produtos da Europa. Então, nós tivemos que ir para a Rússia, para outros destinos, montar escritórios, vender um produto diferente para o mercado, vender carne cozida, em vez de carne fresca, carne enlatada, esse tipo de coisa, nós tínhamos que nos transformar durante esse período*, mas enquanto isso o setor no Brasil estava se formalizando com bastante rapidez, com fiscalização maior, maior dificuldade de sonegação e isso estava provocando uma consolidação do setor, e nós participamos ativamente dessa consolidação e ao adquirir pequenas empresas, brasileiras, e as unidades produtivas nacionais, nós fomos montando uma teia de produção em vários estados” (José).

Após diversas aquisições nacionais, a MULTI 3 alcançou a capacidade de abater aproximadamente 6.000 cabeças de gado por dia (MULTI 3, 2016b). *Essa nova realidade obrigou a empresa a melhorar a integração entre as 21 diferentes unidades mediante um forte desenvolvimento de cultura organizacional, com o objetivo de explorar as sinergias e reduzir os custos.*

“[...] nós entendemos que temos uma cultura de gestão e uma cultura de agregar pessoas, de criar um espírito de equipe bastante grande. Bom, nas aquisições que nós

fizemos no Brasil, a gente procurou aperfeiçoar e usar isso para agregar novos gerentes e novos integrados, *na medida em que nós fomos comprando essas fábricas, eu acho que deu bastante certo, porque fomos ampliando os negócios, captando novas sinergias, diminuindo o custo, e fomos mais competitivos*” (José).

No final da década de 1990, o descendente do fundador e atual CEO da MULTI 3 viajou a Iowa (Estados Unidos) junto de alguns executivos para visitar as empresas da região. Lá, ele percebeu que a MULTI 3 precisava melhorar sua produtividade, que havia uma série de processos que poderiam aprimorar, assim, buscou aprender algumas técnicas operacionais. *Posteriormente, redução de custos e eficiência operacional tornaram-se a essência do modelo de negócios da MULTI 3.*



Figura 18 – Trajetória internacional da MULTI 3

Fonte: desenvolvida com base nos dados coletados e suporte do software EdrawMax.

4.1.2 Primeiras subsidiárias estrangeiras (2005-2007)

Em continuidade à estratégia de aquisições desenvolvidas no mercado interno, a MULTI 3 planejou replicar seu modelo de negócios no exterior, investindo na aquisição da BoiArgentina em 2005, a maior empresa processadora de carnes na Argentina. Além disso, investiu na compra de outras argentinas: Argetinian Cattle 1, Argetinian Cattle 2 (2006), Argentinian Cattle 3, Argentinian Cattle 4 (2007), ampliando a capacidade produtiva para 20.000 cabeças de gado.

O ambiente institucional do país hospedeiro contraiu o crescimento da MULTI 3 na Argentina ao impor restrições na exportação de carne bovina durante a Era Kirchner (2003-2015). Para cada 2,5 kg exportados, a empresa precisava vender 1 kg no mercado local com preços fixados pelo governo. Sendo assim, a MULTI 3 reduziu suas operações no país de seis unidades produtivas para apenas uma, cortando 3.000 colaboradores. Por outro lado, a empresa também precisou focar no mercado argentino, agregando valor e desenvolvendo linhas de produtos industrializados, como salsichas e hambúrgueres, para aumentar as vendas no país.

“A MULTI 3 adquiriu uma empresa que exportava 70% de sua produção. Depois, teve que transformar uma empresa exportadora num player local... focando no mercado doméstico e exportando apenas 20-30% de sua capacidade produtiva. *A MULTI 3 teve que mudar seu modelo de negócios no país para produtos industrializados e trabalhar na marca para compensar a queda nas vendas da exportação*” (Gregório).

A empresa é reconhecida na Argentina pela qualidade de seus produtos. A unidade em operação permite mudanças rápidas na linha de produção, de acordo com as especificidades do destino da carne. É a maior unidade processadora de carnes na América Latina e muito eficiente no consumo de água. Metade da equipe administrativa foi alterada após a aquisição. A MULTI 3 contratou colaboradores com experiência no mercado local, mas que pudessem trabalhar como “embaixadores” de sua cultura organizacional. “*Eu trabalho como dono desta empresa... Nós precisamos trabalhar próximo ao nosso consumidor aqui*” (Gregório).

4.1.3 Abertura de capital e crescimento (2007-2009)

Em 2007, a MULTI 3 foi a primeira empresa de processamento de carnes a fazer uma oferta pública inicial (*initial public offering* – IPO) no Brasil e, subsequentemente, listada na Bolsa de Valores de São Paulo (Marketline, 2016). Essa operação moveu aproximadamente US\$ 500 milhões para a empresa. A iniciativa não apenas injetou recursos financeiros, mas também requereu mudanças na governança corporativa de um negócio familiar para empresa listada. A MULTI 3 conquistou o interesse do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) por meio de sua unidade de investimento, a BNDESPar, que se tornou acionista da empresa com 17%.

Um movimento estratégico importante nesse período foi a aquisição da CattleUSA Company, uma das maiores empresas do mundo neste segmento. A compra da empresa permitiu que a MULTI 3 desenvolvesse uma plataforma sustentável de abate de carnes e sua comercialização nos Estados Unidos (MULTI 3, 2009). *É importante notar que a CattleUSA estava quase falindo. Sendo assim, a MULTI 3 acreditou que a empresa necessitava de um choque de propriedade (ownership shock) e uma forte cultura organizacional.* Os colaboradores estavam se demitindo e o cenário econômico nos Estados Unidos não era favorável. Logo, deixar explícita a forma de trabalho da MULTI 3 e os objetivos da empresa auxiliaria a criar um espírito de equipe.

“Quando compramos a Swift nos Estados Unidos, alguém nos perguntou sobre o nosso modelo de gestão. Eu respondi: nosso modelo é o FROG (From Goiás). O que isso significa? Uma coisa simples... ele traduz que nosso modelo de gestão... o que nós acreditamos... são em coisas simples. Não perder a simplicidade em nossas ações dentro da empresa... *nosso maior desafio é não perder a nossa essência pelo nosso tamanho*” (CEO, 2013).

O CEO tentou deixar claro para suas subsidiárias no exterior que a organização deve ser funcional, reduzindo a burocracia ao máximo e mantê-la simples, independentemente do tamanho. No ano seguinte, a MULTI 3 comprou as empresas norte-americanas Beef Packing Company, USA Beef e as operações de confinamento de gado Five USA. *Consolidou sua posição como player global no setor de carnes.*

4.1.4 Diversificação & expansão global (2009-2016)

A MULTI 3 começou um processo intenso de diversificação a partir de 2009. No Brasil, a empresa criou a MULTI 3 Couros, que atualmente produz couros no Uruguai, Argentina, Estados Unidos, México, Alemanha, Vietnã, China e Austrália. No mesmo ano, a empresa adquiriu 64% da Chicken Pride Corporation nos Estados Unidos, que atua na criação, abate, processamento e comercialização de carne de frango. Essa foi a primeira iniciativa da MULTI 3 em diversificar a oferta para mais de um tipo de proteína. A aquisição demandou um empréstimo de US\$ 2 bilhões do BNDES (posteriormente, uma das formas encontradas para reduzir a dívida da empresa foi transformar o débito em ações, ampliando a participação do BNDESPar para 30,4%).

No ano seguinte, a MULTI 3 adquiriu a Meat Company (empresa exportadora de carne de cordeiro) na Austrália e o Belgium Group (especializado em P&D, comercialização de carnes cozidas e produtos congelados na Bélgica). A diversificação exigiu que a empresa aprendesse a trabalhar com diferentes tipos de fornecedores e consumidores.

“A maneira como você lida com fornecedores, por exemplo, é toda peculiar por região. Então, na Austrália, é lidar com as grandes empresas, tem que ir nos eventos, participar dos rodeios e tudo mais, e no Brasil é mais ir às fazendas e falar das questões técnicas, porque no Brasil tem uma certa deficiência técnica de gestão nas fazendas, então você foca na gestão das fazendas e em levar experiências ou produtos novos para que aumentem a eficiência numa fazenda no Brasil, enquanto que na Austrália por ser mais avançado nesse sentido, é mais um evento social, onde você relaciona com o produtor, do que um evento técnico, um evento de negócios” (José).

Na área comercial, a unidade australiana desenvolveu uma forma de apresentar a MULTI 3 aos seus potenciais clientes como grupo e não apenas os produtos produzidos localmente. Eles desenvolveram o conceito de *One stop shop*, que atualmente também é explorado na Europa, enfatizando a singularidade de cada mercado e a complementaridade entre os produtos da empresa. Essa forma de posicionamento comercial faz com que todas as unidades tenham conhecimento do que é produzido pelas demais e de que forma podem agregar valor à negociação local.

“A MULTI 3 é uma jovem empresa global. Está tentando fazer com que seus valores e princípios sejam entendidos por todas as unidades... a cultura organizacional é

compartilhada pela internet. Os valores são internacionais, mas tem nuances locais” (Castro).

Em 2011, Raul assumiu a presidência global da MULTI 3. Seu irmão e antigo presidente, Saul, planejou a internacionalização. Os objetivos de Raul era a consolidação das unidades adquiridas, mas a empresa continuou expandindo em função das oportunidades de mercado. Sendo assim, no mesmo ano, a MULTI 3 diversificou novamente e comprou a empresa italiana de carne curada, a Salaminho. “Raul tem uma capacidade de informar detalhes e rapidez rara; constância na maneira de orientar seus colaboradores” (José).

Em 2012, a MULTI 3 passou a atuar no segmento de carnes de frango no Brasil, ampliando sua capacidade produtiva global em 15%. No ano seguinte, comprou a Frangos do Brasil, tornando-se a maior empresa processadora de frangos no mundo, de modo a abater mais de 12 milhões de frangos por dia (MULTI 3, 2016b). Essa aquisição envolveu comidas processadas, unidades produtivas de carne de frango e suína e 21 centros de distribuição (Marketline, 2016). *A MULTI 3 está tentando aplicar o benchmarking do Brasil para as subsidiárias no exterior, no segmento de carne de frango, para aumentar a eficiência das outras unidades produtivas por meio de práticas administrativas e operacionais.*

Depois, a MULTI 3 chegou ao mercado canadense pela aquisição da Canadian Foods. Essa operação incluiu unidades de produção de embalagens e confinamento de gado. Além disso, a empresa entrou em um novo segmento no Brasil – produção e tecnologia de colágeno oriundo da proteína bovina pela aquisição da Brazilian Food Ingredients. A empresa adquirida já possuía experiência na exportação e permitiu que a MULTI 3 expandisse seu portfólio com colágeno e enriquecesse sua presença internacional (Marketline, 2016).

Em 2014, a MULTI 3 comprou a australiana Australian Goods, empresa líder em comidas pré-prontas (Marketline, 2016) com marcas locais fortes. Já em 2015, adquiriu a USAPork nos Estados Unidos, adicionando carne suína (produção de bacon) no portfólio do mercado norte-americano. Ainda, comprou a UKFoods no Reino Unido, uma empresa com mais de 70 anos, mais madura que a própria MULTI 3. *Tendo em vista que a empresa possui bons níveis de eficiência e é reconhecida pela alta qualidade de seus produtos, inovação e práticas de bem-estar animal, a MULTI 3 não tentou impor suas práticas na adquirida (MULTI 3, 2016a). A MULTI 3 apenas adicionou um “final refinement” para integrar a cultura organizacional, como senso de grupo e alinhamento estratégico.*

A UKFoods tem 13 unidades produtivas na Europa, além do Reino Unido, atua na França, Holanda e Irlanda, contando com mais de 13.000 colaboradores. A aquisição foi uma decisão estratégica de crescer sua presença no continente europeu por meio da integração das linhas de produção e controle de marcas fortes (MULTI 3, 2016b).

A competência central da MULTI 3 sempre foi ancorada na eficiência operacional, custos e escala. Agora, após uma série de aquisições internacionais, empresa aprendeu que precisa agregar valor em função da consciência do consumidor, o qual busca produtos certificados, com rastreabilidade e segurança animal. Sendo assim, desenvolveu uma matriz de gestão entre as unidades (marketing e inovação, compras, finanças e operações) para ter especialistas de interesses mútuos. O desafio é desenvolver uma integração comercial entre as unidades e melhorar as áreas administrativas, uma vez que cada mercado apresenta suas singularidades.

A MULTI 3 é reconhecida por sua eficiência operacional ao redor do globo. O que a empresa busca hoje é agregar valor aos seus produtos por meio do fortalecimento de marcas locais. *“Cada mercado tem sua peculiaridade. A empresa agora está focando na marca. Não tem a intenção de desenvolver uma marca global, mas trabalha na melhoria da qualidade das marcas regionais. Marca significa maior valor agregado também”* (Lygia).

Atualmente, outro aspecto proeminente na estratégia da MULTI 3 é a atuação do BNDES. A instituição apoiou o crescimento da empresa por meio de financiamentos a diversas aquisições realizadas nos últimos anos e também atuou como *shareholder*, já que o BNDESPar detém 20,36% das ações. A MULTI 3 buscava reestruturar suas atividades na tentativa de evitar a dupla taxação, acessar capital estrangeiro e segregar seus ativos em diferentes regiões geográficas. Contudo, o BNDES não permitiu que a MULTI 3 mudasse seu corporativo para o Reino Unido, alegando que a transferência resultaria na desnacionalização da empresa. Sendo assim, a MULTI 3 considera abrir o capital da subsidiária norte-americana (MULTI 3 USA, antiga CattleUSA Company) na bolsa de Nova York.

4.2 MULTI 1

A MULTI 1 é uma das maiores empresas de motores elétricos da América Latina (Marketline, 2016c). A empresa foi fundada em 1961 e atualmente possui diversas subsidiárias no exterior, em 22 países (ver figura 19 para expansão geográfica), emprega mais de 30 mil pessoas e

apresentou, em 2015, uma receita de US\$ 3,34 bilhões, em que 50% ainda são oriundos da matriz. O grupo hoje fornece soluções para motores elétricos, como painéis de controle, transformadores e geradores. Além de equipamentos e serviços para automação industrial (Marketline, 2016c).



Figura 19 – Expansão geográfica da MULTI 1

Fonte: desenvolvida com base nos dados coletados e suporte do Google Maps.

O caso está ancorado em momentos estratégicos da empresa selecionada. Portanto, inicia-se com o design do modelo de negócios da empresa, analisando cada uma de suas principais transações internacionais (linha do tempo sintetizada na figura 20) e as implicações da internacionalização no modelo de negócios em quatro grandes fases: criação da MULTI 1 e definição de seu modelo de negócios, primeiras subsidiárias no exterior, ampliação dos investimentos internacionais e nova onda de diversificação.

4.2.1 Criação da MULTI 1 e definição de seu modelo de negócios (1961-1990)

Fundada em 1961 por três profissionais com experiências de vida diferentes (eletricista, mecânico e administrador), a Eletromotores SC (renomeada mais tarde Eletromotores

MULTI 1) era uma pequena fábrica de motores industriais no interior de Santa Catarina. Naquela época, cada um dos sócios investiu o valor de um automóvel e já determinaram a função de cada um dentro da empresa. Claudio, o administrador, assumiu a parte administrativa e de vendas, enquanto os demais sócios lideravam a parte técnica (ROSSI, 2015). *Dentre os desafios do início de suas atividades destacam-se a dificuldades de encontrar distribuidores locais e a falta de matéria-prima e componentes, que estavam centralizados na região de São Paulo. Logo, a solução encontrada pelos sócios foi vender diretamente aos consumidores e verticalizar a produção, fabricando seus próprios componentes* (MELO, 2010).

Poucos anos depois do estabelecimento da empresa, um dos sócios participou de uma feira na Alemanha e conseguiu perceber que o mercado era dominado por grandes players e que as empresas pequenas deveriam se diferenciar para poder sobreviver (ROSSI, 2015). Portanto, ao regressar para o Brasil, decidiu que eles precisavam desenvolver produtos mais competitivos (MORAES, 2004) e expandir seus mercados de atuação. *A visita técnica estimulou a empresa, então, a lançar motores que são compatíveis com as normas nacionais, mas também com as internacionais (International Electrotechnical Commission) por meio de um acordo tecnológico com uma empresa alemã* (MELO, 2010).

Em 1970, o primeiro país de destino de seus motores foi o Uruguai. Ainda, seus primeiros passos de internacionalização envolveu a exportação de tecnologia para a Colômbia (MELO, 2010). Importante mencionar que em 1971 a empresa realiza a abertura de capital, sendo uma das primeiras empresas brasileiras a ter ações negociadas em bolsa de valores. Além disso, destaca-se que a MULTI 1 já se preocupava com as futuras sucessões, nesse sentido, cria uma carta de princípios, um manual de governança corporativa em vigor até hoje (MORAES, 2004; ROSSI, 2015).

Ainda na década de 70, estabeleceram-se as padronizações do sistema de trabalho, bem como a definição de atuação e as competências necessárias em diferentes regulamentos e normas. O intuito era simplificar a compreensão de todos para ampliar a qualidade da produção, reduzir os custos e melhorar a segurança no ambiente de trabalho (MORAES, 2004). O executivo da empresa afirma que este é o estilo de gestão da empresa: *“A empresa que trabalha com simplicidade, bem o estilo da MULTI 1.... Fazer tudo de forma simples, da forma mais rápida possível, menor custo possível, sempre dar o passo com sustentabilidade”* (Manuel).

Já a década de 1980 é marcada por forte crise econômica no Brasil. A MULTI 1 sofre com a queda nas vendas e diferente de muitas empresas no país, não reduz a mão de obra. Em vez de

demitir, diminui a carga de trabalho e foca na qualificação do pessoal. A empresa cria o Centro Tecnológico, buscando o desenvolvimento de tecnologias para inovação de seus produtos (MELO, 2010). *Desenvolve, ainda, maiores práticas de controle da qualidade, incluindo a implantação de ISO 9000. Além disso, inicia uma fase de diversificação de investimento, para produtos correlatos, como transformadores e automação industrial, mas também amplia sua atuação para empresas de metalurgia, reflorestamento e piscicultura* (MORAES, 2004).

Sob o comando de Deoclides, intensifica a atuação internacional, exportando com mais frequência a países da América Latina, a partir da criação de um Planejamento de Produção. Ainda, passa a buscar distribuidores no exterior e participar mais ativamente em feiras internacionais. “Queria internacionalizar... o que a Multi 1 fez? Começou a ir em busca de feiras internacionais e distribuidores”, afirma Manuel. *Por fim, um dos pontos principais para ampliar a participação no mercado externo era o pós-venda. Para isso, a MULTI 1 investiu na formação de uma rede assistentes técnicos* (MELO, 2010).

4.2.2 Primeiras subsidiárias no exterior (1991-1999)

Logo no início dos anos 1990, a MULTI 1 abriu suas primeiras subsidiárias no exterior com intuito de comercializar, distribuir e dar assistência técnica aos seus consumidores. Em 1991 inaugura o escritório nos Estados Unidos e, no ano seguinte, na Bélgica, para atender o mercado europeu (MULTI 1, 2016). *Diante da dificuldade de lidar com os conflitos de interesse junto de seus distribuidores, a MULTI 1 opta por ampliar sua cobertura de atendimento por unidades próprias. Em alguns casos, comprou a operação inteira de seus distribuidores, uma vez que já possuía estoque, pessoal e conhecimento de mercado* (MELO, 2010).

Sendo assim, abre escritórios comerciais no Japão, em 1994, Alemanha e Austrália, em 1995, Inglaterra, em 1997, e Espanha, França e Suécia, em 1998. Logo, encerra a década de 1990 com uma vasta cobertura internacional. *Este processo de internacionalização fez com que a Multi 1 criasse uma reunião anual com o objetivo de apresentar não apenas os resultados, mas também o que aprenderam na atuação em diferentes países, interagindo com culturas distintas da brasileira* (MORAES, 2004).

Nesse período a empresa repensa os investimentos realizados na década anterior e passa a dedicar atenção apenas aos segmentos relacionados aos motores e equipamentos elétricos. Portanto, amplia os investimentos nessa área e reforça a parceria com uma empresa alemã (MORAES, 2004).

Aqui, um fato importante foi a *joint-venture* com uma empresa argentina. A parceria não deu certo, sendo desfeita dois anos após a associação. A empresa argentina enfrentou dificuldades financeiras e acabou afetando a MULTI 1 no país, que teve de lidar com um passivo trabalhista de responsabilidade de seu sócio (MELO, 2010). O gestor da unidade argentina relembra: “O sindicato entrou na justiça contra a MULTI 1... a empresa argentina era a mais importante da cidade” (Rubem).

Logo, a empresa precisou aprender a lidar com sistemas jurídicos internacionais e administrar seus negócios além das fronteiras nacionais (MORAES, 2004). A partir do ocorrido, a MULTI 1 optou pela utilização de modos de entrada com controle total da empresa.

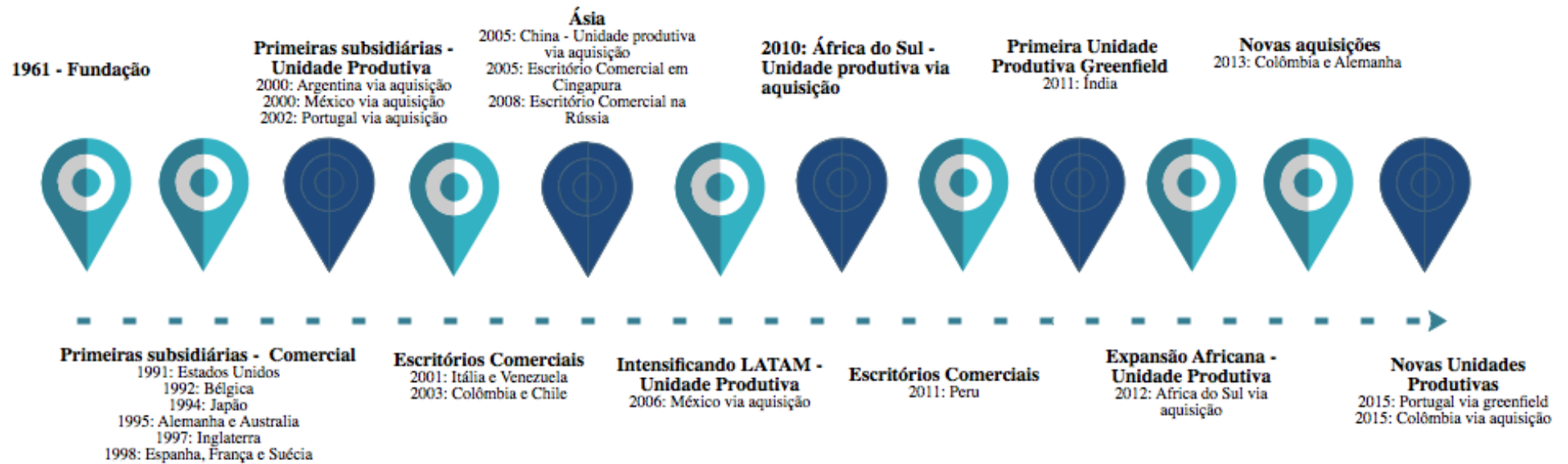


Figura 20 – Trajetória internacional da MULTI 1

Fonte: desenvolvida com base nos dados coletado e suporte do software EdrawMax.

4.2.3 Ampliando os investimentos internacionais (2000-2010)

A fase seguinte de internacionalização foi marcada pelas aquisições internacionais, uma vez que a empresa identificou oportunidades de investimento e não demonstrava conhecimento para operar em mercados externos. “Começamos com fábricas prontas, com interesse no modelo de negócio, porque a gente não entendia de mercado externo, compramos fábrica e...” (Manuel).

Nos anos 2000 a MULTI 1 adquiriu uma empresa de motor de lava roupas na Argentina, e outra no México, de motores elétricos de baixa tensão, com o objetivo de atender o mercado americano (MELO, 2010; PREDEBON, 2010). Logo, em 2002, começou a produzir em Portugal, por meio da aquisição de uma empresa de motores para área de risco. Além disso, ampliou sua participação na América Latina com a abertura comercial dos escritórios da Venezuela (2001), Colômbia e Peru (ambos em 2003) (MULTI 1, 2016).

Destaca-se, ainda, a aquisição de uma empresa chinesa em 2005. *Embora tivesse interesse anterior no país, aguardou até ter o controle total de suas operações na China.* Como uma empresa previamente estatal, seu maquinário e processo produtivo estavam bastante desatualizados. *Logo, precisou passar por um processo de reestruturação intenso. Além disso, a MULTI 1 teve de aceitar a presença do governo do país de destino dentro da organização. O gestor da unidade chinesa destaca:*

“Tem umas pessoas que são do partido do governo e a gente não pode tocar, umas 3-4 pessoas que são do Partido Comunista, elas são intocáveis e a gente não tem direito sobre elas, de demiti-las. Quando a gente precisa de relacionamento.... Como somos uma empresa estrangeira, precisamos de relacionamento. Essas pessoas acabam sendo até boas, tem bastante penetração no governo e nos ajudam bastante” (Jorge).

Além disso, a empresa tinha a intenção de conquistar o mercado chinês com seus produtos tradicionais (uma linha premium). Como não conseguiu, precisou transformar a filial chinesa em uma plataforma de exportação e criar um produto específico para aquele mercado, desenvolvendo também fornecedores locais para ganhar competitividade nacional.

“A MULTI 1 não era competitiva, porque vários fornecedores eram de fora (rolamentos trazia da Europa, fio de cobre... toda a matéria-prima e materiais isolantes

eram trazidos de fora), pois ela não tinha conhecimento do mercado chinês, não tinha desenvolvido a cadeia de suprimentos da China. Segundo, o motor que trouxeram do Brasil era muito sofisticado, tinha muitos opcionais... o mercado chinês não estava acostumado e não comprava” (Jorge).

Pautada no contato com outras culturas e diferentes formas de organização social e industrial, a MULTI 1 assimila as boas práticas e organiza a produção de acordo com a realidade local (MORAES, 2004). Uma questão importante no processo de aquisição das empresas no exterior foi o respeito e a valorização da cultura estrangeira. A MULTI 1 trabalha em parceria com a empresa adquirida, estabelecendo, aos poucos, seus critérios de avaliação de desempenho e práticas de gestão. Em geral, a empresa busca manter os funcionários locais em respeito a cultura local (MELO, 2010).

“A Multi 1 sempre procurou respeitar a cultura local, não foi lá no local, na Argentina, nem no México, nem em lugar nenhum, nem na China e transformou tudo... ela mandou um ou dois colaboradores do Brasil, normalmente, um administrador ou general manager para atuar junto com o general manager que estava lá e alguém da área financeira, para entender a firma, afinal de contas...” (Manuel).

Contudo, a empresa valoriza os procedimentos centrais desenvolvidos, visando uma padronização da qualidade dos produtos MULTI 1, além de realizar treinamentos para conformidade dos manuais nas diferentes unidades do exterior. “Dentro dos manuais de qualidade, nos manuais de treinamento, todo gestor passa por treinamento, que depois replica para os funcionários” (Manuel).

Ademais, a empresa promove o intercâmbio dos colaboradores de suas diferentes unidades para ampliar o conhecimento das empresas do grupo e instigar melhorias nos processos produtivos. *“Funcionários de diferentes níveis são estimulados a realizar incursões ao exterior para vivenciar a lógica de outros mercados e o estado da prática de concorrentes internacionais, incluindo seus processos produtivos”* (Manuel).

Posteriormente, em 2007, aconteceram dois fatos relevantes no quesito governança corporativa: a MULTI 1 ingressa no Novo Mercado de Capital da Bovespa e Deoclides deixa a presidência da empresa para compor o Conselho de Administração. Então, assume como presidente o Sr. William, primeiro presidente que não é da família dos fundadores, mas que começou sua trajetória na MULTI 1 como estagiário, em 1981, e construiu toda sua carreira dentro da organização (ROSSI, 2015).

No ano de 2008, inicia-se a construção da fábrica na Índia e a abertura do escritório comercial na Rússia. Esse foi o primeiro investimento externo realizado pela MULTI 1 no modo *greenfield* (MULTI 1, 2016).

“Fábrica do zero, foi o caso da Índia, fizemos uma modernização na China, depois no México, então, e aí foi indo, começamos a estudar a adequação – se chama o footprint – onde produzir, onde é mais adequado produzir para (/) e aí começamos os estudos, aí começando a comprar relatórios de estudos de mercado, coisas, como fazer, como não fazer e assim estamos crescendo” (Manuel).

Já em 2009, a MULTI 1 amplia sua presença no México e compra uma empresa de transformadores. No ano seguinte, adquire o grupo South African na África do Sul, líder de mercado na distribuição e integração de sistemas e produtos eletroeletrônicos (PREDEBON, 2010), expandindo significativamente sua atuação no continente africano. *Segundo o presidente da empresa, o racional que comanda as diversificações da empresa está na busca de ampliação de portfólio e na aquisição de tecnologia. “A melhor saída para fazer isso de maneira rápida é incorporar quem já tem isso pronto”* (ROSSI, 2015).

4.2.4 Nova onda de diversificação (2011-2016)

Em 2011, a MULTI 1 inaugura sua fábrica na Índia e abre o escritório comercial no Peru (MULTI 1, 2016). A empresa expande sua atuação na África com a aquisição, em 2012, de uma empresa de transformadores e subestações. No ano seguinte, leva a cabo uma nova empreitada de aquisições pelo globo: uma empresa alemã, que produz motores elétricos e *gearbox* (uma empresa de controle familiar), uma empresa colombiana, produtora e montadora de painéis elétricos para automação e, finalmente, outra empresa alemã, com intuito de expandir o desenvolvimento de máquinas elétricas especiais de alta rotação (ROSSI, 2015). *As oportunidades globais são avaliadas por cada gestor que atua no exterior. Eles têm a capacidade de identificar bons negócios dentro de sua área de cobertura com maior facilidade do que a equipe da matriz. Além disso, possuem autonomia para buscar novas oportunidades e apresentá-las ao grupo.*

“Nós temos uma orientação corporativa para todos os diretores de filiais do exterior, para ficarem atentos em oportunidades. Não é só um bloco do Brasil que está

preocupado em expansão, não, todos os diretores, superintendentes, managers, directors das filiais, do exterior e das fábricas...” (Manuel).

Um dos diferenciais da MULTI 1 em relação aos seus concorrentes é o serviço de pós-vendas. A empresa desenvolveu a capacidade de treinamento de técnicos no Brasil e no exterior, porque a agilidade no atendimento é valorizada pelos clientes. Como os produtos são desenvolvidos a partir de uma plataforma comum, mas seguindo as especificações dos clientes, observa-se ao mesmo tempo flexibilidade e padronização.

“[...] as peças são intercambiáveis... elas se encaixam, porque é a mesma plataforma. Não interessa onde o motor foi comprado e para onde ele vai. A garantia é global e a parte de serviços, troca de peças, é feita de maneira super rápida, já que não há diferenciação de produtos. Essa é uma maneira que a gente se destaca, já que as principais competidoras têm plataformas diferentes” (Jorge).

Em 2014, a MULTI 1 expande ainda mais, adquirindo uma empresa sul-africana, que produz transformadores de alta voltagem e subestações de energia, uma empresa chinesa de serviços de manutenção para transformadores, motores elétricos e geradores, e uma empresa espanhola, produtora de painéis elétricos. Encerra o ano de 2015 com a aquisição de mais uma fábrica de motores elétricos em Portugal e uma empresa de transformadores colombiana, especializada em transformadores a óleo e secos (ROSSI, 2015; MULTI 1, 2016).

“Exatamente, diversificando, sempre mantendo a sinergia com motores elétricos, o motor como central, geração de energia, proteção de energia, pinturas para proteger o produto, controle da energia, energias alternativas, por exemplo, a Multi 1 já está entrando na eólica e na parte solar” (Manuel).

As operações externas respondem por 50% do faturamento da MULTI 1, o que há apenas cinco anos significava 38%. Esse crescimento é resultado de uma série de aquisições realizadas pela empresa nos últimos anos, bem como de uma disciplina financeira (ROSSI, 2015).

definição de seu modelo de negócios, primeiros projetos no exterior, investimento na América Latina e desbravando o mercado europeu.

4.3.1 Criação da MULTI 8 e definição de seu modelo de negócios (1995-2001)

Os sócios fundadores da MULTI 8 atuavam em grandes empresas de consultoria. Eram jovens, com poucos anos de experiência de trabalho, mas sentiam-se frustrados pela forma de operacionalização dos projetos que realizavam (MULTI 8, 2017). Além disso, sentiam a necessidade de ficar mais próximos do cliente para melhor atendê-lo, de diminuir aquela arrogância de que o consultor sabe tudo. “Ah, vim aqui para falar tudo que você está fazendo de errado e te contar o que você deveria estar fazendo” (Martha).

Então, decidiram criar uma nova empresa utilizando as áreas de conhecimento e os interesses de cada um, com foco em estratégia e em gestão de processos, mas agregando um serviço que não era comum na época: implementação. “Há 17 anos, não era comum as empresas atuarem na implementação... as empresas vendiam conhecimento... as empresas grandes de consultoria vendiam o conhecimento, uma metodologia...” (Vinícius). Esses princípios são permanentes até hoje, uma empresa “muito forte em implementação, foco em resultados, de garantir o link com a realidade, de trabalhar lado a lado com o cliente” (Martha).

Em 1998, os sócios tomaram uma decisão atípica para uma empresa de consultoria, mas que eles acreditavam que iria auxiliar nos projetos de implementação. A MULTI 8 comprou uma empresa de cosméticos para entender como ela operava. Um dos sócios saiu do dia a dia da consultoria para gerir a nova empresa, os demais se dividiam nas funções e, então, o aprendizado gerou novos serviços (MULTI 8, 2017).

No ano seguinte, a empresa já havia triplicado sua equipe, contando com 10 consultores, além dos sócios fundadores. Ainda, com as novas atividades, a MULTI 8 conseguiu criar o seu diferencial diante do mercado e estabelecer a forma própria de trabalhar.

“E a ideia era um pouco diferente de outras consultorias, a maior parte das consultorias é organizada por setor ou por indústria e a gente se organizou por área de conhecimento, exatamente para abrir um caminho de colaboração com o cliente mais forte” (Martha).

Justamente por focar na implementação, a MULTI 8 sempre teve um interesse grande em conhecer a realidade local. Contudo, seus clientes do Brasil possuíam ou estavam interessados em outros mercados e passaram a solicitar novos projetos para a empresa fora do país.

4.3.2 Primeiros projetos no exterior (2002-2004)

Em 2002, um dos clientes que havia gostado da metodologia da MULTI 8 no Brasil foi para a Argentina e a partir de um telefonema: “Olha, eu preciso da ajuda de vocês aqui... a gente avisou que não conhecia a realidade local, um dos pontos fortes que a empresa destacava em sua atuação” (Vinícius). No ano seguinte, receberam a demanda de outro cliente: “Ah, fizemos o projeto com vocês no Brasil e precisamos agora de ajuda no México” (Martha). Essa mesma empresa pediu projetos para outros países, pois ficou interessada no estilo de trabalho, em dedicar muito tempo em entender cada país. “*Foco muito de campo, de conhecer a realidade, menos teórico*” (Martha).

Ainda em 2003 tiveram dois projetos internacionais acontecendo paralelamente: um no México e outro na Argentina. Nesse momento começaram a avaliar as possibilidades de internacionalização da empresa. Não havia sido uma estratégia deliberada, surgiu em resposta a demanda dos clientes existentes, mas o trabalho de campo auxiliou a identificar oportunidades locais.

“Por que a gente saíria do Brasil? O Brasil é um mercado enorme de consultoria e a MULTI 8 é uma empresa pequena, então tinha muito para crescer aqui. Bom, mas a gente elencou alguns pontos para sair: a gente é uma empresa que vive de pessoas... de contratação e retenção de pessoas... *A gente viu que ia ser mais difícil contratar e reter talentos, de pessoas jovens, com experiência internacional, se fosse uma empresa local... precisa ter alguns caminhos, de repente fora do Brasil. Outro ponto é acesso a outros mercados.* O México é o segundo maior PIB da América Latina, também tem espaço para crescer com consultoria... podia fazer um head operacional e financeiro, que é importante... *ainda os projetos ganham outra envergadura, mesmo dentro da mesma empresa, outra natureza, orçamento tendo presença fora do país*” (Vinícius).

Assim, a estratégia de internacionalização começou a ser definida avaliando principalmente a questão de atratividade para a equipe, da diversificação do risco de operar em um único

mercado e de ampliar o perfil de projetos realizados. Os projetos globais têm um orçamento maior, um grau de complexidade maior, fazem parte da estratégia global do cliente e isso atraia os consultores. *Contudo, alguns questionamentos importantes vinham à tona, como a adequação do modelo de atuação e se o método e perfil profissional era passível de réplica em diferentes países* (MULTI 8, 2017).



Figura 22 – Trajetória Internacional da MULTI 8

Fonte: desenvolvida com base nos dados coletado e suporte do software EdrawMax.

4.3.3 Investimento na América Latina (2004-2008)

Considerando os projetos em carteira e o potencial de mercado previamente analisado, optaram por iniciar as atividades internacionais no México.

“Olha, o primeiro passo para a gente criar uma estratégia de internacionalização é criar uma região de América Latina, que para a gente é mais fácil, fácil entre aspas, mas... Logisticamente, proximidade de culturas, de línguas, de estrutura física, também, tem uma sinergia de escritórios...” (Martha).

Sendo assim, abrem o escritório oficialmente em 2005. Foi um processo de aprendizado para a empresa, no sentido de desenvolver não apenas a estrutura organizacional em outro país, mas de criar políticas internas. *Além das questões burocráticas clássicas de abrir um negócio, precisavam definir detalhes importantes antes de iniciar a operação:*

“Qual vai ser o salário de um consultor brasileiro no México... e de consultor um mexicano no México? Como tem que ser minha estrutura organizacional? A empresa do México fica abaixo da empresa do Brasil? Fica do lado? Tem uma preparação de processos, legal, financeira, garantir um fluxo de caixa, envio de capital... Então, tem toda uma preparação que a gente foi aprendendo com a abertura no México” (Vinícius).

Embora esperassem maior similaridade entre o México e o Brasil, trabalhar no país gerou grande aprendizagem para a empresa na forma de conduzir os negócios.

“A relação de trabalho é diferente, às vezes, mais pessoal do que profissional. No México é costume uma venda de prestação de serviços ser quase no nível pessoal, enquanto no Brasil é uma venda técnica... não tão técnica quanto na Alemanha... a gente foi aprendendo essas nuances, como é vender serviços, como é trabalhar com as pessoas... então, você tem que se adaptar, saber ler uma reunião... Isto trouxe uma riqueza muito grande” (Vinícius).

Tendo em vista a característica pessoal do México, a *MULTI 8* passa a considerar um sócio local para ampliar sua atuação no país. *Em consultoria, é importante criar uma network, que permite dar referências sobre os projetos por meio da própria rede. “Consultoria é um processo de confiança. É muito difícil conquistar clientes com cold call”* (Vinícius).

Em 2008, Álvares, um executivo sênior com grande experiência no mercado mexicano, torna-se sócio presidente das operações no México.

“Entrei na MULTI 8 quando a empresa já tinha uma estrutura suficiente... e tinha organização interna e as competências necessárias para buscar clientes... a empresa entendeu que era importante ter um sócio com experiência e mexicano para dar mais credibilidade neste mercado” (Álvares).

Com as atividades no México trazendo bons resultados, a MULTI 8 começou a questionar quais seriam os próximos passos na trajetória internacional. *Além das oportunidades relacionadas ao potencial de mercado dos países-alvo, também considerava o interesse dos consultores em se estabelecerem nestes países* (ZANNI, 2013). Assim, em 2007, iniciam as atividades na Argentina, com uma diretora local que detinha grande conhecimento de operações de M&A (MULTI 8, 2017). No ano seguinte, decidem investir no Chile, uma vez que um de seus consultores demonstrava interesse em mudar-se para lá e, então, conseguiu um cliente do portfólio da MULTI 8 para desenvolver o primeiro projeto no país (ZANNI, 2013). Dois anos depois, um sócio chileno assume o controle das operações no local.

A expansão internacional fez com que fossem criados padrões de serviços e trouxe à tona a necessidade de reforçar a cultura empresarial para que o cliente, independente de onde solicite o serviço, receba a mesma qualidade de projeto. É necessário ter uma integração nas diferentes unidades da empresa.

“Então, é como se a gente tivesse máquinas, só que agora máquinas totalmente diferentes... a gente tem que aprender não só a trabalhar com essas máquinas, mas fazer que todas essas máquinas trabalhem bem entre si... toda a engrenagem precisa estar funcionando...” (Vinícius).

A cultura da MULTI 8 é formulada desde o processo de recrutamento e seleção de seus consultores. Já buscam pessoas que têm um perfil alinhado com a empresa. Além disso, investem em um período de treinamento. Isso provoca um reflexo grande em como desenvolver os projetos. *A forma encontrada pela empresa em difundir sua cultura e criar um senso de pertencimento de grupo consistiu no acompanhamento semanal. Além da interação rotativa com colegas de acordo com cada projeto e da participação ativa dos sócios.* “Então, as pessoas, sócios, diretores, têm um papel forte de direcionar essa cultura, a gente tem reuniões mensais com os nossos times, onde a gente discute o que está acontecendo, o que não está... então, em todas essas interações, a cultura fica permeada” (Martha).

As reuniões semanais também têm o intuito de acompanhar os projetos com mais frequência, para manter o padrão desejado.

“Padronizar o produto é mais fácil, eu olho a especificação da marca... cada serviço é diferente, cada hora é um profissional prestando... então, a gente olha de uma maneira global, com frequência semanal..., porque é um mercado muito nervoso... Esse é o mecanismo que a gente tenta, respeitando as culturas e a diferença de cada país, a ter um padrão MULTI 8 de *way of working*” (Vinicius).

A preocupação da empresa é ter uma flexibilidade em atender o cliente conforme sua necessidade, mas ser capaz de manter um padrão na qualidade dos serviços oferecidos, independente do consultor envolvido no processo. Destaca-se que ao longo dos anos alimenta uma plataforma on-line para facilitar o desenvolvimento dos projetos segundo a metodologia desenvolvida pela empresa.

“A metodologia de trabalho, de setup do projeto é bem clara. Há um portal disponível para que os consultores sigam o passo a passo para iniciar o projeto. Antes mesmo de se aproximar do cliente há um mapeamento do que já foi feito para a empresa, estudar a indústria, stakeholders, para que todos saibam o que tem que ser feito. A partir daí há a determinação das atividades. *Esse método, permite que todas unidades sigam o mesmo ritual*” (Álvares).

Um ponto importante para a rápida expansão da empresa foi ter exigido pouco investimento em seus estágios iniciais. Unidades mais enxutas geram crescimento lento no local, mas rentabilidade positiva, uma vez que o custo é reduzido. Essa foi a forma de iniciar o processo de internacionalização. Contudo, a empresa decidiu optar por um crescimento rápido no continente europeu, o que exige uma curva de investimento e retorno entre dois e quatro anos.

4.3.4 Desbravando o mercado europeu (2010-2016)

Em 2010, a MULTI 8 decide entrar em um mercado mais maduro e sofisticado que a América Latina. “Aqui na Europa de forma geral e, especificamente, Inglaterra e Alemanha, são os dois mercados mais desenvolvidos para consultoria na Europa” (Martha). Como a empresa já havia percebido a importância de ter uma raiz local, em seus primeiros anos foi buscar um

sócio britânico. Sendo um dos membros do Conselho da Associação de Consultores de Gestão (MCA), esse sócio elevou o nível dos projetos realizados pela empresa.

É importante destacar que a MULTI 8 acredita na relevância de ter um executivo sênior da própria empresa (geralmente, brasileiro) no início das operações para dar a característica e a cultura da organização:

“trazer alguém um pouco mais sênior, que consiga ter a cultura, a forma de atuar, os valores, a identidade, para você manter, porque empresa de serviço... é um desafio grande, que sua cultura, sua forma de trabalhar e sua identidade é o seu produto...” (Martha).

A internacionalização auxiliou a empresa a compreender melhor sua própria cultura:

“Esse entendimento do que é regional, o que é essência da MULTI 8, o que é a cultura do cliente... tem tantas interfaces de cultura que é difícil estabelecer as fronteiras de cultura num projeto de consultoria. Essa é a razão também do crescimento orgânico da empresa... não dá para entrar num país com aquisição, é difícil... eu perco mais essa parte de cultura da empresa” (Vinícius).

Em 2015, a MULTI 8 deu mais um passo no continente europeu: abriu seu escritório na Alemanha, com diretora local e que já conta com quase 10 consultores.

Em relação à governança, as unidades têm estratégias próprias de quais clientes querem atender e não precisam de autorização da matriz. A MULTI 8 não trabalha com regiões, mas instâncias funcionais, que devem estar cientes da atuação de cada subsidiária.

“A nossa governança é global... tem a governança de cada (unidade da) empresa, mas por cima de todas essas governanças tem uma que olha a qualidade dos projetos, que olha o desenvolvimento dos profissionais, que olha toda a parte de vendas. Isso é integrado...” (Vinícius).

Por outro lado, o desempenho é avaliado por região, mas o foco está no resultado consolidado da empresa. Como tem subsidiárias no estilo *start up*, outras consolidando suas operações e algumas maduras, variam as instâncias de avaliação.

“Avalia a rentabilidade por projeto, a rentabilidade por núcleos e país, e também define metas por núcleos e país... e tem também o consolidado. A gente foca mais no consolidado, justamente para ter a gestão não geográfica. Se UK está bem e a

Alemanha não... ok, se o todo está de acordo... A gente consegue fazer essa transição de recursos...” (Vinícius).

Logo, a empresa destaca a mobilidade de recursos (pessoas) conforme sua necessidade e seu interesse, o que mantém um quadro funcional estável.

4.4 MULTI 11

A empresa foi fundada em 1987 com o intuito de dar aulas de programação de *mainframe* (GODINHO, 2011). Hoje a MULTI 11 é a maior empresa brasileira na área de tecnologia da informação e comunicação (TIC) e um dos grandes players na América Latina. Com um faturamento aproximado de US\$ 821 milhões em 2016 (aumento de 18% em relação ao ano anterior), em que mais de 50% é oriundo do mercado externo. A empresa atua em 39 países (a expansão geográfica pode ser visualizada na figura 23) e emprega mais de 21.000 funcionários (MELO, 2016; MULTI 11, 2015a).



Figura 22 – Expansão geográfica da MULTI 11

Fonte: desenvolvida com base nos dados coletados e suporte do Google Maps.

O caso está ancorado em momentos estratégicos da empresa selecionada. Portanto, inicia-se com o design do modelo de negócios, analisando cada uma de suas principais transações internacionais (linha do tempo sintetizada na figura 24) e as implicações da internacionalização no modelo de negócios em quatro grandes fases: criação da MULTI 11 e definição de seu modelo de negócios, primeiras subsidiárias no exterior, o retorno das aquisições e ampliando a atuação internacional.

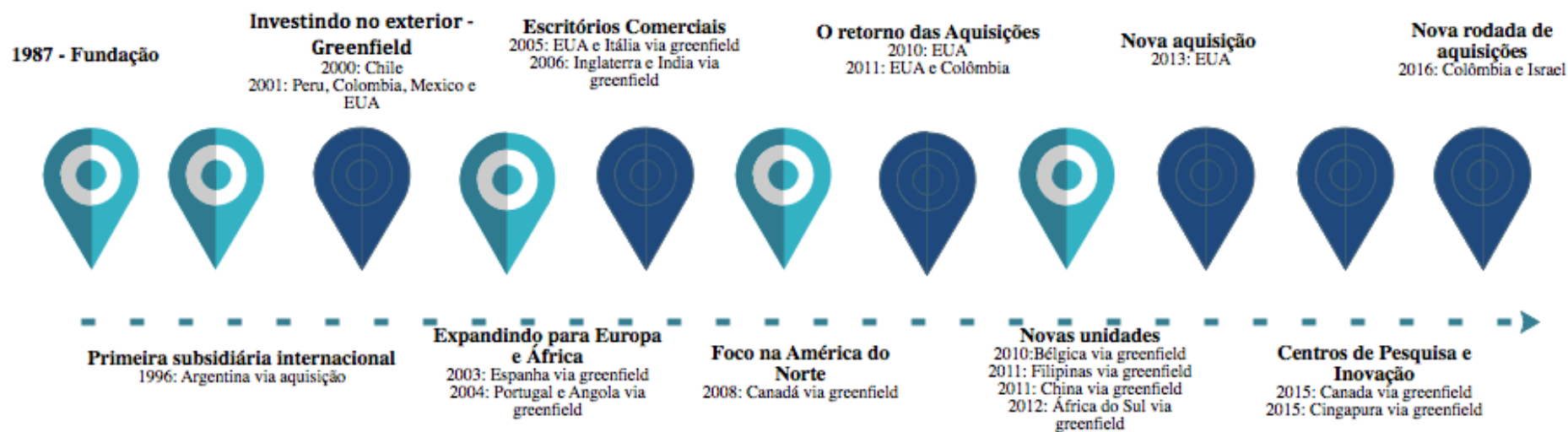


Figura 23 – Trajetória internacional da MULTI 11

Fonte: desenvolvida com base nos dados coletado e suporte do software EdrawMax.

4.4.1 Criação da MULTI 11 e definição de seu modelo de negócios (1987-1996)

A história da empresa se mistura com a trajetória e o perfil de seu fundador. Formado em geologia, Giovanni teve dificuldades em encontrar emprego na década de 1980 e decidiu participar de um curso de formação de analista de sistemas realizado por uma parceria entre a IBM e o Bradesco. Ao final do curso iniciou a carreira no banco, na área de suporte técnico. De forma paralela, foi elaborando pequenos trabalhos de informática, como o desenvolvimento de aplicações para empresas de pequeno porte, que lhe propiciou a aprendizagem de novos sistemas e conhecimentos de computadores. A mudança de carreira ocorreu aos poucos, ministrando aulas de informática e seminários técnicos de informática (STI) de curta duração. Em 1987, pede demissão e cria a MULTI 11 para dar treinamentos de informática e programação de *mainframe* (GODINHO, 2011).

Nos primeiros anos fecharam diversos cursos com empresas e estavam com bons contratos em andamento. Não obstante, foi um momento crítico na história brasileira: o presidente Fernando Collor, na tentativa de controlar a inflação, realizou o “confisco”, limitando saques, além de congelar preços e salários. Muitas empresas sentiram o impacto do plano econômico e cancelaram os cursos. *Mesmo assim, Giovanni não desistiu e continuou ministrando alguns cursos, de forma gratuita, para manter os clientes. Contudo, percebeu também a sazonalidade de seus serviços e decidiu buscar outras oportunidades* (GODINHO, 2011).

Começou a participar do processo de terceirização do suporte técnico de algumas empresas, como a Química, além de planejar a capacidade e analisar o desempenho da infraestrutura de informática (GODINHO, 2011). Assim, em 1990, a receita da empresa, que era de US\$ 100 mil, aumentou para US\$ 700 mil e a *MULTI 11 inicia sua atuação em desenvolvimento e manutenção de sistemas* (MULTI 11, 2017).

Outro aspecto importante para a reestruturação da empresa foi a mudança de plataformas de informática do modelo *mainframe* (especialidade de Giovanni) para *downsizing* no início dos anos 1990. Embora a origem do termo seja outra, na área de TIC significa reduzir as máquinas para computadores mais enxutos, *personal computers* (PCs) ou microcomputadores em vez dos servidores de grande porte (GODINHO, 2011). *Giovanni percebeu que era muito arriscado depender de uma tecnologia e mesmo desconhecendo essa tendência tecnológica, decidiu diversificar, foi então que chamou um especialista para prestar consultorias para a MULTI 11.* Em 1994, inicia o desenvolvimento de soluções customizadas e de sistemas e

aplicativos, que depois virá a ser conhecido como fábrica de software. Com a nova atuação, a MULTI 11 alcançou um faturamento de quase US\$ 10 milhões em 1995. No mesmo ano, fecha uma parceria com a HP para o projeto de *downsizing* do Bamerindus. Apesar de o banco ter sido vendido para o HSBC, que resultou no cancelamento do projeto, tal fato representou a entrada da empresa no mercado financeiro. Sendo assim, *a MULTI 11 conquistava uma competência rara naquela época: experiência em plataforma baixa (downsizing) e no mercado financeiro* (GODINHO, 2011). Isso garantiu muitos contratos com instituições financeiras ao longo dos anos.

Com a abertura do mercado de tecnologia, muitas empresas multinacionais, como a IBM, passaram a operar no mercado brasileiro. Assim, o nível de concorrência nacional ficou mais intenso, uma vez que essas empresas estrangeiras tinham facilidade em ganhar mercado ao atender os mesmos clientes que já provinham de serviços em outros países. As multinacionais usavam ferramentas mais sofisticadas para elaborar os projetos em processos bem elaborados e, desse modo, conseguiam diluir os custos operacionais nos clientes globais, o que era inviável para uma empresa de menor porte, como a MULTI 11 (GODINHO, 2011). *Portanto, era necessário desenvolver uma metodologia sólida e processos estruturados para poder competir*. Em 1996, após mapear todos seus processos, a MULTI 11 se converteu a primeira empresa de serviços de tecnologia no Brasil a conquistar a certificação ISO 9001.

4.4.2 Primeiras subsidiárias no exterior (1996-2008)

Em 1996, a MULTI 11 decide expandir para o mercado internacional, sendo pioneira no Brasil na área de TIC. Por causa da competição com as multinacionais, “era necessário se posicionar como um player de igual para igual. Atendendo multinacionais fora do Brasil ou nós seríamos comprados” (Fabrício). Segundo Giovanni: “Sabíamos que a internacionalização era necessária, um mecanismo de defesa”. “A globalização é uma via de mão dupla. Acreditamos no nosso potencial, implementamos um novo modelo de atuação e avançamos para conquistar novos mercados” (GALLINDO, 2014).

Nesse sentido, o primeiro passo no exterior se deu na Argentina, por meio de uma aquisição parcial. A MULTI 11 considerava o país uma oportunidade de crescimento, mas se equivocou na melhor forma de gerir a aquisição. “[...] era uma sociedade com dois parceiros locais. Não

deu certo pela questão de identificação cultural... *quando você não está acostumado com a cultura das pessoas, dificulta o trabalho*” (Nelson).

Pela falta de experiência internacional, também forçaram uma adaptação das operações da empresa e não obtiveram bons resultados. “[...] *vontade de implementar o modelo brasileiro. Argentino é mais conservador. Não conseguíamos contornar a situação e vimos que ou dissolvíamos a gestão, ou teríamos que adquirir a totalidade da operação*” (Fabrício). No fim, acabaram comprando o controle das operações e continuaram atuando no mercado argentino. A aprendizagem serviu para novas expansões e hoje a empresa percebe a necessidade de ler a cultura do país de destino: “*Se você tenta impor 100% do seu modelo, vai dar problema. Se você não entender a comunicação local, vai dar errado*” (Fabrício).

Em 2000, inauguraram unidades no Chile. No ano seguinte, escritórios no Peru, na Colômbia, no México e nos Estados Unidos. Em 2003, começaram a expansão para o mercado europeu, com unidade na Espanha e, logo depois, Portugal e Angola. Todas as unidades foram investimentos *greenfield* (crescimento orgânico) realizados junto de um parceiro local, cuja responsabilidade é auxiliar no gerenciamento da operação (MULTI 11, 2015b). “A leitura do mercado estrangeiro, somente é completa com funcionário local” (Fabrício).

As primeiras unidades eram pequenas, sem muita estrutura física. O intuito era oferecer suporte aos clientes já atendidos no Brasil. A estrutura era enxuta para não ter a necessidade de investir muito na região, mas também não precisar deixá-la, caso os negócios não fossem tão promissores como o esperado. Com a entrada no mercado americano, mais maduro, a MULTI 11 precisava melhorar seu posicionamento. Sendo uma empresa brasileira (sem tradição na área de tecnologia), necessitava apresentar diferencial sobre os concorrentes.

“Era preciso mostrar que o Brasil tem TIC... destacar as vantagens competitivas em relação aos indianos: fuso horário, proximidade geográfica, alinhamento cultural com o mercado americano... em termos de preço, o Brasil era competitivo naquela época. Esse era um pacote de serviços e vantagens oferecido ao mercado americano. Depois começamos a chamar de nearshore, enquanto a Índia era offshore” (Luiz).

Inicia-se, em 2002, o processo de certificação internacional, uma das mais valorizadas na área de TIC: *Capability Maturity Model* (CMM). “Qualificação necessária para atuar nos Estados Unidos, que auxiliou a empresa como um todo... A infraestrutura da empresa na época não dava vantagem competitiva, não tinha muito a agregar...” (Luiz).

Nesse período, nos Estados Unidos também havia um projeto governamental chamado *Brazil Information Center*, que promovia o contato entre as empresas de tecnologia e auxiliou na promoção do setor de TIC brasileiro no exterior. MULTI 11 junto com outras empresas buscou apoio do governo via Agência de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX Brasil), recebendo recursos para a formação de uma marca, Brazil IT. Essa iniciativa certifica a qualidade das empresas participantes e desenvolve algumas atividades, como a participação de delegações brasileiras em congressos e feiras internacionais.

Em 2004, decidiram enviar um executivo para o México. Analisaram que o país possuía um PIB similar ao Brasil e estava muito próximo, geograficamente, aos Estados Unidos, o maior mercado para TIC. Contudo, a unidade não estava trazendo bons resultados. Sem falar o idioma, Nelson se pôs a observar o modo de trabalho do gestor local e logo percebeu que faltava engajamento, cultura organizacional. Ao se sentir mais confortável com o ambiente, começou a mudar as coisas por lá e conseguiu ampliar as vendas.

“A MULTI 11 tem cultura, identidade. Passar isso para o estrangeiro é diferente... É importante ter a cultura da empresa. Não houve um processo de internacionalização estruturado, formalizado... a gente foi aprendendo a trabalhar em cada mercado” (Nelson).

Em 2005, abriram os escritórios na Itália e outro nos Estados Unidos, em Nova York. Conquistou o último nível do CMM, no momento em que apenas 29 empresas no mundo possuíam essa qualificação (nenhuma brasileira). Nos anos seguintes, Inglaterra, Índia e Canadá. Sempre adotando a forma de investimento *greenfield*. No caso da Índia, em específico, a empresa não buscava explorar o mercado local, mas poder utilizar da vantagem competitiva do país em baixo custo (GODINHO, 2011).

4.4.3 O retorno das aquisições (2008-2013)

A volta da crise econômica global, em 2008, afetou as empresas em todo o mundo. A MULTI 11 já havia superado crises econômicas no Brasil e avaliava que esses momentos auxiliaram a empresa a se reestruturar e crescer. A empresa havia planejado entrar no mercado de aços em 2008, mas o cenário econômico a fez adiar o projeto e continuar sua expansão sem o IPO. Luiz havia sinalizado a Giovanni que o mercado americano ainda era resistente aos serviços

de TIC de empresas brasileiras e ele acreditou que este poderia ser o momento de “comprar mercado” por meio de uma empresa americana (GODINHO, 2011). A MULTI 11 estava disposta a investir e, então, passou a analisar mais de 20 opções. No mesmo ano, surgiu o interesse maior pela Tech USA. Eles demonstravam forte atuação em suporte (*service desk*) e terceirização de processos de negócios (*Business Process Outsourcing* – BPO). Muitas dificuldades no processo, pois a Tech USA era negociada na bolsa de valores e precisava da aprovação do conselho (GODINHO, 2011). Mas, finalmente, em 2010, a MULTI 11 conseguiu adquirir 89,36% das ações. Com a aquisição, a empresa ampliou de forma significativa suas operações nos Estados Unidos e na Europa. Empresa com grande atuação internacional, complementação da estratégia da Stafanini, gerando uma capilaridade de 17 para 28 países.

Gonçalves (português com experiência no Brasil e América Latina) foi contratado por Giovanni para assumir como CEO na Europa com o desafio de fazer a integração das unidades, cortar custos e buscar as sinergias nas operações. Segundo Gonçalves, a ordem é: “Peça perdão, mas não peça permissão”. Ou seja, o gestor tem autonomia para praticamente tudo relacionado ao mercado pelo qual é responsável.

Embora já presente na Europa com pequenos escritórios, a MULTI 11, agora mais robusta, precisava investir em se diferenciar dos concorrentes para continuar crescendo. Anteriormente, o continente europeu era atendido por dois perfis de empresa: grandes players internacionais e pequenas locais. As grandes ofereciam um serviço global, sem adaptações. As pequenas operavam em base regional, dificilmente em mais de um país. *A MULTI 11 ganhou market share por ser uma mid size com competitividade. Serviços padronizados, mas com a flexibilidade de customizar aos clientes e inserir as características locais.*

De acordo com o CEO da América do Norte, nem sempre vale a pena integrar totalmente as operações. É necessário ter integração para padronização dos modelos de serviço e de entrega.

“A internacionalização de uma empresa é uma jornada que tem fases, tu não podes fazer tudo de início e nem fazer nada... *então, tu vais integrando no início e escolhendo como tu fazes a integração como modelo de gestão contábil-financeira... tem que classificar bem o que vale a pena integrar no curto e longo prazo e o que não vale a pena integrar*” (Luiz).

No caso da Tech USA, a empresa era maior que a própria MULTI 11 no momento da aquisição. Com exceção do Luiz, toda a equipe era local na matriz, exigindo uma maior compreensão de como a empresa operava.

“Identificar e manter as pessoas essenciais e manter o cliente. No meio do caminho vai entendendo a organização, os clientes, a dinâmica e vai pensando na integração... Nosso negócio é baseado no capital humano... é necessário engajar as pessoas e vender o valor, a identificação com a marca... com a empresa, com os objetivos estratégicos” (Luiz).

Os processos são importantes, mas não podem amarrar as unidades. “São os processos da empresa que criam a sua cultura” (Gonçalves). Em delivery são bem estruturados, mas os processos de governança são mais flexíveis, podem alterar sua forma de decidir à medida que as coisas vão acontecendo. De acordo com o CEO LATAM, buscam sempre valorizar a cultura local: “Algumas das melhores práticas a gente implementa, sempre respeitando as idiossincrasias” (Nelson).

Investem em equipes multiculturais. Geralmente, alguns países europeus tendem a negociar com seus pares (especialmente, França e Itália) e é importante ter um local para construir a característica buscada. “O que buscam é fazer um mix, com funcionários brasileiros e locais para levar um pouco do DNA da empresa, mas mescla com a cultura de cada país. A empresa valoriza a diversidade...” (Giovanni) (CANALTECH, 2015). A gestão cultural não é considerada tão complexa para a empresa, mas acredita-se que o mais delicado seja organizar a cultura das vendas, do comercial. Vendedor e cliente precisam ter a mesma abordagem para a empresa alcançar maior penetração no mercado externo.

Em 2011, adquiriram a empresa Technology nos Estados Unidos, a Tecnología Colombiana na Colômbia e abriram escritório nas Filipinas e na China. Nos anos seguintes, diversificaram, adquirindo algumas empresas no Brasil, Uruguai e Estados Unidos. “A empresa tem uma característica *easy going*... valoriza os ativos, a qualidade, o valor da empresa adquirida. Vai aos poucos convencendo dos princípios...” (Giovanni) (CANALTECH, 2015). Vale destacar que nas aquisições internacionais, a MULTI 11 busca manter o antigo dono na operação como um dos acionistas, a fim de manter o interesse dele no crescimento da empresa: “[...] sócio local tem o conhecimento da operação e os relacionamentos, isso é muito importante para a empresa” (Nelson).

A experiência em aquisição já gerou um checklist das informações que buscam durante o processo (template de aquisição). Os CEOs globais têm autonomia para analisar, junto com o diretor de M&A, as possibilidades de compra e, assim, começar a negociação. Depois de uma análise preliminar, Giovanni avalia o investimento.

4.4.4 Ampliando a atuação internacional e oferta de serviços (2013-2016)

A Tech USA configurou uma excelente porta de entrada a muitos clientes, porque o foco da empresa antes da aquisição era *service desk*. Portanto, oferecia a oportunidade para *cross-selling* com os demais serviços da empresa. Atualmente, as ofertas são similares nos diferentes países europeus, mas inferiores aos Estados Unidos e ao Brasil. A diversidade da oferta em cada país depende da penetração nos clientes atendidos. “[...] algumas ofertas não são possíveis expandir por questões regulatórias do país de destino...” (Fabrício). A Ásia consiste na região mais distinta do Brasil, pois a oferta é bem menor, atuando apenas no delivery de serviços. Salienta-se que Cingapura conforma o local com melhor centro do mundo em *big data* e *analytics*. Ecossistema e infraestrutura em projetos de ponta. Logo, a MULTI 11 criou um centro de inovação lá e estabeleceu parceira com grandes universidades para novamente ampliar suas tecnologias.

Na América Latina, seguem a mesma matriz de ofertas, mas com algumas adaptações. Cada unidade tem sua própria sustentabilidade. “Viver com o fluxo local... precisa vender para crescer” (Nelson). Esse é um aspecto muito importante na gestão da empresa. As subsidiárias contam com um orçamento inicial para sua abertura, mas depois precisam trabalhar para sua sobrevivência. “Os gestores são empreendedores, donos de seu negócio e precisam estruturar suas operações conforme sua capacidade... Claro que no caso das aquisições existe apoio financeiro da matriz, mas, no geral, as operações são separadas” (Daltro). Cabe a cada gestor definir a melhor forma de prospectar clientes, quantos colaboradores precisa para cada projeto, definição de orçamentos etc.

Por exemplo, em uma empresa de grande porte, com muitas aquisições, foi necessário um forte trabalho de *branding*. “[...] não se posicionavam bem e marcas que não conversavam entre si...” (Daltro). Nesse sentido, contrataram uma agência na Bélgica para analisar a construção da marca. Em produtos complementares, emprega-se o nome da empresa. Aquelas

que possuem um posicionamento diferenciado, mantém a marca original e inclui MULTI 11 ao nome. No caso de produtos não relacionados, deixa o original.

O relacionamento com o cliente também tem mudado ao longo dos anos. Segundo Gonçalves, hoje, quem busca se beneficiar da tecnologia são as áreas funcionais (marketing, finanças, operações) e não o setor de TIC da empresa. O cliente percebe valor na velocidade de desenvolvimento de operações realizadas pela MULTI 11. Na flexibilidade da tomada de decisões (capital fechado contribui para a agilidade na resposta). Tem flexibilidade no *modus operandi* da empresa, ajusta a governança para atender o cliente.

O foco no cliente fez com que a empresa também estruturasse sua gestão para melhor atendê-lo, segmentando-o em três grupos: clientes locais, regionais e globais. No caso dos clientes globais existe um *global business leader* responsável pela conta e por acompanhar os projetos nos diversos países que requer atuação. O serviço local tem relevância onde a sede é mais próxima, mas, principalmente, o relacionamento de uma unidade com o cliente e as oportunidades de serviço.

Adotaram o formato de *Lean Organization* para ter menor hierarquia e estar mais próximo do cliente. A MULTI 11 trabalha com menores níveis hierárquicos e acredita que estar aberto é muito importante e faz parte da cultura da empresa. Desenvolveram um modelo celular em que os líderes se organizam para ofertas, gerando autonomia para desenvolver, estilo de “Caos controlado”, de acordo com o vice-presidente.

Recentemente, a empresa tem investido em showrooms como uma forma de tangibilizar os serviços oferecidos. É necessário demonstrar sua capacidade de inovação para captar mais clientes. *A MULTI 11 mudou sua oferta de serviços ao longo dos anos. Agrega a componente inovação aos serviços tradicionais e aos arrojados. Além de Cingapura, possui centros de inovação no Brasil, Estados Unidos e Romênia. São laboratórios que buscam resolver a eficiência operacional e soluções taylormade para os clientes. É vantagem para reduzir custos sem alterar o processo ou até mesmo gerar e desenvolver novas ideias e ofertas ao cliente.*

Em 2013, a MULTI 11 obtém a certificação Moprosoft, sendo a primeira empresa brasileira a conquistar essa modalidade. Em 2015, começa a investir em segurança cibernética e firma parceria com uma empresa israelense. Além disso, desenvolveram em 2016 o *Solution Center LATAM*, onde há uma oferta de produtos padronizados para cobrir toda a América Latina, entregável em todos os países de atuação da empresa. Destaca-se que a estrutura LATAM é

mais arcaica que a brasileira. Como eram empresas menores e locais, contavam com sistemas diferentes. Ainda hoje existem caixas independentes, a empresa precisa lidar com moedas distintas, taxas de inflação diferentes. Desafios díspares do mercado europeu, que trabalha majoritariamente com o euro e sistema financeiro único. Por fim, ainda em 2016 adquire mais uma empresa colombiana, reforçando sua atuação na América Latina.

5 DISCUSSÃO

Tendo em vista a utilização de casos múltiplos, o capítulo de discussão será organizado tendo como eixo as seis proposições estabelecidas no capítulo 3. Contudo, a fim de facilitar a compreensão e implicação das proposições, inicia-se com a síntese do modelo de negócio de cada uma das empresas avaliadas em profundidade. Posteriormente, todos os casos serão compilados com base em sua contribuição para cada proposição e ao modelo teórico proposto. Além disso, ao final avaliam-se os mecanismos adotados pelas empresas multinacionais para gerenciar um portfólio de modelo de negócios.

5.1 Síntese do modelo de negócio das empresas multinacionais avaliadas

Considerando que nesta tese avaliaram-se os componentes dos modelos de negócio a partir de três grandes pilares, a saber: (i) Estrutura & Governança; (ii) Práticas & Rotinas; e (iii) Network, acredita-se que seja relevante sintetizar os dados coletados conforme essa mesma lógica. Ainda, descrever a essência de cada um dos modelos adotados pelas empresas, ou seja, a forma que elas encontram para melhor criar e captar valor.

Empresa	Estrutura & Governança	Práticas & Rotinas	Network
MULTI 3	<p>Aquisições de diversas empresas ao redor do globo. Ainda, expansão via <i>greenfield</i> em localidades específicas.</p> <p>Aumento significativo do porte da empresa e realização de processos de diversificação e integração vertical.</p> <p>Empresa de capital aberto.</p> <p>Subsidiárias organizadas por região geográfica. Autonomia aos gestores internacionais.</p>	<p>Rotinas focadas na eficiência operacional e redução de custos.</p> <p>Transferência de melhores práticas de compliance e sustentabilidade para todas as unidades.</p> <p>Cultura organizacional forte para gerar o senso de grupo entre as empresas.</p>	<p>Relacionamento diferenciado com fornecedores ao redor do globo, conforme a necessidade de cada um.</p> <p>Consumidores dos países desenvolvidos estão buscando produtos mais sustentáveis (preocupação com o bem estar animal) e inovadores (redução de sódio).</p>
MULTI 1	<p>Aquisições de diversas empresas ao redor do globo. Ainda, expansão via <i>greenfield</i> em localidades específicas.</p> <p>Aumento significativo do porte da empresa e realização de processos de diversificação e integração vertical.</p> <p>Empresa de capital aberto.</p> <p>Subsidiárias organizadas por região geográfica. Autonomia aos gestores internacionais.</p>	<p>Investimentos em certificações e padrões de qualidade internacionais.</p> <p>Todas as unidades devem seguir os padrões para a manutenção das certificações.</p> <p>Estão disponíveis em manuais físicos no chão de fábrica, mas alguns já estão no sistema on-line.</p> <p>Padronizações no sistema de trabalho e segurança do ambiente de trabalho.</p>	<p>Dificuldade de encontrar fornecedores no Brasil fez a empresa verticalizar. No exterior não tem a mesma amplitude.</p> <p>Caso dos “intocáveis” na China demonstrou a importância do <i>Guanxi</i>.</p> <p>Clientes demandaram produtos mais simples, desenvolveu-se uma nova linha de produtos intermediários.</p>
MULTI 8	<p>Expansão orgânica, via <i>greenfield</i>.</p> <p>Empresa de capital fechado. No exterior, buscou sócios locais para dar características do país de destino.</p> <p>Projetos organizados pela natureza/funcionalidade. Autonomia aos gestores internacionais.</p>	<p>Forte metodologia de elaboração de projetos.</p> <p>Todas as informações estão formalizadas em manuais e <i>toolkits</i> disponíveis na plataforma on-line.</p>	<p>Reputação tem um papel relevante. Logo, a rede de contatos é um grande aliado na expansão.</p> <p>Clientes de países desenvolvidos exigiram mudanças na forma de elaborar propostas.</p>
MULTI 11	<p>Aquisições de diversas empresas ao redor do globo. Ainda, expansão via <i>greenfield</i> em localidades específicas.</p> <p>Aumento significativo do porte da empresa e realização de processos de diversificação.</p> <p>Empresa de capital fechado.</p> <p>Subsidiárias organizadas por região geográfica. Autonomia aos gestores internacionais.</p>	<p>Investimentos em certificações e padrões de qualidade internacionais.</p> <p>Compartilhamento on-line das principais normas.</p> <p>Bastante flexível na forma de trabalho em suas subsidiárias com valorização da cultura local.</p>	<p>Reputação tem um papel relevante. Logo, a rede de contatos é um grande aliado na expansão.</p> <p>Clientes de países desenvolvidos exigiram maior detalhamento nas propostas, planejamento de longo prazo e cumprimento de prazos.</p>

Quadro 7 – Síntese dos componentes dos modelos de negócio

Fonte: desenvolvido com base nos dados coletados.

Em Estrutura & Governança percebe-se a preferência das empresas por diversificar sua atuação no exterior mediante aquisições (em grande parte aquisições totais). Dessa forma, ampliaram consideravelmente o porte nos últimos 20 anos, tornando-se grandes empresas brasileiras. Ainda, promovem o empreendedorismo em seus gestores internacionais ao lhes proporcionar autonomia para administrar suas unidades com vistas à realidade local e buscar novas oportunidades para a empresa.

Já em Práticas & Rotinas, a maioria das empresas desenvolveu manuais, formulários e outros desenhos de formalização operacional. Contudo, a forma que elas são exigidas varia bastante por empresa e por subsidiária também. MULTI 3, MULTI 1 e MULTI 11 se preocupam com as normas de produção, deixando a gestão da operação mais livre de formalidades. A MULTI 8 tem diretrizes mais específicas aos seus colaboradores, mesmo de níveis gerenciais.

Em relação à Network, os clientes são os grandes agentes de mudança. As empresas analisadas buscam atendê-los, mesmo que demande customização de produtos para a necessidade específica de cada região. Nas empresas de serviço, a reputação é elemento-chave para a expansão do portfólio de clientes. Sendo assim, investem no relacionamento próximo e eficiente, para conseguir, futuramente, referências dos trabalhos realizados.

Sobre a essência de cada modelo de negócio, ou seja, como as empresas criam valor, pode-se destacar que:

- A MULTI 3 foca na máxima eficiência operacional e redução de custos no processo produtivo.
- A MULTI 1 enfatiza a importância da simplicidade das atividades para proporcionar agilidade, redução de custos e sustentabilidade de suas operações.
- A MULTI 8 busca estar próxima à realidade do cliente e trabalhar com ele na execução dos projetos.
- A MULTI 11 especializa-se em oferecer serviços padronizados, mas com a flexibilidade de customizar as necessidades dos clientes e inserir características locais.

A captura de valor, ou sua monetização, é clara para a liderança mundial da produção da MULTI 3 nas diversas proteínas com as quais atua. Contudo, a questão financeira da empresa enfrenta um momento mais sensível, por causa do nível de endividamento provocado pelo número e tamanho das últimas aquisições. Já a MULTI 1 e a MULTI 11, apresentam resultados financeiros mais sustentáveis, ampliando anualmente sua presença internacional e

tornando-se referências em suas áreas na América Latina. Ambas empresas destacam que são agressivas em suas aquisições, mas possuem disciplina financeira. Por fim, a MULTI 8 ocupa um lugar de destaque em consultoria no Brasil, justamente pelos projetos de execução. Começa a ganhar espaço internacional, ao expandir sua atuação para a Europa.

5.2 As instituições do país de origem afetam o design do modelo de negócio das multinacionais

Dentre as empresas avaliadas, foi possível perceber a influência do contexto brasileiro com diferentes nuances no desenvolvimento do modelo de negócios da MULTI 3, MULTI 1 e MULTI 11. Por outro lado, na MULTI 8 não se verificou a relação direta de instituições formais brasileiras. No caso da MULTI 3, a empresa iniciou seu processo de expansão com base nas isenções fiscais proporcionadas pelo governo. Essa expansão propiciou à empresa ampliar sua atuação, de apenas abate a processamento de carnes, que constitui seu grande pilar produtivo. Além disso, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é um ator importante na trajetória da empresa não só como fonte de investimento, mas também acionista, cujo impacto mostra-se relevante nas definições da estratégia de atuação da empresa.

Já a MULTI 1, durante a crise econômica da década de 1980, usou de estratégia de diversificação para reduzir os riscos financeiros. Além disso, criou um Centro Tecnológico, buscando desenvolver novas tecnologias para seus produtos e qualificar a mão de obra. A inovação é uma competência importante para a atuação da empresa e o estímulo surgiu pela necessidade de manter o quadro funcional ativo, embora a empresa estivesse com menor volume de trabalho. Para isso, a empresa também tem parcerias sólidas com Universidades Federais e consegue recursos para os projetos com a FINEP.

A MULTI 11 foi alterando sua atuação conforme as crises econômicas. Na conjuntura do “confisco” do governo Collor, a empresa de treinamento em análise de sistemas começou a oferecer os serviços de terceirização e suporte técnico, áreas até hoje relevantes para a companhia. Ainda, a lei da informática que protegia o setor na década de 1980 expirou junto com a abertura comercial. Sendo assim, a empresa que já havia conquistado seu mercado, passou a concorrer com grandes players mundiais, como a IBM, necessitando rever novamente sua atuação. No contexto internacional, participou do consórcio com outras

empresas brasileiras de tecnologia (*Brazil Information Center*) para receber subsídios para participação em eventos.

Os resultados reforçam a necessidade de olhar o contexto institucional do país de origem, especialmente em mercados emergentes, em que o governo local pode ter uma grande influência na determinação das ações da empresa, sua estratégia, sua estrutura e controle das empresas (ROTIG, 2016). Pode-se verificar que o Brasil influenciou a estrutura da MULTI 3 e da MULTI 1, bem como as estratégias dessas empresas, e da MULTI 11. No caso da MULTI 3, a relação estende-se ao controle. Sendo assim, as instituições do país de origem podem influenciar o design do modelo de negócios e também contrair suas mudanças, vide caso da MULTI 3. Ainda, a trajetória da MULTI 3, MULTI 1 e MULTI 11 corroboram os resultados de Gammeltof et al (2010), em que as empresas multinacionais possuem privilégios em relação às empresas locais para linhas de financiamento mais competitivos e subsídios. Contudo, o efeito da influência do governo varia conforme os recursos e capacidade dessas empresas (WANG et al, 2012).

Além disso, a expansão internacional dessas empresas foi motivada pela abertura comercial dos anos 1990. Com o aumento da competição local, as empresas mais maduras incluíram em sua estratégia a possibilidade de atuar no exterior (CUERVO-CAZURRA, 2015). MULTI 11 sentiu rapidamente os efeitos da abertura comercial com a entrada das multinacionais estrangeiras no mercado brasileiro. Por isso, usou o processo de internacionalização como um mecanismo de defesa. Destaca-se que pela classificação temporal de expansão as EMNEs de Ramamurti (2009), todas as empresas analisadas enquadram-se no segundo grupo, ou seja, aquelas que expandiram atrás de uma participação mais dinâmica e competitiva no mercado em função da liberalização econômica.

5.3 O processo de internacionalização pode ser um mecanismo para a renovação do modelo de negócios

Atuar em mercados externos fez com que todas as empresas entrevistadas investissem, de alguma forma, na qualificação de seus produtos e serviços, bem como ampliassem suas ofertas. A MULTI 3 aprendeu técnicas para ser mais eficiente ao visitar empresas norte-americanas. Eficiência e redução de custos tornaram-se o cerne da organização. Contudo, os maiores impactos no modelo de negócio foram acontecendo mesmo sem sair do país, por

meio das exportações. Com a doença da “vaca louca”, foi preciso ampliar sua linha de produtos e investir em carnes cozidas ou embutidas para conquistar o mercado externo. Ao longo de sua trajetória, a aquisição de empresas estrangeiras reforçou a necessidade de ampliar sua gama de produtos, bem como redefinir seu papel na cadeia de valor por meio da verticalização. Portanto, a interação com o ambiente externo para atender os consumidores do mercado internacional afetou a capacidade de criação e entrega de valor pela MULTI 3 (CASADEUS-MASANELL; RICART, 2010; MCQUILLAN, SCOTT, 2015), provocando transformações em seu modelo de negócio.

No caso da MULTI 1, para atuar no mercado externo foi necessário investir em uma tecnologia até então inexistente no Brasil, em parceria com uma empresa alemã. Além de alcançar normas técnicas internacionais (*International Electrical Commission*), também desenvolveu o serviço de pós-venda, que envolveu a formação de uma rede de assistentes técnicos. A assistência técnica é hoje um dos grandes diferenciais da empresa em relação aos seus concorrentes internacionais. Ainda, a aquisição de empresas estrangeiras ocasionou a diversificação de algumas linhas de produtos em função de clientes internacionais. Percebe-se que o valor dos recursos e capacidades varia conforme as condições de mercado (TALLMAN, 2014).

Ressalta-se que a MULTI 11 demonstra uma trajetória similar a da MULTI 1, embora atue em serviços. Ao prospectar o mercado americano, a empresa precisou buscar níveis de certificação internacional, como o *Capability Maturity Model* (CMM). Com as aquisições internacionais, em especial, a Tech USA, a empresa assumiu um novo porte (tornou-se uma *mid size*) e um portfólio mais amplo de serviços.

Por fim, a MULTI 8 teve seu processo de internacionalização motivado pelos clientes atendidos no Brasil, mas o acesso a outros mercados permitiu que a empresa assumisse um novo posicionamento com seus clientes. Ao operar apenas no Brasil estava limitada a projetos locais, a internacionalização permitiu que a empresa se inserisse na rede global de empresas já atendidas e prospectasse novos clientes com uma possibilidade de atendimento mais estruturada e uma equipe multicultural. Os projetos globais têm um nível de complexidade maior que demandou que a empresa desenvolvesse uma metodologia sólida de atuação. A implementação, carro-chefe da empresa no Brasil, continua sendo relevante no exterior, mas os projetos de estratégia e processos adquiriram maior relevância.

Sendo assim, as mudanças na atuação dessas empresas impactaram consideravelmente seu modelo de negócios devido às interações contextuais com diferentes organismos regulatórios

e consumidores. Elas precisaram ajustar suas estruturas organizacionais conforme o desenvolvimento do mercado (KHANAGUA et al., 2014; TALLMAN, 2014; MCQUILLAN, SCOTT, 2015).

5.4 As instituições do país de destino influenciam na implementação do modelo de negócios das subsidiárias, indicando a necessidade de alteração ou não do modelo de negócios da matriz

O uso da teoria institucional nos estudos de negócios internacionais por muito tempo ancorou-se nas instituições dos países de destino, na distância institucional e até nas diferenças da qualidade das instituições (GAMA et al., 2016). Segundo Kostova e Roth (2002), a subsidiária estrangeira da empresa tenderá a se tornar isomórfica ao ambiente institucional em que está inserida. Contudo, o que os resultados deste estudo apontaram é que as instituições formais dos países de destino pouco alteraram o modelo de negócio das empresas multinacionais.

Os casos que se destacaram em relação ao ambiente externo foram: (i) da MULTI 3, na Argentina, que pelas restrições governamentais na Era Kirchner fizeram a empresa reduzir o volume de exportação de carnes e investir em produtos industrializados e de valor agregado para aumentar a participação de mercado local; (ii) a MULTI 1, na China, precisou reforçar na empresa adquirida que a qualidade dos produtos deveria ser superior ao produzido anteriormente e a forma de atuação da empresa é mais agressiva e meritocrática que uma estatal. Os “intocáveis” permaneceram na empresa, mesmo sem participação ativa em suas operações. A MULTI 1 na Argentina precisou “assumir a briga” com o sindicato e questões trabalhistas de responsabilidade do seu sócio local.

Portanto, essas empresas precisaram superar barreiras institucionais para operar, indicando que as multinacionais não podem ignorar as idiossincrasias de cada país para superar as desvantagens competitivas (ROTTIG, 2016). A experiência argentina fez com que a MULTI 1 aprendesse a lidar com sistemas jurídicos diferentes do brasileiro. Sendo assim, em alguns casos, as instituições do país de destino alteraram o modelo de negócios por meio da expansão do portfólio de produtos a partir de restrições regulatórias e instabilidade política (TALLMAN, 2014).

As mudanças no modelo de negócio foram decorrentes das questões culturais de cada país, onde as empresas decidiram expandir sua atuação. Ou seja, as instituições informais assumiram maior relevância nos casos avaliados. A herança cultural foi um dos aspectos avaliados por Birkinshaw et al. (2016), bem como as pessoas que fazem parte da organização com as adaptações no modelo de negócios. No caso da MULTI 8, a empresa tomou a decisão de ter um sócio local no comando de todas as suas operações internacionais depois de perceber a importância no México. A MULTI 11 busca manter o antigo dono da empresa adquirida na operação da empresa, pelo relacionamento e relacionamento com a comunidade local. Nas empresas adquiridas pela MULTI 3, MULTI 1 e MULTI 11, procura-se compreender o que era importante em cada cultura e o que poderia ser integrado. A primeira aquisição da MULTI 11 foi um aprendizado na questão cultural. Os argentinos tem caráter mais conservador que o brasileiro e o estilo de negociação impactava negativamente nos resultados. O caso serviu para novas expansões e a necessidade de compreender melhor a cultura do país de destino. MULTI 1 e MULTI 11 inclusive ressaltam que atualmente valorizam a diversidade cultural e acreditam que nem tudo deve ser integrado na organização. A MULTI 1, no geral, busca manter os funcionários locais das empresas adquiridas em respeito a cultura de cada país. Destaca-se que todas as empresas pesquisadas buscam equipes multiculturais para justamente captar a diversidade de cada país, buscar sinergias e melhorar a forma de trabalho nas diferentes unidades.

5.5 O relacionamento da subsidiária com a network local influencia na alteração do modelo de negócio oriundo da matriz

As alterações no modelo de negócio, muitas vezes, foram estimuladas pelos fornecedores, clientes (consumidores) das empresas nessas regiões. A MULTI 3 aprendeu a importância da rede empresarial (*network*) na Austrália. Lá, a relação com os fornecedores é bastante diferente do Brasil, onde o foco é mais técnico. Ainda, a subsidiária, para ganhar maior participação de mercado, desenvolveu o conceito de *One stop shop*. Atualmente, a unidade australiana exporta 80% de sua produção e combina as vendas com produtos oriundos das diversas unidades da MULTI 3. Esse conceito veio a ser incorporado, posteriormente, pelas subsidiárias comerciais do grupo na Europa.

No caso da MULTI 1, a subsidiária chinesa indicou que o portfólio de produtos da empresa não era condizente com o consumo local. Inicialmente, em função do excedente de produção, a unidade se transformou em uma plataforma de exportação. O desenvolvimento de uma linha de produtos mais simples pela operação chinesa, mas ainda com qualidade, fez a competitividade da empresa crescer significativamente na região.

As empresas de serviço estudadas enfatizaram a importância da network para a captação de serviços no exterior. Considerando que a reputação desempenha um papel relevante para o crescimento dessas empresas, a rede auxilia na promoção e na busca de referências. Contudo, as maiores mudanças foram relativas a forma de estruturar as propostas e no comprometimento de entregar os projetos no prazo determinado. Além disso, a complexidade do serviço a ser oferecido também aumentou na medida em que a multinacional passou a receber projetos globais. Isso reflete a renovação por entrar em novos mercados que solicitem mudanças mais significativas (DUNFORD et al., 2010).

5.6 As rotinas e práticas de gestão são mecanismos para a replicação do modelo de negócio da matriz para as subsidiárias

A MULTI 3 focou seu modelo de negócio em redução de custos e eficiência organizacional. Para efetuar-lo com sucesso, a empresa precisou desenvolver práticas e rotinas em todas as 21 unidades de negócio, reduzindo custos e explorando sinergias. A maioria dos processos da empresa estão formalizados em manuais e checklists, respeitando regras locais. No caso da CattleUSA, aplicaram-se muitas rotinas similares à matriz, uma vez que a empresa estava deficitária e precisava também de uma forte cultura organizacional. Em relação à proteína de frango, a empresa busca hoje transmitir a eficiência operacional do Brasil às demais subsidiárias no exterior por meio da replicação de práticas de gestão e operacionais.

A MULTI 1 seguiu uma trajetória similar estabelecendo as padronizações do sistema de trabalho, bem como a definição de atuação e as competências necessárias em diferentes regulamentos e normas, com o objetivo de reduzir os custos e melhorar a segurança no ambiente de trabalho. Tendo em vista as certificações internacionais, investiu em maiores práticas de controle de qualidade. Ainda, durante os primeiros anos de atuação internacional criou reuniões anuais de todas as unidades para compartilharem o que aprenderam nos mercados em que atuam. Esta era uma forma de buscar as melhores práticas desenvolvidas

pela empresa. Hoje, a MULTI 1 assimila as boas práticas do grupo, valorizando procedimentos centrais para garantir a qualidade do produto e sua conformidade, independente de onde é produzido. A aprendizagem por replicação permite que a empresa adicione valor aos seus consumidores (HEIJ et al, 2014).

A MULTI 11, por sua vez, mapeou todos os seus processos com o intuito de obter as certificações internacionais. Iniciou o processo em 2002, buscando o CMM para trabalhar no mercado americano. A partir daí ficou mais fácil transferir as melhores práticas para as subsidiárias no exterior (WINTER; SZULANSKI, 2001). De acordo com um dos gestores da empresa, os processos são importantes para criar a cultura da organização, mas não podem engessá-la. Portanto, a aplicação das melhores práticas é flexível conforme o país e a maturidade da operação, corroborando com estudo de Kostova (1999) que destacou a necessidade de ajustar as práticas ao país receptor.

Um aspecto identificado nos casos foi o processo de *reverse takeover*, ou seja, uma multinacional de país emergente adquirindo empresas em países desenvolvidos (Fleury et al., 2014). Isso aconteceu na MULTI 3 pela primeira vez ao adquirir a CattleUSA nos Estados Unidos. Embora fosse um dos grandes players no mercado americano, a empresa estava com uma situação financeira problemática, fato que refletia na motivação dos funcionários. Após a aquisição, a MULTI 3 implementou um forte choque de propriedade (*ownership shock*), aplicando diversas práticas da empresa e estabelecendo a cultura organizacional. A MULTI 3 transferiu as melhores práticas entre as empresas (WINTER; SZULANSKI, 2001), hoje, como resultado, o modelo de negócios da filial americana é muito similar ao brasileiro, inclusive em eficiência operacional. Destaca-se que na MULTI 1 e na MULTI 11 também ocorreram casos de *reverse takeover*, mas as práticas foram alteradas de forma gradual, conforme a empresa foi integrando competências. No caso da MULTI 3, as demais aquisições foram mais flexíveis, integrando com as práticas locais.

A MULTI 8 tem uma metodologia muito forte de elaboração de projetos. Sendo assim, embora as unidades desenvolvam consultoria *ad hoc*, todo o processo de iniciar um projeto, bem como as informações e equipe necessária, estão compilados em manuais, que são seguidos pelos colaboradores, adicionando valor aos clientes. Segundo seus gestores as reuniões semanais são fundamentais para o acompanhamento de projetos e a manutenção do padrão desejado pela empresa, independente da unidade que está liderando o projeto.

De maneira geral, as subsidiárias da América Latina serviram para refinar alguns aspectos do modelo de negócios das empresas multinacionais estudadas ao ingressarem no mercado

externo. Atualmente, há bastante sinergia entre as operações e os próprios executivos destacam que essas unidades sejam as mais próximas de uma réplica do modelo brasileiro, com ressalva de terem uma menor opção de produtos ou serviços oferecidos.

5.7 As renovações no modelo de negócio no nível da subsidiária estrangeira poderão conduzir ao *Business Model Innovation* da matriz

Dentre as empresas pesquisadas, pode-se verificar a inovação incremental nos portfólios da MULTI 3, MULTI 1 e MULTI 11 (DEMIL; LECOCQ, 2010; ASPARA et al., 2013). Contudo, apenas nos casos da MULTI 3 e da MULTI 11 a inovação foi relevante para considerar um *Business Model Innovation*. No caso da MULTI 8, não encontraram-se evidências de inovação na forma de atuação.

A renovação do modelo de negócios da MULTI 3 foi mais intensa no Reino Unido. A aquisição da UK Foods alterou as fronteiras da cadeia de valor da organização (SABATIER et al., 2010; ZOTT et al., 2011) ao criar um valor superior aos seus consumidores, pois esse mercado demanda mais inovação e produtos sustentáveis (DUNFORD et al., 2010). Esse tipo de renovação impacta agora mesmo o grupo todo e permite a inovação no modelo de negócios da matriz, uma vez que a MULTI 3 no Brasil e em outras unidades no exterior também buscam criar valor aos seus produtos por meio do desenvolvimento de marcas fortes e não mais na eficiência operacional.

No caso da MULTI 11, a empresa investiu em centros de inovação em algumas regiões do globo: Estados Unidos, Romênia e Cingapura. Esta última destacou-se pelo ecossistema de tecnologia de ponta, principalmente *big data* e *analytics*, que fez a empresa, em geral, evoluir em internet, *machine learning* e conectividade. A fim de demonstrar sua competência nessas novas tecnologias, como automação robótica, criou showrooms em diversas unidades da empresa.

5.8 Gerindo um portfólio de modelo de negócios

Markides (2013) indicou que a empresa deve ter a capacidade de ambidestria para gerenciar um portfólio de modelo de negócios. Este estudo segue a mesma diretriz do autor relacionando ambidestria à capacidade da organização em lidar com diferentes modelos de negócio. Para aquelas unidades em que as características da matriz estejam mais explícitas, indicou-se um perfil de replicação (*exploitation*), enquanto para aquelas em que as operações desenvolvem novos produtos, serviços e estejam em outro nível dentro da cadeia de valor, indicou-se um perfil de renovação (*exploration*).

Um dos pilares de sustentação para que a ambidestria seja possível é a forma de governança das subsidiárias. Sendo assim, a autonomia a elas proporcionada é de grande relevância para que os gestores se sintam estimulados a procurar novas oportunidades de negócios para a empresa, mesmo que possa alterar o seu modelo de negócios original. Proporcionar autonomia gerencial, mas exercitar o controle estratégico é um mecanismo eficiente de integração (MARKIDES, 2013).

Em todas as empresas estudadas as subsidiárias têm autonomia não só para administrar suas operações, mas também prospectar novos clientes e novos negócios para a organização (BIRKINSHAW et al., 1998). Para isso, elas desenvolveram estruturas de governanças distintos: MULTI 3, MULTI 1 e MULTI 11 organizam suas operações por região geográfica, fazendo com que o líder de cada região reporte apenas ao presidente e garanta agilidade. Já a MULTI 8 desenvolveu matriz por área de atuação (funcional), independentemente de onde a empresa esteja prospectando, uma vez que o projeto pode vir a alocar recursos de diferentes unidades.

No caso da MULTI 3, a autonomia dos gestores é refletida na necessidade de trabalhar próximo ao consumidor, entender suas necessidades e quais são as oportunidades naquele mercado. Por isso, a empresa investiu na redução da burocracia e criou uma matriz de gestão com algumas áreas funcionais (marketing e vendas, compras, finanças e operações) para dar suporte aos gestores globais. Os resultados são o empreendedorismo dos gestores não apenas em identificar oportunidades de crescimento via aquisição, mas também de posicionamento diante dos clientes, como no caso do *One Stop Shop*. Esta forma de atuação comercial permite agregar valor na negociação.

MULTI 1 e MULTI 11 acreditam que os gestores que estão no exterior são capazes de identificar em sua área de cobertura com mais facilidade. Logo, estimulam que eles iniciem os contatos, avaliem as possibilidades e só apresentem suas indicações de crescimento à matriz. No caso da MULTI 11 é ainda mais evidente, uma vez que cada CEO regional é responsável pelo seu mercado, precisando estruturar suas operações de acordo com a sua capacidade financeira.

MULTI 8 expandiu internacionalmente com base nos clientes, mas também no interesse dos seus colaboradores em morar em outro país. Sendo assim, a autonomia deles é grande para buscar novos negócios explorando as sinergias dos projetos anteriores, independente de onde tenham sido realizados. Há uma governança central que avalia a qualidade dos projetos, o desenvolvimento dos profissionais e as vendas.

Em relação às características organizacionais das multinacionais estudadas, MULTI 3 e MULTI 1 apresentam atributos de modelo global ao centralizar em escala global seus ativos e seus recursos. Por outro lado, o papel de suas subsidiárias e o desenvolvimento do conhecimento aproximam-se do modelo transnacional (BARLETT; GOSHAL, 1989). Essas características auxiliam na compreensão da forma em que essas empresas estão abertas a ter diferentes modelos de negócio ao redor do globo.

MULTI 11 e MULTI 8 apresentam características mais próximas ao modelo internacional (BARLETT; GOSHAL, 1989), embora o conhecimento seja desenvolvido em diversas unidades, em especial nos centros de inovação, no caso da MULTI 11. A empresa tem um portfólio de serviços muito maior no Brasil e as subsidiárias no exterior acabam adaptando e alavancando as competências da matriz. No caso da MULTI 8, o portfólio de serviços oferecido pela subsidiária está mais relacionado ao perfil do cliente atendido. Essas características ajudam a entender como a metodologia de trabalho desenvolvida por essas empresas acaba gerando a busca pela padronização dos modelos de negócio.

Um dos aspectos que chama a atenção no desenvolvimento do trabalho é a relação do modo de entrada no exterior com as possíveis transformações no modelo de negócios da empresa. A MULTI 8 é a única empresa estudada que adota exclusivamente o investimento *greenfield*. A empresa acredita que perderá a cultura organizacional, um de seus maiores recursos. No entanto, nem todas as subsidiárias são exatamente iguais. Existem mecanismos de integração que possibilitam maior comunicação e sinergia entre as unidades no intuito de uma maior padronização.

Os casos da MULTI 3, MULTI 1 e MULTI 11 diferem-se da MULTI 8 não apenas no porte, mas também na estratégia de expansão ancorada em aquisições internacionais. Acredita-se que esse modo de entrada possa ser um fator importante para aprendizagem organizacional. Tendo em vista que as multinacionais adquiriam empresas com modelos de negócios diferentes aos seus originais, era esperado que a imposição de um modelo vindo da matriz poderia ser complexo. Algumas, como a MULTI 1, tentaram replicar no início do seu processo internacional e perceberam que não era viável. De qualquer forma, nunca é uma réplica exata, variando conforme a cultura local. Além disso, os mecanismos de integração entre as unidades só obtiveram sucesso devido ao compartilhamento dos mesmos valores, cultura organizacional e estilo de gestão. A expatriação é uma forma de disseminar a cultura da empresa (MARKIDES, 2013), mas a maioria delas investem em ferramentas on-line.

A MULTI 8 é a empresa que adota modelos de negócios mais próximos à replicação em suas subsidiárias. Uma das razões para a similaridade das operações é a forte metodologia adotada pela empresa para o desenvolvimento dos projetos. Destaca-se que as unidades do exterior apresentam diferenças em relação à matriz em função dos clientes e da network que estão inseridas.

MULTI 3, MULTI 1 e MULTI 11 possuem algumas subsidiárias com modelo de negócio mais próximo ao Brasil. Em geral, são as subsidiárias dos países da América Latina. No caso da MULTI 11 existem algumas áreas de funções compartilhadas entre todas as subsidiárias de LATAM, o que tende a uniformizar algumas atividades entre as diferentes unidades. Já na MULTI 3, as filiais nos Estados Unidos também apresentam modelos semelhantes em razão da transferência de práticas e rotinas organizacionais.

As subsidiárias mais distintas, aquelas que apresentam características de renovação do modelo, estão localizadas na região da Ásia-Pacífico, onde a oferta de produtos e serviços é menor. A Europa destaca-se pela peculiaridade de cada país que compõe a região, mas também pela maturidade de seus consumidores que faz com que a empresa busque certificações e formas sustentáveis de atuação.

Por fim, dentre os mecanismos de separação de modelos de negócio, as empresas estudadas utilizaram-se majoritariamente de separação espacial ao ter modelos de negócios díspares em subsidiárias internacionais diferentes. A integração entre os modelos para explorar as sinergias das empresas do grupo é possível pelo estilo de gestão em rede, que promove o compartilhamento de conhecimento, experiências e melhores práticas (NOHRIA; GHOSHAL, 1997). Identificou-se também a separação contextual na MULTI 3, em que a

empresa explora o equilíbrio de dois modelos de negócios (original e a influência que tem recebido do Reino Unido e Austrália) (ZIMMERMANN et al., 2016).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais da tese, sintetizando os principais resultados e de que forma a pesquisa desenvolveu os objetivos específicos propostos na introdução, a modo de resposta à questão norteadora. Posteriormente, indicará as implicações acadêmicas e gerenciais, bem como apontará as limitações do estudo, sugerindo pesquisas futuras relacionadas ao tema central.

Assim, este trabalho teve como ponto de partida identificar os elementos centrais na composição de um modelo de negócios na literatura de modelos de negócio. Nessa etapa foi pertinente explorar os componentes de modelo de negócios e elaborar o modelo conceitual, que o ancora em três grandes pilares: “Estrutura & Governança”, “Práticas & Rotinas” e “network”. Com base no modelo conceitual foi possível definir constitutivamente cada componente de interesse para analisar o design e a implementação do modelo de negócios.

Ao final da fundamentação teórica elaborou-se um modelo conceitual sobre o tema, ancorado na literatura, o qual contou com a sugestão de proposições construídas à luz da literatura, mas verificadas empiricamente durante o trabalho. Importante ressaltar que, de certa forma, todas as proposições se mostraram relevantes para avaliar o modelo de negócios das empresas. Contudo, destacam-se a relação da subsidiária com a network em que está inserida e as transferências das práticas e rotinas da organização.

Posteriormente, avaliou-se como a internacionalização influencia na transformação do modelo de negócios das empresas multinacionais. As entrevistas com os executivos foram de grande valia para compreender a relevância das instituições dos países de origem e destino, bem como a influência dos modos de entrada selecionados e sua respectiva consequência no modelo de negócio da organização. Constaram-se renovações nos modelos de negócio, a partir da diversificação do portfólio de produtos e serviços, verticalização e até mesmo inovação.

Em seguida, identificou-se mudanças no modelo de negócios em função de alguns aspectos internos à organização, como suas práticas e a cultura das pessoas que fazem parte da empresa. Além disso, a importância dos clientes/consumidores da subsidiária no exterior, que motivam a alteração dos produtos e serviços oferecidos. Em relação à cultura, em alguns casos a empresa fez questão de estabelecer as fronteiras entre a cultura nacional (países de origem e de destino) e a cultura organizacional.

A partir da análise de resultados foi possível perceber a influência da estrutura e da governança no posicionamento da empresa. As multinacionais encontraram formas de se organizar por regiões, o que tende a aproximar os modelos sob a mesma liderança. Além disso, as formas de controle (capital aberto ou fechado) interferiram na flexibilidade de mudanças no modelo de negócio.

Por fim, analisou a gestão do portfólio de modelo de negócios das multinacionais brasileiras com base nas características das organizações estudadas. Por meio da capacidade de ambidestria dessas empresas e os respectivos mecanismos de integração e separação adotados por cada uma delas foi possível ter uma perspectiva mais clara do fenômeno.

6.1 Implicações acadêmicas e gerenciais

Este trabalho criou uma agenda sobre modelo de negócios de empresas multinacionais brasileiras. Considerando os poucos estudos encontrados que integram as perspectivas de negócios internacionais com modelo de negócios, acredita-se que esse pode ser o primeiro passo para abordar o tema. Sendo assim, as proposições indicadas com base teórica podem auxiliar no desenvolvimento de estudos na área.

A contribuição acadêmica do trabalho está em apresentar uma nova perspectiva na relação entre matriz e subsidiária das empresas multinacionais, ao utilizar o modelo de negócios como unidade de análise. Dessa forma, expande a compreensão das diferenças e sinergias nas diferentes unidades da organização. Ainda, apresenta como a empresa gerencia um portfólio de modelo de negócios e a necessidade de desenvolver mecanismos de integração e separação. Ressalta-se que a governança assume um papel de destaque no gerenciamento desse portfólio. A tese avança também na construção de um estudo de caso robusto sobre modelo de negócios em que a empresa multinacional é avaliada como um todo, ou seja, tanto

na matriz quanto em suas unidades no exterior. Para isso, além da coleta de dados primários, a pesquisadora ancora-se em grande volume de dados secundários.

Em relação às contribuições gerenciais, acredita-se que as empresas multinacionais brasileiras podem beneficiar-se dos resultados deste estudo para avaliar suas operações internacionais. Muitas delas não tem a clareza de como seus modelos de negócios são diferentes em duas subsidiárias no exterior. Outras sabem que são diferentes, mas não o que origina ou mantém a diferença entre elas. A compreensão dos mecanismos de separação e integração dos diferentes modelos de negócio pode auxiliá-las a buscar sinergias entre as operações e formas de diminuir atritos ou até mesmo reduzir custos.

6.2 Limitações e indicações de pesquisas futuras

Embora o estudo tenha contemplado todos os objetivos propostos, apontam-se algumas limitações decorrentes das escolhas pela pesquisadora, mas também pela natureza do trabalho. Ao entrevistar 17 empresas (10% da amostra disponível à pesquisadora), buscou-se compreender o fenômeno no contexto das empresas multinacionais brasileiras. Porém, os casos foram selecionados pela contribuição teórica, o que não necessariamente irá refletir a realidade das multinacionais oriundas dos países emergentes.

Ainda, a MULTI 8 tem um porte e número de subsidiárias bastante inferior às demais empresas avaliadas. Contudo, a escolha da empresa foi realizada para justamente ter o contraponto às multinacionais mais tradicionais. Acredita-se que tenha sido relevante explorar as especificidades dessa empresa.

Sendo um dos primeiros estudos que se tem conhecimento que analisa modelos de negócio, englobando as operações internacionais da multinacional, acredita-se que proporciona insights para diversos temas relacionados. Logo, ainda é um vasto campo para análise e pesquisa. Uma sugestão é abordar o tema também em uma perspectiva setorial. Buscar compreender como a internacionalização pode trazer transformações similares nos modelos de negócio das empresas de uma mesma indústria. Outra alternativa é expandir a análise para diversos países e focar no impacto do país de origem na determinação do modelo de negócios.

7 REFERÊNCIAS

- ACHTENHAGEN, L.; MELIN, L.; NALDI, L. Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning*, v. 46, n. 6, p. 427-442, 2013.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, jun. 2001.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they useful construct in strategic management? *International Journal of Management Review*, v.11 (1) 2009.
- ANDRIES, P. *Simultaneous Experimentation as an entrepreneurial strategy for emergent markets: Transcending the trade-off between flexibility and funding?* [s.l: s.n.].
- AREND, R. J. The business model: Present and future-beyond a skeumorph. *Strategic Organization*, v. 11, n. 4, p. 390-402, 8 set. 2013.
- ASPARA, J. et al. Corporate Business Model Transformation and Inter-Organizational Cognition: The Case of Nokia. *Long Range Planning*, v. 46, n. 6, p. 459-474, dez. 2013.
- AVERSA, P.; HAEFLIGER, S.; ROSSI, A.; BADEN-FULLER, C. From Business Model to Business Modeling: Modularity and Manipulation. *Advances in Strategic Management*, 2015.
- BADEN-FULLER, C.; HAEFLIGER, S. Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, v. 46, n. 6, p. 419-426, dez. 2013.
- BADEN-FULLER, C.; MANGEMATIN, V. Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, v. 11, n. 4, p. 418-427, 7 nov. 2013.
- BADEN-FULLER, C.; MANGEMATIN, V. Business Models and Modelling Business Models. ; *Advances in Strategic Management*, 2015.
- BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. Business Models as Models. *Long Range Planning*, v. 43, p. 156-171, 2010.
- BARLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Gerenciando empresas no exterior: a solução da empresa transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BENIJTS, T. A Business Sustainability Model for Government Corporations. A Belgian Case Study. *Business Strategy and the Environment*, v. 23, n. 3, p. 204-216, 1 mar. 2014.
- BIRKIN, F. et al. New Sustainable Business Models in China. *Business Strategy and the Environment*, v. 77, February 2007, p. 64-77, 2009.

- BIRKIN, F.; POLESIE, T.; LEWIS, L. A New Business Model for Sustainable Development: an Exploratory Study Using the Theory of Constraints in Nordic Organizations. *Business Strategy and the Environment*, v. 290, May 2007, p. 277-290, 2009.
- BIRKINSHAW, J.; MORRISON, A. Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, v. 26(4), 729-753, 1995.
- BIRKINSHAW, J.; GODDARD, J. What is your management model? *MIT Sloan Management Review*, 50(2), 81-90, 2009.
- BIRKINSHAW, J.; ZIMMERMAN, A.; RAISH, S. How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging The Dynamic Capabilities And Ambidexterity Perspectives. *California Management Review*, v.58 (2), 2016.
- BLACK, T. *Doing Quantitative Research in the Social Sciences: An Integrated Approach to Research Design, Measurement and Statistics*. SAGE, Thousand Oaks, 1999.
- BLANKESPOOR, E. et al. *Fair value accounting for financial instruments: Does it improve the association between bank leverage and credit risk?* [s.l: s.n.].
- BOHNSACK, R.; PINKSE, J.; KOLK, A. Business models for sustainable technologies: Exploring business model evolution in the case of electric vehicles. *Research Policy*, v. 43, n. 2, p. 284-300, mar. 2014.
- BONACCORSI, A.; GIANNANGELI, S.; ROSSI, C. Entry Standards: Strategies Under Competing in the Open Source Business Models Hybrid Software Industry. *Management science*, v. 52, n. 7, p. 1085-1098, 2006.
- BORGH, M.; CLOODT, M.; ROMME, A. G. L. Value creation by knowledge-based ecosystems: evidence from a field study. *R&D Management*, v. 42, n. 2, p. 150-169, 22 mar. 2012.
- BRYSON, J. R.; LOMBARDI, R. Balancing Product and Process Sustainability against Business Profitability: Sustainability as a Competitive Strategy in the Property Development Process. *Business Strategy and the Environment*, v. 107, p. 97-107, 2009.
- CAGNINA, M. R.; POIAN, M. Beyond e-business models: the road to virtual worlds. *Electronic Commerce Research*, v. 9, n. 1-2, p. 49-75, 19 mar. 2009.
- CALIA, R. C.; GUERRINI, F. M.; MOURA, G. L. Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration. *Technovation*, v. 27, n. 8, p. 426-432, ago. 2007.
- CALIXTO, C; FLEURY, M.T.L. Business Model: desvendando o construto. *Internext*, v.10 (2), 2015.

- CASADESUS-MASANELL, R.; LLANES, G. *Mixed Sourceh*. [s.l: s.n.].
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, abr. 2010.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. How to Design A Winning Business Model. *Harvard Business Review*, January-February, p. 100-107, 2011.
- CASADESUS-MASANELL, R.; TARZIJAN, J. When One Business Model Isn't Enough When One Business Model Isn't Enough. *Harvard Business Review*, February-February, p. 1-6, 2012.
- CASADESUS-MASANELL, R.; ZHU, F. *Strategies to Fight Ad-sponsored Rivals*. [s.l: s.n.].
- CHANDLER, A.D. *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHATTERJEE, S. Simple Rules for Designing Business Models. *California Management Review*, v. 55, n. 2, p. 97-125, 2013.
- CHESBROUGH, H. et al. Business Models for Technology in the Developing World: *California Management Review*, v. 48, Spring, p. 48-61, 2006.
- CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, abr. 2010.
- CLARK, I. The private equity business model and associated strategies for HRM: evidence and implications? *The International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 10, p. 2030-2048, out. 2009.
- CLARK, I. Templates for financial control? Management and employees under the private equity business model. *Human Resource Management Journal*, v. 23, n. 2, p. 144-159, 27 abr. 2013.
- CRESWELL, J. *Projeto de Pesquisa*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CUERVO-CAZURRA, A. Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, v. 2, n. 3, p. 153-167, 2012.
- CUERVO-CAZURRA, A. The Co-Evolution of Pro-Market Reforms and Emerging Market Multinationals. *Emerging Economies and Multinational Enterprises*, v.28, 2015.
- DAHAN, N. M. et al. Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 326-342, abr. 2010.
- DASILVA, C. M.; TRKMAN, P. Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, p. 1-11, set. 2013.
- DAVIES, A.; BRADY, T.; HOBDAY, M. Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator. *Industrial Marketing Management*, v. 36, n. 2, p. 183-193, fev. 2007.

- DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 227-246, abr. 2010.
- DESYLLAS, P.; SAKO, M. Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance. *Research Policy*, v. 42, n. 1, p. 101-116, fev. 2013.
- DIMITRATOS, P. JOHANSON, J; SLOW, J.; YOUNG, S. Micromultinationals: New Types of Firms for the Global Competitive Landscape. *European Management Journal*, 2003.
- DOBUSCH, L.; SCHÜSSLE, E. Copyright reform and business model innovation: Regulatory propaganda at German music industry conferences. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 83, p. 24-39, mar. 2014.
- DOGANOVA, L.; EYQUEM-RENAULT, M. What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, v. 38, n. 10, p. 1559-1570, dez. 2009.
- DOZ, Y. L.; KOSONEN, M. Embedding Strategic Agility. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 370-382, abr. 2010.
- DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in Information System Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. *MIS Quarterly*, v. 27, n. 4, p. 597-635, 2003.
- DUNFORD, R.; PALMER, I.; BENVENISTE, J. Business model replication for early and rapid internationalisation: The ING direct experience, *Long Range Planning*, Vol. 43 No. 5, 655 – 674, 2010.
- DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-31, mar 1988.
- ECKHARDT, J. T. Opportunities in business model research. *Strategic Organization*, v. 11, n. 4, p. 412-417, 7 nov. 2013.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ESSLINGER, H. Sustainable Design: Beyond the Innovation-Driven Business Model. *Journal of Product Innovation Management*, v. 28, n. 3, p. 401-404, 7 maio 2011.
- FELDMAN, M.; PENTLAND, B. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48, 2003.
- FINK, A. *Conducting research literature reviews*. From the internet to paper. Sage, Thousand Oaks, 2010.

- FLETCHER, M; PLAKOYIANNAKI, E. Case selection in international business: key issues and common misconceptions. In: Piekkari, R. & Welch, C. *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Camberley: Edward Elgar Publishing, 2011.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Brazilian multinationals: Competences for internationalization*. Cambridge University, 2011.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FOSS, N. *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford Press, 1997.
- FRANCIS, D.; BESSANT, J. Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, v. 25, n. 3, p. 171-183, mar. 2005.
- GAMBARDELLA, A.; MCGAHAN, A. M. Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 262-271, abr. 2010.
- GAMMELTOFT, P., BARNARD, H.; MADHOK, A. Emerging multinationals, emerging theory: Macro and micro-level perspectives, *Journal of International Management*, 2010.
- GASKELL, G. Individual and group interviewing. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (Eds). *Qualitative Researching with text, image and sound: a practical handbook*. 1a. ed. London: SAGE, 2000. p. 172-190.
- GELFOND, R. The CEO of IMAX on How It Became a Hollywood Powerhouse. *Harvard Business Review*, July-August, p. 35-39, 2013.
- GEORGE, G.; BOCK, A. J. The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 35, n. 1, p. 83-111, 17 jan. 2011.
- GIBBS, G. *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GIBSON, C. B. AND BIRKINSHAW, J. The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, v.47: 209–226, 2004.
- GIROTRA, K.; NETESSINE, S. How to Build Risk into Your Business Model. *Harvard Business Review*, May, p. 100-106, 2011.
- GIROTRA, K.; NETESSINE, S. *Business Model Innovation for Sustainability Business Model Innovation for Sustainability*. [s.l: s.n.].
- GLASER, B; STRAUSS, A. *The discovery of the ground theory*. Chicago, 1967.

- GNATZY, T.; MOSER, R. Scenario development for an evolving health insurance industry in rural India: INPUT for business model innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 79, n. 4, p. 688-699, maio 2012.
- GODINHO, R. *O filho da crise*. São Paulo, 2011.
- GUPTA, A.K.; SMITH, K.G.; SHALLEY, C.E. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706, 2006.
- HALL, J.; WAGNER, M. Integrating Sustainability into Firms' Processes: Performance Effects and the Moderating Role of Business Models and Innovation. *Business Strategy and the Environment*, v. 21, n. 3, p. 183-196, 2 mar. 2012.
- HEIJ, C; VOLBERTA, H.; VAN DER BOSCH, F. Opening up the black box of business model innovation: an examination of replication and renewal within and between a firm's business models. *Working Paper at Cass Business School Conference*, 2014.
- HENNART, J.-F. The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 38, n. 1, p. 117-135, 9 jan. 2014.
- HOSKISSON, R.; EDEN, L.; LAU, C.; WRIGHT, M. Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 3, p. 249-267, 2000.
- HUELSBECK, D. P.; MERCHANT, K. A; SANDINO, T. On Testing Business Models. *The Accounting Review*, v. 86, n. 5, p. 1631-1654, set. 2011.
- ITAMI, H.; NISHINO, K. Killing Two Birds with One Stone. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 364-369, abr. 2010.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, mar 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.
- JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, n. December, p. 1-11, 2008.
- KHANAGUA, S.; VOLBERTA, H.; OSHRI, I. Business Model renewal and ambideterirry: structural alteration and strategy formation process during transition to a cloud business model. *R&D management*, v.44, n.3, 2014.
- KAUFFMAN, R. J.; WANG, B. Tuning into the digital channel: evaluating business model characteristics for Internet firm survival. *Information Technology and Management*, v. 9, n. 3, p. 215-232, 11 mar. 2008.

- KLING, D.; WALLNOFFER, M.; HACKING, F. The business model paradox: a systematic review and exploration of antecedents. *International Journal of Management Review*, v. 16 (4), 2014.
- KIM, W. C.; MAUBORGE, R. Knowing a winning business model idea when you see one. *Harvard Business Review*, n. September-October, p. 129-138, 2000.
- KODAMA, M. Boundaries Innovation and Knowledge Integration in the Japanese Firm. *Long Range Planning*, v. 42, n. 4, p. 463-494, ago. 2009.
- KOSTOVA, T. Transnational Transfer of Strategic Organizational Practice: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, p. 308-324, 1999.
- KOSTOVA, T.; ROTH, K. *Adoption of an organizational practice by Subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects*. *Academy of Management Journal*, v. 45 (1), p. 215-233, 2002.
- KUJALA, S. et al. Business models in project-based firms – Towards a typology of solution-specific business models. *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 2, p. 96-106, fev. 2010.
- KUJALA, S. et al. Factors influencing the choice of solution-specific business models. *International Journal of Project Management*, v. 29, n. 8, p. 960-970, dez. 2011.
- LANGLEY, A.; ABDALLA, C. Templates And Turns In Qualitative Studies Of Strategy And Management. In: BERGH, D.; KETCHEN, D. *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol. 6, 2011.
- LEE, Y.; SHIN, J.; PARK, Y. The changing pattern of SME's innovativeness through business model globalization. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 79, n. 5, p. 832-842, jun. 2012.
- LIAO, S. et al. Information technology and relationship management: a case study of Taiwan's small manufacturing firm. *Technovation*, v. 24, n. 2, p. 97-108, fev. 2004.
- LUO, Y.; TUNG, R. L. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481–498, 2007.
- LUO, Y.; WANG, S. L. Foreign direct investment strategies by developing country multinationals: A diagnostic model for home country effects. *Global Strategy Journal*, 2(3), 244–261, 2012.
- LUO, Y.; SUN, J.; WANG, S. Comparative strategic management: An emergent field in international management. *Journal of International Management*, v. 17, p. 190-200, 2011.
- MAGRETTA, J. Why business models matter. *Harvard Business Review*, May, p. 1-9, 2002.

- MAHADEVAN, B. Business Models for Internet-Based E-Commerce: *California Management Review*, v. 42, n. 4, p. 55-70, 2000.
- MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87, 1991.
- MARKIDES, C.; SOSA, L. Pioneering and First Mover Advantages: The Importance of Business Models. *Long Range Planning*, v. 46, n. 4-5, p. 325-334, ago. 2013.
- MARKIDES, G. Business Model Innovation : What Can Ambidexterity Literature Teach Us. *Academy of Management Perspectives*, v. 27, n. 4, p. 313-323, 2013.
- MARKIDES, C.; CHARITOU, D. Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive*, v.18, n.3, 2004.
- MASON, K.; SPRING, M. The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 6, p. 1032-1041, ago. 2011.
- MCGRATH, R. G. Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 247-261, abr. 2010.
- MCNAMARA, P.; PECK, S. I.; SASSON, A. Competing Business Models, Value Creation and Appropriation in English Football. *Long Range Planning*, v. 46, n. 6, p. 475-487, dez. 2013.
- MCQUILLAN, D; SCOTT, P. Models of Internationalization: a business model approach to professional service firm internationalization. *Advances in Strategic Management*, 2015.
- MELO, G. Reconfiguração Dos Recursos Ao Longo Do Processo De Internacionalização De Empresas: Um Estudo De Caso Na Weg S.A. Dissertação de Mestrado, 2010.
- MEYER, K.; ESTRIN, S.; BHAUMIK, S.; PENG, M. Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 1, p. 61-80, 2009.
- MILES, M. B. ; HUBERMAN, A. M. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. California; SAGE publications Inc, 1984.
- MORAES, J. A Trajetória de Crescimento da Weg: A Folga de Recursos Humanos como Propulsora do Crescimento da Firma. Dissertação de mestrado, 2004.
- MORGAN, G.; KRISTENSEN, P. H. The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism. *Human Relations*, v. 59, n. 11, p. 1467-1490, 1 nov. 2006.
- MORRISON, A.; BOUQUET, C.; BECK, J. Netchising: The Next Global Wave? *Long Range Planning*, v. 37, n. 1, p. 11-27, fev. 2004.
- MUTKA, S.; AALTONEN, P. The impact of a delivery project's business model in a project-based firm. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 2, p. 166-176, fev. 2013.

- NARULA, R.; NGUYEN, Q. Emerging country MNEs and the role of home countries: separating fact from irrational expectations. *Discussion Paper Series for John H. Dunning Centre for International Business*, University of Reading, 2011.
- NELSON, R.R., & WINTER, S. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press/Harvard University Press, 1982.
- NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. *The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Jossey-Barss Publishers, 1997.
- OLIVEIRA JR., M. M.; BOEHE, D.; BORINI, F. *Estratégia e Inovação em Corporações Multinacionais: A transformação das subsidiárias brasileiras*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspective*, vol. 27(4): 324–338, 2013.
- PARMIGIANI, A.; Howard-Grenville, J. Routines Revisited: Exploring the Capabilities and Practice Perspectives. *The Academy of Management Annals*, v.5 (1), 2011.
- PATZELT, H.; ZU KNYPHAUSEN-AUFSES, D.; NIKOL, P. Top Management Teams, Business Models, and Performance of Biotechnology Ventures: An Upper Echelon Perspective. *British Journal of Management*, v. 19, n. 3, p. 205-221, set. 2008.
- PENTLAND, B.T., & RUETER, H.H. Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 484–510, 1994.
- PENTLAND, B. : FELDMAN, M. Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, v.14, 2005.
- PERLMUTTER, H. V. The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of the World Business*. January-February, 1969.
- PIEKKARI, R.; WELCH, C. Qualitative Research Methods in International Business: The State of the Art. In: Piekkari, R. & Welch, C. *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Camberley: Edward Elgar Publishing, 2011.
- PILLANIA, R. Multinationals and emerging markets. *Business Strategy Series*, Vol. 10 (2), pp.100 - 103, 2009.
- PODSAKOFF, P.; MacKENZIE, S; LEE, J. Y. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, v. 88(5), 2003, p. 879-903.
- PORTER, M.; SIGGELKOW, N. Contextuality Within Activity Systems and Sustainability of Competitive Advantage. *Academy of Management Perspectives*, May, p. 34-56, 2008.
- PRAHALAD, C. K.; GARY HAMEL. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, 1990.

- PREDEBON, E. Internacionalização e Integração Econômica: O Caso da Weg S.A. Tese de doutorado, 2010.
- PRIES, F.; GUILD, P. Commercializing inventions resulting from university research: Analyzing the impact of technology characteristics on subsequent business models. *Technovation*, v. 31, n. 4, p. 151-160, abr. 2011.
- RAISCH, S., BIRKINSHAW, J., PROBST, G.; TUSHMAN, M. L. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, v. 20(4), 2009.
- RATLIFF, J. M. NTT DoCoMo and Its i-mode Success: *California Management Review*, v. 44, n. 3, p. 55-72, 2002.
- RAMAMURTI, R. Developing countries and MNEs: Extending and enriching the research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35(4), p. 277-283, 2004.
- RAMAMURTI, R.; SINGH, J. *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge University Press, New York, 2009.
- ROTTIG, D. Institutions and emerging markets: effects and implications for multinational corporations. *International Journal of Emerging Markets*. v. 11 (1), p. 2 – 17, 2016.
- RUGMAN, A.; VERBEKE, A.; NGUYEN, Q. Fifty Years of International Business Theory and Beyond. *Management International Review*, v. 51, p. 755-786, 2011.
- RUNFOLA, A.; ROSATI, M.; GUERCINI, S. New business models in online hotel distribution: emerging private sales versus leading IDS. *Service Business*, v. 7, n. 2, p. 183-205, 3 jul. 2012.
- SABATIER, V.; CRAIG-KENNARD, A.; MANGEMATIN, V. When technological discontinuities and disruptive business models challenge dominant industry logics: Insights from the drugs industry. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 79, n. 5, p. 949-962, jun. 2012.
- SABATIER, V.; MANGEMATIN, V.; ROUSSELLE, T. From Recipe to Dinner: Business Model Portfolios in the European Biopharmaceutical Industry. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 431-447, abr. 2010.
- SAINIO, L.-M.; MARJAKOSKI, E. The logic of revenue logic? Strategic and operational levels of pricing in the context of software business. *Technovation*, v. 29, n. 5, p. 368-378, maio 2009.
- SANTOS, F. M. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, v. 111, n. 3, p. 335-351, 18 ago. 2012.

- SANTOS, J.; SPECTOR, B.; VAN DER HEYDEN, L. *Towards a theory of business model innovation within incubent firms*. Working Paper. Insead, 2009.
- SANTOS, J.; WILLIAMSON, P. New mission for multinationals. *MIT Sloan Management Review*, 2015.
- SCHMID, S. & KOTULLA, T. 50 years of research in international standardization and adaptation – From a systematic literature analysis to a theoretical framework. *International Business Review*, 20, p. 491-507, 2011.
- SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 1995.
- SHAFER, S.; SMITH, H.; LINDER, J. The power of business model. *Business Horizons* (48), p. 199-207, 2005.
- SHIN, J.; PARK, Y. On the creation and evaluation of e-business model variants: The case of auction. *Industrial Marketing Management*, v. 38, n. 3, p. 324-337, abr. 2009.
- SIGGELKOW, N. Firms as systems of interdependent choices. *Journal of Management Studies*, v. 48(5), p. 1126-1140, 2011.
- SILVERMAN, D. *Doing Qualitative Research*. London: SAGE, 2013.
- SMITH, W. K.; BINNS, A.; TUSHMAN, M. L. Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 448-461, abr. 2010.
- STAPLETON, L. Survey sampling administration and analysis. In: HANCOCK, G.; MULLER, R. (Org.) *The reviewer's guide to quantitative methods in social sciences*. Routledge, New York, 2010, p. 397-411.
- STOPFORD, J. M.; WEELS, L. T. *Managing the multinational enterprise: organization of the firm and ownership of the subsidiaries*. New York: Basic Books, 1972.
- STORBACKA, K. A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 5, p. 699-711, jul. 2011.
- STRAUSS; A.; CORBIN, J. *Basics of qualitative research*. SAGE, 1990.
- SVEJENOVA, S.; PLANELLAS, M.; VIVES, L. An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 408-430, abr. 2010.
- TALLMAN, S. Business Models and the Multinational Firm. In: BODDEWYN, J. *Multidisciplinary Insights from New AIB Fellows* (Research in Global Strategic Management, Volume 16), Emerald Group Publishing Limited, p. 115-138, 2014.
- TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, abr. 2010.

- THEODOSIDOU, M. & LEONIDOU, L. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of empirical research. *International Business Review*, 12, p. 141-171, 2003.
- THOMPSON, J. D.; MACMILLAN, I. C. Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 291-307, abr. 2010.
- TRIMI, S.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 8, n. 4, p. 449-465, 8 set. 2012.
- TSAI, H. *Emerging E-Commerce Development Model for Taiwan Travel Agencies*. [s.l.: s.n.].
- TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, v. 38(4), 1996.
- UDIGER, R.; PRILMEIER, R. This Time Is the Same : Using Bank Performance in 1998 to Explain Bank Performance during the. *The Journal of Finance*, v. LXVII, n. 6, 2012.
- VELASQUEZ, M. Development, Justice, and Technology Transfer in China: The Case of HP and Legend. *Journal of Business Ethics*, v. 89, n. S2, p. 157-166, 20 jan. 2010.
- VELU, C.; STILES, P. Managing Decision-Making and Cannibalization for Parallel Business Models. *Long Range Planning*, v. 46, n. 6, p. 443-458, dez. 2013.
- WANG, C; HONG, J.; KAFOUROS, M.; WRIGHT, M. Exploring the role of government involvement in outward FDI from emerging economies. *Journal of International Business Studies*, v. 43, p. 655-676, 2012.
- WEISBERG, H.; KROSNICK, J.; BOWEN, B. *An introduction to survey research, polling and data analysis*, SAGE, 3rd edition, Thousand Oaks, 1996.
- WILLEMSTEIN, L.; VAN DER VALK, T.; MEEUS, M. T. H. Dynamics in business models: An empirical analysis of medical biotechnology firms in the Netherlands. *Technovation*, v. 27, n. 4, p. 221-232, abr. 2007.
- WILLIAMSON, P. J. Cost Innovation: Preparing for a "Value-for-Money" Revolution. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 343-353, abr. 2010.
- WINTER, S. G.; SZULANSKI, G.; HALL, H. Replication as Strategy. *Organization Science*, v. 12, n. 6, p. 730-743, 2001.
- WIRTZ, B. W.; SCHILKE, O.; ULLRICH, S. Strategic Development of Business Models. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 272-290, abr. 2010.
- WITELL, L.; LÖFGREN, M. From service for free to service for fee: business model innovation in manufacturing firms. *Journal of Service Management*, v. 24, n. 5, p. 520-533, 2013.

- WONG, C. U. I.; MCKERCHER, B. Day tour itineraries: Searching for the balance between commercial needs and experiential desires. *Tourism Management*, v. 33, n. 6, p. 1360-1372, dez. 2012.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 308-325, abr. 2010.
- ZANNI, P. O Processo de Internacionalização de Empresas de Serviços Profissionais: O Caso da Integration Consultoria. Tese de doutorado, 2013.
- ZIMMERMAN, A.; BIRKINSHAW, J. Reconciling Capabilities and Ambidexterity Theories: A Multi-level Perspective. *The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities*. Oxford, 2016.
- ZOOK, C.; ALLEN, J. The Great Repeatable Business Model. *Harvard Business Review*, November, p. 106-114, 2011.
- ZOTT, C.; AMIT, R. *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*. [s.l: s.n.].
- ZOTT, C.; AMIT, R. The Fit Between Product Market Strategy And Business Model : Implications For Firm Performance. *Strategic Management Journal*, v. 26, August 2007, p. 1-26, 2008.
- ZOTT, C.; AMIT, R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 216-226, abr. 2010.
- ZOTT, C.; AMIT, R. The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, v. 11, n. 4, p. 403-411, 7 nov. 2013.
- ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2 maio 2011.

ANEXO A – Protocolo do caso

Protocolo para estudo de caso – adaptado do template de Brerenton et al. (2008).

1. Background

- a) Estudos anteriores sobre o tópico.
- b) Definir a questão de pesquisa na tese.
- c) Identificar questões adicionais a serem respondidas.

2. Design

- a) Identificar quando adotar caso único, múltiplos casos e designs incorporados ou holísticos e mostrar a lógica da escolha com as perguntas de pesquisa.
- b) Descrever o objeto de estudo.
- c) Identificar as proposições e sub-questões derivadas de cada pergunta de pesquisa e as medidas usadas para investigar as proposições.

3. Seleção do caso

- a) Critério de seleção (Quantas empresas e por quê? Quantas pessoas entrevistar por empresa?).

4. Procedimentos e papel do estudo de caso

- a) Procedimentos que regem a atuação no campo (Realizar entrevista piloto? Complementar com observação e dados da internet (YouTube e entrevistas a revistas de negócios e jornais?).
- b) Papéis dos membros da equipe de investigação do estudo de caso.

5. Coleta de dados

- a) Identificar os dados a serem coletados.
- b) Definir o plano de coleta de dados.
- c) Definir como os dados serão armazenados.
- d) Lembrar de se apresentar primeiro e indicar os objetivos da pesquisa, pedir autorização para gravar e solicitar a assinatura do termo de consentimento das informações.
- e) Ao final da entrevista, gravar um áudio descrevendo as impressões da entrevista, entrevistado, setting e o que foi dito, observado (estilo diário de campo). Ou tomar notas complementares.

6. Análise

- a) Identificar os critérios de interpretação dos resultados.
- b) Identificar quais elementos dos dados são utilizados para cada pergunta de pesquisa/ sub-pergunta/ proposição e como esses elementos serão combinados para responder à questão.

- c) Considerar a extensão das possibilidades de resultados e identificar quaisquer explicações alternativas que seja necessária para fazer a distinção entre elas.
- d) A análise deve ser realizada enquanto da progressão do caso.
- e) Organizar os dados com uso de softwares especializados – como irá codificar os dados?

7. Validade

- a) Geral: verificar os itens do checklist Höst e Runeson's (2007), checklist para design e planejamento da coleta de dados.
- b) Validade do construto: explicar a medida operacional dos conceitos a serem estudados.
- c) Validade interna: apresentar a relação entre os resultados e intervenção/ tratamento (no caso de estudos explanatórios).
- d) Validade externa: identificar de que forma o estudo pode ser generalizado.

8. Limitações do estudo

Especificar as questões de validade e limitar o campo de coleta e análise dos dados.

9. Relatório

Identificar a audiência e formato indicado para relatar seus resultados.

10. Cronograma

Estimar um cronograma para a execução das principais etapas do projeto: planejamento, coleta de dados, análise dos dados e relatório.

11. Apêndices

Divergências: atualize o protocolo quando perceber divergências com os itens anteriores e descreva o porquê.

ANEXO B – Roteiro de entrevistas

Objetivos/ Questões relacionadas	Aspectos relevantes	Tópicos a serem observados	Abordagem na entrevista	Base teórica
* Quebrar o gelo e introdução do respondente	Background do respondente	Experiência na empresa; Vivência internacional; Compreensão do tema	Quanto tempo de empresa? Teve relação na abertura de alguma subsidiária?	X
Entender o que é valor, na perspectiva da empresa	A empresa Produtos e serviços	Modelo de negócio “bus” versus “taxi” (<i>standardization</i> versus <i>customization</i>); Cliente/ consumidor/ competição; Produto/ indústria que pertence	Poderia descrever o negócio da empresa? O foco da empresa se dá em uma produção padronizada, pensando em grande escala ou baseada em projetos que interagem com os clientes?	Teece (2010); Baden-Fuller e Mangematin (2010); Baden-Fuller e Haeffliger (2013) Thodosiou; Leonidou (2003); Schmid; Kotulla (2011)
Como ocorre a formulação do <i>business model</i> pelas MNE?		Objetivos para criar, entregar e capturar valor (antecedentes do BM); Templates dos atores locais (antecedentes de BM)	Como você observa a indústria? Os produtos e serviços da empresa são competitivos? Por quê? * Pedir exemplo Como o cliente percebe o diferencial ou observa valor no produto/ solução oferecida?	Santos et al. (2009); Amit e Zott (2015)
Como a internacionalização altera o <i>business model</i> da empresa?	Mercados (internacionalização); Restrições do mercado (antecedentes do BM)	Antecedentes de marketing; Verificar se o discurso se altera em diferentes países – FDI – motivations (<i>resource seeking, strategic asset...</i>)	Você poderia descrever o processo de internacionalização da empresa? Ao realizar um investimento no exterior, a empresa leva em consideração aspectos ambientais (economia, política, instituições, infraestrutura, intensidade tecnológica)? * Pedir exemplo E as questões de mercado (competição e características do mercado consumidor – preferências/comportamento)? Há	Thodosiou; Leonidou (2003); Schmid; Kotulla (2011); Cui et al. (2014); Meyer (2015); Cazorra e Narula (2015) Amit e Zott (2015)

			mudança nos produtos e serviços com base nesse novo consumidor?	
			(Verificar se ele menciona o modo de entrada)	
Estrutura			Houve mudanças na estrutura da empresa? Verticalização ou diversificação? (Verificar se ele menciona no contexto local ou internacional);	Schmid; Kotulla (2011); Amit e Zott (2010); Casadeus-Masanell e Ricart (2010); Doz e Kosonen (2010); Santos e Williamson (2015)
			Como alteraram os negócios da empresa? (Aumento das vendas no exterior/ <i>market share</i> no exterior?)	
Avaliar, por meio das rotinas e práticas de gestão, as diferenças de BMs	Rotinas ostensivas // Práticas operacionais	O aspecto ostensivo da rotina molda a percepção do que é rotina; Ostensiva é entendido como template para comportamento ou objetivos; Artefatos como regras e normas/ procedimentos escritos como proxy de ostensiva	Você poderia descrever o processo produtivo (manufatura)/ processo de criação/ desenvolvimento (serviço) para mim? Quais os tipos de práticas, gestão e produtividade vocês têm desenvolvido? * Pedir exemplo Quais fatores levaram a adoção de tal prática de gestão? As normas e procedimentos dessas práticas estão escritas em manuais, formulários ou checklists?	Bloom e Van Reenen (2007); Feldman e Pentland (2003; 2005)
	Rotinas performativas // Práticas operacionais	Possibilidades de mudanças conforme a execução das rotinas (ajuste, improvisação); Artefatos como base de dados e indicadores de performance	A equipe oferece sugestões de melhoria aos processos? E como essas sugestões são incorporadas, adaptadas ao processo da empresa? Você poderia me dizer como avaliam a performance da empresa? As unidades são avaliadas separadamente? Quais os tipos de indicadores utilizados? Se uma unidade não atinge os níveis de	Feldman e Pentland (2003; 2005); Bloom e Van Reenen (2007)

			produtividade esperados, o que ocorre? * Pedir exemplo	
	Rotinas performativas// Práticas de networking	As rotinas são criadas por meio da repetição e reconhecimento; Pessoas adotam novos procedimentos em resposta a mudanças externas; Relação com stakeholders (antecedentes de BM); <i>Ecosystem</i> * Mkt – <i>local integration</i>	Há procedimentos e normas de negociação com fornecedores/ distribuidores? São conhecidos e equivalentes em qualquer unidade? * Pedir exemplo A empresa busca a integração com fornecedores locais? Existe a intenção de criar redes (networking) local? * Pedir exemplo E o relacionamento com governos, universidades e entidades públicas (foco internacional)?	Feldman e Pentland (2003; 2005); Amit e Zott (2015); Baden-Fuller e Mangematin (2013); Santos e Williamson (2015)
O que é diferente no BM entre HQ e subsidiária? Por que é diferente? Quais os problemas/ desafios de múltiplos BMs?	Governança	Relação HQ-Subs; Autonomia das subsidiárias; Novos parceiros	A empresa tem um grupo de pessoas encarregado do projeto e implantação da rede de subsidiárias? Esse grupo circula entre as unidades? As subsidiárias têm autonomia para escolher seus fornecedores locais? Há incentivos para interagirem com outros stakeholders? Alguma das subsidiárias tem mandado global ou responsabilidades internacionais? As subsidiárias são envolvidas no desenvolvimento de produtos e serviços e aportam conhecimento nesse processo?	Doz e Kosonen (2010); Amit e Zott (2001; 2010); Birkinshaw et al. (1995; 1998; 2000)
	Gestão de subsidiárias	<i>Replication and renewal</i> ; <i>Faux replication</i> ; Instituições do <i>host country</i>	Existe um processo de melhores práticas da empresa? Como é disseminado nas empresas no grupo? Quais são as atividades/procedimentos	Baden-Fuller e Winter (2007); Winter e Szulanski (2001); Sabatier et al. (2010); Baden-Fuller (2015)

	<p>da empresa para disseminação de valores e cultura da organização? (DNA/ senso de unidade/ senso de grupo);</p> <p>Descrever os problemas e desafios enfrentados na atuação internacional – em relação às subsidiárias (novas práticas de gestão e rotinas trabalhistas, cultura organizacional)</p>
--	--

ANEXO C – Lista das empresas multinacionais brasileiras

Ação Informática	EMBRAER	Neogrid
Acumuladores Moura	Emicol Eletro Eletrônica	Netshoes
Aethra Sistemas Automotivos	EMS	Noronha Advogados
Africa / Grupo ABC	Estre Ambiental	Odebrecht
Agrale	Eurofarma	Oficina Inglesa
Alcor Brands	Fanem	OGX (EBX)
AlgarTech	Felsberg Advogados	Padtec
Alpargatas	FFS Filmes Ltda	Paquetá
AMBEV	Fiobrás	Pátria Investimentos
Andrade Gutierrez	Fogo-de-chão	Petrobras
Aracruz // Fibria	Forjas Taurus	Pipeway
Arezzo	G4 Americas	Plaenge
Artecola	Garra Partners	Pluma Conforto e Turismo
Artefacto	Gauss Indústria e Comércio de Autopeças	Porto Seguro
Baacco	Gerdau	PST Eletronics (Pósitron
Bauducco	Globo Comunicação e Participações	Qualitin
Baumgarten Gráfica	Gol	Queiroz GalvãoConstrutora
Bematech	Gran Sapore	Radix Engenharia e Software
Beraca	Grendene	Randon
Bioembryo	Grupo Attitude	Rede Record
Blau Farmacêutica	Grupo Cinex	Renner Herrmann
Bliive	Grupo Contax	Resource IT Solutions
Borrachas Vipal	Grupo Dass	Reynolds Ventures
Boticário	Grupo DMRH – Cia de Talentos	RR Etiquetas
BR-101	Grupo Haco	Sabó
Brasil Foods	Grupo Portugal	Sada Transportes
Brasil Observer	Grupo IBOPE	Santana Textiles
Braskem	Grupo Positivo – Positivo Informática	Santo Social
Brastec	Grupo Provider	Schio (JSL
Brit Services	Grupo Seculus	SMAR
BRQ IT Services	Guerra	SOAP
Camargo Correa Construção	Hstern	Softpar
Camargo CorreaCimentos	Iguaçu Café	Sonda Procwork

Camargo Correa	Integration Consultoria Empresarial	Spoletto
Cambuci (Penalty)	Intelipark	Stefanini
Camil Alimentos	International Meal Company	Suriana
Casa Rex	Iochp-Maxion	SUZANO
CBMM	Irmãos Schwanck	Systemhaus
CCR	ISPM	Tempest IT
CCX (EBX)	Itaúsa 11	TIGRE S.A.
Cemig	IX Energia	Tivit
CI&T	JBS	Totvs
Cia. Providência	Lupatech	Toys Talk
Cipatex	M. Cassab	Tozzini Freire Advogados
Citrosuco	Machado, Meyer, Sendacz e Opice Advogados	Tupy
Code HUB (Pandorga)	Magnesita	UltraOxitenio
Coim Brasil Ltda	MARCOPOLO	Ultra
Comexport	MARFRIG ALIMENTOS	Up Trade
Correios	Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados	Usiminas
Cosan	Metalfrio	Vale
Coteminas	Minerva	Vector Technologies
CSN	Miolo Wine Group	Vega Engenharia Ambiental
CZM Indústria de Equipamentos	MJV Technology	Vicunha
DMS Logistic	Módulo Security Solutions	Visagio
Duas Rodas Industrial	Móvil	Vivenda do Camarão
Dynamo Capital	MSBB Money	Votorantim
Easy	Natura	Vulcabras
Elemidia	Naveriver Navegação Fluvial	WEG
Eletrobras	NEOgás	Wetzel
Embraco		

ANEXO D – Carta de apresentação da pesquisa

Gestão do modelo de negócios em empresas multinacionais

Esta pesquisa é parte de um projeto de tese de doutorado em administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, na Fundação Getulio Vargas (EAESP-FGV).

Sobre o projeto

O projeto busca identificar os elementos centrais na composição do modelo de negócio de empresas multinacionais brasileiras. Decifrar a importância da relação com clientes, fornecedores, governo e demais atores da indústria.

Posteriormente, compreender as diferenças em estrutura, rotinas e práticas de gestão das subsidiárias no exterior e de que forma essas diversidades impactam no modelo de negócio aplicado nas afiliadas.

Contribuições esperadas

Acadêmicas:

- Assimilar a relação entre os diferentes atores na composição do modelo de negócios de empresas multinacionais.
- Identificar se existem diferenças entre manufatura e serviços.
- Analisar as diferenças existentes no modelo original aos desenvolvidos no exterior.

Aos participantes da pesquisa:

- Sumário executivo sobre as características do modelo de negócios de empresas multinacionais.
- Apresentar as adaptações e as convergências do modelo de negócio encontradas nas subsidiárias no exterior.

Quem somos

Cyntia Vilasboas Calixto, aluna de doutorado com experiência acadêmica e profissional em negócios internacionais.

Orientadora: Profa. Maria Tereza Leme Fleury, professora do programa de pós-graduação em administração da EASP e especialista em gestão internacional.

Esta pesquisa é subsidiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

ANEXO E – Termo de consentimento informado

Termo de consentimento informado

Esta pesquisa é parte do projeto de tese de doutorado em administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getulio Vargas (EAESP-FGV) da aluna Cyntia Vilasboas Calixto. A pesquisa tem a supervisão da profa. Maria Tereza Leme Fleury e é subsidiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

O projeto busca identificar os elementos centrais na composição do modelo de negócio de empresas multinacionais brasileiras. Posteriormente, compreender as diferenças em estrutura, rotinas e práticas de gestão das subsidiárias no exterior e de que forma essas diversidades impactam no modelo de negócio aplicado nas afiliadas.

Este termo de consentimento garante que:

1. A minha participação é voluntária, ou seja, sou livre para abandonar o estudo quando desejar.
2. A minha participação se dará por meio de entrevistas pessoais (ou por meios eletrônicos, como o Skype), conversas e/ou depoimentos em eventos e informações disponibilizadas por e-mail.
3. A confidencialidade dos meus dados é garantida, ou seja, não serão publicados meu nome e dados pessoais que comprometam meu anonimato, bem como o nome da empresa que represento, caso não seja do meu interesse.
4. Tenho o direito de ser informado sobre todos os aspectos da pesquisa.

Diante dos esclarecimentos prestados, concordo participar da pesquisa na qualidade de voluntário. Qualquer dúvida telefonar para +55 11 11111-1111 ou enviar um e-mail para @fgv.br e falar com a doutoranda Cyntia Vilasboas Calixto. A orientadora profa. Maria Tereza Leme Fleury pode ser contatada pelo e-mail @fgv.br

O nome da empresa poderá ser divulgado no trabalho final e artigos acadêmicos resultantes desta pesquisa:

- () Sim
() Não

Desejo receber uma cópia do trabalho final:

- () Sim, e-mail: _____
() Não, obrigado.

Local e data:

Nome e assinatura do(a) participante

Assinatura da pesquisadora

ANEXO F – Lista de autores brasileiros

Adélia Prado	José de Alencar
Aluisio de Azevedo	Leticia Wierzchowski
Álvares de Azevedo	Lima Barreto
Ariano Suassuna	Luiz Antônio de Assis Brasil
Armindo Trevisan	Lya Luft
Augusto dos Anjos	Lygia Fagundes Telles
Basílio da Gama	Machado de Assis
Caio Fernando Abreu	Manuel Bandeira
Carlos Drummond de Andrade	Marcelo Rubens Paiva
Castro Alves	Mário Quintana
Cecília Meireles	Martha Medeiros
Clarice Lispector	Moacyr Scliar
Daltro Trevisan	Monteiro Lobato
Érico Veríssimo	Nelson Rodrigues
Euclides da Cunha	Olavo Bilac
Fabício Carpinejar	Oswald de Andrade
Fernando Sabino	Paulo Leminski
Gonçalves Dias	Raquel de Queiróz
Graciliano Ramos	Rubem Fonseca
Gregório de Matos	Tomás Antônio Gonzaga
Guimarães Rosa	Vinícius de Moraes
João Cabral de Melo Neto	Zélia Gattai
Jorge Amado	Zibia Gasparetto