


## Internacionalização e a Necessidade de Inovação em Modelos de Negócios – Uma Abordagem Teórica

Moema Pereira Nunes <sup>1,†</sup> 

<sup>1</sup>Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo, RS, Brasil

Fernanda Kalil Steinbruch <sup>2,Ω</sup> 

<sup>2</sup>Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo, RS, Brasil

### RESUMO

O mercado global pode ser considerado um ambiente volátil, e a internacionalização de uma empresa pela adoção de qualquer modo de entrada pode estar relacionada à necessidade de inovar ou adaptar seu Modelo de Negócios (MN) para melhor se adequar a contextos específicos de mercados internacionais. Embora os modos de entrada tenham sido profundamente investigados nas últimas décadas, a relação entre Inovação do Modelos de Negócios (IMC) e modos de entrada é um novo objeto de estudo. Este artigo pressupõe que o processo de internacionalização é um gatilho para a inovação e visa responder quais são as diferentes possibilidades de IMC geradas por meio dos modos de entrada. Os conceitos de MN e IMN e sua relação com os modos de internacionalização e de entrada são investigados neste artigo. Com base na revisão da literatura, propõe-se um modelo teórico para relacionar os modos de entrada e a necessidade de IMN. Identificamos que pouco se sabe sobre a relação entre esses sujeitos, e uma pesquisa aplicada é necessária.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Modos de Entrada. Modelos de Negócio. Inovação em Modelo de Negócios.

### 1. INTRODUÇÃO

O mercado global pode ser considerado um ambiente volátil e a internacionalização de uma empresa por meio da adoção de qualquer modo de entrada representa uma mudança na maneira como ela opera. Como argumentado por Schneider e Spieth (2013), os efeitos de uma globalização crescente no ambiente de negócios foram identificados como um fator determinante da necessidade de uma empresa inovar seu Modelo de Negócios (MN) (Lee, Shin e Park, 2012). Um MN que suporte eficientemente a vantagem competitiva de uma empresa em um mercado pode ser desafiado em um mercado diferente. Assim, o MN precisa ser inovado ou adaptado para se adequar melhor a contextos específicos dos mercados internacionais (Landau, Karna e Sailer, 2016). Além disso, uma Inovação no Modelo de Negócios (IMN) é uma abordagem promissora para as empresas responderem às mudanças de fontes de criação de valor em ambientes altamente voláteis (Pohle e Chapman, 2006).

Um MN é a forma pela qual as empresas podem comercializar novas ideias e tecnologias, e o modelo que explica como a mesma tecnologia pode ser comercializada de duas formas diferentes, levando a dois resultados diferentes (Chesbrough, 2010). Internamente, é motivado pelo capital social da empresa, pois ajuda a alcançar objetivos, incluindo

#### Autor correspondente:

<sup>†</sup> Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo, RS, Brasil  
E-mail: moemanunes@hotmail.com  
<sup>Ω</sup> Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo, RS, Brasil  
E-mail: fernanda\_ks@hotmail.com

Recebido: 07/12/2017.

Revisado: 27/05/2018.

Aceito: 28/07/2018.

Publicado Online em: 27/03/2019.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.1>



---

recursos e capacidades aparentes e potenciais. Externamente, é motivado pela demanda do mercado, pelo avanço tecnológico e pelo ambiente econômico (Zhang, Zhao e Xu, 2015). A criação de valor pode ir além da inovação schumpeteriana, da (re) configuração de Porter da cadeia de valor, da formação de redes estratégicas entre as firmas e da exploração das competências centrais da empresa (Zoot, Amit e Massa, 2011). Pode ser criado valor por meio de um MN inovador.

Há um aumento recente no interesse por MN, e uma das principais questões a que os pesquisadores vêm tentando responder é como inovar um MN. Esse interesse abre uma série de direções para futuras pesquisas no campo. Spieth, Schneckenberg e Ricart (2014) apresentaram um conjunto de futuras direções de pesquisa. Um dos tópicos listados por eles está relacionado aos antecedentes da IMN e ao debate sobre se os ambientes voláteis impulsionam a IMN das empresas ou vice-versa. Como argumentado por Chesbrough (2007), mesmo um MN bem-sucedido, não pode ser assegurado como permanente, dado seu ambiente dinâmico. As circunstâncias do ambiente podem “forçar” uma empresa a reinventar seu MN, e a capacidade de fazê-lo representa uma fonte de vantagem competitiva em ambientes turbulentos (Hamel e Valikangas, 2003). A capacidade de inovar um MN representa uma maneira de responder às mudanças de fontes de criação de valor em ambientes voláteis (Pohle e Chapman, 2006).

Em relação à necessidade de pesquisas sobre os processos e os elementos da IMN, Schneider e Spieth (2013) argumentam que há uma necessidade de investigar o que determina seus contextos específicos. O ambiente global pode ser considerado um contexto específico para o campo de pesquisa. Apesar da falta de literatura já identificada e até mesmo de uma demanda específica por ele (Demil *et al*, 2015), pouco se sabe - do ponto de vista empírico - sobre a adaptação de um MN a mercados específicos, além do trabalho de Landau, Karna e Sailer (2016). Deixando de lado essa lacuna, a IMN envolve criação ou reinvenção para apoiar a internacionalização (Rask, 2014). Os modos de entrada são formas de materializar o processo de internacionalização das empresas e cada um deles implica diferentes necessidades de mudanças no MN da empresa. Embora os modos de entrada tenham sido profundamente investigados nas últimas décadas, a relação entre a IMN e os modos de entrada é um novo objeto de estudo. Landau, Karna e Sailer (2016) investigaram um único estudo de caso de internacionalização e MN, mas nenhum aspecto especial do modo de entrada foi destacado. Rask (2014) realizou uma investigação teórica em que os modos de entrada foram considerados antecedentes, mas as consequências de cada um deles no MN foram negligenciadas. Com base nisso, é relevante indagar se a internacionalização de uma empresa por meio da adoção de diferentes modos de entrada gera a necessidade de IMN. Diante disso, esta pesquisa questiona: quais são as diferentes possibilidades de IMN geradas por meio dos modos de entrada para internacionalização?

Este artigo pressupõe que o processo de internacionalização desencadeia a inovação. A literatura sobre MN, contudo, tem poucos estudos sobre essa relação, conforme mencionado anteriormente. Ademais, a maioria das pesquisas sobre MN está relacionada a empresas de base tecnológica ou *startups* (Chesbrough, 2010; Chesbrough e Rosenbloom, 2002; Teece, 2010; Timers, 1998; Venkatraman e Henderson, 1998). Há também uma lacuna em relação aos estudos sobre negócios mais tradicionais e empresas bem estabelecidas (Chesbrough, 2010).

O presente trabalho trata-se de uma revisão de literatura e uma estrutura proposta foi desenvolvida com base na literatura disponível sobre os tópicos pesquisados. Para analisar os conteúdos, uma revisão integrativa foi desenvolvida com o objetivo de combinar resultados de diferentes áreas de conhecimento. Segundo Torraco (2005), o resultado de uma revisão integrativa da literatura pode ser o desenvolvimento de um novo *framework* ou a geração de novas perspectivas sobre um tópico, além de ser apropriado para tópicos maduros, novos

ou emergentes. Neste artigo, o esforço foi integrar um tópico maduro (internacionalização e modos de entrada) com um emergente (IMN).

Os artigos foram selecionados de maneira não sistemática. A revisão foi iniciada pela literatura principal sobre MN, seguida de uma pesquisa em várias bases de dados como Ebsco, Elsevier e Proquest. Também se buscaram os trabalhos mais citados no campo. Após a leitura do resumo, foram selecionados aqueles relacionados à pesquisa.

Na sequência do artigo, os conceitos de MN, desenho de MN, IMN e sua relação com a internacionalização são revisados com abordagem descritiva. A seção relativa à internacionalização e modos de entrada apresenta a análise crítica que cruza esse conhecimento com os apresentados anteriormente. Os elementos de um MN proposto por Amit e Zoot (2001) e Zoot e Amit (2010) foram usados para relacionar os modos de entrada e a necessidade de IMN em cada elemento. Ao mesmo tempo, o trabalho de Zhang, Zhao e Xu (2015) foi usado para cruzar o tipo de IMN com os modos de entrada.

## 2. MODELO DE NEGÓCIO

MN representa a forma como uma empresa opera e cria valor para seus *stakeholders* (Casadesus-Masanell e Ricart, 2010a). É mais do que uma maneira lógica de fazer negócios (Teece, 2010), uma vez que representa um sistema de atividades interdependentes com os parceiros de uma empresa, incluindo como ela agrega valor aos *stakeholders* (Zoot e Amit, 2010). Conforme definido por Teece (2010, p. 172), a “essência de um modelo de negócio é definir como a empresa entrega valor aos clientes, atrai clientes para pagar por esse valor e converte esses pagamentos em lucro”. Casadesus e Ricart (2010) argumentam que o MN representa um conjunto de escolhas (políticas, ativos e governança) e consequências (flexibilidade e rigidez). Além de diferentes conceitos de MN, Schneider e Spieth (2013) afirmam que o elemento comum a esses conceitos é o fato de que ninguém limita seus escopos aos elementos internos de uma empresa ou a fatores ambientais externos. O conceito de MN é mais uma perspectiva holística para entender as atividades de uma empresa. Um MN deve ser projetado para criar valor por meio da exploração de oportunidades de negócios (Amit e Zoot, 2001), que atenda às necessidades dos clientes e crie excedentes para eles, gerando lucro para empresas e parceiros locais (Zoot e Amit, 2010). Também pode ser considerado um plano coordenado para projetar estratégia por meio da interação com o cliente, configuração de ativos e alavancagem de conhecimento (Venkatraman e Henderson, 1998). Outros elementos incluem a arquitetura de produtos, serviços e fluxos de informações, bem como as descrições dos atores comerciais e suas funções, incluindo seus benefícios potenciais e as fontes de receita (Timers, 1998).

Um MN deve refletir a hipótese dos gestores em relação às necessidades dos clientes, além de definir como eles querem ser satisfeitos e o que pagarão, organizando todas essas respostas em um sistema capaz de oferecer aos clientes a melhor oferta e garantir-lhes um melhor retorno (Teece, 2010). Para atender às necessidades dos clientes, ou mesmo para buscar estratégias semelhantes de mercado e de produtos, as empresas podem adotar MN muito diferentes. Como apontam Zoot e Amit (2008: 1031), “o desenho do modelo de negócios e a estratégia do mercado de produtos são complementares, não substitutos”.

A contratualização de um MN surge da necessidade de estruturas para criar e capturar valor a partir de ideias inovadoras ou desenvolvimentos tecnológicos que não foram capazes de fazê-lo por si só (Chesbrough, 2010). Casadesus-Masanell e Zhu (2013) argumentam que, além de todo o interesse que a disciplina de MN atraiu nos últimos anos, esse ainda é um construto de pesquisa escorregadio. Spieth, Schneckenberg e Ricart (2014) investigaram a literatura relacionada ao campo e, segundo eles, os artigos têm um desses três objetivos: explicar o negócio; executar o negócio; ou desenvolver o negócio.

Conforme investigado por Schneider e Spieth (2013), três abordagens teóricas foram usadas para explicar e apoiar um MN. A primeira é a Visão Baseada em Recursos (VBR), que enfoca a heterogeneidade entre as empresas para enfatizar seus recursos únicos, imitáveis, raros e não substituíveis, que são usados como fonte de vantagem competitiva. As Capacidades Dinâmicas representam a segunda visão, que enfatiza o caráter cada vez mais duradouro da vantagem competitiva em ambientes voláteis, bem como a necessidade de as empresas se recriarem e de aplicarem novas estratégias de criação de valor. A terceira abordagem teórica é a Perspectiva do Empreendedorismo Estratégico, que permite a consideração da situação inicial interna de uma empresa e de oportunidades externas, incluindo uma busca de oportunidades empreendedoras e uma busca de vantagens estratégicas como parte da unidade de análise. Com base nessas abordagens, é possível destacar que, embora as abordagens da Visão Baseada em Recursos e das Capacidades Dinâmicas permitam à empresa identificar e ajustar aspectos para o desenvolvimento de um MN, a abordagem do Empreendedorismo Estratégico explica melhor como as empresas podem explorar oportunidades para a IMN.

### 3. DESENHO DO MODELO DE NEGÓCIOS

*Design* significa arquitetar um sistema de atividade pelo qual as empresas fazem negócios e capturam a essência do MN (Zoot e Amit, 2010). Teece (2010) define alguns elementos-chave de um projeto de MN: ele deve capturar o valor da inovação e, ao mesmo tempo, capturar e entregar valor aos clientes. Isso deve ser uma “arte”, pois “as chances de um bom *design* são maiores se os empreendedores e gerentes tiverem um profundo entendimento das necessidades do usuário, considerarem múltiplas alternativas, analisarem a cadeia de valor completamente, de modo a entender como entregar o que o cliente quer de uma forma rentável e oportuna, adotando uma perspectiva de neutralidade ou eficiência relativa às decisões de terceirização” (Teece, 2010: 190). Para projetar um MN, uma empresa deve fazer uma cuidadosa análise estratégica para assegurar que o modelo levará a empresa ao sucesso comercial, uma vez que a falta de análise pode levar a empresa a fracassar (Teece, 2010). Para abordar uma oportunidade de mercado, os gerentes da empresa podem precisar atravessar a empresa e seus limites (Zoot e Amit, 2013) para criar o melhor *design*. Às vezes, pode ser necessário que os gerentes expandam suas perspectivas para encontrar um MN apropriado que permita à empresa capturar o valor da tecnologia (Chesbrough, 2010). Segundo Amit e Zoot (2001) e Zoot e Amit (2010), um MN possui três componentes principais: conteúdo, estrutura e governança.

- O **conteúdo** está relacionado a como as informações e os bens são trocados, e aos recursos e capacidades necessários para permitir essas trocas (Amit e Zoot, 2001). Representa a seleção de atividades que são realizadas (Zoot e Amit, 2010).
- A **estrutura** está relacionada ao tamanho da rede e às formas pelas quais as partes estão ligadas e as trocas são executadas, à ordem e ao momento das trocas, ao mecanismo de mercado e à flexibilidade e à adaptabilidade da estrutura da transação (Amit e Zoot, 2001). A estrutura descreve como as atividades estão ligadas, ou seja, explica a sequência dessas atividades (Zoot e Amit, 2010).
- A **governança** está relacionada ao locus de controle dos fluxos de informações, bens e finanças. Também inclui a natureza dos mecanismos de controle, como incentivos e confiança (Amit e Zoot, 2001). Refere-se a quem realiza as atividades (Zoot e Amit, 2010).

Para criar valor com um MN, uma empresa pode adotar um tema de *design*. Um tema de *design* é uma configuração de *design* de elementos ou o grau em que eles são estruturados e conectados por temas distintos. Segundo Amit e Zoot (2001) e Zoot e Amit (2010), existem quatro temas de *design*: novidade; bloqueio; complementaridades; e eficiência. Resumindo

o projeto de MN, Zoot e Amit (2010) o consideram um sistema de atividades que aborda todas as questões vitais de uma empresa, “e dá aos gerentes e acadêmicos uma linguagem e uma caixa de ferramentas conceituais para abordá-los e se engajar em um diálogo perspicaz e design criativo” (Zoot e Amit, 2010: 222). Para desenvolver a investigação sobre MN e modos de entrada, o componente proposto por Amit e Zoot (2001) e Zoot e Amit (2010) foi selecionado, pois fornece uma maneira clara de entender o conceito de MN.

#### 4. INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS

O ambiente competitivo exige que as empresas não apenas atendam às necessidades dos clientes com mais precisão, mas também capturem valor fornecendo continuamente novos produtos e serviços (Teece, 2010). Como destacado por Chesbrough (2010, p. 356), uma empresa deve ter “pelo menos o mesmo valor a ganhar com o desenvolvimento de um novo modelo de negócio inovador, a partir do desenvolvimento de uma nova tecnologia inovadora”; os gerentes precisam desenvolver a capacidade de inovar seu MN. A necessidade de mudança pode ser em resposta ou antecipação proativa de mudança exógena (Spieth, Schneckenberg e Matzler, 2016).

Geralmente as empresas inovam seu MN quando o criam pela primeira vez, contudo a necessidade de inovação deve ser uma constante durante a vida de uma empresa para manter o MN viável (Teece, 2010). Para inovar seu MN, os gestores precisam repensar um modelo antigo para torná-lo apto para o futuro (Zoot e Amit, 2010). A necessidade de inovação torna-se maior quando modelos “antigos” não funcionam mais, e uma experimentação de MN acaba sendo muito importante, pois somente a experimentação pode ajudar a identificar e a criar os dados necessários para justificar um novo NM (Chesbrough, 2010). Para inovar no MN, as empresas precisam desenvolver processos que forneçam alta fidelidade tão rápida e barata quanto possível, com o objetivo de obter aprendizado cumulativo de (talvez) uma série de “falhas” antes de descobrir uma alternativa viável de MN (Chesbrough, 2010). É um processo contínuo e evolutivo que se concentra nos aspectos de aprendizagem do processo para melhorá-lo (Chanal e Caron-Fasan, 2010).

O MN é uma maneira de fornecer um quadro para organizar transações de criação e captura de valor em uma empresa. Para inovar, os gerentes precisam repensar a proposta de valor ao cliente para reconfigurar o valor da criação e as atividades de captura de valor. O novo MN proporcionará oportunidades para a empresa ganhar vantagens competitivas (Spieth, Schneckenberg e Matzler, 2016). A inovação contínua do MN pode incluir a atenção para a identificação de ciclos virtuosos no modelo atual da empresa. Também deve incluir a identificação e a correção de ciclos viciosos como aqueles gerados por inconsistências do MN e aqueles que poderiam se tornar virtuosos se suportados por escolhas complementares apropriadas. Uma recomendação proposta por Casadesus-Masanell e Ricart (2010) é prestar atenção para atuar em interação com o MN de outros *players* do setor, já que a interação empresarial pode abrir oportunidades para reconfigurar o MN agregando valor a “espaços abertos” onde há pouca interação negativa com outros participantes da indústria, bem como para construir interações positivas e complementares quando possível, e para reduzir as interações negativas ou neutralizá-las através de escolhas táticas.

Chesbrough (2010) argumenta que o sucesso do MN atual pode influenciar os gestores a mantê-lo, em vez de fazer com que eles tentem um novo. A inovação nos negócios pode envolver um conflito com configurações mais tradicionais de ativos da empresa (Amit e Zoot, 2001). Christensen e Raynor (2003) destacam uma tensão potencial devido a um conflito entre um MN já estabelecido e um novo que é necessário para explorar uma tecnologia emergente ou disruptiva. Euchner (2016: 10) chama isso de “paradoxo da INM”:

---

“(...) provavelmente deveria ser realizado apenas quando necessário - ou seja, quando o modelo de negócios existente está atingindo seus limites - mas deve ser iniciado enquanto esse modelo ainda estiver lucrativo, antes que haja desconforto suficiente para motivar essa mudança dolorosa. Isso dificulta a implementação”.

BBR  
16,3

212

---

Oportunidades emergentes geralmente carecem de grande riqueza de dados para justificar as ações da empresa. Chesbrough (2010: 361) enfatiza que “é somente através de ações experimentais que novos dados serão gerados”. Isso não significa que as empresas sempre devem assumir riscos para inovar seu MN, em vez disso, significa que uma parte da experimentação é necessária para capturar as melhores oportunidades para inovar. A existência simultânea de um MN tradicional e de um novo pode gerar conflitos em áreas funcionais e recursos disponíveis. A coexistência dessas teses revela outra barreira relacionada a esse processo: a liderança. A falta de liderança pode tornar impossível entregar um novo MN mais adequado para a empresa (Chesbrough, 2010).

Uma barreira final é a cultura. A cultura da empresa deve adotar o novo modelo, mantendo a eficácia do atual (Chesbrough, 2010). Considerando a IMN como o processo de otimização e de reengenharia de recursos complexos, Zhang, Zhao e Xu (2015) identificaram três tipos de IMN:

- A inovação original está relacionada a empresas existentes ou novas que oferecem produtos ou serviços usando um novo MN. Pode ser motivada pela descoberta de potenciais oportunidades de mercado e representar um esforço para atender a essas novas demandas. Também pode representar uma consequência dos novos processos de operação, incluindo o processo de produção e venda de produtos e serviços, para reduzir os custos de transação e melhorar o lucro, a terceirização e / ou a integração.
- A inovação induzida está relacionada a fatores externos que afetam um ou vários elementos do MN, como as mudanças no sistema de valor do negócio, as mudanças promovidas por um ambiente econômico complexo, uma demanda dinâmica de mercado, inovação tecnológica, fluxo de informações e evolução da indústria.
- Inovação de imitação é baseada no desenvolvimento de um MN bem-sucedido similar.

## 5. INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS E INTERNACIONALIZAÇÃO

Pouco se sabe sobre IMN e internacionalização. Rask (2014), por exemplo, apresentou uma crítica interessante ao modelo de Osterwalder (1994), afirmando que é importante distinguir os mercados domésticos do internacional, já que o modelo de Osterwalder (1994) não apresentava nenhum comentário sobre essas diferenças de mercado. Rask (2014) argumenta que os nove pontos podem ser separados em duas dimensões: o tipo de atividade - a montante ou a jusante, e o tipo de globalização - da produção ou dos mercados. Com base nisso, ele identificou quatro tipos de MN internacionais com estratégias específicas e elementos de modo de entrada:

- MN de base doméstica: depende da superação de diferenças, adotando uma abordagem estratégica padronizada para os mercados de demanda e fornecimento domésticos por meio de vendas internas, exportações indiretas e atividades de produção local;
- MN baseado em importação: concentra-se em mercados domésticos com uma abordagem estratégica especializada por meio de importação, terceirização / terceirização de produção e subsidiárias de produção no exterior;
- MN com base em exportação: concentra-se na produção nacional com uma abordagem estratégica adaptativa para mercados globalizados por meio de vendas

---

|                        |   |
|------------------------|---|
| BBR<br>16,3<br><br>213 | internacionais diretas, exportação direta por meio de agentes e subsidiárias de propriedade da matriz;<br>• MN semi-global: conta com a globalização de mercados e produção com coordenação de abordagens estratégicas por meio de licenciamento, franquias, <i>joint ventures</i> e subsidiárias de propriedade da matriz. |
|------------------------|---|

---

Lee, Shin e Park (2012) estudaram a globalização como um impulsionador da IMN. Eles selecionaram quatro componentes-chave do MN como relevantes nos mercados emergentes: oferta; estratégia; capacidade; e globalização. Como resultado, os autores identificaram quatro modelos de negócios principais que são distintos quando considerados sua capacidade de inovação: o campeão global; P&D focado; nicho de mercado global; e criança global. O presente artigo investiga a globalização como um requisito para a IMN (Schneider e Spieth, 2013), no entanto, não investiga como a globalização influencia o processo de inovação. De fato, ao pesquisar sobre os elementos e o processo de IMN, Schneider e Spieth (2013) perceberam que os trabalhos já publicados apresentavam apenas enquadramentos e hipóteses derivadas da pesquisa exploratória teórica.

Com a investigação de um único estudo de caso, Landau, Karna e Sailer (2016) constataram que as empresas adaptam seu MN aos mercados internacionais. O processo de internacionalização foi investigado por meio da análise dos seguintes componentes: proposta de valor (para segmentar uma porção de mercado); criação e entrega de valor; captura de valor; conteúdo do sistema de atividade; estrutura do sistema de atividade; governança do sistema de atividades; e tema de *design* do sistema de atividades. Os autores identificaram os três primeiros como os mais importantes no contexto de IMN e usaram o grau de ajuste em cada um para propor um processo de adaptação de quatro fases para desenvolver um MN de mercado emergente local. A primeira fase - Extensão Internacional - se concentra no ajuste da proposição de valor e na captura de valor. A segunda fase é chamada de Emergência Local e seu foco está em ajustar a entrega de valor a jusante. A terceira, por sua vez, é a Expansão Local, que se concentra em ajustar a criação de valor *upstream*. Por fim, a Consolidação Local apresenta igual ênfase na proposição, criação e entrega de valor e captura.

Johansson e Abrahamsson (2014) investigaram como os modelos de negócios foram utilizados e inovados por três empresas de serviços globais criadas para captar novas oportunidades de negócios. Eles identificaram que as capacidades de detecção, de empreendedorismo e de capacidades relacionais representam o núcleo para gerenciar e inovar um MN. As empresas usaram o conceito de MN como uma ferramenta para navegar em suas cadeias de valor a fim de alcançar o sucesso internacional. Casadesus-Masanell e Ricart (2010) analisaram empresas inovadoras na Catalunha para entender a necessidade de adaptar o MN às mudanças no ambiente para que pudessem manter sua competitividade. Os pesquisadores consideraram os caminhos das empresas para inovação e internacionalização. Cada uma das empresas investigadas seguiu uma rota diferente, mas todas precisaram adaptar seu MN para se manterem competitivas. As três principais lições aprendidas com essas empresas são: estar alerta e aproveitar as mudanças no ambiente; buscar ciclos virtuosos robustos e apoiá-los com escolhas complementares; e concentrar-se em ciclos virtuosos que geram valor agregado.

Como apresentado, a ligação da internacionalização por meio de diferentes tipos de modos de entrada e a necessidade de IMN é um novo campo de estudo. Para iniciar o estabelecimento da conexão entre os assuntos, a próxima seção apresenta os modos de entrada e uma revisão crítica de literatura com uma análise que considera a literatura apresentada anteriormente neste artigo, em especial os trabalhos de Amit e Zoot (2001), Zoot e Amit (2010) e Zhang, Zhao e Xu (2015), utilizados como base para o modelo teórico.

Os modos de entrada representam formas de internacionalização, por isso diferentes tipos de modos de entrada foram profundamente investigados nas últimas décadas. Não é o objetivo deste artigo investigar os modos de entrada, pois o foco se concentra nas consequências de sua adoção no MN, porém uma breve descrição dos modos de entrada se faz necessária. A combinação de diferentes tipos de modos de entrada no mesmo momento levará qualquer empresa a diferentes impactos na IMN. Como este trabalho é um primeiro esforço para analisar esses dois assuntos, a análise de cada modo de entrada será desenvolvida com base em seus próprios conceitos e características identificados na revisão da literatura. A análise da relação dos modos de entrada integrados e da IMN será baseada na revisão da literatura.

A **exportação** é o modo de entrada mais apropriado para as empresas que estão se internacionalizando pela primeira vez e buscam reduzir os riscos, pois exige menos comprometimento da empresa (Kotabe e Helsen, 2000). Normalmente, a empresa começa a vender para o mercado interno e depois começa a exportar. Uma **exportação indireta** representa o uso de intermediários para conectar a empresa com clientes no exterior. A empresa começa a exportar com baixos investimentos em capital fixo, reduz os custos de arranque e os riscos (Root, 1994), tem pouco controle sobre a forma como seus produtos são vendidos no exterior e, portanto, depende da capacidade do intermediário de atuar no mercado-alvo (Kotabe e Helsen, 2000). De forma geral, as empresas adotam uma abordagem passiva, pois ainda estão trabalhando da mesma maneira que operavam em seus países de origem. Mesmo que esse comportamento não seja obrigatório, o uso de exportação indireta representa uma maneira de reduzir a necessidade de mudar as atividades da empresa, pois ela ainda pode realizar as mesmas atividades, assim como bens e informações ainda podem ser trocados da mesma maneira: a venda é feita no mercado interno. Na exportação indireta, um novo cliente é adicionado ao processo de venda existente. Considerando a necessidade de inovar o MN da empresa, a necessidade de inovação de conteúdo é baixa. Em relação à estrutura, identifica-se a mesma baixa necessidade de inovação, pois o vínculo entre as atividades e suas sequências não precisa mudar. A governança, por sua vez, também apresenta uma baixa necessidade de inovação. Pode-se argumentar que o intermediário poderia representar uma mudança na estrutura e governança da empresa. Consideramos, portanto, que essa mudança implica modificações na cadeia de suprimentos, não na própria empresa. Para analisar a IMN, Zoot e Amit (2010) enfatizam as atividades internas de uma empresa e suas relações interorganizacionais.

A **exportação direta** implica um contato direto entre a empresa e seu cliente. Geralmente, as empresas têm um departamento responsável por suas vendas no exterior, o que pode incluir *traders* e funcionários operacionais. Quando as empresas evoluem, acumulam experiência internacional e conhecimento de mercado, passando da exportação indireta para a exportação direta (Johanson e Vahlne, 1990). Sua principal vantagem é a possibilidade de obter informações do mercado externo e *feedback* dos clientes internacionais mais rapidamente (Root, 1994). No entanto, esse modo de entrada tem a desvantagem de custos iniciais mais elevados, uma vez que há mais informações a serem obtidas, e os riscos são maiores se comparado à exportação indireta (Root, 1994).

A exportação direta geralmente representa um esforço proativo de uma empresa para desenvolver novos mercados para seus produtos. Uma empresa pode precisar mudar seu processo de produção ou mesmo o produto para adaptá-lo a um mercado internacional. Para explorar o mercado internacional, uma empresa geralmente faz atividades prospectivas para promover seu produto e entrar em contato com clientes em potencial. Essas atividades são novas para uma empresa acostumada a atuar apenas em um mercado doméstico. É necessário contratar ou realocar funcionários para conduzir essas atividades, portanto o



estabelecimento de um departamento para lidar com as atividades de exportação é geralmente identificado. Para exportar diretamente, uma empresa precisa ser capaz de atender aos regulamentos alfandegários e de gerenciar o relacionamento com fornecedores terceirizados. Considerando essa necessidade de mudanças, pode-se afirmar que a adoção da exportação direta leva a um nível médio de inovação no MN de uma empresa, levando em consideração seus três aspectos: conteúdo, estrutura e governança.

- *Proposição 1a: A exportação indireta levará a um nível baixo de inovações no modelo de negócios em termos de conteúdo, estrutura e governança.*
- *Proposição 1b: A exportação direta levará a nível médio de inovações no modelo de negócios em termos de conteúdo, estrutura e governança.*
- *Proposição 1c: Considerando as exportações, as inovações do modelo de negócios estarão mais relacionadas à indução e à imitação.*

As exportações diretas e as indiretas podem ser relacionadas ao “MN baseado em exportação” proposto por Rask (2014). O segundo tipo relacionado ao ambiente internacional é o “MN Semi-global”, que está relacionado a **acordos contratuais** - que incluem diferentes modos de entrada, como alianças estratégicas, *joint ventures* (JV), licenciamento e franquias.

As **alianças estratégicas** representam formas de parceria entre duas ou mais empresas, com o objetivo de realizar projetos conjuntos ou de cooperar em um mercado único (Porter, 1991). As empresas exploram juntas os benefícios de novas oportunidades, compartilham custos e minimizam os riscos, gerando uma vantagem competitiva para todos os envolvidos (Kotabe e Helsen, 2000). Esse modo de entrada surge da necessidade de complementação de recursos e de capacidades, uma vez que nem todos eles têm os elementos necessários para as operações internacionais (Hamel e Prahalad, 1995). As alianças representam uma maneira facilitada para entrar nos mercados internacionais, enquanto os recursos físicos, conhecimentos e habilidades são compartilhados, estes podem ser incorporados em competências já existentes na empresa para aproveitar as oportunidades de vários mercados, tanto nacionais quanto internacionais (Hamel e Prahalad, 1995; Hitt, Ireland e Hoskisson, 2008). Para Teece (1992), uma aliança estratégica requer um certo grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e deve considerar, entre outros elementos, atividades de pesquisa e de desenvolvimento, transferência de tecnologia, concessão de direitos de produção e acordos de cooperação entre as empresas envolvidas na parceria. Uma *Joint Venture* (JV) é uma aliança estratégica, embora alguns modelos conceituais a considerem como um tipo diferente de acordo contratual.

**Joint Venture** é uma forma de cooperação entre empresas independentes, na qual um projeto conjunto é realizado em um tempo fixo e com riscos compartilhados. É o modo de entrada apropriado para empresas que desejam transferir recursos imitáveis e substituíveis (Kogut e Zander, 1993). Entre as principais desvantagens de uma JV, é possível destacar o alto custo incorrido pela empresa devido ao controle e coordenação dos parceiros envolvidos (Keegan e Green, 2000) e à possível diferença cultural entre os parceiros, suas atividades e seus estilos gerenciais. Além disso, muitas empresas terminam seus acordos de JV quando os parceiros se veem como concorrentes (Keegan e Green, 2000).

**Licenciamento** é o acordo contratual no qual uma empresa, chamada licenciador, fornece um bem, uma patente, o nome de uma empresa, tecnologia ou qualquer informação comercial para outra empresa (licenciada). Por meio de um acordo de licenciamento, é possível que uma empresa estrangeira compre o direito de fabricar e vender produtos de outra empresa em um país anfitrião. Assim, para cada unidade produzida e vendida, uma taxa de *royalty* - ou licenciamento - é paga ao licenciador. Por outro lado, o licenciado investe em instalações para a produção, distribuição e venda de bens e serviços, assumindo também os riscos envolvidos. Esse modo de entrada é ideal para empresas que apresentam tecnologia

avançada, alto *know-how* ou uma marca forte e consolidada no mercado, obtendo, assim, uma maior rentabilidade sem um alto investimento inicial (Keegan e Green, 2000; Davidson e Mcfetridge, 1984). O Licenciamento também traz benefícios para produtos que requerem adaptação física ao mercado-alvo, uma vez que parte do custo pode ser transferido para o licenciado estrangeiro (Root, 1994). As desvantagens desse modo de entrada podem ser a falta de controle das empresas que fabricam e anunciam seus produtos em países estrangeiros e retornos menores, considerando que o lucro é distribuído entre o licenciado e o licenciador (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2008). Além disso, quando o licenciado desenvolve o seu próprio *know-how*, torna-se um concorrente do licenciador, representando uma ameaça e uma desvantagem geral desse modo de entrada (Kotabe e Helsen, 2000).

A **franquia** é um contrato entre um franqueador que permite que uma empresa (franqueada) use o nome da empresa e receba assistência do franqueador em aspectos gerais da empresa, como administração e marketing, por meio do pagamento de taxas e *royalties* ao franqueador. É apropriado para empresas que possuem uma alta capacidade de internacionalização, mas cujos gerentes não podem - ou não querem - fazer esforços para ir ao exterior. As principais vantagens de uma franquia incluem a rápida inserção e expansão nos mercados internacionais, método de marketing padronizado com uma imagem já consolidada, franqueados altamente motivados e riscos políticos reduzidos (Root, 1994). Kotabe e Helsen (2000) apontam que, quanto ao estabelecimento de franquias, um baixo investimento é necessário para expandir os negócios no exterior. Suas desvantagens incluem a restrição ao lucro do franqueador, a falta de controle total sobre a operação da franquia, a possibilidade de criar concorrentes e as restrições impostas aos contratos pelos governos (Root, 1994; Kotabe e Helsen, 2000).

**Acordos contratuais** representam formas de internacionalização que requerem menor esforço da empresa. O maior esforço está relacionado à fonte do parceiro e ao estabelecimento de um contrato que permite que essa parceria seja desenvolvida, ao mesmo tempo em que protege a empresa dos riscos relacionados. Considerando isso, é possível afirmar que é necessário um alto investimento em termos de governança. Acordos contratuais incluem a mudança dos atores que executam as atividades. Em uma JV, por exemplo, uma terceira empresa é criada para realizá-lo. Já em uma franquia, os esforços de vendas, por exemplo, podem ser transferidos para o parceiro. Tendo por base esse segundo acordo, pode-se também identificar que o fluxo de informações, de bens e de finanças será modificado à medida que o cliente compra um produto do franqueado. Inovações em termos de governança no MN da empresa serão necessárias. As inovações em termos de conteúdo e estrutura são baixas quando uma empresa que está começando a operar no exterior é considerada. Em seu país de origem, a empresa pode continuar operando da mesma maneira que costumava fazer antes, já que o acordo contratual se aplica apenas às atividades internacionais da empresa. Uma situação diferente pode ser identificada se forem observadas as empresas que já operavam no exterior e que tenham seus modelos alterados para um acordo contratual. Considerando o assunto deste estudo, a primeira situação será focada em:

- *Proposição 2a: Acordos contratuais levarão a um nível baixo de inovações no modelo de negócios em termos de conteúdo e estrutura e a um nível alto de inovação no modelo de negócios em termos de governança.*
- *Proposição 2b: Considerando os acordos contratuais, as inovações do modelo de negócios estarão mais relacionadas a indução e imitação.*

O **Investimento Externo Direto (IED)** consiste na expansão territorial das atividades empresariais, sem estar sujeito às mesmas condições de investimento interno. Além de altos riscos, permite o aprendizado local e o acesso ao conhecimento de parceiros externos (Dunning, 1973). Também permite o controle sobre uma atividade econômica de transformação ou produção de bens e serviços, resultando, na maioria dos casos, na implantação de

---

uma unidade física no país de destino (Hymer, 1960). Existem diferentes formas de IED: subsidiárias, fusões e aquisições e operações *greenfield*.

O estabelecimento de uma **subsidiária** requer maior comprometimento (de capital e trabalho) pela empresa que deseja se internacionalizar. O controle sobre uma subsidiária pode ser total ou parcial, de acordo com o interesse da organização e as barreiras e a legislação do país de destino (Keegan e Green, 2000). As subsidiárias são relevantes para organizações que desejam concentrar o controle das operações na empresa principal e deixar ao investidor o controle das operações nessa empresa (Kotabe e Helsen, 2000; Johanson e Vahlne, 1990). Nesse modo de entrada, ocorre a transferência de conhecimento, tecnologias e técnicas de fabricação entre a empresa nacional e a inserida no mercado-alvo (Keegan e Green, 2000). A desvantagem é que não é possível compartilhar riscos porque todos os passivos estão concentrados na empresa principal (Brouthers e Hennart, 2007). Outra limitação é a falta de parcerias, uma vez que os recursos utilizados são maiores do que em outros modos de entrada (Kotabe e Helsen, 2000). Existem duas possibilidades de subsidiárias pertencentes à empresa principal: aquisições ou *greenfield* (Kotabe e Helsen, 2000).

As **aquisições** consistem em empresas ou grupos de investidores que compram o capital ou o controle acionário de outra empresa e têm a vantagem de possibilitar que a empresa adquira o relacionamento previamente estabelecido no país de destino, fazendo com que a entrada no mercado-alvo se dê de forma imediata (Porter, 1991). Esse modo de entrada permite acesso rápido a mercados internacionais, a tecnologias locais e a marcas já consolidadas no mercado-alvo. Também combina recursos do novo entrante com os da empresa adquirida (Meyer e Peng, 2005; Kotabe e Helsen, 2000) e é uma alternativa de internacionalização mais barata (Keegan e Green, 2000). A aquisição representa um alto investimento para a estratégia internacional da empresa, uma vez que, na maior parte, as empresas promissoras não estão à venda e, se estão, seu valor é muito alto (Kotabe e Helsen, 2000). Mercados mais eficientes geralmente facilitam a entrada de novas empresas por meio de aquisição (Meyer *et al*, 2009).

**Fusões** é um modo de entrada que se caracteriza como uma alternativa para a adequação do tamanho e estrutura organizacional das empresas ao mercado e ao cenário econômico mundial (Matias e Pasin, 2001). As fusões geralmente ocorrem entre empresas que possuem dimensões equivalentes, fazendo com que a empresa original desapareça e seja criada uma nova empresa resultante da união dos ativos materiais e humanos das organizações envolvidas no negócio (Matias e Pasin, 2001). Permite que as empresas economizem em escala de produção, alcancem maior poder de mercado, diversifiquem riscos (já que a empresa atua em diversos países e é menos vulnerável a crises locais) e, acima de tudo, ingressem em novos mercados e novas indústrias com maior rapidez (Samuels e Wilkers, 1996).

**Greenfield** são operações completas, desde o início. Esse meio de internacionalização apresenta maior flexibilidade em recursos humanos, em suprimentos, em logística, em *layout* de fábrica e em tecnologia (Kotabe e Helsen, 2000). Um projeto *greenfield* não permite acesso direto aos recursos existentes na empresa estrangeira, mas permite que o participante compre os recursos disponíveis nos mercados locais (Meyer *et al*, 2009). Alguns governos em países estrangeiros oferecem incentivos e pacotes de benefícios para empresas que instalam operações completas naquela região, visando estabelecer uma maior atratividade de mercado. Por outro lado, essa operação requer alto investimento de tempo e capital (Kotabe e Helsen, 2000). Em geral, empresas com diversas linhas de produtos preferem entrar em um novo mercado por meio de aquisições, enquanto aquelas empresas com uma linha de produtos específica optam por se internacionalizar por meio de uma operação de *greenfield* (Brouthers e Brouthers, 2000). O IED e suas diferentes formas não são explorados no modelo de Rask (2014).

Analisando o uso do IED como uma estratégia de internacionalização, pode-se perceber que esse modo implica um alto nível de IMN ao considerar os três principais elementos:

conteúdo, estrutura e governança. Tendo por base o modelo proposto por Zhang, Zhao e Xu (2015), esse modo de entrada pode estar mais relacionado à inovação original, pois a empresa está promovendo mudanças em sua cadeia de valor global com a abertura de uma nova unidade. A IMN relacionada aos modos de entrada anteriores tende a ser mais um resultado de uma indução e / ou imitação.

- *Proposição 3a: O IED conduzirá a um nível alto de inovações de modelo de negócios em termos de conteúdo, estrutura e governança.*
- *Proposição 3b: Considerando o IED, as inovações do modelo de negócios estarão mais relacionadas à inovação original.*

A Figura 1 apresenta a consolidação da análise dos modos de entrada, bem como o nível e tipo de IMN.

Figura 1 - Modos de entrada, elementos de um BM e tipos de IMC

| Tipos de Modo de entrada  | Elementos de um Modelo de Negócios (Amit e Zoot, 2001; Zoot e Amit, 2010) |           |            | Tipo de Inovação de Modelo de Negócios (Zhang, Zhao e Xu, 2015) |                                       |
|---------------------------|---|-----------|------------|---|---------------------------------------|
|                           | Conteúdo  | Estrutura | Governança |   |                                       |
| Exportação                | Exportação indireta   | Baixo     | Baixo      | Baixo   | Mais relacionado à indução e imitação |
|                           | Exportação direta   | Médio     | Médio      | Médio   |                                       |
| A c o r d o<br>Contratual | Aliança estratégica   | Baixo     | Baixo      | Alto  | Mais relacionado à indução e imitação |
|                           | Joint Venture   | Baixo     | Baixo      | Alto  |                                       |
|                           | Licenciamento   | Baixo     | Baixo      | Alto  |                                       |
|                           | Franquia  | Baixo     | Baixo      | Alto  |                                       |
| IED                       | Subsidiária   | Alto      | Alto       | Alto  | Mais relacionado à inovação original  |
|                           | Aquisição   | Alto      | Alto       | Alto  |                                       |
|                           | Fusão   | Alto      | Alto       | Alto  |                                       |
|                           | Greenfield  | Alto      | Alto       | Alto  |                                       |

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresenta uma investigação teórica do construto ‘Inovação do Modelo de Negócios’ e o processo de internacionalização de uma empresa baseado em modos de entrada. Com base na revisão da literatura, identificamos que pouco se sabe sobre a relação entre esses dois temas. Alguns projetos de pesquisa sobre IMN já consideram o ambiente internacional, contudo, até onde se sabe, não havia ainda um estudo que estabelecesse uma relação entre a IMN e os modos de entrada de internacionalização. Levando em consideração tal lacuna, uma revisão de literatura sobre modos de entrada foi realizada. Essa revisão centrou-se na análise do confronto dos modos de entrada com o conceito principal de MN e seus elementos desenvolvidos por Amit e Zoot (2001) e Zoot e Amit (2010). Considerando três elementos, o nível potencial de impacto na necessidade de inovação que cada modo de entrada pode gerar em uma empresa foi identificado. Ao mesmo tempo, o modelo de Zhang, Zhao e Xu (2015) foi usado para relacionar os tipos de modos de entrada e o tipo de IMN. Exportações e acordos contratuais parecem estar mais relacionados à indução e à imitação, enquanto o IDE estaria mais relacionado à inovação original.

Tendo em vista a falta de pesquisas aplicadas com foco no assunto, este estudo foi realizado para desenvolver algumas proposições que podem levar a uma pesquisa exploratória. O presente artigo restringe-se à falta de pesquisas anteriores, mas o desenvolvimento de um modelo básico teórico para iniciar a discussão sobre a relação entre IMN e os modos de entrada foi necessário. A investigação empírica é indispensável para o avanço no estudo

dessas áreas do conhecimento. Sugerimos o desenvolvimento de alguns estudos de caso com foco na análise do processo de internacionalização e seus impactos no MN. Assim como pesquisas anteriores sobre esse tema, já investigamos alguns artigos com estudos de caso que apresentam processos de internacionalização e identificamos que a maioria deles não apresenta todas as informações necessárias para serem utilizadas como uma base completa para esse tipo de investigação. A principal razão é que o conceito de MN não foi incluído como uma variável de investigação e parte da informação requerida pode não ser bem investigada. Por isso, estudos de caso - como uma investigação exploratória - são recomendados. Embora um levantamento seja o método de pesquisa mais importante e que nos permite investigar um número maior de empresas, não conseguimos identificar na literatura uma base consistente de conhecimentos que permitisse a identificação das variáveis a serem investigadas em um modelo de investigação mais aprofundado. Sendo assim, mais pesquisas são necessárias a fim de identificar essas variáveis. A maioria dos artigos sobre MN e IMN são investigações teóricas ou de estudos de caso de empresas de base tecnológica ou *startups*, portanto pouco se sabe sobre essas inovações em indústrias mais maduras.

Outra recomendação de estudos futuros diz respeito à análise das variáveis que poderiam influenciar a IMN, como a natureza da indústria e do produto. A adoção de diferentes modos de entrada, simultaneamente, poderia implicar diferentes impactos. Neste trabalho, cada modo de entrada foi isolado, tendo em vista que consideramos cada conceito para investigar o nível de impacto nos elementos de um MN e o tipo de IMN. O estudo de uma empresa que adote diferentes modos pode levar à compreensão dessas relações. A identificação das variáveis que influenciarão o impacto nos elementos de um MN como consequência do processo de internacionalização pode representar um primeiro esforço nessa recomendação.

Do ponto de vista acadêmico, deve-se considerar que as proposições apresentadas neste trabalho e o modelo teórico devem ser vistos como diretrizes futuras de pesquisa, e não como resultados replicáveis. Nosso esforço foi integrar a discussão sobre IMN e a internacionalização por meio de diferentes modos de entrada, pois havia uma lacuna relacionada à conexão desses tópicos. O uso do conhecimento apresentado neste artigo apoiará a melhoria dos dois campos de pesquisa. Do ponto de vista executivo, os resultados podem ser usados como uma forma de entender que a internacionalização gera impactos no MB de uma empresa, e a necessidade de inovação pode não estar relacionada apenas a produtos e serviços, mas também ao negócio como um todo. A IMN pode ser uma consequência da exposição internacional da empresa, e a compreensão dos diferentes elementos e tipos de inovação pode levar a uma estratégia que melhor assegure a competitividade.

As discussões, as proposições e o modelo deste artigo explicam como a internacionalização de uma empresa levará a IMN decompondo-o em seus elementos e tipos. Isso representa o primeiro esforço realizado com o objetivo de analisar a necessidade de IMN como consequência do processo de internacionalização por meio da adoção de diferentes modos de entrada. Sendo assim, mais pesquisas são necessárias.

## 8. REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; ZOOT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493-520, 2001.
- BROUHERS, K. D.; BROUHERS, L. E. Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 89-97, 2000.
- BROUHERS, K.D.; HENNART. Boundaries of the Firm: Insights from international entry mode research. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 395-425, 2007.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J.E. Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. **Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy Management**, v. 8, n. 2, p. 123-149, 2010.

- CASADESUS-MASANELL, R.; ZHU, F. Strategies to fight ad-sponsored rivals. **Management Science**, v. 56, n. 9, p. 1484-1499, 2010.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J.E. From strategy to business models and onto tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 195-215, 2010a.
- CHANAL, V.; CARON-FASAN, M.L. The difficulties involved in developing business models open innovation communities: the case of a crowdsourcing platform. **M@n@gment**, v. 13, n. 4, p. 318-340, 2010.
- CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 354-363, 2010.
- CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: It's not just about technology anymore. **Strategy and Leadership**, v. 13, n. 4, p. 318-341, 2007.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.
- CHRISTENSEN, C.; RAYNOR, M. **The Innovator's Solution**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2003.
- DAVIDSON, W. H.; MCFETRIDGE, D. G. International technology transaction and the theory of the firm. **The Journal of Industrial Economics**, v. 32, n. 3, p. 253-264, 1984.
- DEMIL, B. et al. Introduction to the SEJ special issue on business models: business models within the domain of strategic entrepreneurship. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 1, p. 1-11, 2015.
- DUNNING, J.H. The Determinants of International Production. **Oxford Economic Papers**, v. 25, n. 3, p. 289-336, 1973.
- EUCHNER, J. Business Model Innovation. **Research Technology Management**, v. 59, n. 3, p. 10-11, 2016.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 378 p.
- HAMEL, G.; VALIKANGAS, L. The quest for resilience. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 9, p. 52-63, 2003.
- HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.
- HYMER, S. **The international operations of National Firms: A study of direct foreign investment**. Cambridge, MA: MIT Press, 1960.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSSON, M.; ABRAHAMSSON, J.T. Competing with the use of business model innovation – An exploratory case study of the journey of born global firms. **Journal of Business Models**, v. 2, n. 1, p. 33-55, 2014.
- KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2000.
- KOGUT, B.; ZANDER, I. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 4, p. 625-645, 1993.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000. 709 p.
- LANDAU C.; KARNA, A.; SAILER, M. Business model adaption for emerging markets: a case study of a German automobile manufacturer in India. **R&D Management**, v. 46, n. 3, p. 480-503, 2016.
- 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, 2012.
- MATIAS, A.B.; PASIN, E.M. A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições. **Revista de Administração RAUSP**, v. 36, n. 1, p. 5-13, 2001.
- MEYER, K. et al. Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 61-80, 2009.
- MEYER, K. E.; PENG, M. W. Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 6, p. 600-621, 2005.
- OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology: A Proposition in the Design Science Approach**, unpublished dissertation, University of Lausanne. 2004.
- POHLE, G.; CHAPMAN, M. IBM's global CEO report 2006: Business model innovation matters. **Strategy and Leadership**, v. 34, n. 5, p. 34-40, 2006.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 409 p.
- RASK, M. Internationalization through business model innovation: in search of relevant design dimensions and elements. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 12, n. 2, p. 146-161, 2014.

- 
- ROOT, F. **Entry Strategies for International Markets**. Lexington: Lexington Books, 1994.
- SAMUELS, J.M.; WILKES, F.M. **Management of company finance**. London: International Thompson Business Press, 1996.
- SCHNEIDER, S.; SPIETH, P. Business Model Innovation: Towards an integrated future research agenda. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 1, (34 pages), 2013.
- SPIETH, P.; SCHNECKENBERG, D.; MATZLER, K. Exploring the linkage between business model (&) innovation and the strategy of the firm. **R&D Management**, v. 46, n. 3, p. 403-413, 2016.
- SPIETH, P.; SCHNECKENBERG, D.; RICART, J.E. Business Model Innovation – State of the art and future challenges for the field. **R&D Management**, v. 44, n. 3, p. 237-247, 2014.
- TEECE, D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.
- TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, n. 1, p. 1-25, 1992.
- TIMERS, P. Business models for electronic markets. **Electronic Markets**, v. 8, n. 2, p. 3-8, 1998.
- TORRACO, R. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. **Human Resource Development**, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.
- VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J.C. Real strategies for virtual organizing. **Sloan Management Review**, v. 40 (Fall), p. 33-48, 1998.
- ZHANG, Y.; ZHAO, S.; XU, X. Business model innovation: an integrated approach based on elements and functions. **Information Technology and Management**, v. 17, n. 3, p. 303-310, 2015.
- ZOTT, C.; AMIT, R. The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. **Strategic Organization**, v. 11, n. 4, p. 403-411, 2013.
- ZOTT, C.; AMIT, R. Business Model Design: An Activity System Perspective. **Long Range Planning**, v. 43, p. 216-226, 2010.
- ZOTT, C.; AMIT, R. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 1-26, 2008.
- ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.