

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE DIREITO E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Karina Lopes Brasil

**A mudança paradigmática da economia empresarial internacional para o mercado
tecnológico de inovação: as adaptações estratégicas e o case Magazine Luiza**

DOURADOS

JANEIRO/2023

Karina Lopes Brasil

A mudança paradigmática da economia empresarial internacional para o mercado tecnológico de inovação: as adaptações estratégicas e o case Magazine Luiza

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora da Universidade Federal da Grande Dourados como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Hermes Moreira Jr.

Área de concentração: Relações Internacionais

DOURADOS

JANEIRO/2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

B823m Brasil, Karina Lopes
A mudança paradigmática da economia empresarial internacional para o mercado tecnológico de inovação: as adaptações estratégicas e o case Magazine Luiza [recurso eletrônico] / Karina Lopes Brasil. -- 2023.
Arquivo em formato pdf.

Orientador: Hermes Moreira Junior.
TCC (Graduação em Relações Internacionais)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2023.
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Economia Empresarial Internacional. 2. Inovação. 3. Economia de Plataforma. 4. Crises Econômicas. 5. Tecnologia. I. Moreira Junior, Hermes . II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE DIREITO E RELAÇÕES INTERNACIONAIS



ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Em 27 de janeiro de 2022, compareceu para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso, requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais, a aluna **Karina Lopes Brasil** tendo como título “**A mudança paradigmática da economia empresarial internacional para o mercado tecnológico de inovação: as adaptações estratégicas e o case Magazine Luiza**”.

Constituíram a Banca Examinadora os professores **Dr. Hermes Moreira Junior** (orientador), **Ma. Paola Cristina Nicolau** (examinadora) e **Me. Victor Tarifa Lopes** (examinador).

Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, o trabalho foi considerado **APROVADO** .

Por nada mais terem a declarar, assinam a presente Ata.

Observações: _____

Assinaturas:

gov.br Documento assinado digitalmente
HERMES MOREIRA JUNIOR
Data: 30/01/2023 09:15:58-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Dr. Hermes Moreira Junior

Orientador

gov.br Documento assinado digitalmente
PAOLA CRISTINA NICOLAU
Data: 30/01/2023 15:13:14-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Ma. Paola Cristina Nicolau

Examinador

gov.br Documento assinado digitalmente
VICTOR TARIFA LOPES
Data: 01/02/2023 09:30:33-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Me. Victor Tarifa Lopes

Examinador

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal da Grande Dourados, pelo ensino gratuito, formador e de qualidade, mas, principalmente, por me proporcionar a experiência inspiradora que é cursar Relações Internacionais. À coordenação do curso, pelas diversas experiências extracurriculares ofertadas, como o CARI Celso Amorim, a Semana Acadêmica de Relações Internacionais, além de inúmeras oportunidades de aprendizado e trabalho voluntário que pude participar e explorar. Ao CNPq, pelo financiamento de minha iniciação científica. Aos meus colegas da X Turma de RI, pelos momentos, desesperos, risadas e aprendizados que compartilhamos ao longo dos anos. Ao meu orientador, Prof. Dr. Hermes Moreira Jr, pelos anos de auxílio, compreensão e incentivo desde a iniciação científica. Principalmente, por acreditar em mim desde o início da graduação, convidando para oportunidades de pesquisa, de extensão e conexão com outros profissionais de mercado. Aos servidores e professores, por proporcionarem aprendizados que vão muito além dos livros.

À empresa júnior Ínteri Jr. e à FEJEMS, por me apresentarem os desafios que me fizeram evoluir, as pessoas com as quais para sempre me inspirarei e os sonhos que hoje procuro concretizar cada vez mais em minha carreira na área empresarial. Ao MEJ, por me possibilitar ter sido Júnior antes, para ser gigante hoje e sempre.

Aos meus amigos mejeiros e hoje também do mercado de trabalho, que me ensinam e inspiram sempre a brilhar os olhos com novos desafios, praticar a colaboratividade e vivenciar nosso verdadeiro propósito, como se nunca tivéssemos saído dos eventos MEJ. À Magá (pelas comidas boas e experiências juntas), Mi (pelas conversas únicas ao som de Taylor Swift), Helô (pelos conselhos e ensinamentos), Lu (pelos momentos de parceria e acolhimento) e Môni (pelas risadas e aventuras). Ao nosso grupinho, por serem minhas irmãs de faculdade, grupos de seminário, experiências extracurriculares, e, principalmente, de vida nesses últimos anos.

De forma especial, à minha família, meu reflexo de Deus, que possibilitou a mim a oportunidade de viver incrivelmente tudo isso. Aos familiares em Porto Velho, por serem meu lar e carinho. À minha irmã, por me ensinar a força e determinação, ser para sempre minha melhor amiga e alma gêmea. Ao meu pai, por me fazer todos os dias ser sua fã número 1 como pessoa e profissional, me ensinando sempre a ser minha melhor versão. À minha mãe, por ser meu apoio, minha inspiração de vida e minha guerreira, sempre me ensinando a apreciar as riquezas que a vida proporciona. Meu propósito é e sempre será orgulhá-los de forma a mostrar nem que seja 1% do orgulho que tenho por ter vocês na minha vida.

*À minha querida avó, Maria Brazil (in
memorian) por me mostrar verdadeiramente
como a vivência da humildade e cuidado com o
outro tem o poder de mudar o mundo.*

Mudou o meu.

"Qualquer mudança tecnológica é também um exercício de redistribuição. Pode criar novos vencedores e perdedores, alterar preferências dos atores e permitir a construção estratégica de novas normas. A natureza da tecnologia em si, e o grau em que o setor público impulsiona a inovação, gera efeitos diferenciais nas relações internacionais."

- Daniel W. Drezner

BRASIL, Karina. **A mudança paradigmática da economia empresarial internacional para o mercado tecnológico de inovação: as adaptações estratégicas e o case Magazine Luiza.** Monografia (Graduação em Relações Internacionais) – Universidade Federal da Grande Dourados – Dourados/MS, 2023.

RESUMO

Fenômenos como a globalização financeira, a economia de inovação e o maior desenvolvimento da economia de plataforma tendem a ser estudados na busca não só de padrões que possam influenciar nesses casos, mas, principalmente, nos fatores que possam servir de base para estratégias futuras. Visto como a relação do vasto campo das Relações Internacionais com a Economia mundial e corporativa, tema por vezes pouco aprofundado dentro da graduação, foi notada a importância de discutir tais questões relevantes domesticamente (relatando influências políticas e sociais), regionalmente (com diferentes oportunidades de desenvolvimento), além de mundialmente (fatores impactantes no sistema internacional). Nesse contexto, com base nessa alteração e mudança do panorama econômico internacional, há a busca por analisar de forma aprofundada como a tecnologia e a readaptação voltada à economia de plataforma se tornaram essenciais para os modelos de negócio da contemporaneidade. Entendendo, ainda mais, como a diversificação tecnológica - que se procede das novas estratégias e adaptações de negócio - impacta diretamente no surgimento também de novos instrumentos que trazem a possibilidade de transformar os níveis da diversidade e potencial de mercado. Um dos maiores exemplos e representação dessa evolução do modelo de negócio no Brasil é o caso do Magazine Luiza, empresa que não apenas se destaca pelos resultados de mercado, mas, também pela liderança, cultura e visão inovadores, discutidos como estudo de caso.

Palavras-chave: Economia Empresarial Internacional. Inovação. Economia de Plataforma. Crises Econômicas. Tecnologia. Desenvolvimento Econômico.

BRASIL, Karina. **The paradigm shift from the international business economy to the technological innovation market: strategic adaptations and the Magazine Luiza case.** Monograph (Graduation in International Relations) – Federal University of Grande Dourados – Dourados/MS, 2023.

ABSTRACT

Phenomena such as financial globalization, the innovation economy and the greater development of the platform economy tend to be studied in the search not only for patterns that may influence these cases, but, mainly, for factors that may serve as a basis for future strategies. Considering how the relationship between the vast field of International Relations and the World and Corporate Economy is a topic that is sometimes not deeply studied within the undergraduate course, generates a stimulus about the importance of discussing such relevant issues domestically (reporting political and social influences), regionally (with different opportunities of development), in addition to worldwide (impacting factors in the international system). In this context, based on this alteration and change in the international economic scenario, there is a search for an in-depth analysis of how technology and readaptation aimed at the platform economy have become essential for contemporary business models. Understanding, even more, how the technological diversification that comes from new strategies and business adaptations has a direct impact on the emergence of new instruments that also bring the possibility of transforming the levels of diversity and market potential. One of the greatest examples and representation of this evolution of the business model in Brazil is the case of Magazine Luiza, a company that not only stands out for its market results, but also for its innovative leadership, culture and vision, discussed as a case study.

Keywords: International Business Economics. Innovation. Platform Economy. Economic Crises. Technology. Economic development.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Gráfico 1: Valor de mercado em bilhões de dólares das maiores empresas do mundo.....	19
Gráfico 2: Mercado de <i>Streaming</i>	22
Figura 1: Como funcionam os ciclos econômicos.....	24
Tabela 1: Cases de empresas que passaram pela transformação digital na nova economia...	30
Gráfico 3: Evolução da penetração online no varejo brasileiro.....	38

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. OS ESTÍMULOS ECONÔMICOS À INOVAÇÃO	13
2.1 O Sistema Financeiro Internacional e o impacto das crises econômicas	13
2.2 A globalização econômica e as transformações internacionais	17
2.3 O desenvolvimento econômico e o contexto inovador	20
3. AS ADAPTAÇÕES DOS MODELOS DE NEGÓCIOS CORPORATIVOS INTERNACIONAIS.....	25
3.1 A economia de inovação e suas consequências no meio internacional	25
3.2 A economia de plataforma e a transição tecnológica	29
4. O MAGAZINE LUIZA E SUA ASCENSÃO DIANTE DAS INSTABILIDADES DO MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL.....	34
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

1. INTRODUÇÃO

Diferentes teorias observam o fenômeno da inovação buscando apresentar explicações ao que realmente impulsiona os principais movimentos de transformação na economia e negócios globais. Vencedor do Prêmio Nobel de Economia e autor de alguns dos mais prestigiados manuais de economia e comércio internacional, Paul Krugman (2016) aponta a influência de crises e momentos de vulnerabilidade no cenário global servindo como propulsores para a necessidade de adaptação do mercado, ocasionando, portanto, inovações. É a partir dessa perspectiva que este trabalho se apresenta. Cenários como as crises financeiras, embargos comerciais, disputas políticas e geopolíticas, catástrofes ambientais até mesmo questões de saúde, como foi o caso da pandemia causada pelo Coronavírus (COVID-19), se tornam pontos de transformação e impulsionam inovações responsáveis por promoverem alterações na dinâmica dos negócios corporativos e empresariais.

No âmbito da globalização financeira e sob as estratégias da chamada economia da inovação (SANTOS, 2019) o fenômeno recente mais significativo é a expansão da chamada economia de plataforma, em que ganha dimensão central no modelo de negócios o uso de ferramentas para a exploração de dados de usuários de gigantes da tecnologia (SRNICEK, 2016). Nesse sentido, são buscados não apenas padrões que possam influenciar nesses modelos, mas, principalmente, fatores que possam servir de base para estratégias futuras.

Com base nessa alteração e mudança do panorama econômico internacional, há a busca por analisar de forma aprofundada como a tecnologia voltada a esta "estratégia de economia de plataforma" (SMEDLUND, LINDBLOM e MITRONEN, 2018; PARKER, VAN ALSTYNE e CHAUDERY, 2019) se tornou essencial para os modelos de negócio da contemporaneidade. Dessa forma, foram traçados históricos e contextualizações com fatores influenciadores de grandes mudanças econômicas no passado, além de serem explorados na atualidade as questões de maior relevância para tais evoluções e seu desenvolvimento no ambiente internacional. Finalizando, então, a discussão com uma análise descritiva e estudo de caso de um dos maiores exemplos brasileiros e representações de adaptação e evolução do modelo de negócio de plataforma: o Magazine Luiza.

A fundamentação de pesquisa se deu com base no estudo descritivo, bibliográfico, preditivo e exploratório, contemplando as mudanças paradigmáticas da economia empresarial internacional para o mercado tecnológico de inovação. Enquanto isso, a teoria é fundamentada em temáticas conceituais como o estudo dos ciclos econômicos, tecnologia no

meio corporativo, internacionalização e desenvolvimento de empresas, produtos digitais, transição tecnológica, além da economia de inovação e de plataforma.

Visto como a relação do vasto campo das Relações Internacionais com a Economia mundial e corporativa é um tema por vezes pouco aprofundado dentro da graduação, foi notada a importância de discutir tais questões relevantes domesticamente (relatando influências políticas e sociais), regionalmente (com diferentes oportunidades de desenvolvimento), além de mundialmente (como os fatores geram impactos no sistema internacional). Tendo como base, também, experiências profissionais próprias corporativas (em startups e empresas) da autora, trazendo ao debate acadêmico uma visão teórica e empírica, baseadas no meio prático.

2. OS ESTÍMULOS ECONÔMICOS À INOVAÇÃO

O ano de 2022 terminou com notícias de toda parte indicando processos de demissão em massa nas gigantes da tecnologia¹. Amazon, Alphabet, Meta, Twitter, empresas que se fortaleceram ao longo da última década com o advento das redes sociais e a massificação dos smartphones, chamaram a atenção nos últimos meses por anúncio de cortes de investimentos e ajuste de rota. Como observa Moreira Jr. (2015), o financiamento à inovação orientado pelo capital de risco busca a realização de lucros no curto prazo e tem por característica a fuga para novos setores frente a cenários de incerteza. Diversas questões no cenário econômico global podem influenciar as mudanças de rumo nos investimentos disponíveis a serem acessados no sistema financeiro internacional. Cenários negativos que se desenrolam em crises econômicas são apontados por Schumpeter (1988) como oportunidade de rupturas com dinâmicas paradigmáticas, nos movimentos chamados por ele de "destruição criadora", ponto de partida das inovações. Para acompanhar este raciocínio, primeiro vamos seguir os passos de Krugman (2001; 2008; 2016) e visualizar os mecanismos que levam a uma crise econômica no âmbito do sistema financeiro.

2.1 O SISTEMA FINANCEIRO INTERNACIONAL E O IMPACTO DAS CRISES ECONÔMICAS

O sistema financeiro internacional possui um papel norteador na captação dos investimentos, por englobar as relações de negócios e trocas de moedas, bem como as atividades junto a bancos, governos, e demais instituições financeiras. Com o papel de intermediação no comércio e no investimento no ambiente internacional, há ações como a transferência do capital privado em direção aos investimentos de mais rápido retorno e com maior lucratividade (PINHEIRO, 2009).

Outrossim, o sistema financeiro internacional age de forma conciliadora entre diferentes objetivos como a conversibilidade (em uma taxa fixa) da moeda, a mobilidade dos capitais, além dos interesses de estabelecimento de regras internacionais por meio de regimes específicos. Nesse contexto, há uma interferência do Estado no mercado financeiro ao exercer o papel regulador de atuações na economia tanto doméstica quanto internacional. Isso ocorre, pois, há efeitos originados de problemáticas em meio ao sistema financeiro, os quais podem ocasionar impactos em outros países ou setores da economia (PINHEIRO, 2009).

¹ <https://www.bbc.com/portuguese/geral-63669681>

O Estado interfere no mercado financeiro de cinco maneiras principais: por meio dos instrumentos usuais de política monetária, procurando suavizar o ciclo econômico, em grande parte por meio do canal da disponibilidade e do custo do crédito; estimulando o acesso ao sistema de pagamentos; reduzindo a assimetria informacional, por meio da imposição de regras contábeis uniformes e obrigações de disponibilização de informações, assim como pela manutenção de registros públicos de informação de crédito; influenciando na composição dos ativos das instituições financeiras, seja alterando o retorno relativo das diversas operações financeiras, por meio de tributos e subsídios, seja obrigando a destinação de fluxos financeiros para certos setores ou devedores (crédito direcionado), ou ainda por meio de bancos públicos; e como regulador prudencial e emprestador de última instância, de forma a proteger o sistema de pagamentos, estimular a intermediação financeira e proteger o pequeno poupador. (PINHEIRO, 2009, p. 14)

Dessa forma, diante de um cenário desregulado e instável, influenciado pela ausência de uma clara hierarquia de normas no sistema financeiro internacional, há uma dificuldade na conciliação na estrutura básica desse sistema, o qual compõe questões como a confiança, liquidez e mecanismos de ajuste. Em meio a esse dilema, o governo se torna também um ator importante para auxiliar nos diferentes casos experienciados por esse sistema (KRUGMAN, 2001). Quanto à liquidez, uma das opções de controle e equilíbrio ao meio governamental envolve a manutenção de uma taxa de câmbio flutuante, com a economia se moldando com base nas ações dos investidores, com o mecanismo de ajuste. Outra seria a adoção de uma taxa de natureza fixa de câmbio, a qual poderia trazer uma crise de confiança, no caso da visão de que a taxa de câmbio que foi adotada, não condiz com a taxa de câmbio real (KRUGMAN, 2016).

Tal questão se destacou no final da década de 1990, por conta de crises sistêmicas em que os países estavam envolvidos. Particularmente, a determinados grupos de países considerados "desenvolvidos", com economias consolidadas, como países da União Europeia e Estados Unidos da América, não havia a necessidade de preocupação com o quesito confiança, visto que desempenhavam uma atuação fundamental em meio a economia global, em especial em comparação a demais países ainda em desenvolvimento. Porém, nos países chamados "emergentes", diferentemente dos países desenvolvidos, havia uma necessidade de manutenção da confiança por parte dos investidores em seus mercados. Isso ocorre por conta do dilema entre abrir mão da liquidez ou de mecanismos de ajustes, já que também é considerado primordial para a eficiência de seu sistema financeiro. Sendo tais problemas enfrentados até a atualidade pelo sistema financeiro internacional (KRUGMAN, 2008).

Em meio à crise, alguns dos problemas centrais estão interligados a liquidez em excesso, crédito fácil e um aumento em níveis elevados da riqueza e circulação monetária,

chegando muitas vezes a constituir bolhas especulativas (WOLF, 2015). Este cenário remete, por exemplo, à crise financeira de 2008, iniciada por uma inadimplência de consumidores hipotecados nos Estados Unidos que se seguiu após o estouro da bolha imobiliária no país, provocando uma crise de confiança em todo o sistema financeiro internacional. É evidenciado cada vez mais como o sistema internacional começa a deparar-se com fenômenos promovidos como a globalização financeira e a interconexão dos fluxos de capital e, conseqüentemente, a uma maior vulnerabilidade ao surgimento e origem de crises (KRUGMAN, 2001).

Em diversos contextos as crises econômicas se destacam por serem comumente representadas pelas teorias dos ciclos econômicos. Elas são oriundas do momento em que o movimento de crescimento desacelera e após a estagnação se torna negativo, ocasionando diversas conseqüências caóticas, como por exemplo esgotamentos de reservas monetárias, fuga de capitais, desemprego e por fim recessão e depressão, levando à crise em si. Nesse cenário se dá a readaptação ao decorrente das necessidades, buscando-se estratégias que levam a inovações (SCHUMPETER, 1988).

De acordo com Krugman (2001), dentro de tal contexto se enquadram também as crises monetárias, as quais não são caracterizadas por possuírem um formato aceito de forma universal, mas são identificadas quando as dificuldades se iniciam. Como exemplo, há a década de 90, considerada a “Era das Crises Monetárias” em que existiram crises em locais como a Europa (92/93), o México (crise “tequila” 1995), Ásia (97/98) e também América Latina. Com diferenças pontuais entre elas, mas também levando em consideração os fatores influenciadores nos eventos mundiais, como definindo e influenciando novas políticas econômicas nos países pelo globo.

O elemento básico é um tipo de lógica circular, na qual os investidores fogem de uma moeda porque temem que ela possa ser desvalorizada, e na qual muitas pressões (embora não necessariamente todas) para a desvalorização provém precisamente dessa fuga de capitais. (KRUGMAN, 2001, p. IX)

Além dessas influências negativas no cenário de transformações econômicas, há também correntes de pensamento as quais desempenham papéis de guias das pesquisas desenvolvidas por economistas, principalmente quanto ao fenômeno dirigente de tais crises. Uma das hipóteses, a qual possui maior adoção por modelos antigos de crise, é a que apresenta um vínculo mecânico com um papel da especulação. Nesse contexto, ela ocasiona o esgotamento de reservas internacionais, influenciando na desistência do banco central de defender a paridade original. Contudo, é visto que há maior liberdade e mobilidade nas ações

dos governos do que pensado em tais modelos de crises considerados antigos (KRUGMAN, 2001).

Nesse meio, outra hipótese é relacionada a modelos de crises de “segunda geração”, nos quais as problemáticas relacionadas às políticas macroeconômicas que são adotadas governamentalmente, são caracterizadas como inadequadas, representando o maior fenômeno dirigente dessas crises. Assim, com a possibilidade do governo aumentar taxas de juros e agir em defesa de uma taxa de câmbio fixa, há o risco dos custos de tal decisão serem de escala maior que os relacionados à credibilidade política de tal governo, ou que a decisão de liberar a flutuação da moeda (KRUGMAN, 2001).

Com esse contexto, Charles P. Kindleberger (2000), visto como uma referência notória na análise da crise de 1929, demonstra como as crises financeiras possuem uma associação ao auge de ciclos econômicos. Isso é afirmado por existir uma culminação de um momento de expansão e, posteriormente, uma depressão. Como é dito por ele: “[...] a especulação desmedida, tida em suma como uma mania, e a reação a esse excesso, em forma de crise, crash ou pânico, é, senão inevitável, historicamente comum” (KINDLEBERGER, 2000).

Um exemplo disso é o contexto brasileiro de colapso em meio as empresas de comercialização eletrônica, as quais possuíam papel de exploração dos produtos e serviços na Internet, no final da década de 90. Nesse caso, existia um cenário de especulação em cima do valor de tais empresas pontocom, contudo, foi notado um baixo resultado em relação aos investimentos trazidos pelos principais investidores internacionais. Por conseguinte, houve uma crise do modelo inicial de comércio online, sendo substituído por algum outro com menor envolvimento em especulações e que fosse mais eficaz (FERREIRA, 2009).

Em síntese, é possível notar como o papel norteador do sistema financeiro internacional pode englobar diferentes relações e trocas, alcançando conciliações entre diversos objetivos econômicos e monetários. Contudo, nesse meio de trocas, existe um cenário também instável, envolvendo fatores como mecanismos de ajuste, confiança e liquidez. Em meio a essa instabilidade, encontram-se as crises econômicas, que podem ocorrer em economias em desenvolvimento, mas também em economias desenvolvidas como vimos na última década. Logo após uma depressão, além de fatores como a intervenção de governos que influenciam políticas macroeconômicas, são percebidas diversas readaptações que trazem no seu cerne um novo fator: a inovação.

2.2 A GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA E AS TRANSFORMAÇÕES INTERNACIONAIS

Dentro do contexto de evolução, para que ocorram reais mudanças, a inovação deve servir tanto como força de propulsão quanto motor de desenvolvimento. Ao buscar por diferenciais, as empresas adquirem a tendência a se destacarem de forma única no mercado, com serviços e produtos exclusivos, chegando mais perto da distinção diante do cenário de competitividade global.

Isso ocorre por conta de uma espiral de atração mútua, relacionada a *clusters*, em que empreendedores bem sucedidos possuem um poder de atração de demais empreendedores e, assim, há uma multiplicação de tais efeitos. Assim, como é visto por Dopfer (2011), esse empreendedor é destacado como gerador de uma regra nova, a nível micro, a qual dá início a um novo grupo de adeptos a essas regras que foram criadas, se vislumbrado em um nível meso, e, conseqüentemente, influencia na estrutura econômica até então existente, destruindo-a e transformando o nível em macro. Essa transformação e seus fatores estão presentes principalmente no cenário de globalização econômica, envolvendo poderes efetivos e uma vulnerabilidade externa estrutural.

A era da globalização se caracteriza como um período em que acontece uma superação do paradigma socioeconômico instituído em Bretton Woods, com a regulação estatal dos fluxos comerciais e financeiros sendo substituída pela abertura comercial e pela liberalização financeira, e o modelo fordista de produção dando lugar à descentralização e integração comercial concebidas pelo toyotismo (CHESNAIS, 1996; CASTELLS, 1999; GILPIN, 2004). Nesse cenário, iniciado por volta de 1970, a liberalização financeira representou uma maior liberdade e aceleração na valorização e também movimentação de fluxos financeiros. Tais mercados foram integrando-se cada vez mais estreitamente e podendo ampliar sua acumulação financeira. Ocasionalmente então a diminuição de restrições sofridas pelas instituições que buscavam rentabilidade priorizando aplicações financeiras ao invés de investimentos produtivos. Além disso, destaca-se também o crescimento da influência da dinâmica do sistema financeiro na evolução da dinâmica de geração do emprego e renda em dimensão global (SALAMA, 2000).

Ademais, com esse desenvolvimento da liberalização financeira sendo impulsionado por decisões políticas do governo norte-americano, configura-se uma busca por ampliar os espaços circulatórios de seus próprios capitais, em especial o bancário-financeiro. Com o foco na ampliação de tais medidas, foi possível garantir para as instituições financeiras dos Estados

Unidos a função de gestão das finanças e moeda considerada como referência global, adotando o dólar norte-americano (EICHENGREEN, 2011). Como consequência, o país teve ampliada sua centralidade no sistema monetário/financeiro internacional, com o dólar se caracterizando como moeda internacional de curso com diversas funções, principalmente como reserva de valor. Tal fato ocorre pelo padrão monetário internacional ser caracterizado por possuir uma visível hierarquia monetária relacionada ao papel de reserva de valor de uma certa moeda (SERRANO, 2002).

Devido à abertura comercial, outra questão marcante em meio a era da globalização, foram geradas reduções às barreiras comerciais não tarifárias e, especialmente, tarifárias. Por conseguinte, destacou-se um aumento da concorrência entre empresas tanto multinacionais quanto nacionais, e a procura forçada pela maior produtividade e menores custos (WHITTAKER et al., 2008). Já em relação às etapas de integração produtiva em escala global, as quais estão em andamento desde a década de 1980, é visto que é um processo oriundo do cenário de novas formas gestoras do trabalho, da organização industrial e também da modularização, sendo os padrões de automação informatizados. Essa sequência foi ainda mais generalizada a partir dos anos 2000, principalmente em países asiáticos em desenvolvimento, com a China em um papel de eixo articulador e a denominação de “cadeia de produção global”. Tais transformações originaram novos bens e serviços, além de permitirem que os custos de transação de operações internacionais fossem reduzidos, devido ao maior controle sobre as operações:

Os desenvolvedores recentes, no entanto, enfrentam um mundo em que os sistemas de produção se tornaram desintegrados e dispersos geograficamente, particularmente nas indústrias mais responsáveis por impulsionar o ritmo de desenvolvimento, criando novos modelos de organização industrial, econômica e espacial. Esses não são apenas modelos para emulação e inovação, mas também sistemas abertos para engajamento direto. Como os sistemas de produção, especialmente em setores líderes como eletrônicos e automóveis, são distribuídos globalmente, os desenvolvedores devem encontrar maneiras de participar, agregar valor e se especializar. Mesmo que tentem reproduzir elementos da experiência de industrialização tardia, os desenvolvedores recentes não podem recriar um modelo industrial do passado. Em vez disso, eles são mais propensos a imitar e se envolver com as “cadeias globais de valor” (GVCs) que agora abrangem países desenvolvidos e em desenvolvimento em uma série de indústrias-chave (WHITTAKER et al, 2008, p. 2)

Assim, surge a possibilidade de grandes empresas multinacionais controlarem e expandirem seus ativos em escala mundial por meio de mecanismos como a expansão de suas filiais de forma crescente, com novas unidades descentralizadas em território e investimento

direto externo como instrumento fundamental. Além desse, outro processo é o de terceirização da atividade produtiva, se caracterizando como uma novidade em meios às formas de organização industrial, com questões como a “deslocalização” e “desverticalização” do mecanismo manufatureiro por suas partes e componentes. Dessa maneira, as grandes empresas vão ganhando a oportunidade de, cada vez mais, evoluírem em seu valor de mercado, e se destacarem mundialmente até a atualidade (WHITTAKER, 2008).

Valor de mercado em bilhões de dólares das maiores empresas do mundo, 2022

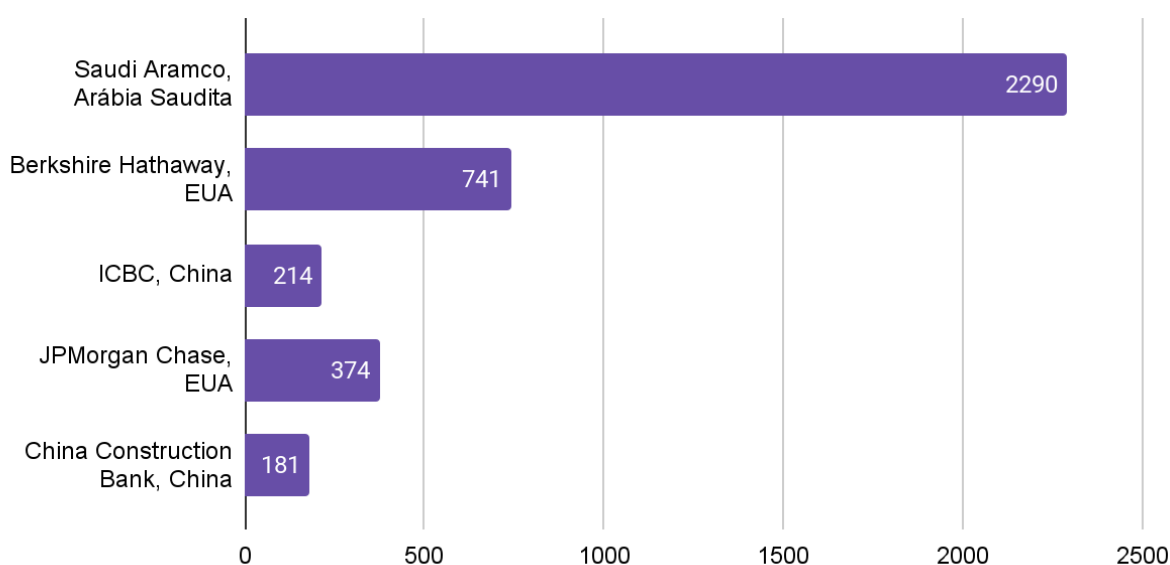


Gráfico 1: Valor de mercado em bilhões de dólares das maiores empresas do mundo, 2022 (Elaboração da autora)

Tal processo, antes de produção em fábricas centrais do grupo, agora é trazido para empresas independentes de forma jurídica e diversos espaços nacionais. Dessa forma, a grande companhia, em especial a possuidora do *brand*, controla de forma significativa o processo produtivo de demais empresas, sem a necessidade de absorção delas para essa influência (HIRATUKA; SARTI, 2010; UNCTAD, 2013).

Em síntese, a economia mundial possui a globalização como um processo de grande destaque e marco mundial. Isso, pois, esse fenômeno consegue capturar as principais tendências econômicas e traz diferentes e notáveis processos para o sistema. Os principais fatores são: a propagação da internacionalização produtiva e dos fluxos internacionais de capital, além da evolução da interdependência entre sistemas econômicos de natureza nacional (principalmente em meios como o de produção, comercialização, finanças e

moedas). Assim, é notado como há uma influência cada vez maior de fatores desestabilizadores em outros lugares do mundo, choques e pressões em meio ao funcionamento dos mercados em cada nacionalidade, principalmente se esses fatores vieram de epicentros do sistema econômico internacional, como no caso da China ou Estados Unidos.

2.3 O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E O CONTEXTO INOVADOR

Em meio aos estudos econômicos, a relevância da análise e o estudo do conceito de inovação cresce cada vez mais. Isso ocorre pois há reflexões e questionamentos quanto às alterações do contexto econômico mundial, além das possíveis causas, origens e consequências com o proceder da mudança. Nesse meio, estão os estudos relacionados ao desenvolvimento da economia e como as etapas de evolução podem estar interligadas com a inovação.

Em tal âmbito, o economista Joseph Schumpeter (1988) se apresenta como um dos autores clássicos de maior destaque quanto ao estudo de assuntos como o crescimento econômico, mudanças evolucionárias e inovação como propulsora de novas transformações. Alguns dos temas trazidos pelo autor envolvem o comportamento exógeno da tecnologia perante a função de produção, possuindo um enquadramento externo e diferente da teoria econômica, assim como instituições e organizações sociais. Assim, abordagens como a de Schumpeter se destacam, visto que foram fundamentais para o incentivo ao estudo sobre inovação na primeira metade do século XX .

Assim, o conceito de inovação está interligado com a evolução do modelo da economia de um viés estacionário para um fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico evolucionário. O primeiro se caracteriza por um fluxo de natureza circular da atividade econômica, com uma essência a qual se repete de forma constante. Já após sua evolução, é visto um contraste dinâmico em que surge um empresário inovador como centro da estrutura, o qual é responsável por trazer produtos e processos novos ao mercado, caracterizando-se como agente econômico. Tais produtos são oriundos tanto de melhores combinações dos fatores de produção quanto das aplicações práticas relacionadas a inovações tecnológicas ou invenções (SCHUMPETER, 1988).

O papel do empreendedor na vida econômica é o de resolução em detalhes do que deve ser feito. Assim, a intuição de tal figura empreendedora se caracteriza como um dos maiores definidores de sucesso, com uma visão estratégica e que prevê questões que ainda se constatarão verdadeiras, como uma capacidade sem comprovação prévia ou demonstração dos

princípios norteadores de tal ação. Nesse meio, há uma relação entre essa ação de empreendedores, a criação de novos mercados e a inovação. Isso ocorre pois no processo de desenvolvimento econômico há uma “destruição criadora” em que antigos hábitos de consumo e produtos são substituídos por novos, sendo o produtor, por meio do empreendedorismo, o iniciante de tal mudança econômica. Conseqüentemente, aqueles que consomem esses produtos passam por um processo involuntário de reeducação de desejo, procurando por tais novidades e questões diferentes das anteriores, com a característica de inovação:

As inovações no sistema econômico não aparecem, via de regra, de tal maneira que primeiramente as novas necessidades surgem espontaneamente nos consumidores e então o aparato produtivo se modifica sob sua pressão. Não negamos a presença desse nexos. Entretanto, é o produtor que, igualmente, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar. Portanto, apesar de ser permissível, e até mesmo necessário, considerar as necessidades dos consumidores como uma força independente e, de fato, fundamental na teoria do fluxo circular, devemos tomar uma atitude diferente quando analisamos a mudança (SCHUMPETER, 1988, p. 48)

Na atualidade, tal cenário também é descrito no conceito de “oceanos azuis” e “oceanos vermelhos” trazidos pelos acadêmicos da INSEAD (The Business School for the World - uma das maiores escolas de *business* mundial), a norte americana Renée Mauborgne e também o coreano W. Chan Kim (KIM; MAUBORGNE, 2019). De acordo com os autores, o “oceano azul” é um conceito de negócios o qual define mercados ainda não explorados e sem concorrência, com várias oportunidades de ter segmentos dominados e com inovações por grandes *players* “nadando livremente”, como afirmam os autores. Um exemplo é o caso do surgimento da novidade do *Ipod* trazida pela *Apple* ou o *WhatsApp* deixando o SMS pago em menor utilização geral.

Em contrapartida, os “oceanos vermelhos” são indústrias que possuem alta concorrência e maior saturação, com o “sangue derramado nas batalhas entre concorrentes”. Nesse caso, há uma maior dificuldade para novos *players* entrarem em tais negócios, como é o caso atual do mercado de *streamings* com grandes *players* bem estabelecidos, como apresentado no gráfico abaixo (Gráfico 2) com comparações com base no poder de mercado. Contudo, mesmo em meio a “oceanos vermelhos” é possível encontrar “pontos azuis” e variações de um mesmo mercado que, se aproveitados, impactam diretamente no avanço econômico geral.

Mercado de Streaming

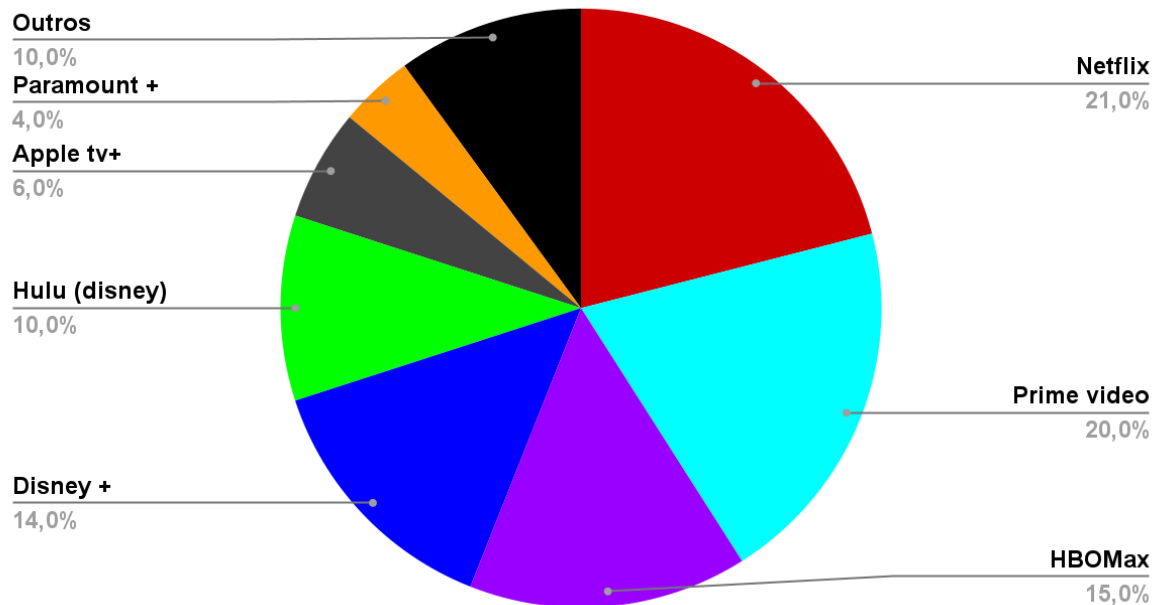


Gráfico 2: Mercado de *Streaming* (Elaboração da autora, 2022)

Outro fator de influência na evolução da economia foi a utilização do crédito pelo empreendedor, visto que, sem ele não seria possível o surgimento dos modernos bancos de desenvolvimento, além da possibilidade de investimentos a novos empreendimentos. Já quanto ao consumidor, sua utilização do crédito não possui um efeito essencial ao processo econômico, visto que o empréstimo destinado ao consumo, em vez de investimento, não é visto como uma ação natural na economia ou nos processos produtivos, dado o risco de contração de dívidas (SCHUMPETER, 1988).

Primeiro devemos provar a afirmativa, estranha à primeira vista, de que ninguém, além do empreendedor, necessita de crédito; ou o corolário, aparentemente menos estranho, de que o crédito serve ao desenvolvimento industrial. Já demonstramos que o empreendedor, em princípio e como regra, necessita de crédito - entendido como uma transferência temporária do poder de compra - a fim de produzir e se tornar capaz de executar novas combinações de fatores para tornar-se empreendedor (SCHUMPETER, 1988, p. 102)

Nesse cenário, é possível visualizar a função do capital em meio ao desenvolvimento econômico, tanto como crédito quanto como agente transformador. O mercado de capitais também é considerado como local das fontes de poder de compra (como o crédito, dinheiro e

capital), as quais possuem uma função de financiamento ao crescimento industrial, a inovação. Isso ocorre, pois, com base em uma análise do lucro empresarial, o desenvolvimento econômico pode ser visto também como modelo de industrialização, o qual é protagonizado por empreendedores qualificados a ponto de chegarem ao êxito nos inovadores métodos produtivos e novidades de evolução (SCHUMPETER, 1988).

São tais fluxos e trocas que compõem os ciclos econômicos e suas diferentes fases, envolvendo tanto prosperidade, quanto recessão econômica em meio ao desenvolvimento capitalista e industrial. Os períodos de prosperidade são caracterizados por um ato de criação de novos produtos por parte de empreendedores inovadores. Contudo, nesse meio, há um processo de cópia por parte daqueles que não são inovadores, os quais se destacam por investirem recursos na produção e imitação daquilo que foi criado pelo empresário que realmente originou essa inovação, gerando uma série de investimentos de capital ativo em meio a economia, ocasionando o aumento de compras, empregos e prosperidade (SCHUMPETER, 1988). Já quando essas modificações e inovações tecnológicas, oriundas de produtos antigos, entram em processo de absorção pelo mercado, o consumo é generalizado e há uma diminuição da taxa de crescimento econômica. Com isso, se inicia o contexto de recessão em meio ao mercado e economia, ocasionando a redução de investimentos, diminuindo ofertas de empregos, necessidade de mão de obra e, conseqüentemente, o poder de compra.

Essas evoluções não são permanentes, num sentido estrito; ocorrem em explosões discretas, separadas por períodos de calma relativa. O processo, como um todo, no entanto, jamais pára, no sentido de que há sempre uma revolução ou absorção dos resultados da revolução, ambos formando o que é conhecido como ciclos econômicos (SCHUMPETER, 1988, p. 118)

Todavia, essa oscilação constante entre períodos de prosperidade e períodos de recessão, com alternância de aumentos e diminuições na produção, pode servir como ponto de virada em meio ao cenário de desenvolvimento econômico.

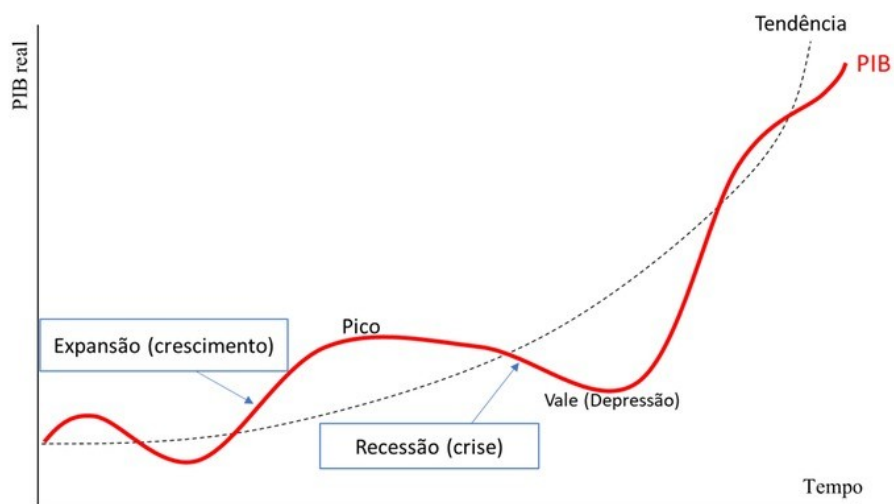


Figura 1: Como funcionam os ciclos econômicos (Dicionário Financeiro, 2022)

Dessa maneira, conclui-se que o desenvolvimento da economia possui em seus processos diferentes etapas de evolução, sendo a inovação o ponto chave para essa mudança de contextos. Nesse meio, a própria tecnologia se caracteriza como externa à função de produção, visto que inova e serve como um dos agentes transformadores da economia estacionária para um fenômeno de desenvolvimento. Dentro disso, há a figura do empreendedor como protagonista em uma visão estratégica e preditiva, atuando no mercado como um dos responsáveis por trazer tal inovação e suas demais ideias de mudança do paradigma momentâneo. Estando essa ação empreendedora, então, interligada com a criação de novos mercados, inovação, diferentes etapas econômicas e também novas incorporações de novidades à prosperidade na economia e hábitos de consumo da população.

3. AS ADAPTAÇÕES DOS MODELOS DE NEGÓCIOS CORPORATIVOS INTERNACIONAIS

3.1 A ECONOMIA DE INOVAÇÃO E SUAS CONSEQUÊNCIAS NO MEIO INTERNACIONAL

Em meio ao contexto de globalização, em que há um mundo sem fronteiras e um sistema internacional caracterizado pela autonomia, os mercados de bens e serviços demonstram uma crescente presença global. Com esta discussão, muitos debates são levantados, como quanto aos entendimentos da relação entre ciência e desenvolvimento tecnológico em aplicação na área econômica. Nesse assunto, há modelos como o linear de inovação, caracterizado pela ciência possibilitar que certos conhecimentos em meio ao setor produtivo sejam aplicados; há a hipótese de demanda de mercado, com as necessidades de demanda viabilizando linhas de pesquisa científica; além do modelo interativo, o qual traz a sintetização de ambas as versões (PELAEZ; SZMRECSÁNYI, 2006). Outrossim, como é apresentado por Henry Chesbrough e Melissa Appleyard (2007), há também a influência do novo modelo de inovação aberta com a criação de fenômenos de natureza empírica com análises teóricas sobre estratégias de negócio.

A nova geração de inovação – inovação aberta – está forçando as empresas a reavaliar suas posições de liderança, que refletem o desempenho resultados de suas estratégias de negócios. É oportuno justapor alguns novos fenômenos em inovação com a visão acadêmica tradicional da estratégia de negócios. Mais especificamente, desejamos examinar a crescente adoção de abordagens mais abertas à inovação e ver como isso funciona. (CHESBROUGH; APLEYARD, 2007, p. 57)

Nesse contexto, destacam-se como “forças de mercado incontroláveis” os impulsos empreendedores de inovação, os quais possuem as principais corporações transnacionais como grandes atores econômicos. Essas instituições conseguem se estabelecer em qualquer parte do meio global, visto que sua fronteira e pertencimento não se limita a um Estado-nação. Assim, podem aproveitar as vantagens oferecidas por mercados diversos e procurar exibir a melhor articulação e competitividade em meio ao cenário global. Por conseguinte, os Estados nacionais, principalmente em países menos desenvolvidos, sofrem uma diminuição de seu protagonismo em meio ao processo crescente de desenvolvimento das forças econômicas em escala mundial. Ademais, a ideologia da globalização tem influenciado na transferência, pelo governo, de responsabilidades em relação aos impedimentos econômicos e sociais nacionais

para o viés das forças supranacionais, além de seu controle (LASTRES; CASSIOLATO; LEMOS; MALDONADO; VARGAS, 1998).

Tal fato ocorre pela economia mundial dos últimos 15 anos ser marcada pelo surgimento e desenvolvimento de um novo paradigma tecnológico. Outrossim, a globalização financeira ocasionou também um estreitamento da integração econômica, em conjunto com a difusão cada vez maior da revolução tecnológica. Contudo, esse cenário é marcado por uma desigualdade e desproporção entre países de economia avançada e países ainda em desenvolvimento (LASTRES; CASSIOLATO; LEMOS; MALDONADO; VARGAS, 1998). Essa desproporção é oriunda do fato de a competitividade das nações estar relacionada às capacidades inovativas das firmas. Assim, nota-se um aceleração das mudanças tecnológicas e, por conseguinte, das complexidades que as acompanham.

Novas tecnologias competem com as tecnologias estabelecidas e, em muitos casos, as substituem. Esses processos de difusão tecnológica são freqüentemente prolongados e envolvem, via de regra, o aprimoramento incremental, tanto das novas tecnologias, como das já estabelecidas. Na turbulência que se segue, novas empresas substituem as existentes que tenham menos capacidade de ajustar-se. A mudança técnica gera uma redistribuição de recursos, inclusive mão de obra, entre setores e entre empresas. (Manual de Oslo, 1990, p. 33)

Esse cenário provocou uma fundamental transformação do significado de investimentos em conhecimento, além de sua diferença comparada aos investimentos em capital fixo. Como, por exemplo, na década de 1990, em seu contexto internacional marcado pelos crescentes investimentos em conhecimento de forma intensa, os quais serviram como uma das principais características das mudanças e alterações nos processos produtivos. Possuindo, então, a inovação e conhecimento como forças necessárias e importantes para que os países adquirirem vantagens competitivas nas economias e pudessem, além de tudo, sobreviver às transformações mundiais (LASTRES; CASSIOLATO; LEMOS; MALDONADO; VARGAS, 1998).

Como consequência, surge uma necessidade de mudança de perspectiva quanto ao investimento em capital fixo, já que antes era visto como o impulsionador do crescimento econômico. Porém, em meio a essa configuração inovativa, em muitos setores os gastos anuais em Pesquisa e Desenvolvimento (de empresas em liderança de mercado) já ultrapassam esses números do investimento fixo (LASTRES; CASSIOLATO; LEMOS; MALDONADO; VARGAS, 1998).

Por conseguinte, com a necessidade e aumento de interesse nas pesquisas quanto à inovação, houve, em 1992, o desenvolvimento da primeira edição do Manual de Oslo, em conjunto com diversos outros estudos em diferentes países. No caso do Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) dá início a Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (Pintec), permitindo novidades dentre as linhas de pesquisas, as quais ainda não haviam sido devidamente exploradas em meio a literatura econômica brasileira (SILVA, 2008).

Além de estudos, há transformações que implicam diretamente no Brasil e nos demais países em desenvolvimento, como é o caso do Uruguai e Argentina, tendendo a se estruturarem com os demais avanços. Nesse cenário, esses países se mantêm na expectativa de se integrarem mais à economia mundial, dessa forma, sofrem a pressão de organismos internacionais (como o Banco Mundial) e dos países mais avançados para privatizarem as empresas estatais, abrirem suas fronteiras comerciais e desregulamentarem as atividades econômicas. Isso, pois, assim, poderia facilitar o acesso e avanço das empresas multinacionais ao mercado das economias emergentes (LASTRES; CASSIOLATO; LEMOS; MALDONADO; VARGAS, 1998).

No caso da economia brasileira, um momento marcante de abertura financeira e comercial foi na década de 1990, situação a qual trouxe diversos estudos para entender o cenário concorrencial que veio a partir disso e suas consequências. Isso porque a concorrência internacional submeteu as empresas brasileiras a uma necessidade de competitividade, ocasionando, também, uma maior internacionalização e, como consequência, um acesso mais facilitado a novas fontes de informação e novos mercados (SILVA, 2008).

Tal fato ocorre pela expectativa de uma entrada intensa de capital estrangeiro o qual acelerasse a fomentação de novas tecnologias, além de integrar economias locais com o meio global e seu mercado. Contudo, tais países correm, assim, o risco de uma crise social como consequência dessas mudanças econômicas, fato esse que já ocorreu diversas vezes no cenário internacional. Dessa maneira, iniciam-se discussões sobre os processos de desenvolvimento tecnológicos nessas regiões e sua relação com a relevância da inovação para a competitividade no meio global, principalmente quanto ao entendimento dos custos e retornos (LASTRES; CASSIOLATO; LEMOS; MALDONADO; VARGAS, 1998).

Muitos dos conhecimentos tecnológicos exibem as características de um bem público já que os custos de torná-los disponíveis a muitos usuários são baixos em comparação com os custos de seu desenvolvimento e que, uma vez disseminados, não se pode negar novos acessos aos usuários. Esta característica é a fonte de dois dos problemas principais enfrentados pelos

inovadores privados. O primeiro é o transbordamento dos benefícios da inovação (externalidades positivas), o fato de que o retorno social da inovação é geralmente mais alto do que o retorno privado (clientes e concorrentes se beneficiam das inovações de uma empresa). O segundo problema é, na verdade, outro aspecto do primeiro — o conhecimento não pode ser apropriado. Em tal caso, a empresa não pode capturar todos os benefícios gerados por sua inovação, o que reduz o incentivo para investimento em atividades inovadoras. Assim, onde o conhecimento tecnológico tiver características de bem público, haverá uma falha nas forças de mercado (falha de mercado) que, não fora isto, poderiam motivar as empresas a inovar. (Manual de Oslo, 1990, p. 34)

Em tal âmbito, existem diversos indicadores de dados de caráter estatístico, oriundos de estudos, os quais fazem referência a esses custos dentro do processo de inovação, além das taxas referentes ao retorno tanto social quanto privado dessas atividades. No caso do setor privado, o retorno em atividades de tecnologia pode ser medido por meio de métodos econométricos, com estimativas de funções de produção e suas conexões com resultados e insumos das atividades inovativas, em meio ao agregado e também à empresa (OCDE, 1990).

Outrossim, quanto ao conhecimento tecnológico adquirido no processo, caso ele possua um caráter de bem público, surgem políticas relacionadas à ciência e também à tecnologia como forma de compensação das falhas de mercado e baixos incentivos, interligadas aos custos de risco e transações existentes. Algumas das ferramentas de viés político estão relacionadas ao fato do governo financiar diretamente pesquisas governamentais, como por exemplo pesquisas básicas que envolvem a visão do governo provendo bens públicos ou relacionada a patentes e direitos de propriedade (OCDE, 1990).

Ademais, é notado que esse conhecimento tecnológico também é caracterizado pela acumulação, a qual ocasiona retornos crescentes, e pela influência em cima das dinâmicas existentes no mercado. No caso dessas dinâmicas, há uma ação de afastamento do ponto de equilíbrio, ao invés da aproximação. Essa constatação influenciou, então, em novos desenvolvimentos da Economia Evolucionária e teorias do crescimento, de viés recente sobre o assunto (OCDE, 1990).

Em meio a abordagem evolucionária, há uma ênfase quanto a relevância da variação e diversificação da tecnologia, além de analisar as maneiras em que essa variação pode resultar em maiores resultados tecnológicos e oportunidades. Assim, destaca-se o papel influenciador dessa diversidade, a qual transforma a capacidade das empresas inovarem e suas trajetórias em meio a essas buscas e necessidades.

3.2 A ECONOMIA DE PLATAFORMA E A TRANSIÇÃO TECNOLÓGICA

Diante das oportunidades oriundas da economia de inovação, surge a influência econômica de um mercado preparado para novos desenvolvimentos transformadores. Dessa forma, o crescimento da chamada economia de plataforma marca uma nova lógica existente no mercado em que há um predomínio em plataformas e redes de colaboração no ambiente digital.

Este fenômeno denominado “economia de plataforma” também possui outras variações de nomenclatura as quais representam a transformação de negócios mediados pelas plataformas digitais. Como é o caso do que é trazido pelo relatório de 2017 “The Social Protection of Workers in the Platform Economy”, da European Parliament's Committee on Employment and Social Affairs (EMPL), trazendo a tal economia definições como de colaboração, compartilhamento e “gig” (variação para plataforma). Já para Sundararajan (2016), há uma análise desse modelo como um sistema econômico também chamado de “capitalismo baseado em multidões” e “economia compartilhada”.

As características principais de tal contexto podem ser definidas pela base de mercado, o capital de alto impacto, redes de oferta de capital e da mão-de-obra sendo formadas e provenientes de conjuntos de indivíduos, falta de definição de barreiras entre o pessoal/profissional e formal/informal. A base de mercado se demonstra como uma estrutura onde são criados mercados que se baseiam nas trocas de bens e desenvolvimento de serviços inovadores. Já os capitais de impacto elevado surgem com as novas oportunidades oriundas da economia compartilhada com eficiência na utilização das habilidades, tempo, bens e dinheiro (SUNDARARAJAN, 2016).

Nesse mesmo cenário, as redes de oferta de mão-de-obra e capital surgem se opondo às instituições tradicionais do capitalismo moderno: as hierarquizadas e centralizadas. Enquanto isso, a falta de definição das linhas entre o pessoal e profissional abordam a comercialização de questões que normalmente seriam pessoais e informais, como caronas, por exemplo. Assim, também, a indefinição do teor de emprego formal/informal envolve confusões quanto ao profissional autônomo, contratado, em lazer ou em momento de trabalho, com mudanças e alterações dos quesitos de flexibilidade e independência (SUNDARARAJAN, 2016).

Outrossim, autoras como Botsman e Rogers (2010) trazem uma visão quanto ao consumo colaborativo desse fenômeno, o qual inclui questões como a massa crítica, a capacidade subutilizada, crença no bem público e, também, a confiança alheia entre

indivíduos no contexto de tal economia. Assim, há um entendimento de que a colaboratividade dessa nova economia traz mudanças e traços de hiperconsumo ao modelo de consumo existente em séculos passados. Sendo, então, o momento atual marcado pela transição do consumo com base em propriedades de bens para o consumo pautado em acessos. Botsman e Rogers (2010, p. 13) apontam que: “Agora existe um mercado sem limites para intercâmbios eficientes entre pares, entre produtor e consumidor, entre vendedor e comprador, entre quem empresta e quem pega emprestado e entre um vizinho e outro”. Sendo assim, há um intercâmbio online que reflete o que antes era apenas pessoal: vínculos em uma grande e não confinada escala, podendo inventar novamente a confiança em diferentes formas.

Dessa maneira, além da evolução dos modelos de negócio no mundo corporativo, outras questões influenciaram diretamente na configuração de redes e plataformas atuais, todas movimentadas por um fenômeno: início da utilização ampla da internet (que ultrapassou 1 bilhão de usuários a partir de 2006), o qual se torna um fator de mudança histórica no cenário econômico internacional. Tendo visto nesse mesmo período o lançamento do Iphone (Apple), a compra do YouTube pela Google, a Hadoop colocando o “Big Data” ao alcance de todos e o Facebook se expandindo em escala global. Sendo, atualmente, o IOS (Apple) um destaque em sistemas operacionais desenvolvidos para Smartphones, a computação em nuvem como um avanço inovador, além do big data e geolocalização em tecnologia proporcionarem uma transformação nos mercados (FRIEDMAN, 2016).

Assim, os arranjos digitais os quais se encontram online começam a ser definidos como “plataformas”, possuindo algoritmos os quais estruturam e organizam as atividades tanto sociais quanto econômicas (KENNEY, 2016). Outrossim, há lacunas oriundas da velocidade existente nas transformações tecnológicas com o tempo, formando as redes e o acesso em si, como foi definido por Rifkin no início dos anos 2000 em seu livro “a era do acesso”, no qual prevê uma mudança nos mercados convencionais para uma transformação econômica numa lógica baseada em redes. Tal avanço impacta a vivência, trabalho e negócios em meio a sociedade.

Tabela 1: Cases de empresas que passaram pela transformação digital na nova economia

Empresa	Modelo anterior de negócio	Transformação
	Envio de DVDs via correspondência e foco no mercado de locação, aluguel e	Disruptura de mercado para o <i>streaming</i> de vídeos sob demanda, possuindo uma das principais

<i>Netflix</i>	venda de vídeos/filmes	produções de conteúdo no meio global, com destaque em premiações diante da indústria do entretenimento
<i>Uber</i>	Foco na conexão entre passageiros <i>VIPs</i> e motoristas particulares de carros de luxo em São Francisco, no Estados Unidos da América	Expansão para mais cidades norte-americanas e diversos países com a criação do <i>UberX</i> , possibilitando a qualquer proprietário de veículo a opção de se tornar motorista da plataforma, além de preços mais acessíveis para abranger o público geral
<i>Spotify</i>	Inicialmente focada na abordagem de desenvolvimento ágil Scrum, possuía uma cultura baseada em times e processos maduros	O modelo <i>Scrum</i> foi adaptado com um aumento do número de líderes dentro dos processos existentes na empresa, além do desenvolvimento de um modelo de <i>machine learning</i> . Envolvendo, então, além de uma metodologia ágil atrelada a rotina da empresa, uma inteligência artificial que auxiliasse nas indicações de acordo com os perfis de usuários e soluções que identificam o gosto musical de determinados grupos no mercado
<i>Airbnb</i>	Inicialmente criado como uma solução de arrecadação de dinheiro com aluguel.	Se desenvolveu com o objetivo de conectar ainda mais hóspedes e imóveis com ainda mais serviços de locação, como vagas de garagem, aviões e barcos. Se tornando, então, a maior plataforma de economia compartilhada global e referência em

		digitalização econômica em meio às companhias.
Amazon	Antes uma startup chamada de “Cadabra”, o modelo de negócios da empresa era voltado a venda presencial de livros usados	Após um investimento em reinvenções, redes de distribuição, tecnologia com o objetivo de armazenar informação e depósitos, a empresa tornou-se um marketplace conceituado, além de uma criadora de conteúdo original em meio à indústria do entretenimento. Atualmente, tem operado cada vez mais em meio ao mercado de armazenamento de dados na nuvem, além de também gerenciar dados sigilosos, com a <i>Amazon Web Services</i> (AWS)
Nubank	Inicialmente atuando como operadora de cartão de crédito, com o objetivo de oferecer serviços digitais, internacionais e sem anuidade, sendo esse um grande diferencial diante de um costume comum de cobrança de taxas.	Utilizando da digitalização como forte ativo, no processo de evolução da empresa foi criada uma conta digital com administração por aplicativo e serviços de bancos tradicionais, se diferenciando por meio do atendimento. Dessa forma, com o investimento em boas experiências de consumo, rompimento da alta burocracia do setor de instituições financeiras, maior transparência e diminuição de taxas, o banco aderiu ao empoderamento do cliente com diversas ações dentro do próprio <i>app</i>
	Foco na experiência em lojas	Busca se tornar uma referência no

<p>Magazine Luiza</p>	<p>físicas, com investimentos mais voltados a infraestrutura e atendimento presencial</p>	<p><i>e-commerce</i>, passando a adquirir também um negócio digital e uma plataforma de dados (análise estratégica de clientes com maior relevância, potencial de compra e rentabilidade), com mudança nos processos de venda, investimento em marketing digital e estratégias promocionais.</p> <p>Além disso, com a adoção de uma cultura digital e multicanal, os consumidores cada vez mais, aderiram ao comércio eletrônico, com experiências tecnológicas também nas lojas físicas, conectando todos os pontos de contato da loja</p>
------------------------------	---	---

Fonte: Elaboração da autora, 2022

Como é notado nos exemplos de transformação digital de grandes players do mercado (tabela acima), com o surgimento de um novo contexto, novos instrumentos e ferramentas consequentemente se destacam. Nesse cenário, os modelos de negócio tiveram a possibilidade de evoluir ainda mais com o surgimento dos dispositivos móveis, aplicativos e facilidade tecnológica cada vez mais popularizada. Assim, é marcado o início de plataformas as quais refletem os novos negócios, além de uma nova economia que traz características de colaboratividade, partilha, compartilhamento e outros conceitos sem necessariamente uma única definição (GROEN et al., 2017, p. 6).

Apesar do predomínio de corporações multinacionais de origem em países desenvolvidos, principalmente Estados Unidos e China, esse fenômeno também pode ser observado a partir de países emergentes, como o Brasil. Talvez o principal exemplo nacional de reorientação e adaptação de uma grande empresa consolidada que buscou inovar para se adequar ao modelo de plataforma seja o Magazine Luiza, o qual conheceremos mais detidamente a seguir.

4. O MAGAZINE LUIZA E SUA ASCENSÃO DIANTE DAS INSTABILIDADES DO MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL

Um dos maiores exemplos e representação de evolução do modelo de negócio no Brasil é o caso do Magazine Luiza, empresa que não apenas se destaca pelos resultados de mercado, mas, também pela liderança, cultura e visão inovadores que levaram ao alcance de patamares nunca imaginados por uma pequena loja de eletrodomésticos em Franca, cidade de aproximadamente 350 mil habitantes localizada no interior de São Paulo. Principalmente em meio a contextos pouco otimistas como os passados pela economia brasileira nas últimas três décadas.

O cenário econômico nacional tem sido marcado por crises financeiras e instabilidades políticas, com raros e curtos períodos de estabilidade, afetando a evolução de mercado e, conseqüentemente, das empresas. Contudo, mesmo diante de um contexto de variações e colapsos, o Magazine Luiza vem obtendo performances e resultados acima de quaisquer projeções pensadas. Isso ocorre já que suas ações obtiveram uma alta valorização, a empresa ganhou destaque em relação aos demais ativos semelhantes, além de sair de um cenário de quase quebra para um dos grandes exemplos de transformação digital durante sua história (MORAES, 2006).

Com características de liderança à frente de seu tempo, a fundadora do Magazine, Luiza Trajano, foi um dos principais fatores relacionados a essa evolução mesmo antes da empresa saltar de um valor de mercado de 170 milhões para cerca de 140 bilhões de reais em anos recentes. A líder traz em sua história características de empreendedorismo antes mesmo de sua empresa alcançar o ápice de sua influência, visto que, desde o início do negócio, era reconhecida como uma vendedora de excelência, inventando novas demandas de forma atenta e detalhista com seus clientes. Sempre acompanhando o negócio de perto, desde a década de 60 ela foi responsável por trazer conceitos como o de errar rápido e procurar por resultados práticos, visões as quais só seriam ensinadas nos cursos sobre empreendedorismo com o surgimento do conceito de Lean Startup nos anos 2000 (DO ZERO AO TOPO, 2021a).

Dessa forma, com um olhar futurista e intuições inovadoras, Luiza Trajano (fundadora) e, posteriormente, sua sobrinha Luiza Helena conseguiram utilizar de estratégias de consolidação do negócio e uma cultura acolhedora para readequar o modelo de negócios sempre que necessário. Um dos momentos mais marcantes foi o pioneirismo digital exercido pela loja ao já possuir estratégias digitais antes mesmo do *e-commerce* realmente crescer diante do mercado (DO ZERO AO TOPO, 2021b).

Assim, analisar as estratégias de negócio diante de contextos de crise e abalos econômicos de mercado, além de observar as re-invenções e adaptações do Magazine Luiza, a cada variação, se tornam oportunidades de entender como as mudanças econômicas se entrelaçam com a economia de inovação e de plataforma. Representando, então, um exemplo prático dos impactos tecnológicos e de mercado podendo servir de base para a criação de ainda mais estratégias para futuras empresas e de adequação a grandes players do mercado.

Com um histórico de crescimento e evolução a cada passo, o Magazine Luiza iniciou como uma loja adquirida em 1957 pelo casal Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato. A loja, situada na cidade de Franca no interior do estado de São Paulo, na época era chamada de “A Cristaleira”, especializada em presentes, utilidades e demais confecções. O primeiro diferencial ocorreu na forma como Luiza decidiu pensar na alteração do nome, já trazendo a visão externa desde o início: uma pesquisa com os clientes (MORAES, 2006).

Dessa forma, a loja agora denominada Magazine Luiza começa, mesmo sem grande estrutura, a criar novas seções relacionadas a Eletrodomésticos e Móveis, sabendo realizar leituras de mercado eficientes e com previsões eficazes, principalmente em relação aos concorrentes. Outrossim, aquisições como o primeiro computador e novas redes de lojas no fim da década de 60 representaram ações proativas da empresa e que, futuramente, aos poucos iam construindo o império físico e tecnológico do negócio (DO ZERO AO TOPO, 2021c).

Em meio a tal história, se encontram fusões com setores estratégicos, maior eficiência nos processos e diversificação de atividades (a exemplo dos investimentos em concessionárias). Ademais, houve o aumento dos canais de distribuição com lojas sendo abertas fora do estado de São Paulo (a partir da década de 80), e também da visibilidade diante da classe C, com a compra do Baú da Felicidade (DO ZERO AO TOPO, 2021d).

Porém, paralelamente à evolução da empresa, a economia brasileira vivenciava contextos de crise e instabilidade. Ao final da década de 1980, no mesmo ano em que o Magazine Luiza contratava seu primeiro profissional de TI, o cenário econômico apresentava alta inflação, a quase destruição do sistema de preços, ameaças ao funcionamento da economia e grandes perdas à população. Outrossim, com as reduções das barreiras à importação, estímulos à participação de capital estrangeiro e a medida provisória bloqueando por 18 meses todos os investimentos acima de 50.000 cruzados novos impactaram muito no setor varejista brasileiro (DO ZERO AO TOPO, 2021e).

Diante disso, aqueles como o Magazine Luiza que suportaram passar por tal período, conseguiram se beneficiar da abertura comercial do Plano Collor, exigindo dos gestores habilidades para reestruturação de custos e negociações. Tal superação pode ser enquadrada

como um efeito de “Winner takes all”, trazido por Philip J. Cook e Robert H. Frank em 1995, na obra “The Winner-Take-All Society”, a qual retrata como empresas que possuem maior qualidade de adaptação e estruturação conseguem conquistar mais espaço no mercado, dominando todo o setor.

Assim, com as medidas de importações diminuídas, os varejistas conseguiam importar produtos ou utilizar de acordos com fabricantes internos. No caso do Magazine Luiza, tal momento de crise foi um dos pontos-chaves para que fossem ainda mais colocados à prova a resiliência e o preparo da empresa, adquirindo posteriormente bons resultados financeiros, inovações e alto crescimento que influenciaram no desempenho.

Nesse contexto, não só se destacavam as características herdadas da fundadora da empresa, mas também de sua nova líder: Luiza Helena. A sobrinha de Luiza Trajano desde os primeiros trabalhos já apresentava visão de gestão, trazia às lojas conceitos de Mínimo Produto Viável e procurava por um modelo de negócio que representasse baixo investimento e diluísse os custos já existentes, principalmente após resistir aos impactos do Plano Collor. Dessa forma, utilizando de um estilo prático de trabalho, com uma cultura envolvendo conceitos de pedagogia e psicologia, e procura de novas tendências em concorrentes estabelecidos na cidade de São Paulo, Luiza Helena Trajano buscou trazer mais transparência ao negócio, velocidade na tomada de decisão e autonomia aos funcionários (DO ZERO AO TOPO, 2021f).

Todo mundo fala que é difícil liderar uma equipe, lidar com pessoas. O meu conselho é: aprenda a tirar o melhor delas. Eu uso isso em todos os aspectos da minha vida. Quando chega uma secretária nova – porque as minhas sempre são promovidas – eu deixo ela trabalhar durante três meses e não falo nada. Não dou nenhum palpite. Quando eu percebo aquilo que ela faz bem, quando entendo o trabalho dela, é aí que apareço para dar sugestões e orientar

Diante da sua figura se inicia o pioneirismo digital da empresa, com as novas lojas eletrônicas inauguradas com cursos para vender máquinas de costura. Assim, com a evolução do *e-commerce* no início dos anos 2000, a digitalização da empresa já era avançada por conta de tais lojas, atraindo grupos do exterior para estudar tal contexto inovador e, futuramente, se tornando case de estudo na Universidade de Harvard.

Além disso, o filho de Luiza Helena, Frederico Trajano, que passou a assumir funções executivas na área de tecnologia da empresa, procurou conhecer experiências internacionais e

aplicar no Magazine Luiza:

Eu tinha ido para a China cinco anos antes e eu me lembro que não tinha gostado do país. Em 2018 eu vi um país moderno, digital, com os chineses usando a tecnologia para melhorar a vida. (...) E quem fez isso? Foi o governo chinês? Não, foram os empreendedores chineses. Eu falei: por que a gente não pode fazer isso pelo Brasil? (DO ZERO AO TOPO, 2021g).

Além do *e-commerce*, o Magazine Luiza também buscou se posicionar através de plataformas digitais por meio das suas redes sociais, e no ano de 2017 adotou o "apelido" Magalu de forma oficial. O que era usado discretamente passou a fazer parte de uma nova estratégia de branding, visando se conectar mais diretamente com clientes e, principalmente, seguidores. Contudo, o grande salto da empresa foi dado em 2011, quando foram anunciados os termos da abertura de capital e o ingresso do Magazine Luiza na bolsa de valores, potencializando ainda mais a captação de recursos e os investimentos do grupo, culminando em um processo de maior modernização e transparência.

Nos últimos anos, novas crises globais influenciaram no mercado de varejo, trazendo ainda mais instabilidades político-financeiras e mudanças na economia internacional. A mais recente foi o caso da pandemia do Covid-19, a qual colapsou de uma forma nunca vista o sistema financeiro global. Contudo, com um comportamento diferencial, o Magazine Luiza apresentou valorizações muito acima da média de suas ações, se destacando dos demais concorrentes semelhantes, mesmo com o desafio que a pandemia representou no mercado brasileiro e nas análises de acionistas que buscavam ativos com um consistente crescimento.

Por isso, atualmente, com concorrentes como as Casas Bahia e Ponto Frio (para as lojas físicas), além do Submarino e as Lojas Americanas (relacionados às lojas virtuais), o Magalu adotou políticas de expansão com a aquisição de concorrentes e surgimento de novas lojas, procurando conquistar maiores participações no meio varejista. Nesse contexto, apesar de sua administração central estar localizada na cidade de Franca (SP), há uma alta dispersão geográfica, alcançando mais de 800 locais de vendas pelo país, principalmente na região Centro-Sul, sendo o comércio eletrônico mais de um terço das receitas (MAGAZINE LUIZA, 2022).

Outrossim, se caracterizando como a empresa na América Latina que mais obteve investimentos em startups, como afirma um relatório da Sling Hub, o Magalu conseguiu elevar tanto sua fonte de lucros quanto sua receita, por conseguir capturar o que há de mais

inovador em meio ao mercado. Utilizando, então, da estratégia de inovação aberta como forma de estar a frente e atrelada a startups promissoras (MUNDO RH, 2022).

Estratégias de inovação aberta, de Corporate Venture Capital (CVC), são as que mais crescem no mundo dos negócios. Ao absorver startups, as empresas absorvem inovação. Empresas tradicionais acabam desaparecendo ao longo do tempo por falta dessas ideias, por isso a importância da iniciativa (SOUZA, 2021).

Nesse contexto, entre lojas em shoppings, pontos convencionais e vendas virtuais o Magazine Luiza possui diferenciações horizontais de menor amplitude, com uma interligação entre os departamentos, se destacando por sua cultura inovadora e avanços tecnológicos oriundos da transformação digital vivida (MARMO; CORREIA; REIS, TORRES, 2018). Por conseguinte, mesmo após o cenário pandêmico e a queda no mercado de e-commerce o avanço online permanece acima do pré-pandemia, além de possuir a normalização do crescimento futuro.

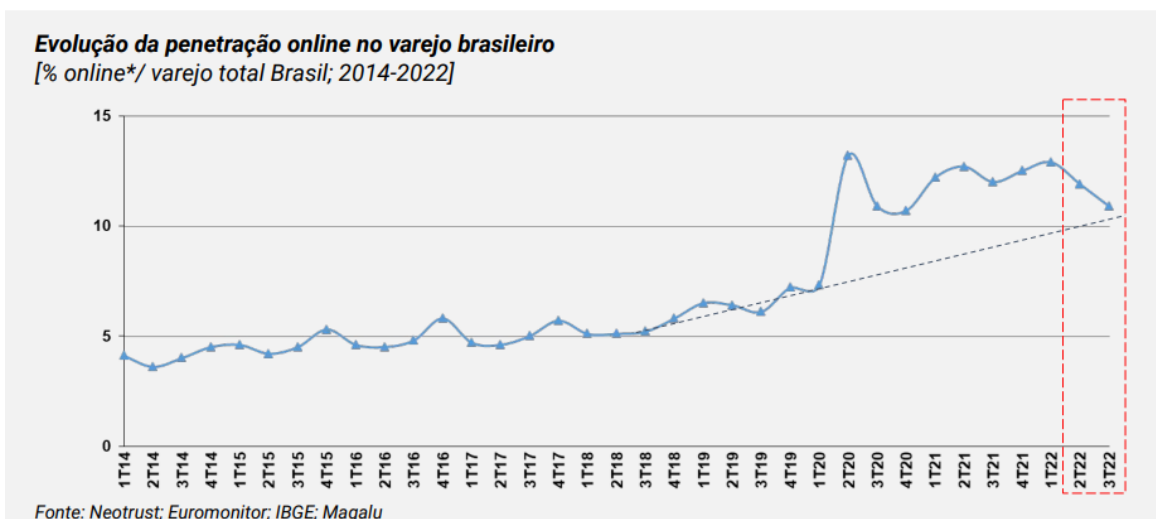


Gráfico 3: Evolução da penetração online no varejo brasileiro, 2022 (Neotrust; Euromonitor; IBGE; Magalu)

Dessa forma, a loja vem finalizando 2022 com crescimento de vendas em todos os seus canais (aumento médio anual de 46 % nos últimos três anos), *e-commerce* crescente acima do mercado (aumento médio anual de 60,6% nos últimos três anos) e maior equilíbrio entre o crescimento e rentabilidade com uma expansão da margem bruta (aumento de 17,9% da receita de serviços, elevada pelas comissões do marketplace). Apresentando, então, cerca de 14.154,1 milhões de reais nas vendas totais, incluindo o marketplace (MAGAZINE LUIZA, 2022).

Assim, como é trazido por Krugman (2016), momentos de maior interconexão do sistema financeiro internacional, vulnerabilidade e surgimento de crises tendem a ser momentos que exercem influência em diferentes fenômenos, como a globalização financeira. O Magazine Luiza é um dos maiores exemplo de tal cenário, visto que em momentos de crises e instabilidades, se aproveitou de estratégias orientadas a transformação digital, focou em uma inovação tecnológica que fosse contínua e trouxe uma cultura e gestão organizacional voltada às pessoas e resultados, proporcionando a possibilidade de se adaptar e se reinventar para permanecer competitiva diante do mercado, até se tornar o destaque e exemplo de hoje para as demais empresas no meio internacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, diante de um contexto de instabilidades, adaptações e oportunidades, o meio corporativo internacional apresenta fases de maior e menor desenvolvimento, influenciando diretamente em progressos empresariais e no sistema financeiro. Assim, em suas diferentes fases de evolução, o desenvolvimento da economia apresenta como grande fator nessas mudanças de contexto a influência da inovação.

Dessa forma, cenários como as crises econômicas, mecanismos de ajuste, confiança e liquidez abrem oportunidades para que haja, em meio ao sistema econômico, momentos de expansão e depressão. Tais variações geram ciclos econômicos, momentos de início de novas tendências e descobertas em meio às relações e trocas presentes na economia internacional, inclusive, no meio empresarial e corporativo.

Por conseguinte, com a busca por conciliações entre diferentes objetivos econômicos e monetários, uma questão se torna a estratégia mais importante para a sobrevivência do negócio: a readaptação. Sendo, então, um momento de novas ideias, transformações e evolução do modelo de negócio empresarial no meio internacional.

Nesse contexto, ao longo da linha histórica de desenvolvimento do mercado corporativo e econômico, a tecnologia se destaca como fator impactante para as expansões que ocorreram, ocorrem atualmente e prometem ainda ocorrer. Isso acontece, pois, ela pode ser caracterizada como externa à função de produção ao se comportar como agente transformador da economia estacionária para um fenômeno de desenvolvimento e inovação.

Além disso, diante desse cenário, encontra-se a figura do empreendedor, aquele responsável por idealizar, organizar e estruturar esse recomeço, utilizando de estratégias de mercado, análises e previsões para alcançar resultados certos e impactantes. Assim, com novidades e ideias de mudança do paradigma existente, a sociedade tende a seguir tal curva de evolução, incorporando novos hábitos, contextos e costumes ao mercado.

Por meio dessas estratégias é que as empresas conseguem adequar seu modelo de negócio e prosperar em conjunto com a inovação, assim como o caso do Magazine Luiza. O Magalu representa uma trajetória empreendedora que se destaca, passando por contextos de instabilidades tanto externas quanto internas, porém, conseguindo adaptar suas estratégias de negócio, progredir a cada ano e hoje apresentar resultados de mercado nunca antes previstos.

Dessa forma, assim como ocorreu em momentos de globalização, ressurgimento após crises mundiais e propagações de internacionalização produtiva, a diversificação tecnológica que se procede impacta diretamente no surgimento também de novos instrumentos.

Ferramentas, hoje, conhecidas como os dispositivos móveis, conexões tecnológicas e produtos digitais, as quais influenciam muito mais que apenas na economia de inovação e de plataforma, trazem a possibilidade de transformar os níveis da diversidade e potencial de mercado. Ou seja, elevar desde agora as expectativas de desenvolvimento e, conseqüentemente, o limite estratégico a ser alcançado futuramente, com base na análise do que já se adaptou e do que pode estar ocorrendo neste instante no mercado internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Gustavo. **7 casos de empresas que passaram pela transformação digital. Digilandia - O melhor e mais diverso site de conteúdos da internet**, 2020. Disponível em: <<https://digilandia.io/transformacao-digital/empresas-que-passaram-pela-transformacao-digital/>>. Acesso em: 12 ago. 2022.

BOTSMAN, R; ROGERS, R. **O que é meu é seu: Como o consumo coletivo está mudando**. New York: Harper Business, 2010.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. A Era da Informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHESBROUGH, H; APPELYARD, M. **Open Innovation and Strategy**. California Management Review, 50(1), 57-76, 2007.

FERREIRA, Camila. **Os ciclos econômicos e o sistema financeiro internacional: reflexão acerca da desregulamentação financeira na crise de 2008**. Brasília: Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Relações Internacionais do UniCEUB, 2009. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/3396/3/20620417.pdf> Acesso em: 30 ago. 2022.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

DICIONÁRIO FINANCEIRO. **Ciclos econômicos: o que são e como acontecem?** Dicionário Financeiro. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/ciclos-economicos/>>. Acesso em: 30 ago. 2022.

DOPFER, Kurt. **Evolution and Complexity in Economics Revisited**, 2011. Repec.org. Disponível em: <<https://econpapers.repec.org/paper/esievopap/2011-02.htm>>. Acesso em: 12 mai. 2022.

DO ZERO AO TOPO: Ep. 1: SAGA Magalu | 1. Uma lojinha em franca. [Locução de:] Letícia Toledo. [São Paulo]: InfoMoney, 18 ago. 2021. Podcast (40 min). Disponível em: https://open.spotify.com/episode/6mptPuByuV4PnI2P5ZcnCP?go=1&sp_cid=959daf1a5b1f694f0fa80572554e990a&utm_source=embed_player_p&utm_medium=desktop. Acesso em: 25 nov. 2022.

DO ZERO AO TOPO: Ep. 2: SAGA Magalu | 2. A era Luiza Helena. [Locução de:] Letícia Toledo. [São Paulo]: InfoMoney, 25 ago. 2021. Podcast (39 min). Disponível em: https://open.spotify.com/episode/6mptPuByuV4PnI2P5ZcnCP?go=1&sp_cid=959daf1a5b1f694f0fa80572554e990a&utm_source=embed_player_p&utm_medium=desktop. Acesso em: 25 nov. 2022.

DO ZERO AO TOPO: Ep. 3: SAGA Magalu | 3. Caipira em expansão. [Locução de:] Letícia Toledo. [São Paulo]: InfoMoney, 01 set. 2021. Podcast (37 min). Disponível em: https://open.spotify.com/episode/6mptPuByuV4PnI2P5ZcnCP?go=1&sp_cid=959daf1a5b1f694f0fa80572554e990a&utm_source=embed_player_p&utm_medium=desktop. Acesso em: 25 nov. 2022.

EICHENGREEN, Barry. **O Privilégio Exorbitante**: ascensão e queda do dólar e o futuro do sistema monetário internacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FRIEDMAN, Thomas L. **Obrigado pelo atraso**: Um guia otimista para sobreviver em um mundo cada vez mais veloz. Rio de Janeiro: Objetiva. 2016.

GILPIN, Robert. **O desafio do capitalismo global**: a economia mundial no século XXI. Rio de Janeiro: Record, 2004.

HIRATUKA, C.; SARTI, F. **Investimento Direto e Internacionalização de empresas brasileiras no período recente**. In: ACIOLY, L.; CINTRA, M. A. M. (Ed.). Inserção internacional brasileira: temas de economia internacional. Brasília: Ipea, 2010. v. 2.

LASTRES, H; CASSIOLATO, J; LEMOS, C; MALDONADO, J; VARGAS, M. **Globalização e inovação localizada**. Rio de Janeiro, 1998.

Os maiores Colapsos da Bolsa desde a Crise de 1929. Investing.com Brasil, 2021. Disponível em:

<<https://br.investing.com/analysis/os-maiores-colapsos-da-bolsa-desde-a-crise-de-1929-200445243#:~:text=CRASH%20DE%201929&text=Inclusive%20foi%20o%20in%C3%ADcio%20da,perder%2089%25%20de%20seu%20valor>>. Acesso em: 30 jul. 2022.

KENNEY, M. **A Ascensão da Economia de Plataforma**, 2016. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/309483265/download>. Acesso em: 30 abr. 2022.

KIM, W; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**. 2ª edição. Sextante, 2019.

KINDLEBERGER, Charles P. **Manias, Pênicos e Crashes**: um histórico das crises financeiras. São Paulo: Nova Fronteira, 2000.

KRUGMAN, Paul. **Crises Monetárias**. 1 ed. São Paulo: Makron Books Ltda, 2001.

KRUGMAN, Paul. **A Crise de 2008 e a Economia da Depressão**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KRUGMAN, Paul. **Economia Internacional**: teoria e política. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

LINDSAY, André. **Netflix lidera mercado de streaming nos EUA, mas HBO Max é quem mais cresce.** Mundo Conectado. Disponível

em:<<https://mundoconectado.com.br/noticias/v/22834/netflix-lidera-mercado-de-streaming-nos-eua-mas-hbo-max-e-quem-mais-cresce>>. Acesso em: 30 ago. 2022.

MAGAZINE LUIZA. Divulgação de Resultados 3T22. Magazine Luiza, 2022. Disponível em:

<<https://ri.magazineluiza.com.br/Download/Release-de-Resultados?=&DopwZk2vvp+X23LM4F5U/A==>>. Acesso em: 10 dez. 2022.

MAGAZINE LUIZA. Teleconferência de Resultados 3T22. Magazine Luiza, 2022. Disponível em:

<<https://ri.magazineluiza.com.br/Download/Apresentacao-Resultado-3T22?=&nto2aBnrOiLwP/ucyQ8Pjw==>>. Acesso em: 10 dez. 2022.

MARMO, Marco; CORREIA, Ana; REIS, Waldney; TORRES, Alvaír *et al.* EMPRAD -Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração **MAGAZINE LUIZA E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO VAREJO**. [s.l.: s.n., s.d.]. Disponível em: <<https://sistema.emprad.org.br/2018/arquivos/60.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2022.

MORAES, Marcelo. **Estilo de liderança como um diferencial competitivo em uma organização familiar: o caso Magazine Luiza**. Dissertação de Mestrado. Salvador: Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/8134/1/EEEEEEEEEEEEEEEEEEEE.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2022.

MOREIRA Jr., Hermes. **Inovação, Competição Internacional e Transição Hegemônica**. Tese de Doutorado. São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais San Tiago Dantas. UNESP/UNICAMP/PUC-SP, 2015.

MUNDO RH. **Especialista revela por que empresas como Magazine Luiza investem em novas startups**. Redação Mundo RH, 2022. Disponível em: <<https://www.mundorh.com.br/especialista-revela-por-que-empresas-como-magazine-luiza-investem-em-novas-startups/>>. Acesso em: 31 jan. 2023.

MURPHY, Andrea. **Forbes Global 2000: veja quais são as maiores empresas do mundo em 2022**. Forbes Brasil. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-money/2022/05/forbes-global-2000-veja-quais-sao-as-maiores-empresas-do-mundo-em-2022/>>. Acesso em: 12 set. 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. Departamento Estatístico da Comunidade Européia. Manual de Oslo. [OCED/GD(92)26]. 1992.

PARKER, Geoffrey; VAN ALSTYNE, Marshall; CHAUDERY, Sangeet P. **Plataforma: a revolução da estratégia**. São Paulo: AltaBooks, 2019.

PELAEZ, V; SZMRECSÁNYI, T. **Economia da inovação tecnológica**. São Paulo: Hucitec: Ordem dos Economistas do Brasil, 2006.

PINHEIRO, Armando Castelar. **Notas sobre a reforma regulatória do setor financeiro**. Disponível em: <http://www.iepecdg.com.br/Arquivos/regulacao/090905_regfin_cdg_completo.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2022.

RIFKIN, Jeremy. **A Era do Acesso - Transição de mercados convencionais para networks e o nascimento de uma nova economia**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

ROBERT, H.; FRANK, Philip J. Cook: **The winner take all society**. Slideshare.net. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/takeshikikujiro/robert-h-frank-philip-j-cook-the-winner-take-all-society>>. Acesso em: 11 dez. 2022.

SALAMA, P. **Do produtivo ao financeiro e do financeiro ao produtivo na Ásia e na América Latina**. Relatório CAE, n.º. 25: Desenvolvimento, p.75-126, 2000.

SANTOS, Reili A. V. **Três ensaios sobre a economia da inovação**. Tese de Doutorado. Recife: Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Pernambuco, 2018.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SERRANO, F. **Do ouro imóvel ao dólar flexível**. Economia e Sociedade, Campinas, n. 20, 2002.

SILVA, Alexandre Messa. **Economia da inovação tecnológica**. Brazilian Journal of Political Economy, v. 27, n. 4, p. 686–687, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rep/a/7kyx6PJw7bhCtHb57NQsLSh/?lang=pt#>>. Acesso em: 12 set. 2022.

SMEDLUND, Anssi. LINDBLOM, Arto e MITRONEN, Lasse. **Collaborative Value Co-creation in the Platform Economy**. Helsinki: Aalto University Press, 2018.

SOUZA, Cesar. **O jeito de ser Magalu**. Rocco, 2021.

SRNICEK, Nick. **Platform capitalism**. Cambridge: Polity Press, 2017.

STURGEON, T. **Modular production networks: a new American model of industrial organization.** *Industrial and Corporate Change*, v. 11, n. 3, p. 451-496, 2002.

SUNDARARAJAN, Arun. **The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism.** The MIT Press, 2016. *JSTOR*, <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1c2cqh3>. Accessed 12 Oct. 2022.

UNCTAD. World Investment Report. 2013. **Global Value Chains: Investment and Trade for Development.** Geneva, United Nations Conference on Trade and Development, 2013.

WHITTAKER, D.; ZHU, T.; STURGEON, T.; TSAI, M.; OKITA, T. **Compressed development.** IPC/MIT, 2008. (Working Paper Series, n. 08-005).

WOLF, Martin. **As transições e os choques: o que aprendemos - e o que ainda temos que aprender - com a crise financeira.** São Paulo: Companhia das Letras, 2015.