

---

# INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS MULTINACIONAIS NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO DO MODELO DE NEGÓCIO ADOTADO PELA DOMINGUES E PINHO CONTADORES (DPC)

---

## INTERNATIONALIZATION OF MULTINATIONAL COMPANIES IN BRAZIL: A CASE STUDY OF THE BUSINESS MODEL ADOPTED BY DOMINGUES E PINHO CONTADORES (DPC)

---

### **Sergio Correia Barbosa**

Doutorando em Administração, Universidade do Grande Rio “José de Souza Herdy” – UNIGRANRIO. Professor Adjunto da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.  
Endereço: BR-465, Km 7 Seropédica - Rio de Janeiro - CEP. 23.897-000  
Telefone: (21) 2681-4913  
E-mail: sergiobarbosa12.sb@gmail.com

Recebido: 20/01/2021    Aprovado: 25/04/2021  
Publicado: 30/12/2023

### **Josir Simeone Gomes**

Doutorado em Administração, Universidade Federal Do Rio de Janeiro – UFRJ. Professor do Programa de Doutorado em Administração - Universidade do Grande Rio “José de Souza Herdy” – UNIGRANRIO  
Endereço: Campus I - Duque de Caxias - Rua Prof. José de Souza Herdy, 1.160 – Duque de Caxias – Rio de Janeiro - CEP 25.071-202  
Telefone: (21) 3219-4040  
E-mail: josirsgomes@gmail.com

## RESUMO

---

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar como uma empresa multinacional pode se internacionalizar no Brasil utilizando o modelo de negócio adotado pela Domingues e Pinho Contadores (DPC). A metodologia utilizada foi qualitativa, de natureza exploratória, utilizando o método de estudo de caso com base em uma entrevista, em profundidade com uma diretora da empresa, além de consulta a dados secundários. O referencial teórico apresenta a literatura que deu suporte para a análise dos dados: Modelo de Negócio; Estratégia Competitiva; Internacionalização e Sistema de Planejamento de Controle Gerencial (SPCG). Os resultados da análise com base na literatura foram que o modelo de negócios da DPC conquistou uma vantagem competitiva sustentável com retorno econômico acima do normal porque o seu recurso é valioso, raro, difícil de ser imitado e explorado pela organização; a estratégia de internacionalização da multinacional TR teve identidade com a teoria Paradigma Eclético de Dunning (OLI); a opinião da controller da empresa TR sobre os serviços de internacionalização prestados pela DPC é que foi um sucesso gerando sinergia com os controles internos, validando o modelo de negócio e o SPCG da DPC. Sugere-se para pesquisas futuras, aprofundar estudos na própria DPC sobre aspectos que não foram possíveis de serem pesquisados, bem como em empresas de contabilidade com atividades similares para preencher esta lacuna de pesquisa na literatura.

**Palavras-chave:** Internacionalização de Empresas. Sistema de Planejamento. Controle Gerencial. Modelo de Negócio.

## **ABSTRACT**

---

*The general objective of this research was to analyze how a multinational company can internationalize in Brazil using the business model adopted by Domingues e Pinho Contadores (DPC). The methodology used was qualitative, exploratory in nature, using the case study method based on an in-depth interview with a director of the company, in addition to consulting secondary data. The theoretical framework presents the literature that supported the data analysis: Business Model; Competitive Strategy; Internationalization; Management Control Planning System (SPCG). The results of the analysis based on the literature were that the DPC business model achieved a sustainable competitive advantage with an above-normal economic return because its resource is valuable, rare, difficult to be imitated and exploited by the organization; the internationalization strategy of the multinational Trimble was identical with Dunning's Eclectic Paradigm (OLI) theory; the opinion of TR's controller on the internationalization services provided by DPC is that it was a success, generating synergy with internal controls, validating DPC's business model and SPCG. It is suggested for future research to deepen studies in the DPC itself on aspects that were not possible to be researched, as well as in accounting firms' similar activities to fill this research gap in the literature.*

**Keywords:** *Internationalization. Management Planning. Control System. Business Model.*

## **1 INTRODUÇÃO**

Com a globalização em crescimento no mundo, a internacionalização tornou-se uma necessidade para muitas empresas crescerem e expandirem seus negócios, especialmente para empresas multinacionais que desejam ingressar no mercado brasileiro.

Bueno e Domingues (2011), tomando como referência Dunning (1988, 2000) e Johanson e Vahine (2009), preconiza que a busca por expansão dos negócios, exploração de novos mercados, necessidade de otimização de recursos e consolidação de suas operações são fatores impulsionadores para o processo de internacionalização de uma empresa.

O Brasil é considerado um dos maiores mercados consumidores do mundo, com uma população de mais de 213 milhões de habitantes e uma classe média em expansão (IBGE, 2023). Tem também uma economia diversificada destacando os setores de mineração, energia, agronegócio e saúde, além de ser um grande produtor de commodities.

Por outro lado, apresenta desafios para as multinacionais que desejam ingressar no mercado brasileiro. A complexidade tributária, a burocracia, a insegurança jurídica em alguns setores da economia e a infraestrutura deficiente em algumas regiões são desafios para as empresas multinacionais escolherem uma empresa brasileira que possa estar capacitada para ajudar no projeto de internacionalização para o Brasil com um projeto consistente contemplando o planejamento, a execução e o controle das atividades.

O processo de internacionalização de empresas multinacionais para o Brasil com a visão de expansão dos seus negócios em um mercado brasileiro que apresenta grandes perspectivas de sucesso, impõe a essas empresas o desafio de implantar novos sistemas de controle gerenciais (SCG) com a otimização de custos, integrá-los aos existentes em vigor no país de origem e definir a melhor estratégia de internacionalização com a escolha de uma empresa brasileira que possa dar este suporte. Tudo isto com uma visão sistêmica visando melhores resultados com sustentabilidade.

Assim, nasce esta pesquisa para fazer um estudo de caso da empresa brasileira Domingues e Pinho Contadores (DPC), que vem atuando no segmento de consultoria e contabilidade dando suporte às empresas multinacionais que desejam entrar no Brasil, onde apresenta um modelo de negócio próprio desenvolvido como facilitador e estratégico para essas empresas se internacionalizarem no Brasil.

Nesse contexto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: Como uma empresa multinacional pode se internacionalizar no Brasil utilizando o modelo de negócio adotado pela Domingues e Pinho Contadores (DPC)?

O objetivo geral do trabalho foi analisar como uma empresa multinacional pode se internacionalizar no Brasil utilizando o modelo de negócio adotado pela Domingues e Pinho Contadores (DPC). Os objetivos específicos foram: (i) investigar o modelo de negócio idealizado pela DPC para atender a demanda das empresas multinacionais que desejam atuar no mercado brasileiro, bem como sua vantagem competitiva; (ii) investigar o Sistema de Planejamento e Controle Gerencial (SPCG) dos serviços oferecidos pela DPC para atender a demanda das empresas multinacionais que desejam atuar no mercado brasileiro; (iii) investigar a estratégia de internacionalização adotada por uma empresa multinacional que ingressou no mercado brasileiro utilizando o modelo da DPC, bem como o grau de satisfação da qualidade dos serviços prestados.

Este estudo se justifica por ser um assunto relevante e ter uma lacuna na literatura quanto a pesquisa de estudo de caso para exploração do conhecimento adquirido por empresa brasileira de contabilidade que se estruturou e desenvolveu um modelo de negócio próprio para empresas multinacionais que têm interesse em ingressar no mercado brasileiro.

O artigo está estruturado da seguinte forma: introdução, referencial teórico para apresentar as principais referências sobre o tema; metodologia; análise dos resultados e por fim, as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Modelo de Negócio**

Hashimoto e Borges (2020, p.71) conceituam: “Modelo de negócio é simplesmente a lógica utilizada na forma de trocar valor com o cliente. Embora valor e clientes sejam componentes fundamentais do modelo de negócios, é a forma de entrega que melhor o caracteriza, pois representa um conjunto de todos os elementos integrados na entrega do valor ao cliente”.

Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que o modelo de negócios CANVAS já foi testado e utilizado no mundo por grandes organizações. Citam como exemplo: IBM, Ericsson, Deloitte, Public Eorks, Governo do Ccandá, entre outras. O modelo apresenta nove componentes básicos que mostram a lógica de descrever facilmente Modelos de Negócios facilitando a criação de estratégias.

Assim, para análise dos dados idealizados no modelo de negócio da DPC, optou-se pela técnica do Business Model Canvas, conhecido como Canvas, por ser uma técnica bem difundida na literatura. A Figura 1 – Modelo CANVAS, apresenta todos os elementos.

Figura 1 – Modelo CANVAS

<b>PP</b> - Parcerias Principais (Quem ajuda?)	<b>AC</b> - Atividades-Chave (O que faz?)	<b>PV</b> - Proposta de Valor (O que entrega?)	<b>RC</b> - Relacionamento com Clientes (Como interage?)	<b>SC</b> - Segmentos de Clientes (A quem ajuda?)
	<b>RP</b> - Recursos Principais (O que tem?)		<b>CN</b> - Canais (Como entrega?)	
<b>EC\$</b> - Estrutura de Custos (Quais os gastos?)			<b>FR\$</b> - Fontes de Receita (O que espera ganhar?)	

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011, p.92)

## 2.2 Estratégia Competitiva

Abdalla et al (2019, p.13) apresentam um capítulo sobre posicionamento competitivo onde aborda os conceitos clássicos de estratégia competitiva propostos pelo autor Michael Porter: Modelo Diamante; o Modelo das Cinco Forças Competitivas; as Estratégias Competitivas Genéricas e a Cadeia de Valor.

Assim, para análise da estratégia competitiva utilizada pela DPC, optou-se pelo modelo de estratégias competitivas genéricas proposto por Porter (1986), apresentado em três tipos: liderança total de custos; diferenciação e enfoque ou foco (em custos e na diferenciação). Assim, para empresas que desejam atuar em um escopo amplo de negócio, o autor propõe as duas estratégias genéricas: liderança total de custos e diferenciação. Para organizações que atuam em um escopo de mercado restrito, o autor recomenda estratégia genérica de “enfoque” ou foco, que também possibilita a adoção de uma das duas estratégias descritas anteriormente. Esta ação ajuda a identificar nichos de mercado. O autor afirma também que a liderança de custo e a diferenciação são estratégias mutuamente excludentes. Assim, uma empresa que pretende perseguir ambas pode ficar enalhada no meio (stuck in the Middle). Ou ela perde os consumidores de alto volume que demandam preços baixos ou abre mão de lucros para ganhar os negócios das empresas de custo baixo.

A literatura apresenta também o expoente Barney (2011) com sua visão de gestão estratégica mostrando conceitos e práticas para criar e manter vantagem competitiva em organizações. Argumenta que a vantagem competitiva sustentável é alcançada através da combinação de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados adequadamente.

Abdala et al (2019), baseado no modelo de Barney (2001), denominado VRIO (value, rarity, imitability and organization), fazem uma tradução e apresentam na Figura 2 – Modelo VRIO a representação dos elementos da teoria.

Figura 2 – Modelo VRIO

O recurso é...					
Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas	Desempenho Econômico
Não	-	-	 Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	-		Paridade Competitiva	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim		Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Traduzido por Abdala et al (2019) a partir de Barney (2001)

Interpretando o modelo, percebe-se que, se o recurso não é controlado pela empresa, ele não é valioso e não permitirá que a implementação de estratégias para explorar oportunidades. Seguindo a análise em cada situação, a conquista da vantagem competitiva sustentável com retorno econômico acima do normal é aquela em que o recurso é valioso, raro, difícil de ser imitado e explorado pela organização.

### 2.3 Internacionalização

Pereira e Gomes (2019) abordam que a estratégia de internacionalização é um processo que deve ser contemplado na etapa de elaboração e implantação do planejamento estratégico das empresas.

Abdalla et al (2019) explicitam que o processo de internacionalização de uma empresa contempla três etapas: exportar, abrir um escritório e estruturar sua produção no exterior. Complementam afirmando que se trata de uma lógica de internacionalização por estágios. Primeiro pela exportação através de representantes (agentes). Num segundo momento, pelo estabelecimento de uma subsidiária no exterior com exportação realizada diretamente pela empresa. Por último, a instalação de unidade de produção podendo ser própria, joint venture ou aquisição de empresa local.

Santos, Barandas e Martins (2015) apresentam um trabalho de revisão bibliométrica com sete abordagens de internacionalização de empresas: Teoria do Poder de Mercado, Modelo Evolucionário; Teoria da Internalização & Teoria dos Custos de Transação, Paradigma Eclético, Visão Baseada em Recursos, Teoria Institucional e International New Ventures & Born Global. O Quadro 1 apresenta a síntese das abordagens.

Quadro 1 – Teorias de Internacionalização (continua)

Teorias	Principais autores	Síntese da Teoria
Teoria do Poder de Mercado	Hymer (1976)	<p>Explica a produção internacional sob a perspectiva dos investimentos diretos no exterior (foreign direct investment – FDI).  Postulava que duas condições deveriam ser atendidas para que as empresas realizassem FDI:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.As empresas estrangeiras devem possuir uma vantagem compensatória sobre as empresas locais para viabilizar o investimento</li> <li>2. O mercado para vender essa vantagem deve ser imperfeito (Rugman et al., 2011, p. 7).</li> </ol> <p>As empresas, para possuir e controlar as atividades de agregação de valor, devem ter vantagens monopolistas suficientes para superar os riscos de estrangeirismo sobre os sistemas culturais, políticos e legais locais.  Objetivo: Redução da competição e criação de barreiras de entrada (Caves; Hymer, 1976)</p>
Uppsala School (Modelo Evolucionário)	Johanson and Wiedersheim-Paul (1975); Johanson and Vahlne (1977, 2006, 2009)	<p>A internacionalização como um processo gradual pelo qual as empresas acumulam conhecimento sobre os mercados estrangeiros e sobre como operar internacionalmente.  Redução de incertezas relacionando-se, inicialmente com países mais próximos (perfil econômico, cultural e distância geográfica). Com a experiência adquirida, desloca-se para mercados mais distantes.</p>
Teoria da Internalização & Teoria dos Custos de Transação	Williamson (1975; 1981); Buckley and Casson (1976); Rugman (1980); Hennart (1982, 1988)	<p>Ambas as abordagens se baseiam em dois pressupostos básicos: a racionalidade limitada dos agentes econômicos e o potencial de comportamentos oportunistas nas ações dos agentes econômicos. Baseia-se em uma visão racional da relação custo-benefício para justificar a internacionalização.  Discute as imperfeições de mercado como intervenções governamentais (tarifas e restrição a fluxos de capitais) (Buckley e Casson, 1976)</p>
Paradigma eclético	Dunning (1977, 1981, 1988).	<p>O objetivo central do paradigma eclético é explicar por que existem empresas multinacionais (MNEs) e porque essas empresas podem ser comparativamente mais bem sucedidas do que as empresas domésticas (Hymer, 1976; Dunning, 1988).  Racionalização da decisão de internacionalização: vantagens acerca de propriedade (Ownership - marca, patente, RH), localização (Localization - impostos, custo mão de obra, infraestrutura) e internalização (Internalization - custo de transação). Essas três vantagens precisam estar presentes simultaneamente para que as EMNs realizem IDE em comparação com modos alternativos de entrada (Dunning, 1977,1981, 1988).  Apesar de algumas limitações “o paradigma eclético de Dunning, sem dúvida, representa a estrutura mais abrangente para explicar as escolhas de modo de entrada estrangeira e as implicações de eficiência econômica disso” (Rugman et al.,2011, p. 12)</p>
Visão Baseada em Recursos (RBV)	Barney (1986,1991); Wernerfelt (1984); Penrose (1959)	<p>Criação de valor econômico pela gestão inovadora e eficiente dos recursos. A firma e seus recursos são a principal fonte de vantagem competitiva. Relação lógica entre recursos, capacidades e vantagens competitivas.  Os recursos que podem sustentar a vantagem competitiva são aqueles valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis.  A internacionalização da empresa é uma forma comum de obter novos recursos, por exemplo, através de aquisições e alianças estratégicas (Das e Teng, 1998; Kareem e Mitchell, 2000). Além de facilitar o desenvolvimento de novas capacidades, as aquisições contribuem para a criação de valor, pois podem proporcionar às empresas maiores economias de escala e/ou escopo e aumentar seu poder de barganha com fornecedores e/ou clientes (Barney, 1986, 1991).</p>

Quadro 1 – Teorias de Internacionalização (conclusão)

Teorias	Principais autores	Síntese da Teoria
Teoria Institucional	DiMaggio e Powell (1983), Meyer e Rowan (1977), Kanter (1997)	Essa teoria postula que é fundamental contextualizar o processo de internacionalização das empresas, tendo como base a configuração de suas relações de autonomia e dependência em relação aos valores culturais e institucionais dos ambientes em que atuam (North, 1990). As empresas devem ser percebidas como legítimas para alcançar e sustentar sua vantagem competitiva (DiMaggio e Powell, 1983). No mercado internacional, as empresas enfrentam duas direções opostas de isomorfismo: interna (pressões institucionais dentro da empresa); externa (adaptação ao ambiente). Isomorfismo: pressão para que a empresa se adapte às outras empresas existentes num mesmo ambiente (entender regras, normas e comportamento das instituições em diferentes mercados para ganhar legitimidade).
International New Ventures & Born Global	Oviatt e McDougall (1994); Knight e Cavusgil (1996); Cavusgil (1994)	São organizações empresariais que, desde o início, têm uma perspectiva internacional e buscam obter vantagem competitiva significativa a partir do uso de recursos e da venda de produtos em vários países. Estas firmas distinguem-se das demais porque suas origens são internacionais: Novos Empreendimentos Internacionais - INV (estratégia internacional proativa - o empreendedor deve ter controle de recursos, estratégias e habilidades para criar e explorar oportunidades em diferentes países (Yeung, 2002)). Born Global - Surgem como resultado de tecnologia avançada e acesso a um mercado sem fronteiras. Iniciam seu processo de internacionalização logo após o startup e às vezes até antes de operar internamente (Luostarinen e Gabrielsson, 2004). “Veem o mundo como seu mercado desde o início e veem o mercado doméstico como um suporte para seus negócios internacionais” (McKinsey and Co., 1993, p. 9)

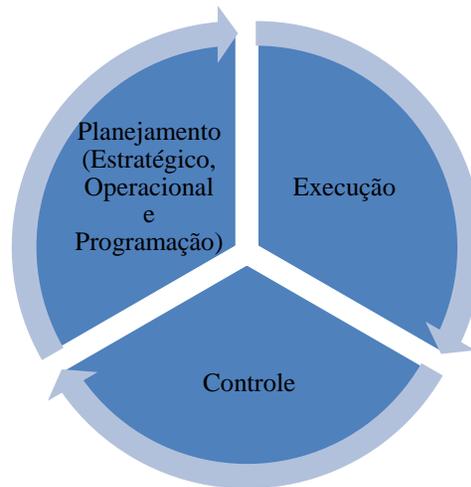
Fonte: Elaborado pelos autores com base em Santos, Barandas e Martins (2015)

As diferentes abordagens teóricas apresentadas pelos autores destacam a diversidade de perspectivas utilizadas para compreender o fenômeno da internacionalização, cada uma enfatizando aspectos específicos que permitem uma análise contextualizada das dinâmicas que influenciam o comportamento empresarial em mercados estrangeiros. Compreender essas abordagens, portanto, é essencial para a formulação de estratégias de internacionalização mais eficazes e alinhadas às particularidades de cada organização.

## 2.4 Sistema de Planejamento e Controle Gerencial

Padoveze (2015) apresenta em sua obra que o processo de gestão de uma empresa compreende as etapas de planejamento (estratégico, operacional e com uma etapa adicional de programação); execução (deve estar em consonância com o planejado/programado) e controle (processo contínuo que avalia o cumprimento do plano e sua execução com ações corretivas, quando necessárias). A Figura 3 mostra a sequência.

Figura 3 – Processo de Gestão



Fonte: Adaptado pelos autores com base em Padoveze (2015, p.27)

A Figura 3 mostra que para existir eficácia na gestão, o processo deve ser iniciado com o planejamento, acompanhar a execução das atividades para exercer a função controle avaliando a sinergia do processo e promover a retroalimentação do sistema.

Sljivic, Skorup e Vukadinovic (2015), no artigo intitulado “Management Control in Modern Organizations”, abordam que o processo de controle gerencial pode ser representado por um ciclo de planejamento e controle com sete etapas. As cinco primeiras abrangem o processo de planejamento (identificar objetivos; identificar cursos alternativos de ação – estratégias; avaliar cada estratégia; escolher a alternativa curso de ação e implementar o plano no longo prazo – orçamento anual) e as duas últimas são relacionadas ao processo de controle (medir os resultados reais e comparar com o plano e responder às divergências do plano).

Gomes (2014) mostra uma abordagem do controle de gestão direcionada para o comportamento das pessoas nas organizações. Cita que a evolução da literatura tem apresentado um distanciamento das ideias do início do século XX com ênfase numa estrutura rígida e racional dos sistemas de controle, direcionando o foco da discussão sobre o controle humano e a cultura como variáveis-chave no projeto e implementação de sistemas de controle.

Gomes (2014) faz referência também a um trabalho de controle de gestão em ambiente internacionalizado desenvolvido por Gomes e Salas (2001), onde diante de várias abordagens de controle gerencial, propõem os tipos de controle com base na dimensão da organização (pequena ou grande), no contexto social (local ou internacional, na estrutura (centralizada ou descentralizada). O Quadro 2 apresenta as tipologias.

Quadro 2 – Tipos de Controle

	<b>Contexto Local</b>	<b>Contexto internacional</b>	
<b>Pequeno Porte</b>	<b>Familiar</b> (controle mais informal, centralizado e delegação de autoridade baseada na amizade pessoal e desenvolvimento de uma cultura de lealdade e confiança)	<b>Ad hoc</b> (Baseia-se em mecanismos não formais que promovam o autocontrole. É comum em ambientes muito dinâmicos e de grande complexidade, que dificultam a formalização dos procedimentos, como os encontrados em empresas de alta tecnologia, publicidade e consultoria. Pode se desenvolver em estruturas bastante descentralizadas, mas com limitada utilização de medidas financeiras)	<b>Limitada formalização</b>
<b>Grande Porte</b>	<b>Burocrático</b> (próprio de ambientes pouco competitivos e de organizações de grande porte, centralizadas e, normalmente, fechadas para o exterior. As regras e normas são rígidas com acentuada distância hierárquica entre os diversos níveis e uma cultura avessa à mudança. Ênfase nos mecanismos formais e nos controles financeiros)	<b>Por resultados</b> (É mais comum em contextos sociais competitivos e baseia-se em controles financeiros. Possui um elevado grau de descentralização e a utilização ampla de centros de responsabilidade avaliados por resultados. Devido à grande dimensão desse tipo de empresa e ao maior grau de autonomia e responsabilidade, é comum o emprego de sistemas formais de procedimentos para facilitar o controle. Para tanto, mecanismos sofisticados de controle financeiro são utilizados.)	<b>Elevada formalização</b>
	<b>Centralizada</b>	<b>Descentralizada</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Gomes (2014, p.117)

O sistema de planejamento e controle gerencial, conforme abordado ao longo deste capítulo, demonstra a importância de alinhar processos estruturados de planejamento e controle com a adaptação às dinâmicas organizacionais e culturais. A integração de ciclos de planejamento e controle, como proposto por Sljivic, Skorup e Vukadinovic (2015), e a ênfase no comportamento humano e cultural, destacada por Gomes (2014), reforçam a necessidade de desenvolver sistemas flexíveis e ajustados ao contexto e à dimensão da organização. Esse alinhamento é fundamental para assegurar eficácia na gestão e promover a retroalimentação contínua dos processos organizacionais.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Procedimento Metodológico

O campo da pesquisa científica apresenta vários tipos de classificações aplicáveis por diversos autores. Nesse sentido, apresenta-se os aspectos metodológicos da pesquisa, tomando como base Gil, (2017):

- a) quanto aos objetivos (exploratória, descritiva e explicativa) – este estudo utiliza o método descritivo porque objetiva identificar e descrever os dados reais pesquisados da DPC para

- explicar uma situação específica à luz da literatura;
- b) quanto à natureza dos dados (quantitativa e qualitativa) – trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois tem como objetivo explorar, compreender e interpretar as experiências e narrativas da empresa DPC com seu modelo de negócio.
  - c) quanto ao delineamento (bibliográfica, documental, estudo de caso, levantamento – survey, participante etc) – trata-se de uma pesquisa bibliográfica conjugada com um estudo de caso real da empresa DPC visando conhecer o modelo de negócio adotado para atender as demandas de empresas multinacionais que desejam se internacionalizar no Brasil.

### **3.2 3.2 Critérios para escolha e contato da empresa Domingues e Pinho Contadores (DPC)**

A escolha da empresa a ser pesquisada obedeceu aos seguintes critérios: a) o controle acionário ser nacional; b) prestar serviços para empresas multinacionais se instalarem no Brasil como resultado do processo de internacionalização; c) pertencer ao segmento de negócios de serviços de contabilidade por ser uma lacuna identificada nos estudos de casos dos artigos pesquisados visando conhecer uma empresa estratégica e inovadora que oferece serviços para a entrada de empresas estrangeiras no mercado brasileiro.

Para viabilizar a pesquisa foi realizado um contato inicial em dezembro de 2022 com o sócio administrador, fundador, onde foi explicado o objetivo do projeto de produção de um artigo científico para publicação em um periódico de impacto de um estudo de caso da empresa DPC, evidenciando as estratégias adotadas para prestação de serviços às empresas multinacionais internacionalizadas no Brasil.

No dia 23 de dezembro 2022 foi realizada uma apresentação detalhada do projeto de pesquisa para a diretora, Entrevistada, com os seguintes tópicos: contextualização do tema e a lacuna de um trabalho desta natureza; objetivos da pesquisa, referencial teórico sobre estratégia, internacionalização e sistema de controle gerencial; metodologia a ser adotada e resultados esperados. A ideia do projeto ficou mais estruturada com alguns ajustes nos seus objetivos e os pesquisadores iniciaram o processo de coleta de dados secundários no site da DPC e com o compromisso de agendamento de uma entrevista.

No dia 24 de janeiro de 2023, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a diretora, Entrevistada, às 15 horas, para coleta dos dados primários com o objetivo de complementar os dados secundários já pesquisados obtidos em pesquisas bibliográficas e site da DPC.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta seção apresenta o levantamento dos dados primários após transcrição da entrevista, dados secundários e a análise dos resultados.

### **4.1 Identificação da entrevistada e DPC, histórico, clientes e áreas de atuação**

A diretora entrevistada só trabalhou na área contábil. Tem 37 anos de experiência na área contábil e vivenciou toda mudança de política e regra para os novos padrões internacionais no Brasil. É formada em ciências jurídicas e ciências contábeis. Tem pós-graduação em contabilidade internacional pela UFRJ e mestrado em ciências contábeis com pesquisa voltada para a área tributária e premiação pelo Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro – CRC RJ. Trabalha na Domingos e Pinho desde 2014.

Segundo site da RFB (2023), a DPC é uma sociedade de natureza Simples Limitada, registrada no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ, com data de abertura em 29/03/1984, figurando no cadastro 3 (três) sócios-administradores e 22 (vinte e dois) sócios e atuação nas atividades econômicas de contabilidade, consultoria em gestão empresarial e treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial. Com mais de três décadas de atuação, construiu uma história de comprometimento ético e capacidade técnica, sendo atualmente uma das empresas líderes e referência no mercado contábil. A sede

da empresa está localizada no Rio de Janeiro com escritórios em São Paulo e Macaé e 36 (trinta e seis) correspondentes no Brasil.

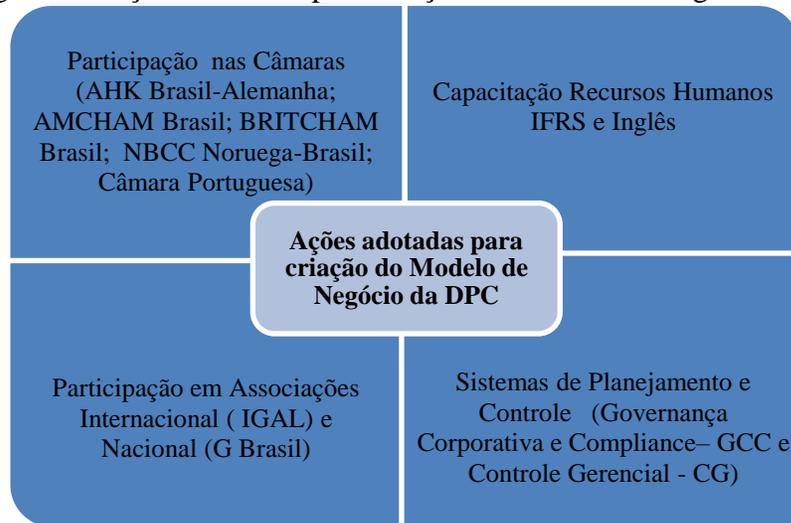
O Histórico das ações adotadas pela DPC para consolidar seu modelo de negócio, a Entrevistada relata que o início deste processo se deu com a visão do sócio fundador em 1996. O Brasil estava abrindo para o mercado internacional e naquela época ele identificou que precisava ficar exposto. Neste sentido, começou a participar das câmaras entendendo que estaria exposto ao mercado internacional. Ele sendo português, foi presidente da Câmara Portuguesa do Brasil. Além de participar da Câmara Alemã, faz parte da Câmara Norueguesa e até o ano passado foi coordenadora do comitê regulatório. O sócio administrador fundador tomou a iniciativa de enviar um funcionário para os Estados Unidos para estudar inglês pelo período de 6 (seis) meses. Tudo custeado pela DPC. Voltou com o inglês fluente e em condições de atender clientes estrangeiros. A partir daí, o processo de contratação e desenvolvimento da empresa baseou-se no perfil de um contador qualificado com domínio de um segundo idioma com a visão estratégica de colocar profissionais em todas as câmaras para se ter um networking com o pessoal estrangeiro.

A Entrevistada complementa que, paralelo a isso, a DPC buscou uma associação internacional na Intercontinental Grouping of Accountants and Lawyers – IGAL ([igal-network.com](http://igal-network.com)). O sócio fundador e o funcionário capacitado nos Estados Unidos, este passou a ser sócio da empresa, ocuparam os cargos de presidente e vice-presidente, respectivamente. A DPC foi associada deste agrupamento intercontinental de contabilistas e advogados por muitos anos e hoje é uma rede com mais de 100 membros em 45 países. A Entrevistada afirma que com esta estratégia a DPC tinha contato com escritórios de contabilidade e advocacia do mundo inteiro. Completa que a partir deste momento a DPC fechou contrato com grandes empresas multinacionais que traziam uma necessidade de processo bem estruturado de compliance e atendimento porque a forma de trabalho da empresa estrangeira é muito organizada e planejada. Assim, com esta participação efetiva nas câmaras e junto com a associação IGAL lá no início, a DPC conseguiu uma exposição no mercado internacional. Construiu uma rede de relacionamento onde os maiores multiplicadores de clientes são os escritórios de advocacia de projeção nacional que participam das câmaras.

A Entrevistada cita a capacitação dos colaboradores, inclusive ela, de um programa na Fundação Dom Cabral (FDC), em 2014, voltado para o planejamento estratégico, melhores práticas, compartilhamento de informações com clientes interno e externo e atendimento. Foi quase um ano de curso onde possibilitou reestruturar a área de atendimento ao cliente e pesquisa de satisfação. Afirma ainda que durante o período que o sócio administrador fundador começou esse processo de internacionalização, muitos dos clientes precisavam de atendimento no Brasil inteiro. Assim, ele observou que não tinha escritórios no Brasil com capacidade de atender estas demandas. Aí ele participou da criação e associação da G Brasil – Grupo Brasil de Empresas de Contabilidade, que tem como missão integrar e fortalecer as empresas associadas para disponibilizar serviços contábeis de excelência em todo o território nacional (G BRASIL, 2023).

Sobre a gestão corporativa e o compliance da DPC, a entrevistada destacou que se trata de uma empresa familiar, fundada há 39 anos pelo sócio administrador. Posteriormente, a esposa do fundador passou a integrar o quadro societário, seguido pela entrada de outros sócios ao longo do tempo. Atualmente, a empresa já passou pelo processo de sucessão e é liderada por uma presidente. Sua estrutura de Governança Corporativa e Compliance conta com um Conselho de Administração e uma diretoria colegiada composta por uma presidente e seis diretores. Apresenta-se a Figura 4 com as estratégias adotadas para criação do modelo de Negócio da DPC.

Figura 4 – Ações adotadas para criação do modelo de Negócio da DPC



Fonte: Elaborado pelos Autores (2023)

Esta Figura 4 mostra historicamente de forma resumida as grandes ações adotadas pela DPC na idealização do seu modelo de negócios. Com a participação efetiva nas câmaras e associações internacionais e nacional e capacitação dos recursos humanos criou um sistema de planejamento e controle com governança corporativa e compliance e controle gerencial que pode ser considerado de excelência e inédito no Brasil, atendendo empresas nacionais e multinacionais sem escritório no exterior.

Tomando como referência o site da DPC (2023), a empresa atua em parceria com diversas Câmaras de Comércio auxiliando empresas estrangeiras que desejam estabelecer negócios no país, prestando assessoria desde a fase de planejamento até a implantação e operacionalização no Brasil. A Figura 5 evidencia a quantidade de clientes e o percentual de multinacionais e as áreas de atuação.

Figura 5 – Clientes e áreas de Atuação da DPC



Fonte: DPC (2023).

A Figura 5 evidencia que a DPC, com uma carteira de mais de 560 clientes, dos quais 60% são empresas multinacionais, alcançou seu crescimento e diferencial competitivo graças às ações estratégicas

destacadas na Figura 4. Essas iniciativas foram fundamentais para a consolidação do modelo de negócio da empresa, permitindo sua atuação em diversas áreas da economia brasileira.

Além disto, tem um comprometimento com a Responsabilidade Social e Ambiental com o programa “**DPC Transforma**”, promovendo atividades internas junto aos colaboradores, e externas, através de apoio a projetos socioculturais. Neste propósito apoia os seguintes projetos: Hack Tudo – Festival de Cultura Digital e Exposição sobre Inteligência Artificial; Multiplique o Bem; Tack Festival + Desafio Tack; Desafio nas Escolas; Favela Potência; Cria Brasil; Baú Literário - Contando Histórias na Ação Comunitária do Brasil -ACB/RJ; Cidadania em Jogo e Academia da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo.

#### 4.2 Sistema de Planejamento e Controle Gerencial (SPCG) da DPC e Padrão de Qualidade dos Serviços Prestados

No planejamento estratégico, a empresa tem como **missão** oferecer um portfólio completo de soluções em gestão contábil e empresarial, impactando positivamente nos negócios dos clientes. A **visão** é de consolidar-se como empresa referência no segmento, comprometida com a superação diária, o desenvolvimento de nossos recursos humanos e a otimização de processos. Os **valores** são o comprometimento com a ética, qualidade, organização, disciplina e pessoas (DPC, 2023)

O site DPC (2023) apresenta um vídeo intitulado “**Manifesto DPC**” mostrando o compromisso com os colaboradores, clientes e parceiros. Segue transcrição:

A DPC nasceu de um sonho. Em 1984, o sócio fundador dislumbrou que a contabilidade poderia ser muito mais do que uma ciência. Que ela poderia ir além e assumir um papel essencial: ser força motriz para o desenvolvimento de pessoas, empresas e do país. Ao longo das últimas quatro décadas, a DPC cumpriu uma reputação de respeito, ética e qualidade, sendo atualmente líder e referência em seu segmento. Uma marca empreendedora que abraça os desafios e gera oportunidades para seus clientes, parceiros e profissionais. Da importação à produção, da indústria ao serviço, auxiliamos milhares de empresas nacionais e estrangeiras dos mais variados setores na implantação e construção de negócios sólidos, contribuindo para colocar o país em movimento. Em um ambiente tributário tão complexo, levamos o conhecimento e a clareza traduzindo questões dos mais variados temas para que empresas possam crescer e prosperar com segurança e tranquilidade. Temos orgulho de fazer parte da história de nossos clientes, de sonhar, acreditar e realizar junto com eles. Nossas histórias se conectam, se fundem e se complementam. Aprendemos juntos, desbravando e abrindo novos mercados construindo uma trajetória de evolução e progresso. O resultado é uma forte relação de confiança tão próxima, que muitas vezes nos antecipamos às necessidades dos clientes. Em um mundo em constante transformação, uma energia nos impulsiona a inovar e olhar para o futuro para que todos ao nosso redor também avancem junto conosco. Reconhecidos como empresa-escola, vamos além na formação e desenvolvimento de nossos talentos e líderes promovendo a capacitação técnica e a cultura de excelência desde o primeiro dia. Vamos além no atendimento ao cliente, entendendo o momento e suas necessidades, personalizando e criando nossos serviços. Vamos além no desenvolvimento e investimento em novas tecnologias, levando cada vez mais inovações e melhorias aos nossos clientes como parceiros na trilha rumo ao digital. Como protagonista da transformação, vamos muito além da rotina, levamos a solução. Uma solução que agrega valor, que auxilia nossos clientes internos e externos a vivenciarem novas oportunidades de alcançarem grandes resultados. Isso é o que nos move. Além do básico, do convencional, além dos números, das expectativas, além da rotina, somos movidos por desafios. Esse é o estilo DPC de ser: juntos vamos além.

O modelo de Sistema de Planejamento e Controle Gerencial (SPCG) de serviços idealizado pela DPC atende hoje mais de 560 clientes, sendo 60% empresas multinacionais. Tomando como base as informações do site da DPC (2023), o SPCG integra três grupos de serviços bem definidos que

possibilitam atender aos interesses das empresas estrangeiras interessadas no mercado brasileiro, bem como as empresas brasileiras que atuam no mercado doméstico.

Os serviços descritos pela DPC (2023) no seu site são ofertados para os clientes nacionais e estrangeiros e estão apresentados a seguir segregados em três grupos: Quadro 3 – Serviços Outsourcing; Quadro 4 – Serviços de Consultoria e Quadro 5 – Serviços Específicos.

#### Quadro 3 – Serviços Outsourcing

Outsourcing fiscal	Seguindo processos bem definidos e uso de tecnologias e sistemas de apoio com base na legislação vigente, os especialistas tributários da DPC registram, validam e analisam dados com agilidade, total controle e segurança.
Outsourcing Trabalhista	Administração de pessoal, com a possibilidade de alocação de equipe nas dependências do cliente.
Outsourcing Contábil	Escrituração contábil, análises e conciliações de contas e preparação de Demonstrações Financeiras em diversas moedas, em consonância com os princípios contábeis locais e normas internacionais de contabilidade (US-GAAP, IFRS, etc.), e nos formatos não somente legais e societários, mas também gerenciais.
Outsourcing Financeiro	Administração de contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, gestão de contas bancárias e aplicações financeiras até relatórios analíticos, fundamentais para tomada de decisão.

Fonte: DPC (2023)

Os serviços de outsourcing fiscal, trabalhista, contábil e financeiro, apresentados no Quadro 3, são fundamentais para as empresas, pois garantem a conformidade com a legislação, otimizam processos administrativos e permitem que gestores foquem em atividades estratégicas. Além disso, esses serviços trazem expertise especializada, reduzem riscos de penalidades legais e contribuem para uma gestão financeira mais eficiente, essencial para a sustentabilidade e crescimento do negócio.

#### Quadro 4 – Serviços de Consultoria

Consultoria Tributária	Consultoria tributária personalizada, analisando cada caso, o contexto e a estratégia de negócios da empresa, a fim de oferecer soluções viáveis e eficientes e em conformidade com a legislação vigente.
Consultoria Trabalhista e Previdenciária	Assessoria sobre folha de pagamento e encargos sociais (tributação de INSS, FGTS e IRRF), orientando os clientes sobre a legislação vigente e as melhores práticas e rotinas com o objetivo de minimizar riscos trabalhistas.
Consultoria em implantação de sistemas	Consultoria em Implantação de Sistemas com o objetivo de oferecer às empresas o suporte necessário no que tange, principalmente, a parametrização de seus sistemas de gestão, baseados nos atos normativos e exigências legais.
Consultoria - Pessoa Física	Consultoria especializada às pessoas físicas nacionais e estrangeiras concernentes às obrigações de residentes fiscais no País, possibilitando o cumprimento das obrigações fiscais de forma adequada e nos prazos previstos na legislação.

Fonte: DPC (2023)

O Quadro 4 apresenta os serviços de consultoria oferecidos, abrangendo áreas cruciais para a gestão empresarial. Incluem consultoria tributária, com soluções personalizadas e em conformidade com a legislação; consultoria trabalhista e previdenciária, orientando sobre folha de pagamento e encargos sociais para minimizar riscos; consultoria para implantação de sistemas, assegurando a parametrização adequada às normas legais; e consultoria para pessoas físicas, auxiliando residentes fiscais no País no cumprimento correto de suas obrigações. Esses serviços visam garantir conformidade, eficiência e suporte estratégico aos clientes.

Quadro 5 – Serviços Específicos

Due Diligence	Diligência Prévia Operacional nas áreas Contábil, Tributária, Trabalhista e Previdenciária. Consiste no levantamento detalhado que subsidia as transações de fusões e aquisições sejam realizadas com base em riscos previamente conhecidos. Assim, os gestores têm dados concretos da real situação da empresa, possibilitando a tomada de decisão com maior clareza e segurança em compliance com a legislação vigente.
Gestão de RH	Consultoria em serviços relacionados à gestão de recursos humanos. O DPC Solução de Talentos recruta e seleciona profissionais dos mais diversos níveis hierárquicos e setores, além de disponibilizar serviços de Avaliação de Desempenho, Capacitação, Coaching, Gestão por Competências, Sistema de Remuneração, entre outros.
Paralegal	O núcleo atua na legalização providenciando todos os registros necessários para abertura de empresas, alteração ou encerramento das sociedades, junto aos órgãos competentes, quer sejam municipais, estaduais ou federais. Obtenção e manutenção regular de certidão negativa federal, estadual ou municipal e suporte na aquisição ou renovação de certificado digital.
Obrigações Expatriados	Assessorar empresas e seus executivos no cumprimento das exigências legais. Apesar de ser esta uma obrigação das Pessoas Físicas, as empresas contratantes devem estar atentas no sentido de orientar seus expatriados a cumprir as exigências fiscais brasileiras. Isso porque a renovação de visto desses empregados estrangeiros pode ser comprometida, caso eles não estejam em dia com a entrega de declarações e o pagamento de impostos. Dependendo do visto de trabalho, trabalhadores estrangeiros são obrigados a declarar seus rendimentos e a pagar impostos no Brasil. O visto temporário com contrato de trabalho e o visto permanente estão sujeitos a essa prestação de contas ao governo brasileiro a partir de sua chegada ao País. Os estrangeiros que estão nessa situação deverão declarar em seu Imposto de Renda os rendimentos recebidos em bases mundiais, além dos bens, direitos e obrigações detidos em qualquer lugar do mundo.
DPC Web	Este sistema foi criado pela DPC para fazer o controle dos entregáveis de todos os clientes.
SPED	Consultoria na implantação e atualização do SPED (Sistema Público de Escrituração Digital) para empresas que precisam adequar seus sistemas e procedimentos às constantes mudanças nas obrigatoriedades legais do SPED: ECD (Escrituração Contábil Digital); EFD – ICMS / IPI (Escrituração Fiscal Digital - ICMS / IPI); NF-e (Nota Fiscal Eletrônica) e demais documentos fiscais eletrônicos, tais como CT-e, NFC-e, NFS-e, etc.; EFD – Contribuições (Escrituração da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins); ECF (Escrituração Contábil Fiscal); eSocial (Prestação das informações referentes à escrituração das obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas; EFD-REINF (Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais).
BACEN	A DPC realiza, no SISBACEN, a análise e a manutenção do registro declaratório eletrônico de investimento externo direto (RDE-IED), bem como realiza o registro de operações financeiras (RDE-ROF). Elabora e transmite as declarações exigidas pelo Banco Central, tais como: Declaração de Capitais Brasileiros no Exterior – CBE (Trimestral e Anual), Declaração do Censo de Capitais Estrangeiros no País (Anual e Quinquenal), Declaração Econômico Financeira – DEF (Trimestral).
Certificado Digital	A DPC é autoridade de registro (AR) vinculada à ICP-Brasil – Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira para emissão e renovação de certificado digital para pessoas físicas e jurídicas.

Fonte: DPC (2023)

O Quadro 5 apresenta uma ampla gama de serviços específicos oferecidos pela DPC, abrangendo áreas estratégicas para empresas e indivíduos. Entre eles estão: Due Diligence, com análises detalhadas para fusões e aquisições; Gestão de RH, envolvendo recrutamento, avaliação de desempenho e capacitação; serviços Paralegais, com foco na legalização e manutenção de registros empresariais; consultoria para Obrigações de Expatriados, garantindo conformidade legal de estrangeiros no Brasil; e suporte ao SPED, assegurando adequação às obrigações digitais. Além disso, destacam-se os serviços no SISBACEN para registros de capitais e declarações obrigatórias, a emissão de Certificados Digitais e o sistema DPC Web, que facilita o controle de entregáveis para os clientes.

A oferta dos três grupos de serviços ocorre a partir das necessidades dos clientes com um diagnóstico preliminar das demandas e apresentação posterior do projeto de prestação de serviços do modelo DPC.

Segundo a Entrevistada, além destes serviços, a DPC utiliza o sistema MXM. É um sistema integrado de gestão que possibilita a integração com todos os sistemas de planejamento e controle da DPC. É um parceiro estratégico com reconhecimento no mercado e com alto grau de confiança na qualidade dos serviços. A MXM (2023) preconiza no seu site que “a implementação de tecnologias de ponta com comprometimento e atendimento humanizado é a nossa missão, visando trazer resultados cada vez mais expressivos para os nossos clientes”.

A DPC tem em seu Sistema de Controle Gerencial (SCG) Centros de Responsabilidade de custo e lucro cuja cobrança se dá de forma centralizada. Está sendo implementado mudanças no sistema com a participação da MXM, no sentido de se ter resultado mensalmente de cada área, por núcleo, de forma descentralizada.

Quanto aos impactos decorrentes do processo de internacionalização de empresas multinacionais no Brasil realizados pela DPC, a Entrevistada informou: a) quanto ao desempenho financeiro: os impactos foram positivos citando apenas a taxa de retorno e o faturamento sem apresentação de números; b) quanto à inovação: os impactos foram positivos no padrão de qualidade dos serviços e exigência de desenvolvimento de novas tecnologias com manutenção da política de P&D; c) quanto aos colaboradores: excluindo expatriados porque não tem escritório no exterior, os impactos foram totalmente positivos nos aspectos quantitativo e qualitativo do trabalho; treinamento e capacitação. Entretanto, tem um aspecto negativo que é a perda de profissional para o mercado. Os colaboradores da DPC têm muitas horas de treinamento e são muito qualificados. d) quanto à cadeia de suprimento: o impacto é positivo. Foi citado a MXM, por ser um fornecedor estratégico e atende a todas as demandas de mudanças que a DPC necessita. O sistema se adapta a tudo que é demandado e tem versão em inglês.

Para demonstrar o padrão de qualidade da prestação dos serviços, selecionou-se no site da DPC (2023), os seguintes depoimentos:

a) vídeo gravado pela Contry Controller da empresa TR, dando um depoimento de como a DPC auxiliou a multinacional americana TR na integração da empresa adquirida no Brasil. Segue transcrição do vídeo:

Este projeto foi a incorporação de duas outras entidades legais. Uma localizada no estado do Paraná e outra no estado de São Paulo. O que nós fizemos neste projeto? A gente incorporou estas duas empresas à já existente TR Brasil. Então, nós fizemos uma incorporação basicamente de tudo. A DPC contribuiu desde o planejamento. O primeiro item foi a parte legal. Fomos verificar a parte de impostos. Como a gente faria em relação a isto, quais seriam os benefícios, quais seriam as desvantagens contabilmente pensando, fiscalmente também. Juridicamente como seria? Se teria que abrir uma filial ou não. O que seria melhor para a empresa. O que mais que a gente viu foi em relação a sistemas. Se seria importante ter todos eles dentro do mesmo sistema. Então a gente precisou contar com a ajuda da DPC para atender quais eram todos os módulos que a gente utilizava no sistema e como a gente ia colocar todas as informações, consolidar e voltar para o Oracle, por exemplo. Foram vários detalhes de várias áreas, por exemplo, RH, departamento de pessoal. Uma dessas entidades tinha muitos funcionários. A gente precisou também unir todo este time numa mesma folha de pagamento, numa mesma política de RH. Então, o projeto foi bastante complexo em termos de detalhamento. Este time multidisciplinar da DPC contribuiu muito com isso. Como era muito complexo, para que a gente pudesse planejar isso, quais eram as prioridades, por onde começar, por onde evoluir e por onde finalizar, a gente contou muito com a ajuda de vocês. Esse time capacitado, com experiência em várias áreas, trouxe um Know How pra gente para cada etapa do projeto. Então, poder contar com o Know How de vocês em várias áreas nos ajudou, com certeza, no sucesso desse projeto. Desde o planejamento até a execução. Agora no acompanhamento. Então, com certeza, foi muito importante para a gente. Foi essencial para o projeto.

b) Depoimentos das empresas nacionais e multinacionais externando o nível de satisfação com os serviços prestados pela DPC: TOCANTINS ADVOGADOS; PETROGAL; VEIRANO ADVOGADOS; OLISUR, HOMEAWAY, SWISS INTERNATIONAL SCHOOL; JANDE NUL GROUP; CIBRAMED GLOBUS MEDICAL e MEGGITT. Não foram descritos os depoimentos na íntegra, tendo em vista que o site da DPC existe mensagem de proibição de transcrição, mas todos são positivos quanto ao padrão de qualidade dos serviços (DPC, 2023).

### 4.3 Análise e Interpretação dos Resultados

#### 4.3.1 Modelo de Negócios da DPC e Estratégia Competitiva

Tomando como base os dados coletados, foi possível apresentar utilizando o Modelo CANVAS de Osterwalder e Pigneur (2011) o Modelo de Negócio da DPC. A Figura 6 apresenta uma descrição de todos os itens do modelo com base na literatura.

Figura 6 – CANVAS da DPC

<b>PP - Parcerias Principais (Quem ajuda?)</b> CÂMARAS INTERNACIONAIS, ASSOCIAÇÕES (IGAL e G BRASIL); MXM; ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA E CONTABILIDADE INSTALADOS NO EXTERIOR	<b>AC - Atividades-Chave (O que faz)</b> CONTABILIDADE E CONSULTORIA EM GESTÃO EMPRESARIAL	<b>PV - Proposta de Valor (O que entrega?)</b> SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE INTEGRADO OBEDECENDO TODA CONFORMIDADE DA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA PARA EMPRESAS MULTINACIONAIS QUE DESEJAM SE INTERNACIONALIZAR NO BRASIL	<b>RC - Relacionamento com Clientes (Como interage?)</b> DE FORMA REMOTA E PRESENCIAL ATENDENDO DEMANDAS NO IDIOMA INGLÊS	<b>SC - Segmentos de Clientes (A quem ajuda?)</b> EMPRESAS MULTINACIONAIS QUE DESEJAM INGRESSAR NO MERCADO BRASILEIRO
	<b>RP - Recursos Principais (O que tem?)</b> PROFISSIONAIS QUALIFICADOS COM DOMÍNIO DOS PADRÕES INTERNACIONAIS IFRS COM IDIOMA INGLÊS E SPCG AUTOMATIZADO EM CONFORMIDADE COM A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA		<b>CN - Canais (Como entrega?)</b> TODO SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE GERENCIAL ESTÁ AUTOMATIZADO COM SOFTWARES DE EXCELÊNCIA E OS DOCUMENTOS SÃO ENTREGUES EM MEIO DIGITAL UTILIZANDO INTERNET	
<b>EC\$ - Estrutura de Custos (Quais os gastos?)</b> PRJETO DE PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA MULTINACIONAL E CUSTOS MENSIS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONTABILIDADE E ACESSORIA NA GESTÃO			<b>FR\$ - Fontes de Receita (O que espera ganhar?)</b> SERVIÇOS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE PARA A MULTINACIONAL INTERNACIONALIZAR SUAS ATIVIDADES NO BRASIL COM SUPORTE CONTÍNUO NA GESTÃO DA EMPRESA	

Fonte: Elaborado pelos Autores com base no Modelo CANVAS de Osterwalder e Pigneur (2011)

A DPC atua com clientes oriundos de empresas multinacionais com interesse em ingressar no mercado brasileiro. Com uma visão estratégica das parcerias realizadas e definição dos seus principais

recursos construiu sua proposta de valor idealizando um SPCG de serviços para empresas multinacionais totalmente automatizado com qualidade de excelência.

Quanto à estratégia competitiva, analisou-se os dados pesquisados à luz do modelo de estratégias Competitivas Genéricas de Michael Porter (1986). Não foi possível analisar a abordagem de liderança no custo total em função da falta de dados. Entretanto, a estratégia de diferenciação ficou muito evidente a sua utilização pela DPC. Pode-se afirmar que a DPC conseguiu inovar criando um modelo estruturado de negócio para oferecer às empresas multinacionais que têm interesse em atuar no mercado brasileiro. A oferta deste serviço contempla um Sistema de Planejamento e Controle Gerencial (SPCG) obedecendo toda legislação brasileira desde o planejamento até a execução e controle das atividades.

Destaca-se dos métodos utilizados para a diferenciação: imagem da marca DPC; capacitação dos profissionais em IFRS, legislação brasileira e domínio do idioma inglês; parcerias com câmaras internacionais e Associação G Brasil; empresa MXM e Escritórios de Advocacia e Contabilidade sediados no exterior.

Tomando como base os dados pesquisados, ficou evidente que a DPC não enfrenta uma rivalidade competitiva com possíveis concorrentes. Ela desfruta de uma fidelidade grande de seus clientes.

Porter (1986) afirma que um dos riscos na diferenciação é que a imitação reduz a diferenciação percebida. No caso DPC pode-se afirmar que a diferenciação conquistada tem um acúmulo de experiência de mais de trinta anos envolvendo intangíveis (marca, capacitação RH, desenvolvimento de softwares) que dificulta a imitação.

Ainda alicerçado na literatura tomando como base o modelo VRIO de Barney (2001), pode-se considerar que a DPC conquistou uma vantagem competitiva sustentável com retorno econômico acima do normal porque o seu recurso é valioso, raro, difícil de ser imitado e explorado pela organização.

Os impactos decorrentes da inclusão das empresas multinacionais na carteira da DPC foram positivos nos aspectos de desempenho financeiro, inovação, colaboradores e cadeia de suprimentos. Entretanto, existe um ponto negativo de que a DPC sofre eventuais perdas de colaboradores para multinacionais clientes.

#### **4.3.2 Estratégia de Internacionalização da Multinacional TB e Opinião sobre Grau de Satisfação dos Serviços Prestados pela DPC**

Para análise da estratégia de internacionalização para o Brasil utilizada pelas multinacionais clientes da DPC, tomou-se como referência o depoimento da Controller da TB, conforme relatado no item 4.2 e informações do site: O propósito “De uma startup do Vale do Silício para uma empresa com presença global, é a paixão por inovação que move a Trimble a continuamente transformar a forma como o mundo trabalha”. Tem atuação no mundo em mais de 150 países e conta com 11.000 colaboradores e 1.000 patentes exclusivas em soluções de posicionamento e autonomia em sua área de atuação (TRIMBLE, 2023).

As estratégia de internacionalização da multinacional Trimble tem uma forte identidade com a teoria de internacionalização denominada Paradigma Eclético de Dunnin (1977, 1981, 1988). Nesta teoria a racionalização da decisão de internacionalização mostra as vantagens competitivas nas três dimensões da literatura: a) vantagens acerca de propriedade – (Ownership (O) - marca, patente, RH), b) vantagens acerca da localização - (Localization (L) - impostos, custo mão de obra, infraestrutura) e, c) vantagem acerca da internalização - (Internalization (I) - custo de transação).

A DPC, indicada pela sua rede de relacionamento, passa a ser a pedra angular para este processo decisório de entrada no mercado brasileiro, pois oferece um SPCG que contempla todas as informações necessárias da localização (Brasil) para a decisão de internalização. A multinacional tem seus ativos intangíveis que determinam a vantagem competitiva na análise da propriedade. A Figura 7 apresenta as etapas a serem cumpridas para obter uma proposta da DPC.

Figura 7 – Processo para uma multinacional se internacionalizar no Brasil



Fonte: Elaborado pelos Autores (2023)

A Figura 7 apresenta com clareza a lógica e aplicação prática das etapas a serem cumpridas pela multinacional interessada em ingressar no mercado brasileiro. Na **primeira etapa**, ela utiliza sua rede de relacionamento para ter a indicação da DPC no Brasil, empresa brasileira especializada no assunto. Por ser uma multinacional com ativos intangíveis com vantagens competitiva, a teoria do Paradigma Eclético de Dunning é a mais indicada na literatura para atingir o objetivo conforme dito anteriormente. Na **segunda etapa**, a multinacional faz contato com a DPC no Brasil para expor suas intenções e solicitar uma proposta de serviços para se internacionalizar no Brasil. Na **última etapa**, a DPC apresenta um projeto com seu modelo próprio de planejamento e controle gerencial (SPCG).

Quanto ao grau de satisfação dos serviços prestados pela DPC à empresa multinacional TR, o depoimento da Controller evidencia uma satisfação total. O relato comprova que a DPC realizou um trabalho complexo de incorporação à TR Brasil de duas empresas brasileiras, uma no Paraná e outra em São Paulo. A DPC realizou os processos de planejamento, execução e o controle está sendo realizado com o acompanhamento das atividades. Um projeto de sucesso que consolida o modelo de negócio idealizado pela DPC e uma empresa com diferenciação e vantagens competitivas no mercado.

Assim, pode-se evidenciar numa análise bem genérica a partir dos relatos apresentados que o impacto da internacionalização da TR no seu SCG foi positivo, pois o SPCG da DPC gerou sinergia com seus controles internos possibilitado um efetivo controle gerencial do negócio.

Na abordagem de Gomes (2014) sobre o controle de gestão em um contexto internacionalizado, uma empresa de Grande Porte como a TR, tem uma cobrança por Resultados porque possui um elevado grau de descentralização e utiliza centros de responsabilidade avaliados por resultado. Possui também uma elevada formalização.

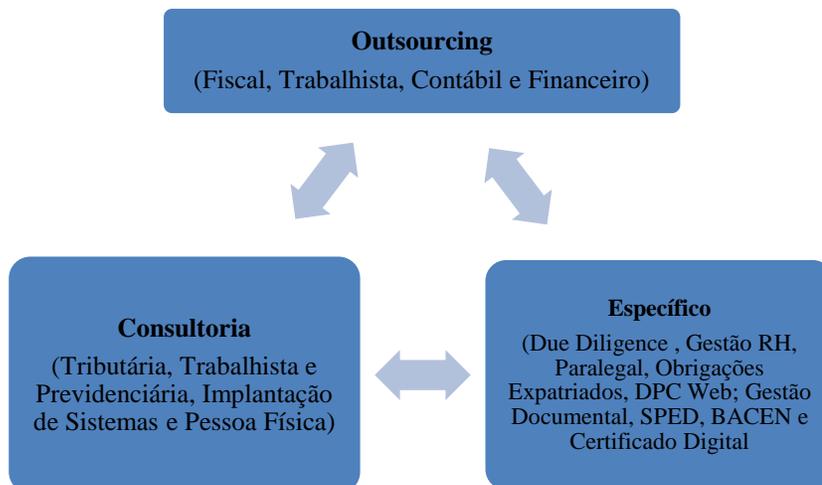
#### 4.3.3 Sistema de Planejamento e Controle Gerencial (SPCG) da DPC

A DPC realizou um planejamaneto estratégico. Partindo do seu modelo de negócio bem sucedido, construiu uma proposta de valor diferenciada para atender empresas multinacionais interessadas em se internacionalizarem no mercado brasileiro. Trata-se de uma empresa brasileira de origem familiar e conta com uma estrutura de governança corporativa e compliance com um conselho de administração e diretoria colegiada com presidente e seis diretores.

Tem definido a sua **missão** de oferecer um portfólio completo de soluções em gestão contábil e empresarial, impactando positivamente nos negócios dos clientes. A **visão** de consolidar-se como empresa referência no segmento, comprometida com a superação diária, o desenvolvimento de nossos recursos humanos e a otimização de processos. Os **valores** são o comprometimento com a ética, qualidade, organização, disciplina e pessoas (DPC, 2023).

Desenvolveu um modelo próprio de SPCG de serviços totalmente automatizado composto de três grupos. A Figura 8 – Modelo Próprio do SPCG dos serviços da DPC , apresenta uma visão integrada do Sistema de Planejamento e Controle Gerencial dos serviços.

Figura 8 – Modelo Próprio do Sistema de Planejamento de Controle Gerencial (SPCG) de Serviços da DPC



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da DPC (2023)

Na Figura 8, o primeiro grupo de Outsourcing contempla as áreas fiscal, trabalhista, contábil e financeira que são atividades contínuas e imprescindíveis para qualquer negócio. O segundo de Consultoria que atende demandas envolvendo as atividades tributária, trabalhista e previdenciária, implantação de sistemas e pessoa física. O terceiro e último grupo foi a identificação de atividades específicas que são objeto de demandas empresariais complementares para oferecer um conjunto completo de serviços de Due Diligence, gestão de RH, Paralegal, obrigações expatriados e DPC Web. Todos estes serviços totalmente automatizados e com flexibilidade de integração e garantia de segurança em conformidade com a legislação e normas brasileiras.

O mapa estratégico da DPC contempla indicadores de retorno de investimento e faturamento. Não foram fornecidos dados financeiros, mas pode-se constatar que o seu faturamento foi potencializado, onde de sua carteira de mais de 560 empresas, 60% são multinacionais. Isto adicionado ao relato da TR, evidencia que a DPC cumpre sua Missão, Visão e Valores com um SPCG eficaz levando solução para as multinacionais interessadas no mercado brasileiro.

Os impactos decorrentes da inclusão das empresas multinacionais na carteira da DPC foram positivos nos aspectos de desempenho financeiro, inovação, colaboradores e cadeia de suprimentos. Entretanto, existe um ponto negativo de que a DPC sofre eventuais perdas de colaboradores para multinacionais clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar como uma empresa multinacional pode se internacionalizar no Brasil utilizando o modelo de negócios adotado pela Domingues e Pinho Contadores – DPC. Como objetivos específicos foram investigar o modelo de negócio idealizado pela DPC e sua vantagem competitiva; o Sistema de Planejamento e Controle Gerencial – SPCG dos serviços oferecidos pela DPC e a estratégia de internacionalização adotada por uma empresa multinacional que ingressou no mercado brasileiro utilizando o modelo da DPC, bem como o grau de satisfação da qualidade dos serviços prestados.

Partindo da análise e interpretação dos dados pesquisados, apresenta-se a seguir os resultados:

A Modelagem de Negócios da DPC foi transcrita no modelo CANVAS de Osterwalder e Pigneur (2011) para uma visão global e compreensão do negócio. Em seguida foi feita uma avaliação à luz do modelo de estratégias competitivas genéricas de Porter (1986). Foi evidenciado que a DPC utilizou a técnica da diferenciação idealizando um modelo próprio de SPCG para atender as empresas multinacionais com interesse de ingressar no mercado brasileiro. Esta diferenciação conquistada tem um acúmulo de mais de 30 anos de experiência envolvendo seus intangíveis (marca, capacitação RH e softwares) que dificulta a imitação.

Ficou também evidenciado na literatura, tomando como base o modelo VRIO de Barney (2001), que a DPC conquistou uma vantagem competitiva sustentável com retorno econômico acima do normal porque o seu recurso é valioso, raro, difícil de ser imitado e explorado pela organização.

Das teorias de Internacionalização abordadas, a estratégia que teve uma forte identidade com a multinacional TR foi a teoria de internacionalização denominada Paradigma Eclético de Dunnin (1977, 1981, 1988). Esta teoria mostra as vantagens competitivas nas três dimensões da literatura: i) Propriedade – (Ownership (O) - marca, patente, RH), ii) Localização - (Localization (L) - impostos, custo mão de obra, infraestrutura) e, iii) Internalização - (Internalization (I) - custo de transação). A DPC oferece um SPCG que contempla todas as informações necessárias da localização para a decisão de internalização e a multinacional TR tem seus ativos intangíveis que determinam a vantagem competitiva na análise da propriedade.

O depoimento da Controller da TR sobre o padrão de qualidade dos serviços é uma demonstração cabal da satisfação plena com os serviços da DPC. O relato comprova que a DPC realizou um trabalho complexo de incorporação à TR Brasil de duas empresas brasileiras com sucesso absoluto, evidenciando que o seu SPCG é eficaz e o impacto da internacionalização da TR no seu SCG foi positivo, pois o SPCG da DPC gerou sinergia com seus controles internos possibilitando um efetivo controle gerencial.

Partindo do seu modelo de negócio bem-sucedido, a DPC se estruturou como uma empresa brasileira de origem familiar. Tem uma estrutura de governança corporativa e compliance, um conselho de administração e diretoria colegiada com presidente e seis diretores que atuam de forma integrada para atender sua Missão, Visão e Valores. Desenvolveu um modelo próprio de SPCG de serviços totalmente automatizado composto de três grupos (Outsourcing, Consultoria e específico). A eficácia deste SPCG da DPC, da forma como foi idealizado, tem todo respaldo na literatura conforme preconizado por Padoveze (2015) e Gomes (2014).

Ressalta-se que os resultados deste estudo não podem ser generalizados, pois trata-se de uma pesquisa baseada no estudo de caso real desenvolvido por uma empresa que presta serviços de contabilidade e consultoria empresarial. Sugere-se que para pesquisas futuras, aprofundar estudos na própria DPC sobre aspectos que não foram possíveis de serem pesquisados, bem como em empresas de contabilidade com atividades similares para preencher esta lacuna de pesquisa na literatura.

## REFERÊNCIAS

ABDALLA, Márcio Moutinho *et al.* **Administração estratégica: Da teoria à prática no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2019. 241 p. ISBN 978-85-970-2097-7.

AHK, Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha. **Informações da Entidade.** 2023. Disponível em: <https://www.ahkbrasilien.com.br/>. Acesso em: 7 fev. 2024.

AMCHAM BRASIL, Câmara Americana de Comércio para o Brasil. **Informações da Entidade.** 2023. Disponível em: <https://www.gbrasilcontabilidade.com.br/>. Acesso em: 9 fev. 2024.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** Pearson Education Limited, 2011.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 2. Ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2001.

BRITCHAM BRASIL, Câmara Britânica de Comércio e Indústria no Brasil. **Informações da Entidade**. 2023. Disponível em: <https://britcham.com.br/>. Acesso em: 10 fev. 2024.

BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. Estratégias De Internacionalização De Empresas Emergentes: Um Estudo Comparativo De Casos Brasileiros. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 03, n. 02, p. 59–87, 2011.

CÂMARA PORTUGUESA, Câmara Portuguesa do Rio de Janeiro. **Informações da Entidade**. 2023. Disponível em: <http://www.camaraportuguesa-rj.com.br/>. Acesso em: 10 fev. 2024.

DIMAGGIO, E.; POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DPC, Domingues e Pinho Contadores. **Informações da Empresa**, 2023. Disponível em: <https://www.dpc.com.br/>. Acesso em: 2 fev. 2024.

GBRASIL, Grupo Brasil de Empresas de Contabilidade. **Informações da Entidade**. 2023. Disponível em: <https://www.gbrasilcontabilidade.com.br/>. Acesso em: 8 fev. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. ISBN 978-85-97-01292-7.

GOMES, Josir Simione. **Controle de Gestão Comportamental: Textos e Casos**. São Paulo: Atlas, 2014. 206 p. ISBN 978-85-224-8737-0.

GOMES, J. S.; SALAS, J.M.A. **Controle de Gestão: Uma abordagem contextual e organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HASHIMOTO, Marcos; BORGES, Candido. **Empreendedorismo: Plano de Negócio em 40 lições**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. ISBN 978-85-7144-047-0.

HEMAIS, C.A. **Desafio dos Mercados Externos: Teoria e Prática**. Vol. 1. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

IGAL, Intercontinental Grouping of Accountants and Lawyers. **Informações da Entidade**. 2023. Disponível em: <https://igal-network.com/>. Acesso em: 6 fev. 2024.

IBGE. **Indicadores Sociais**. 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/indicadores#variacao-do-pib>. Acesso em: 2 fev. 2024.

MCKINSEY AND COMPANY. **Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters**. Australian Manufacturing Council, Melbourne, 1993.

MXM, Sistemas. **Informações da Empresa**. 2023. Disponível em: <https://www.mxm.com.br/login/>. Acesso em: 2 fev. 2024.

NBCC, Norwegian Brazilian Chamber of Commerce. **Informações da Entidade**. 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/nbcc---norwegian-brazilian-chamber-of-commerce/?originalSubdomain=br>. Acesso em: 10 fev. 2023.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation Inovação em Modelos de Negócios**. RJ: Alta Books, 2013. 300 p., 2011. ISBN: 978-85-7608-550-8

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2015. 507 p. ISBN 978-85-221-1230-2.

PEREIRA, A. J. P.; GOMES, J. S. Internationalization Strategy: Bibliometric Analysis of National and International Scientific Productions of the Last Ten Years. **European Journal of Scientific Research**, 154(4), 499–516, 2019.

RFB, RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Comprovante de Inscrição e Situação Cadastral**. Disponível em: [https://solucoes.receita.fazenda.gov.br/servicos/cnpjreva/Cnpjreva\\_Comprovante.asp](https://solucoes.receita.fazenda.gov.br/servicos/cnpjreva/Cnpjreva_Comprovante.asp). Acesso em: 3 fev. 2024.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A.; NGUYEN, Q. Fifty years of international business theory and beyond, **Management International Review**, v. 51, n. 6, p. 755-786, 2011.

SANTOS, J. C.; BARANDAS, H. K.; MARTINS, F. V. Different perspectives on internationalization research: a bibliometric review. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 4, p. 93–118, 2015.

SLJIVIC, S.; SKORUP, S.; VUKADINOVIC, P. Management control in modern organizations. **International Review**, n. 3–4, p. 39–49, 2015.

TRIMBLE. **Informações da Empresa**. Disponível em: <https://trimble.com.br/sobre-nos/>. Acesso em: 3 fev. 2024.