



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Xiaomi, o Prodígio Chinês

Um estudo de caso da trajetória de crescimento da
Xiaomi, sob a ótica do Business Model Generation

JOÃO FELIPE PELLICCIONE DA CUNHA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2021.



João Felipe Pelliccione da Cunha

Xiaomi, o Prodígio Chinês

**Um estudo de caso da trajetória de crescimento da Xiaomi, sob a ótica do
*Business Model Generation***

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Lygia Alessandra Magalhães Magacho

Rio de Janeiro, junho de 2021.

Resumo

Pelliccione, João Felipe. *Xiaomi, o prodígio chinês: um estudo de caso da trajetória de crescimento da Xiaomi, sob a ótica do Business Model Generation*. Rio de Janeiro, 2021. 62p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O estudo de caso da Xiaomi, teve o intuito de avaliar e destacar não só os elementos que fizeram parte do modelo de negócio inicial da respectiva companhia, vigente de 2010 a 2011, mas principalmente apresentar a trajetória da empresa e a evolução do respectivo modelo ao longo dos últimos dez anos, ou seja, de 2011 a 2020. Para isso, duas seções altamente difundidas da teoria do *Business Model Generation*, desenvolvidas por Osterwalder e Pigneur (2011), foram utilizadas: a primeira seção, nomeada de Canvas e, a segunda, chamada de Padrões do Modelo de Negócio. Por último, justificando a escolha da Xiaomi como objeto de estudo, salienta-se que tal companhia alcançou feitos consideráveis em menos de uma década de existência. O fato dela ocupar a 30ª posição do ranking “100 organizações mais escaláveis do mundo” (OPENEXO, 2020), afirma isso.

Palavras- chave:

Xiaomi, *Business Model Generation*, Canvas, Padrões do Modelo de Negócio, Organizações Exponenciais, Fortune Global 500, Osterwalder e Lei Jun.

Abstract

Pelliccione, João Felipe. *Xiaomi, the chinese wonder: a case study of Xiaomi's growth, from the Business Model Generation perspective*. Rio de Janeiro, 2021. 62p. Final Paper – Business Administration Department. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This research was structured using the intrinsic case study methodology. The investigator intended to evaluate and highlight not only the elements that were part of Xiaomi's initial business model, running from 2010 to 2011, but mainly to present the company's business model evolution over the last ten years (2011-2020). For this, two sections of the Business Model Generation theory, written by Osterwalder and Pigneur (2011), were used. It is important to point out that both the first section, named Canvas, and the second, called Business Model Patterns, are highly widespread. At last, considering that Xiaomi was able to achieve an overwhelming number of accomplishments since its born, as the 30th position in the “100 most scalable organizations in the world” ranking (OPENEXO, 2020), for instance, it was decided that this enterprise would be a suitable object of study.

Keywords:

Xiaomi, Business Model Generation, Canvas, Business Model Patterns, Exponential Organizations, Fortune Global 500, Osterwalder e Lei Jun.

Sumário

1	Introdução	7
2	Referencial Teórico	9
2.1	Ambiente Externo	9
2.1.1	Ambiente Externo Operacional	10
2.1.1.1	<i>Concorrentes</i>	10
2.1.1.2	<i>Fornecedores</i>	10
2.1.1.3	<i>Investidores</i>	10
2.1.1.4	<i>Clientes</i>	11
2.1.2	Ambiente Externo Contextual	11
2.1.2.1	<i>Fatores Econômicos</i>	11
2.1.2.2	<i>Fatores Tecnológicos</i>	11
2.1.2.3	<i>Fatores Socioculturais</i>	12
2.1.2.4	<i>Fatores Demográficos</i>	12
2.1.2.5	<i>Fatores Políticos-Legais</i>	12
2.2	<i>Business Model Generation (BMG)</i>	12
2.2.1	<i>Business Model Canvas</i>	13
2.2.2	<i>Business Model Patterns</i>	18
3	Metodologia	22
4	Apresentação e Análise dos Resultados	26
4.1	A Xiaomi	26
4.2	Análise do Ambiente Externo	28
4.2.1	Análise do Ambiente Externo Operacional	28
4.2.2	Análise do Ambiente Externo Contextual	29
4.3	O Modelo de Negócio da Xiaomi	31
4.3.1	A Transição do Modelo de Negócio Antigo para o Modelo Atual da Xiaomi	31
4.3.2	O Canvas do Atual Modelo de Negócio da Xiaomi	34
4.3.2.1	Bloco Nº 1 – Segmento de Clientes	34
4.3.2.2	Bloco Nº 2 – Proposta de Valor	37
4.3.2.3	Bloco Nº 3 - Canais	38

4.3.2.4	Bloco Nº 4 - Relacionamento com Clientes	42
4.3.2.5	Bloco Nº 5 – Fluxo de Receitas	43
4.3.2.6	Bloco Nº 6 – Recursos Chave	45
4.3.2.7	Bloco Nº 7 – Atividades Chave	47
4.3.2.8	Bloco Nº 8 – Parcerias Principais/Chave	49
4.3.2.9	Bloco Nº 9 – Estrutura de Custos	50
4.3.3	Os Padrões de Modelo de Negócio Percebidos	53
5	Conclusões	56
6	Referências Bibliográficas	61

Lista de Figuras

Figura 1 - Business Model Canvas	14
Figura 2 – Mapa de Empatia	15
Figura 3 - Espectro dos Tipos de Relacionamento com Clientes	16
Figura 4 - Fatia do Mercado chinês de <i>Smartphone</i> , por Companhia (Q2 2013 – Q2 2014)	27
Figura 5 - Porcentagem de consumidores que realizam, pelo menos, uma compra <i>on-line</i> a cada 2 meses.	30
Figura 6 - <i>Business Model Canvas</i>	34
Figura 7 - Segmentação das linhas de smartphones Xiaomi, por preço	35
Figura 8 - Número de aparelhos IoT conectados à plataforma Xiaomi, em julho de 2020 (Post no Twitter)	36
Figura 9 - Campanha de marketing relacionada à mudança da URL de xiaomi.com para mi.com	36
Figura 10 – Consolidação do Canvas Final da Xiaomi e dos Padrões do Modelo de Negócio Observados	57

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Categorias das Atividades Chave	17
Tabela 2 - Viabilização da Gratuidade como Modelo de Negócio	20
Tabela 3 - Fatia do Mercado indiano de <i>smartphone</i> de 2017 e 2018	27
Tabela 4 - Consolidado da Fatia do Mercado Global de Smartphone, por Companhia (Q1 2016 – Q4 2020)	27
Tabela 5 - Táticas de Engajamento da Xiaomi	40
Tabela 6 - Funcionamento da Orange Friday	43
Tabela 7 - Aumento % da Exportação de <i>Smartphones</i> , <i>Market Share</i> e Posição de Mercado da Xiaomi, ao final do quarto trimestre de 2020	44
Tabela 8 - Principais Atividades Chaves da Xiaomi, atualmente	48
Tabela 9 - Demonstrativo de Resultado de Exercício de 2017 a 2020	51
Tabela 10 - Custo da Mercadoria Vendida por Categoria de Negócio, de 2017 a 2020	52

1 Introdução

Em um ambiente cada vez mais competitivo, volátil e incerto, começar um novo negócio não é algo trivial, principalmente se a ideia visa atingir o disruptivo setor tecnológico. Analisando o relatório realizado por Kyril Kotashev, publicado no *website Failory*, percebe-se que 63% das *tech-startups* morrem antes mesmo de completarem seu quinto ano de atividade (KOTASHEV, 2020). Mesmo sabendo dessa informação, milhares de empreendedores, ao redor do mundo, continuam fazendo apostas e buscando maneiras de transformar seu embrionário negócio em um unicórnio¹, o mais rápido possível. Nesse contexto, entender formas bem-sucedidas de criação, captura e entrega de valor, pode ser crucial para se atingir tal objetivo.

Sobre tal perspectiva, o estudo a seguir tem o intuito de avaliar e destacar não só os elementos que fizeram parte do modelo de negócio inicial da Xiaomi, vigente de 2010 a 2011, mas principalmente apresentar a trajetória da empresa e a evolução do respectivo modelo ao longo dos últimos dez anos, ou seja, de 2011 a 2020. A partir disso, os fatores responsáveis pelo sucesso da chinesa, que já ocupou a posição de *tech-startup* mais valiosa do planeta, ao atingir o *valuation* de US\$ 45 bilhões de dólares em 2014, foram identificados (BBC, 2014).

É importante pontuar que a organização de tecnologia e manufatura de produtos eletrônicos, alcançou feitos consideráveis em menos de uma década de existência. Em 2019 por exemplo, 9 anos após sua fundação, a Xiaomi já recebia o título de empresa mais jovem a compor o ranking Fortune Global 500 (FORTUNE GLOBAL 500, 2019). Um ano depois, ela já era vista como a 24ª organização mais inovadora do planeta, de acordo com analistas do *Boston Consulting Group* (RINGEL et al, 2020). Diante disso, com o objetivo de analisar detalhadamente os elementos que levaram tal corporação a essas e outras conquistas apresentadas adiante, a metodologia do *Business Model Generation* (BMG), idealizada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), será o referencial teórico base a ser utilizado.

Ressalta-se que as informações que sustentam tal trabalho são oriundas não só de fontes primárias, como também secundárias. Por mais que exista um alto nível de dificuldade em contatar executivos da marca, que ainda não possui sede no Brasil, o autor utilizou entrevistas gravadas com importantes colaboradores da organização e o livro escrito por Li Wanqiang, cofundador da

¹**Unicórnio:** Startup avaliadas em mais de 1 bilhão de dólares.

Xiaomi responsável pela área de marketing da companhia. Além disso, dados apresentados em outros livros, artigos, relatórios, entrevistas jornalísticas, revistas, notícias e *websites*, também foram examinados e usados durante a construção da pesquisa.

Quanto a estruturação do estudo, esse é composto pelas seguintes partes: (a) Introdução; (b) Referencial Teórico; (c) Metodologia; (d) Apresentação e Análise dos Resultados e a (e) Conclusão, que sintetiza as contribuições do trabalho.

2 Referencial Teórico

2.1 Ambiente Externo

De acordo com Sobral e Peci (2013, p.104), autores do livro “Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro”, “o ambiente externo é o contexto no qual as organizações existem e operam, sendo constituído pelos elementos que se encontram fora dos limites da organização”. A partir disso, entende-se que todas as empresas estabelecem uma relação de interdependência mútua com o panorama em que estão inseridas pois, para fornecerem produtos e serviços à sociedade (*outputs*), necessitam de recursos e insumos externos (*inputs*).

Tendo em vista que a partir do final dos anos 80, o U.S Army War College passa a definir o ambiente externo como volátil, incerto, complexo e ambíguo, gestores e pesquisadores passaram a valorizar a análise não só das forças, atores e instituições diretamente relevantes para o alcance dos objetivos da companhia, como também dos fatores capazes de influenciar um determinado setor ou indústria por inteiro, afetando, indiretamente, o negócio em análise (U.S ARMY HERITAGE & EDUCATION CENTER, 2019).

O ambiente externo é dividido em ambiente externo operacional (microambiente), onde encontram-se os concorrentes, fornecedores, investidores, clientes e outros *stakeholders* diretos, e ambiente externo contextual (macroambiente), estruturado pela união de fatores econômicos, tecnológicos, socioculturais, demográficos e políticos-legais (SOBRAL; PECI, 2013).

Distinta da análise ambiental clássica apresentada acima, o *Business Model Environment*, peça fundamental da seção de estratégia do *Business Model Generation* (BMG), apresentado no item 2.2 desse trabalho, também se manifesta como ferramenta para análise de ambientes. Por mais que as duas teorias - análise ambiental clássica e a *Business Model Environment* - possuam estruturas e abordagens diferentes, elas trazem à tona os mesmos elementos a serem verificados. Nesse último caso, os fatores do ambiente externos não são separados entre ambiente operacional e contextual, mas sim, entre forças da indústria, forças de mercado, tendências-chave e forças macroeconômicas.

Sobre tal perspectiva, independente da teoria selecionada, tal análise é fundamental para um bom entendimento do panorama das organizações e seus respectivos modelos de negócio.

2.1.1 Ambiente Externo Operacional

Segundo Sobral e Peci (2013, p.104), “o ambiente operacional é a parte do ambiente externo diretamente ligado à organização”. É importante pontuar que as características desse ambiente, diferem de uma companhia para outra. Portanto, cada empresa possuirá concorrentes, fornecedores, investidores, clientes e outros atores específicos que influenciam o desempenho do negócio e, por isso, devem ser constantemente monitorados.

2.1.1.1 Concorrentes

Sobral e Peci (2013), descrevem os concorrentes como toda e qualquer empresa pertencente ao mesmo setor e que apresente um modelo de negócio com alto grau de similaridade. Em linhas gerais, organizações que competem entre si com o objetivo de gerar valor a um mesmo segmento de clientes, são consideradas concorrentes.

2.1.1.2 Fornecedores

Toda empresa necessita de insumos para a produção de um determinado item ou para prestação de um serviço específico. Nesse contexto, ressalta-se o importante papel dos fornecedores. De acordo com Sobral e Peci (2013), evidencia-se que a principal função dos respectivos agentes econômicos é o suprimento de outras organizações com matérias primas, permitindo-as a entrega de valor ao cliente final.

2.1.1.3 Investidores

São todos aqueles que permitem, que uma determinada empresa, tenha acesso ao capital necessário para manutenção ou expansão de seus negócios. Na grande maioria das vezes, bancos de investimento, corporações, investidores anjos e pessoas físicas portadoras de título e valores mobiliários, por exemplo, esperam obter rendimentos ao emprestarem seu dinheiro à uma determinada instituição. Esses, são nomeados investidores (BTG DIGITAL, 2021).

2.1.1.4 Clientes

Para os mesmos autores, os clientes determinam se uma companhia terá sucesso ou não, tendo em vista que são eles que adquirirão os produtos ou serviços ofertados. É válido salientar que caso a ofertante não conheça, no detalhe, as peculiaridades e necessidades de seu segmento de clientes, dificilmente conseguirá entregar valor aos mesmos.

2.1.2 Ambiente Externo Contextual

O ambiente externo contextual engloba as condições e tendências que influenciam, indiretamente, o desempenho de todas as companhias de um determinado setor ou indústria e, não apenas, o negócio em análise. Isso ocorre pois, tal ambiente, considera fatores econômicos, tecnológicos, socioculturais, demográficos e político-legais, cujas empresas são incapazes de agir integralmente sobre (SOBRAL; PECI, 2013).

Ressalta-se ainda, que alguns desses fatores tendem a mudar muito rapidamente, fazendo com que as organizações tenham que ficar constantemente atentas.

2.1.2.1 Fatores Econômicos

“São as variáveis aparentemente mais críticas ou, pelo menos, mais diretamente observáveis para o desempenho de uma organização” (SOBRAL; PECI, 2013, p.114). De fato, elementos como tendência de expansão ou recessão da economia, avaliação do Produto Interno Bruto (PIB), taxa de desemprego, índices de inflação, taxa de juros e indicadores cambiais, por exemplo, condicionam demasiadamente o processo decisório de gestores e empreendedores, ao redor do mundo.

2.1.2.2 Fatores Tecnológicos

“Traduzem o nível de desenvolvimento tecnológico da sociedade ou de um setor”, conforme Sobral e Peci (2013, p.118), autores do livro “Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro”. A inovação, o progresso tecnológico dos processos de produção, a democratização do acesso à tecnologia e os altos

investimentos nas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), tem a capacidade de alterar a dinâmica de várias companhias, em um piscar de olhos.

2.1.2.3 Fatores Socioculturais

São aqueles relacionados aos “valores, normas, estilos de vida, hábitos e costumes de uma sociedade” (SOBRAL; PECI, 2013, p.118). Tais fatores, influenciam o modo como as pessoas consomem, trabalham e se comportam de forma geral. Nesse contexto, é essencial que as companhias fiquem atentas aos respectivos elementos, com o intuito de se adaptar a eles.

2.1.2.4 Fatores Demográficos

Conforme Sobral e Peci (2013) declaram, os fatores demográficos afetam o tamanho do mercado, as características da clientela, a oferta de mão de obra e vários outros aspectos essenciais ao processo de desenvolvimento e lançamento de um produto ou serviço, no mercado. Alguns exemplos de fatores demográficos são: estrutura etária, diversidade de gênero, racial e religiosa, distribuição geográfica e nível educacional.

2.1.2.5 Fatores Políticos-Legais

É todo e qualquer fator resultante de um processo político, tais como: estabilidade política, políticas econômicas (liberais ou restritivas), legislação laboral, legislação antimonopólio, regulamentação associada a abertura de empresas e muitos outros elementos (SOBRAL; PECI, 2013). É evidente que a grande maioria das ações governamentais, geram mudanças de cunho econômico ou social, afetando de forma positiva ou negativa um grupo de empresas.

2.2 Business Model Generation (BMG)

Antes de apresentar e analisar, de fato, o atual modelo de negócio da empresa objeto do estudo, a Xiaomi, é imprescindível que o conceito do *Business Model Generation* seja exposto de maneira clara e coesa, uma vez que será a referência base deste estudo. Nesse contexto, o primeiro ponto a ser desmistificado é aquele que equipara as formas de geração de lucro de uma

determinada corporação, ao modelo de negócio dela. Por mais que antigamente, muitas companhias enxergassem os dois como sinônimos, agir desse modo no atual panorama de mundo pode gerar consequências extremamente prejudiciais à saúde de uma organização. É notório que, nos dias de hoje, o foco da grande maioria das pequenas, médias e grandes empresas de sucesso não é direcionado, apenas, à incessante busca pelo lucro, mas também, à permanente procura de soluções para problemas e necessidades apresentadas por um grupo de pessoas específico.

A partir do mencionado acima, a definição proposta por Alex Osterwalder e Yves Pigneur no livro *“Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers”*, adequa-se ao propósito do respectivo trabalho. Para os autores, um modelo de negócio é o jeito que uma companhia cria, entrega e captura valor para um certo segmento de cliente.

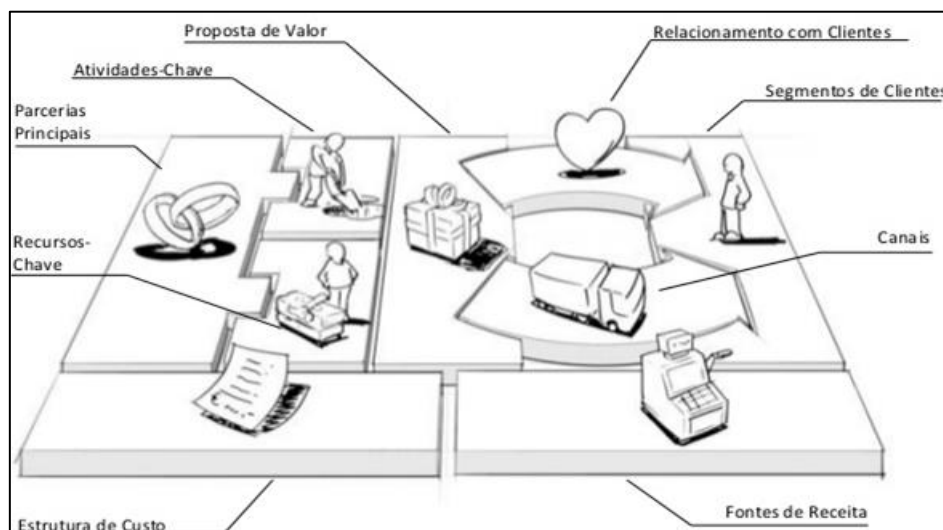
Diante disso, é relevante enfatizar que a respectiva teoria é apresentada, pelos autores em cinco sessões distintas: Canvas, Padrões, Design, Estratégia e Processo, que ao serem interligadas, facilitam a estruturação e o desenvolvimento de negócios dos mais variados tipos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Por outro lado, tendo em vista que a meta desse estudo é analisar um modelo de negócio já desenvolvido, apenas as seções do Canvas e dos Padrões serão utilizadas. As outras três, mais relacionadas às técnicas, ferramentas e processos usados no *design* de um modelo de negócio inexistente ou no diagnóstico estratégico de um existente, não serão abordadas.

2.2.1 Business Model Canvas

O primeiro componente do BMG a ser apresentado é o *Business Model Canvas*, isso é, uma ferramenta de análise estabelecida a partir da união de nove partições (também chamadas de blocos), que englobam as quatro principais demandas de qualquer companhia: Clientes (*para quem?*), Produto (*o que?*), Infraestrutura (*como?*) e Viabilidade Econômica (*quanto?*) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). O Canvas, foi elaborado para ser a maneira mais intuitiva, acessível e nítida de descrever e aperfeiçoar um modelo de negócio, logo, segundo os autores, a melhor forma de entendê-lo é visualizando-o conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Business Model Canvas



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

Como mencionado acima, tal esquema é constituído por nove blocos interconectados. A seguir, uma breve descrição de cada um deles será exposta na ordem ideal para a integral construção e análise de um modelo, iniciando-se por **Segmento de Clientes** e finalizando-se com **Estrutura de Custo**. Salienta-se que todas as nove descrições abaixo, foram baseadas na obra de Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2011).

Segmento de Clientes

É a base para a construção do modelo de negócio. Sem a definição da clientela focal, é impossível satisfazer necessidades, resolver problemas e, consequentemente, gerar valor.

É importante pontuar que uma determinada empresa pode focar em mais de um segmento ao mesmo tempo, como por exemplo: mercado de massa, nicho de mercado, segmentado, diversificado e mercado multilateral (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Além disso, Osterwalder e Pigneur (2011) ainda mencionam que uma excelente forma de conhecer e entender melhor o perfil do segmento de cliente é através do mapa de empatia. Tal ferramenta, apresentada na Figura 2, foi desenvolvida pela consultoria de pensamento visual XPLANE® e auxilia aqueles que buscam saber mais sobre o comportamento, as preocupações, as aspirações e o ambiente dos consumidores para os quais entregam valor.

Figura 2 – Mapa de Empatia



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

Proposta de Valor

É o conjunto de produtos e serviços desenvolvidos para resolver um problema ou suprir uma necessidade. Em outras palavras, é o que de fato cria valor para um determinado segmento de cliente, fazendo com que esse último opte pela empresa A ao invés da empresa B.

Ressalta-se que nem todas as propostas de valor são totalmente inovadoras e disruptivas, muitas delas tendem a ser bastante similares às outras já existentes no mercado, porém, oferecem algum atributo que gera uma ligeira diferenciação.

Por fim, evidencia-se que por mais que o valor possa ser criado de inúmeras formas, a percepção ocorre quantitativamente (Exemplo: preço e rapidez na entrega) ou qualitativamente (Exemplo: experiência do cliente e *design* do produto) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Canais

É através dos canais, que uma determinada companhia consegue alcançar e se comunicar com os segmentos de cliente escolhidos, podendo assim, entregar valor a eles.

Para a grande maioria das empresas, o canal tende a ser o resultado da união das atividades de comunicação, distribuição e vendas. Diante disso, destaca-se que muitas companhias optam por terceirizar tais funções, tendo em vista o nível de complexidade que podem apresentar.

Em linhas gerais, as três atividades mencionadas acima se desmembram nas chamadas “cinco fases dos canais”. Essas são: conscientização, avaliação, compra, entrega e pós-venda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

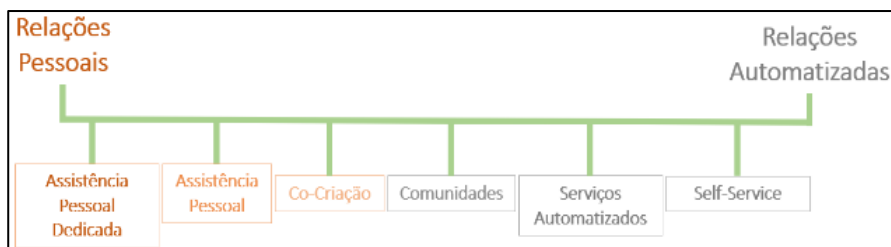
Relacionamento com Clientes

É a outra interface, além dos canais, através da qual a organização se relaciona com os clientes. Nesse caso, refere-se de fato às relações que um negócio específico quer estabelecer com seus consumidores.

Ao colocar tais relações em um espectro, apresenta-se as “Relações Pessoais” em um extremo e as “Relações Automatizadas” em outro. Dessa forma, assinala-se que a escolha da relação ideal para uma corporação, depende de motivações como: nível desejado de aquisição de clientes, nível desejado de retenção de clientes e nível desejado de ²*upselling* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A seguir, na Figura 3, é possível observar o espectro recém pontuado, com os tipos de relacionamento com clientes que podem coexistir em uma empresa.

Figura 3 - Espectro dos Tipos de Relacionamento com Clientes



Fonte: Elaboração Própria, baseada em (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

Fluxo de Receitas

É o capital que a organização gera ao entregar valor para o(s) segmento(s) de cliente(s) escolhido(s). Existem inúmeros modelos de geração de receita, tais como: venda de ativos, pagamento por utilização, venda por assinatura, taxa de intermediação e *advertising*.

Por outro lado, cada modelo desse só pode ser caracterizado como Receitas Transacionais ou Receitas Recorrentes. Enquanto o primeiro diz respeito

²**Upselling:** Para Santos (2017), *upselling* é uma estratégia de crescimento de vendas que visa incentivar os clientes a adquirirem uma versão mais sofisticada ou avançada do produto que originalmente pretendiam comprar. Além de aumentar o faturamento de uma organização, tal ação tem o intuito de melhorar a experiência do consumidor, já que um *upsell* bem realizado cria uma “oportunidade” para se adquirir um item mais completo do que o escolhido anteriormente.

as receitas geradas por cada venda, ou seja, que dependem da atração contínua de consumidores, o segundo modelo relaciona-se às receitas previsíveis, estáveis e periódicas. Por mais que, nessa última, as companhias só precisem se preocupar em atrair cada cliente uma única vez, a fidelização do respectivo passa a ser imprescindível (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Recursos Chave

São os ativos com influência direta no funcionamento de um modelo de negócio. Sem os respectivos recursos, o negócio em si, não existe. Em outras palavras, são os ativos que possibilitam a criação e entrega de valor, a manutenção dos relacionamentos com os segmentos de clientes e a geração de receita.

Vale salientar que, tais recursos, podem aparecer de quatro formas distintas: recursos físicos (ativos tangíveis, como prédios e máquinas), recursos intelectuais (ativos intangíveis, como marca, patentes e parcerias), recursos humanos e recursos financeiros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Atividades Chave

Assim como os Recursos Chave, as Atividades Chave também exercem influência direta no funcionamento de um modelo de negócio.

Deve-se enfatizar que, para ser caracterizada como Atividade Chave, a prática precisa pertencer a uma das três categorias mostradas na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Categorias das Atividades Chave

Produção	- Todas as atividades que englobam o desenvolvimento do design, a manufatura e a entrega de um determinado produto em elevada quantidade ou alta qualidade.
Resolução de Problemas	- Todas as atividades que buscam, de forma contínua, novas soluções para clientes específicos. Cada caso é um caso. (Ex: Consultorias, hospitais...)
Plataforma/Network	- São atividades encontradas em modelos de negócio que tenham uma plataforma virtual como recurso chave. (Ex: Ebay → Atividades de desenvolvimento e manutenção do website.)

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

Parcerias Principais (ou Parcerias Chave)

É a rede de fornecedores e parceiros que mantém o funcionamento do negócio. É fundamental realçar a existência de inúmeras motivações para o estabelecimento de uma determinada parceria. Entre essas, cita-se, como exemplo, a otimização do negócio e a criação de economias de escala a partir da

compra de uma determinada matéria prima do fornecedor, ao invés de verticalizar a produção dessa.

Seguindo adiante, destaca-se a motivação relacionada à redução do risco e da incerteza gerada através da formação de alianças estratégicas entre concorrentes, em determinadas áreas de mercado. Já o último exemplo, se relaciona à motivação de adquirir recursos e/ou tarefas específicas visando a realização de 100% das atividades descritas no modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Estrutura de Custo

Engloba todos os custos gerados pelo funcionamento de um modelo de negócio. Embora existam certas companhias mais sensíveis à alteração nos custos do que outras, o cálculo desses não é algo complicado de se fazer, tendo em vista que grande parte deles são diretamente influenciados pela escolha dos Recursos Chave, das Atividades Chaves e das Parcerias Principais.

Ao se falar do respectivo elemento do modelo de negócio, não se pode deixar de expor os dois tipos de estruturas de custos existentes, que são: “*Cost-Driven*” e “*Value-Driven*”. Enquanto a primeira foca na minimização dos custos através da automatização e terceirização de suas atividades, a outra tende a se concentrar na máxima geração de valor para o cliente, entregando serviços personalizados e adaptados as necessidades de cada um deles (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.2.2 Business Model Patterns

A segunda parte do *Business Model Generation*, relevante para o estudo, é o “*Business Model Patterns*”. Os Padrões de Modelo de Negócio, traduzido de forma direta, também são apresentados pelos autores Osterwalder e Pigneur (2011).

Ao se pensar no enorme número de empresas existentes ao redor do mundo e no fato de que, cada uma delas, ter desenvolvido seu próprio modelo de negócio de forma empírica ou planejada, garante-se a existência de modelos extraordinários e modelos falhos. Analisando as organizações bem-sucedidas, os autores citados anteriormente, perceberam a existência de similaridades entre modelos de negócio distintos, seja no modo de configuração dos elementos estruturais, nas características ou no comportamento desses. Tais similaridades, passaram a ser chamadas de Padrões de Modelo de Negócio.

Ressalta-se que os respectivos padrões podem ser bem valiosos na hora da estruturação ou avaliação de um modelo de negócio. Ao conhecê-los, entendê-los e aplicá-los, aumenta-se consideravelmente as chances de sucesso de um empreendimento, tendo em vista que o mesmo será desenvolvido sobre alicerces robustos e já testados. Por outro lado, ao invés de prestar atenção na configuração integral de um modelo de negócio bem-sucedido, muitas organizações e/ou empreendedores tendem a olhar, erroneamente, apenas para alguns elementos como produto, preço e/ou tecnologia, por exemplo.

Seguindo adiante, mesmo sabendo que os cinco Padrões de Modelo de Negócio mais conhecidos são Modelos de Negócio Desagregados, Cauda Longa, Plataformas Multilaterais, Gratuidade como Modelo de Negócio (FREE) e Modelos de Negócio Abertos, apenas três deles serão relevantes para essa pesquisa. Abaixo, apresenta-se uma breve descrição desses.

Cauda Longa

O respectivo termo, cunhado por Cris Anderson em 2004 e detalhado no livro *“The long tail: Why the future of business is selling less of more”* em 2006 (ANDERSON, 2006), basicamente refuta a aplicação do Princípio de Pareto ao varejo. Enquanto essa última teoria defende que 80% da receita gerada é oriunda da venda de 20% dos produtos oferecidos (Produtos Populares), Anderson (2006) acredita que produtos com baixa demanda ou com volume de vendas reduzido (produtos de nicho) podem, conjuntamente, atingir fatias de mercado maiores ou iguais àsquelas geradas por produtos populares, caso o canal de distribuição escolhido seja amplo e direcionado.

É importante pontuar que o desenvolvimento do e-commerce e, conseqüentemente, do marketing digital, potencializou tal padrão. Enquanto o comércio digital derrubou as fronteiras geográficas, aumentando o mercado potencial das companhias, o marketing digital permitiu uma comunicação muito mais personalizada e direcionada, otimizada por meio do *analytics*.

Gratuidade como Modelo de Negócio (FREE):

Para Osterwalder e Pigneur (2011), o Modelo FREE é todo e qualquer negócio em que, pelo menos um segmento de cliente, consegue usufruir de um determinado produto ou serviço pagando pouco ou sem pagar nada. É importante apontar que a evolução da internet foi um fator chave para o aumento de produtos e, principalmente, serviços livres de taxas.

Explicita-se que qualquer tipo de gratuidade oferecida por organizações com o respectivo modelo de negócio serão financiadas de alguma forma, levando

em consideração a viabilidade financeira do empreendimento. Abaixo, na Tabela 2, três maneiras distintas de se viabilizar este tipo de modelo de negócio, são apresentadas.

Tabela 2 - Viabilização da Gratuidade como Modelo de Negócio

Advertising	É a forma mais conhecida de se monetizar um modelo de negócios desse tipo. Essa, só é observada em plataformas multilaterais, aonde uma das pontas consome um produto/serviço de forma gratuita, pois a outra está pagando para expor anúncios publicitários direcionado aos usuários não-pagantes.
Freemium	Como o nome já expõe, é o modelo de negócio que mistura o "Free" (grátis) com o "Premium" (exclusivo). Nesse, a maior parte dos usuários (cerca de 90%), que consomem o serviço gratuito, são subsidiados pela pequena base de consumidores pagantes (cerca de 10%). Por mais que haja diferenças entre o produto/serviço gratuito e pago, o custo marginal para servir um não-pagante é geralmente muito baixo, viabilizando tal modelo.
Bait & Hook ou Modelo "Razor & Blades"	É o modelo de negócio caracterizado pela atração de consumidores a partir de um produto/serviço gratuito ou extremamente barato, cujo principal objetivo é a geração de receita a partir da venda recorrente de elementos a serem utilizados com ele, no futuro. Exemplo: Antigamente, o aparelho de barbear da marca Gillette era entregue gratuitamente aos consumidores, pois o foco de King C. Gillette era gerar receita com a recorrente venda das exclusivas lâminas descartáveis e não com o barbeador, propriamente dito.

Fonte: Elaboração Própria, baseada em (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

Modelos de Negócio Abertos

De acordo com Henry Chesbrough (2003), no livro *"Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology"*, o modelo de negócio aberto é caracterizado pela criação de valor a partir da colaboração com parceiros externos. Segundo o escritor, tal colaboração é oriunda da abertura da área de pesquisa e desenvolvimento da companhia para terceiros (*Inside-out Innovation*), ou da busca por inovação dentro das fronteiras desses últimos (*Outside-In Innovation*).

Por outro lado, ao abrir o respectivo departamento, as empresas não estão oferecendo gratuitamente seus estudos inovadores e suas patentes tecnológicas, mas sim, buscando outras organizações que desejem pagar por elas ou estabelecer parcerias – por meio de *Joint-ventures* ou *Spin-offs*³, por exemplo - não só na criação de um produto ou serviço, como também na comercialização desse (CHESBROUGH, 2003).

³ **Spin-Off:** Uma empresa derivada de outra, isso é, uma companhia independente que nasceu a partir de outra pessoa jurídica.

Em síntese, pode-se afirmar que modelos de negócio abertos são sustentados pela ideia de Inovação Aberta (*Open Innovation*), que segundo Henry Chesbrough “trata fundamentalmente de operar em um mundo de conhecimento abundante, onde nem todas as pessoas inteligentes trabalham para você. Diante disso, o melhor a se fazer é encontrar-se com eles, conectar-se a eles e construir junto deles” (CHESBROUGH, 2003, p.27).

3 Metodologia

Após verificar as características do trabalho em questão, optou-se pela escolha da metodologia de estudo de caso, que segundo Bruner, Herman e Schoutheete (1977, p.224) nada mais é do que uma “análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais.”. Para os autores, a respectiva metodologia tende a reunir uma enorme quantidade de informações detalhadas voltadas ao aprendizado que se pode extrair de uma determinada situação.

De acordo com Yin, “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN., 2010, p.39).

Além disso, o literato ainda acredita que tal estratégia metodológica seja a mais escolhida não só quando questões do tipo “como” e “por quê” precisam ser respondidas, mas principalmente quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos pesquisados.

Para Robert Stake, como explicou Sharan Merriam (1995, apud MERRIAM, 1998) no livro *“Case Study Research in Education: A Qualitative Approach”*, o conhecimento gerado a partir de um estudo de caso difere daquele derivado de outros métodos, tendo em vista que o primeiro tende a ser:

- a) **mais concreto.** É um conhecimento mais objetivo e dinâmico, que se relaciona, muitas vezes, com a experiência do leitor. É uma compreensão bem mais prática do que abstrata.
- b) **mais contextualizado.** Assim como as experiências dos indivíduos, o conhecimento, oriundo dos estudos de caso, é associado a um determinado contexto e/ou situação. Sobre tal perspectiva, o respectivo entendimento tende a se afastar do abstrato manifestado por outros tipos de pesquisa.
- c) **mais voltado à interpretação do leitor.** Ao realizar a leitura de um estudo de caso as pessoas invocam, automaticamente, suas vivências, experiências e compreensões na hora de interpretar o que está sendo expresso pelo pesquisador. Diante disso, informações e aspectos não

abordados pelo autor, são incorporados mentalmente ao texto, causando uma generalização positiva do estudo.

- d) **baseado em populações de referência determinadas pelo leitor.** Assim como os leitores tendem a invocar, involuntariamente, suas vivências experiências e compreensões durante a interpretação do trabalho, eles também imaginam grupos de pessoas (populações de referência) que possam ser influenciadas pelo que o estudo de caso traz à tona.

Apresentado o conceito da metodologia em análise, é importante evidenciar os tipos de estudos de caso existentes, que definem o percurso metodológico do trabalho. Dependendo do autor, o nome e a definição de cada categoria sofrerá variações, todavia, em concordância com Stake (1995), existem três gêneros distintos:

- a) **estudo de caso intrínseco:** são todos aqueles cujo principal objetivo é aprender, conhecer e inspecionar, mais profundamente, um caso de interesse para o investigador. Na grande maioria das vezes, pesquisadores com um intenso nível de curiosidade em uma determinada organização, um determinado comportamento humano ou qualquer outro objeto de estudo, optam pela respectiva classe, assim como ocorreu nesse trabalho.
- b) **estudo de caso instrumental:** o pesquisador examina um caso específico (micro) a fim de conseguir entender melhor uma questão mais abrangente. Os estudos de casos instrumentais têm a finalidade de auxiliar e suportar uma análise macro, geralmente mais complexa.
- c) **estudo de caso múltiplo (Coletivo):** diz respeito aos casos que exploram vários elementos ao mesmo tempo. Aqui, o interesse é investigar o maior número de fatores possíveis e pontuar as semelhanças e redundâncias entre eles.

No que tange ao percurso metodológico, aludido no último parágrafo, Nisbet e Watts (1978) declaram que, normalmente, a grande maioria dos estudos de casos são idealizados a partir da união de três fases:

- 1) **fase exploratória.** Nessa fase, o pesquisador irá estruturar o plano de ação que utilizará ao longo do trabalho. Por mais que esse programa esteja sujeito a lapidação, à medida que o estudo avança, é importante que o investigador defina alguns pontos iniciais como o objeto focal de pesquisa,

as fontes de coleta de dados e as formas de análise dos resultados, por exemplo.

- 2) **fase de coleta de dados.** Como o nome já menciona, tal fase diz respeito ao levantamento de dados, de diferentes fontes, que serão transformados em informação de valor ao estudo. De acordo com Duarte e Barros (2006, p.229), autores do livro “Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação”, as principais fontes de dados utilizadas são “documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”.
- 3) **análise dos dados.** Por mais que o pesquisador analise os dados à medida que o estudo vá sendo concebido, o que demonstra o caráter transversal dessa etapa, a posição “oficial” dela é após a fase de coleta de dados. Com o intuito de revelar a teoria por trás dessa fase, Yin (2010, p.39) relata que a respectiva análise “consiste no exame, categorização, classificação ou mesmo na recombinação das evidências conforme proposições iniciais do estudo”.

Além disso, para o literato recém mencionado, existem duas estratégias que podem ser usadas na condução de uma análise de dados. Na primeira, o autor baseia-se nas proposições teóricas que deram origem ao estudo de caso para selecionar os dados, organizar o estudo e definir explicações alternativas. Já na segunda, observada no respectivo trabalho, elabora-se uma estrutura descritiva do estudo de caso na qual o investigador conseguirá, por exemplo, identificar as principais características do modelo de negócio da Xiaomi que a fizeram crescer de forma ⁴exponencial, durante os últimos dez anos.

É necessário salientar que um grande contingente de estudiosos criticam a utilização do método de estudo de caso, pois, tais indivíduos, acreditam que a respectiva metodologia carece de rigor científico, não manifesta base para generalização científica e é lenta na obtenção e análise dos dados. Segundo Yin

⁴**(Organização) Exponencial:** De acordo com Ismail, Van Gees e Malone (2018), negócios exponenciais, como o nome já entrega, são aqueles cujo crescimento não segue uma tendência progressiva e linear, comumente observada. Segundo tais autores, empresas exponenciais crescem, em média, dez vezes mais que as tradicionais pois, entre outros fatores, apresentam um Propósito Transformador Massivo (PTM). De forma simples e direta, o PTM é o maior e mais ambicioso propósito que uma organização pode ter. Esse, vai muito além das declarações de missão e visão convencionais, já que gera uma mudança cultural voltada a geração de impacto externo positivo.

(2006), muitos pesquisadores desconsideram os estudos de caso, que mesmo se mostrando uma ferramenta de investigação empírica representativa, é visualizada com desprezo quando comparada aos experimentos ou levantamentos. Em contrapartida, considerar tal método como algo pré-experimental ou simplório é um equívoco, tendo em vista o amplo leque de situações em que ele pode ser empregado.

Dentre as vantagens do método de estudo de caso, sua capacidade heurística deve não só ser destacada, como também valorizada. Em outras palavras, afirma-se que os estudos de caso tendem a iluminar aquilo que está sendo analisado, de modo que o leitor possa descobrir novos sentidos, expandir suas experiências ou confirmar o que já sabia.

Diante do exposto nesse capítulo, optou-se pela elaboração de um estudo de caso intrínseco para entender, através da teoria do *Business Model Generation*, os principais elementos responsáveis pela evolução do modelo de negócio da Xiaomi, ainda pouco conhecido em território nacional. Ademais, o estudo visa apresentar práticas e insights relevantes àqueles que buscam a transformação de um empreendimento embrionário.

Vale enfatizar que apesar de todas as dificuldades de comunicação com a companhia chinesa, que ainda não possui sede no Brasil, o pesquisador fez uma extensa pesquisa para embasar o presente trabalho com dados primários robustos. Esses, foram retirados do livro *“The Xiaomi Way: Customer Engagement Strategies That Built One of the Largest Smartphone Companies in the World”*, escrito por um dos cofundadores da marca, da apresentação que o atual CEO realizou no 10º aniversário da Xiaomi, da entrevista que o antigo vice-presidente internacional gravou para Recode e dos relatórios financeiros aos acionistas, por exemplo. Além disso, é importante chamar atenção à pesquisa de campo que o autor realizou com alguns consumidores da marca, cujo principal intuito foi, a partir da estruturação de um mapa de empatia consolidado, entender melhor o perfil dos respectivos clientes e usuários.

Junto com os demais dados secundários, uma detalhada análise descritiva foi realizada, visando a transmissão das características do próspero modelo de negócio em pauta. A apresentação do respectivo, atualmente alocado na 30ª posição do ranking “100 organizações mais escaláveis do mundo”, baseado no premiado livro *“Organizações exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)”*, de Ismail, Van Gees e Malone (2018), tem o intuito de inspirar empreendedores, executivos, estudantes da área de gestão e/ou pessoas que buscam alternativas às tradicionais práticas de administração (OPENEXO, 2020).

4 Apresentação e Análise dos Resultados

4.1 A Xiaomi

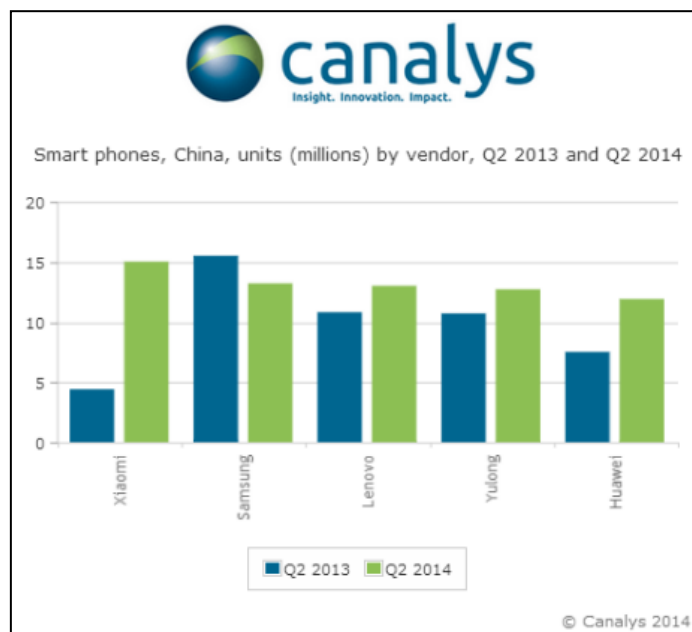
Baseando-se nas informações descritas por Clay Shirky, no livro “*Little Rice: Smartphones, Xiaomi, and the Chinese Dream*”, pode-se afirmar que tal empresa foi fundada em 2010 por oito experientes executivos da área de tecnologia, na cidade de Pequim (SHIRKY, 2015). À frente da respectiva equipe, estava o empreendedor Lei Jun, que após erguer e vender diversos negócios – como a livraria *on-line* Joyo.com, adquirida pela Amazon em 2004 (HINES, 2004) - decidiu entrar no universo dos *smartphones*, um dos mais dinâmicos do planeta.

Em um primeiro momento, o modelo de negócio da organização não era o desenvolvimento e a produção de *smartphones* e artigos de *Artificial Intelligence & Internet of Things* (AIoT), como ocorre hoje em dia. Shirky (2015) afirma que em 2010, a ideia dos fundadores era a elaboração e venda da MIUI, uma interface do usuário mais polida, “macia”, amigável e energeticamente eficiente, que podia ser sobreposta àquela embutida em aparelhos com sistema operacional Android, que na época, sofria fortes críticas devido a sua usabilidade não intuitiva. Naquele tempo, a organização era majoritariamente uma empresa de *software*, que utilizava o *hardware* de terceiros para gerar receita através da venda de serviços digitais como aplicativos de *streaming*, armazenamento em nuvem, jogos, temas para personalização da interface do *smartphone* e muitos outros elementos.

Por outro lado, como também pontuado no livro do último autor citado, assim como outros empreendedores chineses, Lei Jun sempre desejou mostrar ao mundo que o *Designed in China*, era sinônimo de qualidade. Sobre tal perspectiva, em 2011, a Xiaomi lançou o Smartphone Mi1, aparelho 100% desenhado na China, com especificações de *hardware* robustas e com um preço extremamente competitivo (SHIRKY, 2015). A partir daí, a marca começou a crescer exponencialmente. Em 2014, como apresenta a Figura 4 a companhia alcançou pela primeira vez a liderança do maior mercado de *smartphones* do mundo, o chinês.

Em 2017, após um processo de internacionalização voltado aos países próximos à China, a corporação conseguiu repetir o feito na Índia, como revela a Tabela 3. Por último, vale ressaltar que desde 2016, a chinesa se mantém entre as seis organizações com as maiores fatias de mercado do setor, informação exibida na Tabela 4.

Figura 4 - Fatia do Mercado chinês de Smartphone,
por Companhia (Q2 2013 – Q2 2014)



Fonte: CANLYS, 2014

Tabela 3 - Fatia do Mercado indiano de smartphone de 2017 e 2018

India smartphone shipments and annual growth Canalys Smartphone Market Pulse: full-year 2018				
Vendor	2018 shipments (million)	2018 Market share	2017 shipments (million)	2017 Market share
Xiaomi	41.0	29.9%	25.7	20.6%
Samsung	35.4	25.8%	29.4	23.6%
Vivo	14.4	10.5%	12.6	10.1%
Oppo*	11.2	8.2%	10.7	8.5%
Micromax	4.7	3.4%	4.4	3.5%
Others	30.6	22.3%	42.1	33.7%

Fonte: CANALYS, 2018

Tabela 4 - Consolidado da Fatia do Mercado Global de Smartphone, por Companhia (Q1 2016 – Q4 2020)

Smartphone Shipment Market Share 2016Q1 - 2020Q3 (Source: Counterpoint Research)																				
	2016Q1	2016Q2	2016Q3	2016Q4	2017Q1	2017Q2	2017Q3	2017Q4	2018Q1	2018Q2	2018Q3	2018Q4	2019Q1	2019Q2	2019Q3	2019Q4	2020Q1	2020Q2	2020Q3	2020Q4
Samsung	23%	22%	20%	18%	22%	22%	21%	18%	22%	19%	19%	18%	21%	21%	21%	18%	20%	20%	22%	16%
Apple	15%	11%	12%	18%	14%	11%	12%	18%	14%	11%	12%	17%	12%	10%	12%	18%	14%	14%	11%	21%
Huawei	8%	9%	9%	10%	9%	11%	10%	10%	11%	15%	14%	15%	17%	16%	18%	14%	17%	20%	14%	8%
Oppo	4%	6%	7%	7%	7%	8%	8%	7%	7%	8%	9%	8%	8%	9%	9%	8%	8%	9%	8%	9%
Vivo	4%	5%	6%	5%	6%	7%	7%	6%	5%	7%	8%	7%	7%	8%	8%	8%	7%	8%	8%	8%
Xiaomi	4%	4%	4%	4%	4%	6%	7%	7%	8%	9%	9%	6%	8%	9%	8%	8%	10%	10%	13%	11%
Others	42%	43%	43%	38%	39%	35%	35%	34%	33%	31%	29%	29%	27%	27%	24%	26%	24%	19%	24%	27%

Fonte: COUNTERPOINT, 2017 e 2020

Em 9 de julho de 2018, ou seja, pouco mais de 8 oito anos após sua fundação, a primeira ação da Xiaomi era negociada. De acordo com Rodrigo Louveiro, jornalista da revista IstoÉ Dinheiro, o valor de mercado da companhia, no dia da oferta pública inicial, foi de US\$ 54 bilhões, ficando atrás apenas de Samsung e Apple (LOUVEIRO, 2018).

4.2 Análise do Ambiente Externo

4.2.1 Análise do Ambiente Externo Operacional

De acordo com Brown (2021), redator do *website* Android Authority, por ser uma das principais companhias chinesas a produzir *smartphones* e aparelhos inteligentes com excelente custo-benefício, *design* inovador e *software* intuitivo, utilizando componentes de *hardware* de alta performance, a Xiaomi começou a fazer frente a corporações estrangeiras como Samsung, Apple, Google, LG, Asus, Motorola, Sony, Wiko, HTC e Obi, por exemplo. Ademais, além dessas organizações recém mencionadas, deve-se citar outras marcas chinesas que disputam diretamente com a analisada. Entre essas, destaca-se a Huawei, Lenovo, Vivo, Oppo, One-Plus, Realme, ZTE, Meizu e Coolpad. Sobre tal perspectiva, é possível identificar que o ambiente operacional da Xiaomi, apresenta uma grande quantidade de **concorrentes**.

Quanto aos **fornecedores** da corporação, que apresenta uma extensa cadeia de suprimentos, duas empresas chamam atenção: Foxconn e Qualcomm Inc. Primeiramente, como destacado por Edward Tse no livro “*China’s Disruptors*”, nos anos iniciais da Xiaomi, todos os produtos eram confeccionados exclusivamente por *contract manufacturers*⁵ como a Foxconn, maior fabricante de componentes eletrônicos do mundo (TSE, 2015). Já o segundo fornecedor em evidência é a californiana Qualcomm Inc., responsável pela produção dos *chipsets* utilizados na grande maioria dos *smartphones* vendidos no planeta, conforme levantamento realizado no segundo trimestre de 2020, pela Counterpoint (2020).

A Qualcomm, nesse caso, não só fornece os processadores para a Xiaomi, como foi uma das principais **investidoras** da marca, assim como a Morningside Ventures, a Temasek, a Qiming Venture Partners, o Morgan Stanley e o Deutsche Bank, como levantado por Shirky (2015).

⁵ **Contract manufacturers:** Empresas terceirizadas, que se tornam responsáveis por um ou mais processos de produção da organização contratante.

No que diz respeito aos **clientes** da empresa, peça chave para rápido crescimento da Xiaomi, ressalta-se que a grande maioria deles são jovens ligados em tecnologia, como salientou o antigo vice-presidente internacional da chinesa, Hugo Barra, durante uma entrevista gravada para Recode, em 2016. De acordo com o executivo, parte desses consumidores, nomeados de “Mi-Fans”, são conhecidos não só pela sua incondicional paixão à marca, como também pelo fato de participarem ativamente no desenvolvimento e na melhoria dos produtos, através de sugestões postadas na plataforma de cocriação, *Mi Community* (HUGO, 2016).

No prefácio do livro *“The Xiaomi Way: Customer Engagement Strategies That Built One of the Largest Smartphone Companies in the World”*, escrito por Li Wanqiang, o fundador e atual CEO da Xiaomi, Lei Jun, cita que o objetivo dele era desenvolver uma cultura empresarial parecida com a de um pequeno restaurante familiar, onde os clientes poderiam entrar e fazer parte do que estava sendo construído. Para Lei Jun, esse é o único modelo de negócio sustentável no longo prazo (WANQIANG, 2016).

4.2.2 Análise do Ambiente Externo Contextual

Analisando o ambiente contextual da Xiaomi, destacam-se alguns fatores **econômicos** e **tecnológicos** dispostos no relatório *“Global ICT Spending: Forecast 2020-2023”*, desenvolvido pela consultoria tecnológica *International Data Corporation* (IDC). Nesse, embora a previsão seja de que os gastos tradicionais com tecnologia (*Hardware, Software, Internet Services* e *Telecom*) acompanhem amplamente o crescimento do PIB na próxima década, a tendência é de que a indústria geral seja catapultada de volta para um crescimento de mais de duas vezes o PIB, à medida que novas tecnologias (*IoT, Big Data & Analytics, Robotics & Drones, Realidade Virtual* e *Segurança da Informação*) comecem a representar uma parcela maior do mercado (IDC, 2020). Ainda no último relatório indicado, ressalta-se que o sucesso dessas novas tecnologias depende fortemente da ampliação da infraestrutura de rede 5G, que por fazer um melhor uso do espectro de ondas de rádio, permite não só que mais dispositivos se conectem à internet ao mesmo tempo, como também velocidades de download e upload de dados 50 vezes maiores do que o 4G, em concordância com Silva (2020).

Outra questão de extrema relevância diz respeito as consequências geradas pela pandemia do Covid-19, que afetou a cadeia de suprimento das empresas, o consumo e a economia como um todo. A globalização do processo produtivo, por

exemplo, que nas últimas três décadas vem sendo observada por uma perspectiva vantajosa, tendo em vista a redução dos custos de mão de obra e matéria prima por ela estabelecida, hoje, tende a gerar grandes incertezas às organizações. Como escreveu Willy Shih no artigo “*Is It Time to Rethink Globalized Supply Chains?*”, muitas companhias passaram a estudar a implantação de níveis maiores de estoque de segurança e fontes alternativas de fornecimento, principalmente com empresas locais (SHIH, 2020).

Um importante fator **sociocultural**, a ser realçado, é o aumento do volume de compras *on-line*, herança essa deixada pelo isolamento causado pelo vírus SARS-CoV-2. Analisando a Figura 5, retirada do relatório “*Covid-19 and E-commerce*”, realizado pela *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), fica claro que as mercadorias mais procuradas digitalmente são aquelas de cunho tecnológico, jardinagem/faça você mesmo e farmácia (UNCTAD, 2020). Sob o ponto de vista **demográfico**, A UNCTAD ainda pontua que, no geral, as “mulheres e pessoas com educação superior aumentaram suas compras *on-line* em um ritmo superior do que as demais” (UNCTAD., 2020, p.13) e que “consumidores de 25 a 44 anos relataram um aumento mais forte de compras, se comparado com os mais jovens” (UNCTAD, 2020, p.22). No caso do Brasil, “o aumento de compras *on-line* foi maior entre a população mais vulnerável e as mulheres” (UNCTAD., 2020, p.23).

Figura 5 - Porcentagem de consumidores que realizam, pelo menos, uma compra *on-line* a cada 2 meses.



Fonte: UNCTAD, 2020

Por último, considerando a esfera **político-legal** e o fato de a Xiaomi ser uma empresa tecnológica de origem chinesa, o plano “*Made in China 2025*” deve ser esclarecido. Anunciado pelo Conselho de Estado da República Popular da China, em maio de 2015, o programa faz parte de um plano maior cujo propósito final é transformar a China em uma potência industrial mundial baseada em tecnologia avançada, até 2049. Em linha gerais, como dito por Anna França, jornalista da revista IstoÉ, o programa visa acabar com a defasagem tecnológica desse Estado em relação ao ocidente. Através de pesados investimentos em biotecnologia, robótica, tecnologia aeroespacial e automotiva, energia limpa e diversas outras áreas, a nação mais populosa do mundo têm a meta de se tornar o maior desenvolvedor tecnológico do planeta, reduzindo drasticamente sua dependência estrangeira (FRANÇA, 2021).

4.3 O Modelo de Negócio da Xiaomi

4.3.1 A Transição do Modelo de Negócio Antigo para o Modelo Atual da Xiaomi

Como foi explicitado no item 4.1, o modelo de negócio inicial da Xiaomi, vigente de 2010 a 2011, focava na geração de valor através do constante desenvolvimento da MIUI, ou seja, uma interface do usuário que poderia ser instalada em qualquer *smartphone* que rodasse o sistema operacional Android. Como abordou Jun (2020) em sua apresentação realizada no 10º aniversário da marca, na época da fundação da empresa (abril de 2010), o grupo de empreendedores queria solucionar o desejo da grande maioria dos usuários que não apresentavam condições de adquirir um Iphone (*smartphone* Apple, de preço mais elevado). A “dor” sentida pelos consumidores desse segmento de cliente era oriundo, fundamentalmente, da usabilidade pouco fluida e intuitiva que os aparelhos Android costumavam manifestar.

No livro “*Little Rice: Smartphones, Xiaomi, and the Chinese Dream*”, Shirky (2015) ainda evidencia que a escolha pela estruturação de uma companhia voltada exclusivamente à criação de *software*, naquele momento, foi influenciada por dois elementos. O primeiro deles, diz respeito ao alto nível de infraestrutura necessário para dar luz à uma organização orientada a elaboração e venda de *smartphones* com sistema operacional nativo, como é o caso da Apple por exemplo. Diferentemente de uma empresa concentrada apenas no desenvolvimento de *software*, cuja maioria das atividades chaves ocorrem no universo digital, vender *hardware* significa competir com marcas gigantes como

Samsung, Apple, LG e Motorola, muito fortes na época. Além disso, achar parceiros que forneçam matéria prima a um preço competitivo e que aceitem fazer a montagem dos *smartphones* à descoberto, para um negócio que nem se quer apresentava certa previsibilidade no número de consumidores, é extremamente difícil.

Já o segundo elemento que influenciou a seleção do modelo de negócio descrito, segundo Shirky (2015), foi a semelhança que o mercado vinha apresentando quando comparado com o setor de *Personal Computers* (PC's). Assim como a Microsoft fez em 1970, a Xiaomi também decidiu apostar na comoditização dos componentes de *hardware* à medida que a tecnologia evolui. A partir disso, os fundadores da companhia acharam que a diferenciação e, conseqüentemente, a maior fatia da receita, seria oriunda do *software*. Pode-se dizer que a Xiaomi tentou replicar um dos modelos de negócio mais bem sucedidos da história computacional (Microsoft Windows), no setor de *smartphones*.

É importante assinalar que o resultado não se concretizou como Lei Jun e seus sócios esperavam pois, por mais que a MIUI fosse um sistema bem desenhado, polido, de fácil utilização e atualizado semanalmente, ela só se espalhou no meio dos usuários com uma maior noção tecnológica, que entendiam o funcionamento de uma ⁶*Read-Only Memory* (ROM) customizada, por onde a MIUI era transferida ao *hardware* de terceiros. Ao considerar que 85% dos usuários de *smartphones* nunca irão modificar as configurações de fábrica dos mesmos, estatística exposta no livro "*Little Rice: Smartphones, Xiaomi, and the Chinese Dream*" (SHIRKY, 2015), fica fácil entender o fator limitante do respectivo modelo de negócio.

Nesse contexto, ao perceberem que o mercado consumidor do empreendimento era extremamente restrito, mas a MIUI um ativo valiosíssimo, o grupo de executivos à frente da Xiaomi decidiu ⁷pivotar e estruturar o que seria o início do modelo de negócio atual da companhia. Segundo Shirky (2015) e confirmado por Jun (2020) foi nesse momento que a Xiaomi deu o pontapé inicial

⁶**Read-Only Memory (ROM) customizada:** Conforme explicado por Felipe Arruda (2011), jornalista do Tecmundo, uma ROM é o local aonde o fabricante de um determinado aparelho armazena o firmware desse, ou seja, todas as informações de *software* necessárias para que o *hardware* funcione corretamente. Como a ROM permite "apenas leitura", ela não pode ser modificada, mas sim substituída. No momento que se substitui uma ROM original por uma ROM customizada, o firmware muda, fazendo com que o aparelho passe a se comportar de uma nova maneira.

⁷**Pivotar:** Conceito cunhado por Eric Ries, empreendedor do Vale do Silício e autor reconhecido por criar o movimento *Lean Startup*. Para Ries (2011) pivotar é a ação de realizar uma correção de curso estruturada, projetada para testar uma nova hipótese fundamental acerca do produto ou serviço e da estratégia empregada.

para se tornar uma empresa completa, que passaria a produzir *software* e *hardware*.

A oficialização da mudança do modelo de negócio ocorreu com o inesperado lançamento do *smartphone* Mi1, em agosto de 2011. Tal acontecimento, de acordo com Shirky (2015), foi uma grande surpresa para jornalistas e analistas da indústria *tech* que, na época, não apostaram na comercialização de um aparelho 100% Xiaomi, mas sim, em um produto que mesclaria o *software* da chinesa com o *hardware* de alguma outra firma já estabelecida, como Motorola ou LG, por exemplo. Naquela data, muitos se perguntaram como a organização em estudo havia ultrapassado as barreiras de entrada do setor, que em 2010, foram determinantes para a escolha de um modelo de negócio com foco exclusivo em *software*. Como manifestou Shirky (2015), em seu livro, a resposta para tal questionamento considera duas importantes heranças derivadas do primeiro modelo. Essas são: expertise em e-commerce e o relacionamento com os clientes.

Tendo em vista que a Xiaomi foi fundada objetivando ser uma companhia de cunho digital, seu canal desde o início, sempre foi a internet. O próprio cofundador responsável pela área de marketing da companhia, Wanqiang (2016), menciona que a distribuição da ROM customizada era feita em seu *website*, os anúncios e propagandas eram vistas em redes sociais e/ou páginas da internet e as vendas de aplicativos de *streaming*, armazenamento em nuvem, jogos, temas para personalização da interface do *smartphone*, filmes, músicas e muitos outros serviços digitais, eram realizados através da plataforma de aplicativos presente na MIUI.

A forma como a organização lidava (e ainda lida) com os clientes, trazendo-os para participar do processo produtivo através de sua plataforma de cocriação ou os convidando para grandes eventos como os “*Mi Festivals*” e os “*Open days at Xiaomi*”, floresce um enorme senso de engajamento e pertencimento. Através desses fatores, Shirky (2015) afirma que a empresa conseguiu superar a incerteza que havia a impedido no ano anterior.

Por meio de seu website, a empresa realizou janelas de pré-venda do Mi1 (chamadas de *flash sales*), obtendo não só o capital inicial para a produção dos respectivos aparelhos, como também uma projeção de demanda mais assertiva, elevando o poder de barganha para com os fornecedores e montadoras.

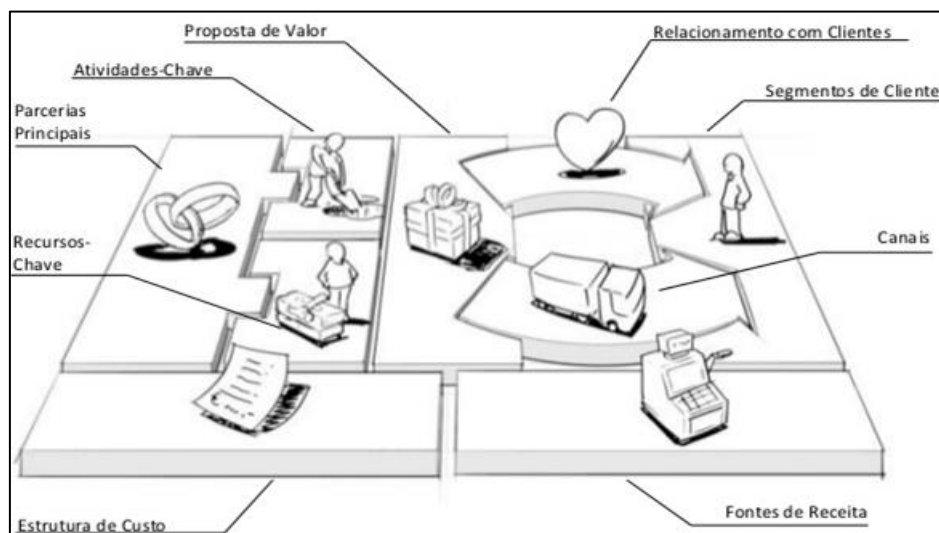
4.3.2 O Canvas do Atual Modelo de Negócio da Xiaomi

Agora que a transição entre os dois modelos de negócios já foi elucidada, o Canvas completo da Xiaomi será estruturado. O objetivo dessa atividade é facilitar a exposição não só de algum padrão que possa vir a existir, como também da maior quantidade de elementos de valor. A ideia, nesse item, é fazer com que todos esses indivíduos recém mencionados passem a conhecer e se inspirar nas ações, práticas e estratégias de um modelo de negócio exponencial, como apontou o ranking da Openexo (2020).

Deve-se lembrar que, hoje, de acordo com o apresentado nos resultados financeiros do último ano fiscal, o núcleo da estratégia da empresa em questão é baseado na combinação entre vendas de *smartphones* e produtos IoT. Diante disso, com o intuito de desenvolver o Canvas mais atualizado possível, tal fator será levado em consideração (XIAOMI CORPORATION, 2020).

Assim sendo, é importante ressaltar que o item 4.3.2 será subdividido em nove blocos (4.3.2.1 a 4.3.2.9), cada um deles referente a uma unidade exposta na Figura 6, a seguir.

Figura 6 - Business Model Canvas



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011

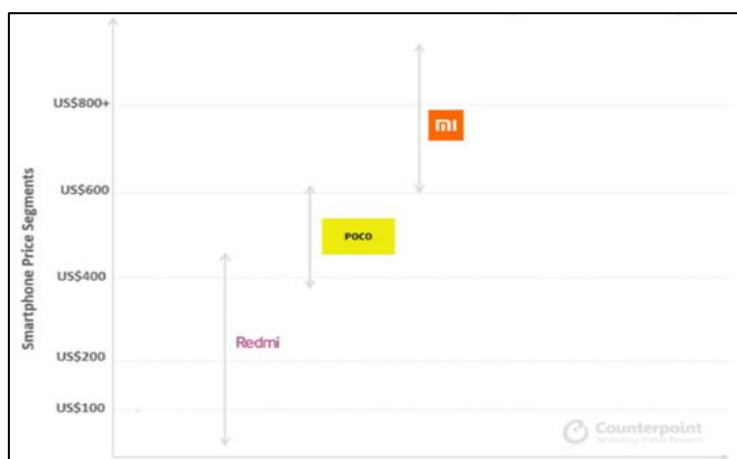
4.3.2.1 Bloco Nº 1 – Segmento de Clientes

Primeiramente, pode-se afirmar que o segmento de consumidores de *smartphones* da Xiaomi é caracterizado como mercado segmentado. Por mais que seu público-alvo seja majoritariamente composto por estudantes, jovens

trabalhadores e assíduos usuários da internet (principalmente das redes sociais e do mercado *on-line*), que além de procurarem produtos de qualidade, sabem que a maior parcela dos líderes de mercado cobram preços supervalorizados para as especificações entregues, a chinesa sempre ofereceu opções de ótimo custo-benefício para os diferentes tipos de bolsos.

De acordo com Gogoni (2020), jornalista do website Tecnoblog, a empresa possui três linhas distintas em seu portfólio, nomeadas de Mi Phone, Pocophone e Redmi Phone. Tal citação pode ser afirmada a partir da Figura 7, exposta a seguir. Essa, elaborada pela consultoria tecnológica Counterpoint, demonstra as diferentes faixas de preço onde cada uma dessas submarcas está localizada.

Figura 7 - Segmentação das linhas de smartphones Xiaomi, por preço



Fonte: COUNTERPOINT, 2020

Já com relação aos produtos AIoT, que englobam balanças, painéis eletrônicas, purificadores de ar, lâmpadas inteligentes, robô aspirador de pó, Smart TVs, pulseira fitness, câmeras de segurança e milhares de outros itens expostos na Figura 8, o segmento de clientes difere. Nesse caso, o objetivo da Xiaomi é vender para consumidores com necessidades e exigências completamente divergentes (ex: uma babá eletrônica para uma mãe e um patinete elétrico para um adolescente), mas que sejam capaz de se conectar com os respectivos aparelhos através de um *smartphone* que possua Wi-Fi. Diante disso, pode-se caracterizar tal segmento como mercado diversificado.

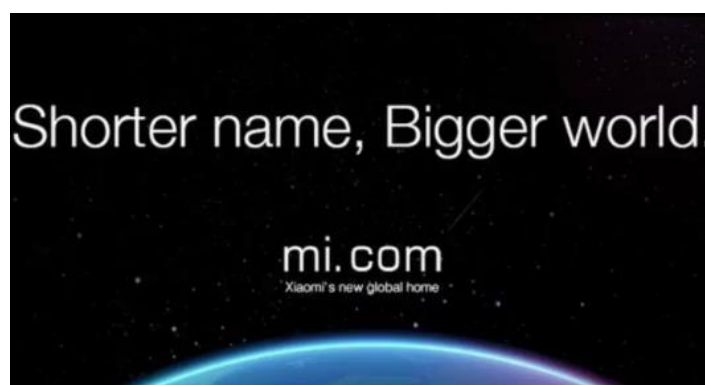
Figura 8 - Número de aparelhos IoT conectados à plataforma Xiaomi, em julho de 2020 (Post no Twitter)



Fonte: XIAOMI, 2020

Vale enfatizar, também, que o segmento de clientes da Xiaomi não se limita à China. Desde 2014, quando a empresa desembolsou US\$ 3,6 milhões pela URL mi.com, a meta da companhia passou a ser a internacionalização, como retratou Kovach (2014), correspondente do *website* Business Insider. Observando-se a Figura 9, postada no Twitter pelo antigo vice-presidente internacional da organização, fica claro que a troca da URL teve o intuito de tornar a marca mais global.

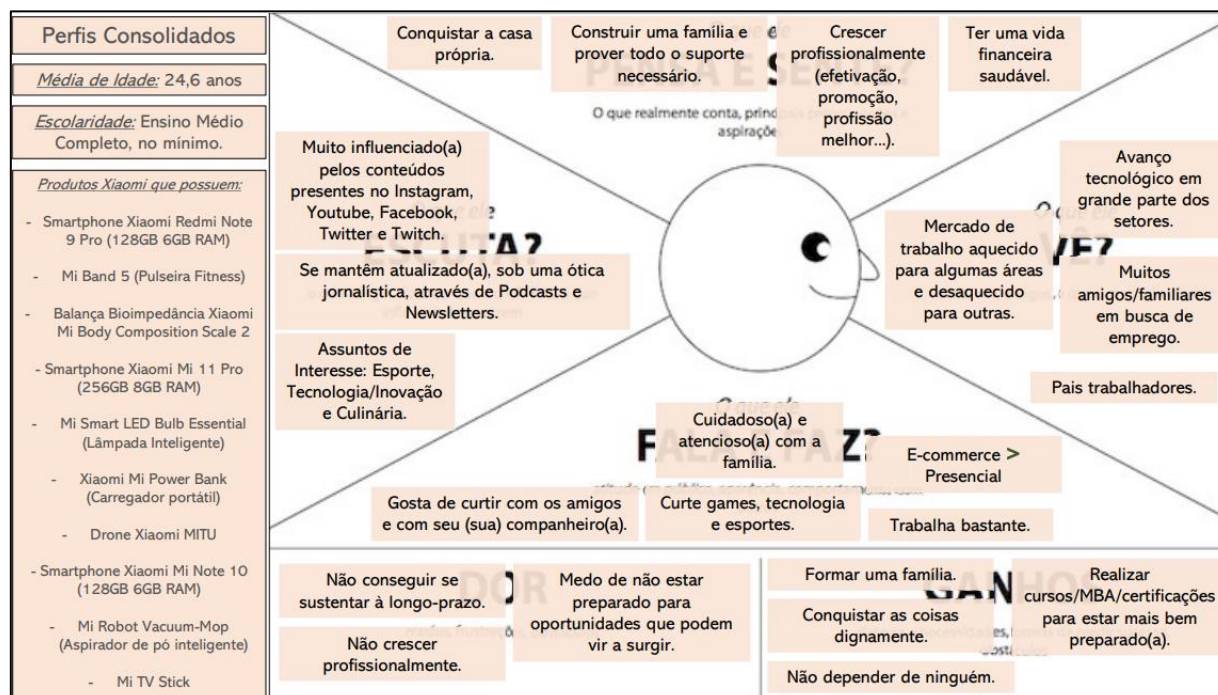
Figura 9 - Campanha de marketing relacionada à mudança da URL de xiaomi.com para mi.com



Fonte: BARRA, 2014

Por último, é válido demonstrar o mapa de empatia construído a partir das entrevistas realizadas com usuários Xiaomi. Esse, disposto na Figura 10, é uma consolidação dos principais pontos comuns do mapa de cada um dos três entrevistados (presentes no anexo da respectiva pesquisa) e serve, principalmente, para entender de forma mais profunda o comportamento, as preocupações, as aspirações e o ambiente desses clientes.

Figura 10 – Mapa de Empatia Consolidado



Fonte: Elaboração Própria

4.3.2.2 Bloco N º 2 – Proposta de Valor

A proposta de valor da Xiaomi está clara no próprio *website* da empresa: “oferecer tecnologia - *smartphones* e *hardware* inteligente - de qualidade, a um preço acessível para todos” (XIAOMI., 2021, Sobre Nós). Sobre tal perspectiva, ao acompanhar o desenvolvimento da companhia, é nítido perceber o quão essa é comprometida com inovação contínua, qualidade e principalmente eficiência. Dessa forma, a organização é capaz de desenvolver produtos com excelente relação custo-benefício, possibilitando que mais pessoas no mundo consigam aproveitar as vantagens oriundas da tecnologia.

No caso dos *smartphones*, ao realizar a leitura do artigo escrito por Patrícia Gnipper, chefe de redação do Canaltech, é interessante observar que a percepção de valor de boa parte dos consumidores da marca é oriunda, majoritariamente, de quatro fatores: preço mais atraente do que os oferecidos pelos concorrentes, *hardware* de ponta em cada lançamento (considerando, claro, o perfil de cada aparelho), usabilidade intuitiva e fluida do sistema operacional (MIUI) e a construção *premium* do produto (carcaças bem estruturadas, com *design* elegante) (GNIPPER, 2019).

Alternando os holofotes em direção aos aparelhos AIoT, destaca-se que o valor é gerado, especialmente, pela extensa linha de produtos oferecidos. O grande objetivo da organização, como afirmou o vice-presidente sênior da Xiaomi, Wang Xiang, em uma entrevista dada à revista Wired, é exatamente fazer com que os consumidores continuem voltando às lojas para ver o que há de novo, para conferir se já existe algum outro produto (como um sensor automático para torneiras, uma babá eletrônica inteligente ou uma fechadura com sensor de digital embutida, por exemplo) que possa vir a facilitar suas respectivas vidas, assim como o comprado anteriormente facilitou (XIANG, 2017). Xiang (2017) ainda pontua que, similarmente aos *smartphones*, tais *gadgets* AIoT também apresentam excelente desempenho e preços extremamente competitivos, o que geralmente os torna líderes de mercado pouco tempo após serem lançados.

4.3.2.3 Bloco Nº 3 - Canais

Primeiramente, antes da apresentação dos canais da Xiaomi, é importante lembrar que esses são originados a partir da união das atividades de comunicação, distribuição e vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Diante disso, a fim não só de facilitar a exposição, como também trazer o máximo de detalhes possíveis, tais elementos foram divididos entre os dois itens abaixo (4.3.2.3.1 e 4.3.2.3.2). Enquanto um deles será referente, exclusivamente, à comunicação realizada pela analisada, o outro focará no processo de distribuição e venda de seus respectivos produtos.

4.3.2.3.1 Comunicação

No livro *“The Xiaomi Way”*, escrito por Li Wanqiang, cofundador da Xiaomi responsável pela área de marketing da companhia, fica claro que o principal pilar de comunicações da empresa é o boca-a-boca (WANQIANG, 2016). A vontade de focar nesse último veio, predominantemente, de Lei Jun, que desde o início das operações compreendeu que a maioria das pessoas escolhem produtos a partir dos feedbacks dos usuários na internet. De acordo com o atual CEO da organização, as redes sociais solucionaram a ineficácia do boca-a-boca tradicional, cuja informação não só viajava lentamente, como também era facilmente interrompida (WANQIANG, 2016). O aparecimento do Facebook, Instagram, Whatsapp, Twitter, Weibo, WeChat, Telegram e milhares de outras plataformas digitais de socialização, uniformizaram os links entre os usuários e

multiplicaram a disseminação das informações por *bits* e *bytes*. Além disso, com o crescimento do número de pessoas com acesso à internet a qualquer momento e em qualquer lugar, propiciada pelos aparelhos móveis, postar uma experiência de consumo assim que ela ocorre e influenciar pessoas conectadas, se tornou rotina.

Wanqiang (2016) pontua que a base do boca-a-boca é uma boa reputação, derivada da qualidade dos produtos oferecidos. De forma direta, pode-se afirmar que se uma determinada marca não oferta mercadorias de qualidade excepcional, a estratégia de comunicação falhará rapidamente. Por outro lado, no momento que um grupo pequeno de consumidores percebe a excelência dos produtos, basta que a organização domine a arte das redes sociais para difundir tais opiniões. Por mais difícil que seja aplicá-la, a teoria por trás do boca-a-boca é relativamente simples e barata, tendo em vista que os próprios compradores passam a exaltar a marca, por livre e espontânea vontade.

Como recém visualizado acima, o boca-a-boca necessita de um pequeno grupo inicial que não só perceba a qualidade do objeto adquirido, como também se identifique com a marca. De acordo com Wanqiang (2016), tal grupo inicial é denominado usuários centrais (*Core Users*) e são eles que iniciarão o movimento a ser potencializado. No caso da Xiaomi, uma considerável parcela do sucesso da respectiva estratégia foi proveniente, justamente, das táticas utilizadas para engajar os usuários centrais, conhecidos mundialmente como *Mi Fans*. Conforme assinala o autor do livro *“The Xiaomi Way”*, “construir um senso de engajamento envolve a abertura dos processos de desenvolvimento dos produtos, fornecimento de serviços, criação de marca e de geração de vendas. O principal intuito de inserir tais usuários em todos esses processos é fazer com que eles se sintam parte de algo em pleno crescimento” (WANQIANG., 2016, p.43).

A seguir, na Tabela 5, pode-se observar em detalhe os principais métodos de engajamento realizado pela Xiaomi ao longo dos anos, além do número de participantes em cada um deles.

Tabela 5 - Táticas de Engajamento da Xiaomi

	Open participation nodes	Modes of interactive design	Events for spreading word-of-mouth reputation	Participating customers	Frequency of activities	Number of people participating
Orange Friday	<ul style="list-style-type: none"> Demand for MIUI products Testing of MIUI products Launching MIUI products 	<ul style="list-style-type: none"> Discussion on forums Five changes every week Honorary developers team Developers' Edition and Stable Edition 	<ul style="list-style-type: none"> Sharing of successful upgrades Reports on experiences Weekly functions and announcements Mini-videos about the "Benefactors of 100 dreams" 	Customers who use the MIUI Developers Edition	Weekly	One million
Red Tuesday	Purchasing on the Xiaomi Network	Advance orders, Snatch purchases	<ul style="list-style-type: none"> Making public the results of each open-purchasing event Sharing in prearranged meetings 	Customers who purchase cellphones	Weekly	One million
Popcorn	<ul style="list-style-type: none"> Selection of locations for offline activities Design of on-site activities 	<ul style="list-style-type: none"> Voting via forums Plan for activities on forums Meetings within cities in various parts of China 	<ul style="list-style-type: none"> Sharing of on-site Wechat messages Annual popcorn event, Popcorn Magazine 	Customers who are active on Xiaomi forums	Monthly	10,000
Red-mi cellphone	Initial online release	<ul style="list-style-type: none"> Guessing what products will be released Re-transmitting and prearranged meetings 	Transmitting advance orders of the 7.5 million Red-mi team	Customers on QQ Space	One-off events	Ten million
Ad for "Our Age"	Initial online response	<ul style="list-style-type: none"> Selecting superior gift items Making individualized recommendations 	<ul style="list-style-type: none"> Sharing of individualized comments on Wechat Transmittal of stories about making advertisements 	Customers on the Internet	One-off events	One million
Xiaomi system	Collecting ideas for improving service	Transmitting and rechecking internal system	Public notices and awards for all employees	Employees in the Xiaomi service system	Daily	One thousand
Open day at Xiaomi	<ul style="list-style-type: none"> Factory production Shipping out of product On-site servicing at Xiaomi Home 	<ul style="list-style-type: none"> Going on-site to look things over Release of product 	Transmitting of self-generated media	Highly qualified customers and people in the media	Once a season	

Fonte: WANQIANG, 2016, p. 46

4.3.2.3.2 Distribuição e Vendas

Durante muito tempo, a Xiaomi se concentrou exclusivamente no modelo *on-line* de vendas diretas. Mais precisamente, até 12 de setembro de 2015, quando sua primeira loja física foi aberta em Pequim (LAM; LEUNG, 2018), os consumidores só poderiam adquirir itens da marca utilizando o *website* xiaomi.com através de lojas Xiaomi presentes em consolidados *marketplaces* como Tmall.com (China e Sudeste Asiático), Flipkart.com (Índia), Amazon.com (EUA e Europa) e outros. Conforme Shirky (2015), tal estratégia fez com que a companhia não precisasse arcar com custos fixos absurdos, oriundos de uma cadeia de lojas próprias, no início de suas operações.

Além disso, tendo em vista que a grande maioria das mercadorias vendidas pela chinesa sempre foram leves e que o valor de venda desse tipo de produto costuma ser mais elevado, ao mesmo tempo que o custo do frete era proporcionalmente baixo, em função do peso, o custo de armazenagem era alto, devido ao valor do produto. Tal fator fez com que a organização desenvolvesse as "*Flash Sales*", ou seja, janelas de venda onde a quantidade de produtos

oferecidos era limitada, gerando previsibilidade de demanda, controle na gestão de estoque e o despertar do gatilho da escassez⁸ (WANQIANG, 2016).

Para comprovar o sucesso da ação recém comentada, indica-se o recorde mundial que o negócio conseguiu quebrar em 2015. Segundo o jornalista Marcus Brasil, da revista Exame, a analisada conseguiu vender 2,11 milhões de *smartphones* através de seu website (mi.com), em apenas 24 horas (BRASIL, 2015).

Hoje, a distribuição e venda dos artigos Xiaomi já não são restritas ao comércio digital. Como evidenciado por Lam e Leung (2018), desde 2015 a empresa vêm consolidando sua presença no mercado *offline* através da abertura de lojas próprias e do fechamento de acordos de distribuição com varejistas físicos. Por mais que não se saiba ao certo o número oficial de “*Mi Stores*”⁹ e/ou “*Mi Homes*”¹⁰ no mundo, pode-se ter uma noção da estratégia da empresa ao citar as 3.000 lojas encontradas na Índia (IANS, 2020), as mais de 3.200 presentes na China (XIAOMI CORPORATION, 2020), as 198 detectadas em solo norte americano (SIMONS, 2018), as 150 achadas na Europa (SCHULZE, 2019), entre outras, tendo em vista que atualmente os produtos Xiaomi estão presentes em mais de 90 países e regiões ao redor do planeta (XIAOMI, 2021).

No caso do Brasil, especificamente, destaca-se a existência de duas “*Mi Homes*”, localizadas em São Paulo. Ademais, de acordo com a resposta da DL Eletrônicos, importador e distribuidor oficial dos produtos da marca no país, ao *website* Canaltech, as mercadorias homologadas pela Anatel - ou seja, 100% legais - também podem ser encontradas não só nos *marketplaces* americanas.com.br, submarino.com.br, shoptime.com.br, magazineluiza.com.br, viavarejo.com.br, carrefour.com.br e ricardoeletro.com.br, como também nos estabelecimentos de grandes varejistas nacionais como Lojas Americanas, Magazine Luiza, Casas Bahias, Ponto Frio, Extra, Pernambucanas e Kalunga (RIBEIRO, 2020).

⁸ **Gatilho da Escassez:** Estratégia de vendas cujo principal objetivo é fazer com que os consumidores despertem o senso de urgência. No momento que uma determinada companhia limita a oferta de produtos, os clientes precisam tomar decisões de forma rápida, reduzindo o teor racional da decisão de compra. Em muitas ocasiões, as pessoas compram para não se sentirem frustradas por “perderem” uma “oportunidade”.

⁹ **Mi Store:** Modelo tradicional de loja, geralmente mais focado na venda de Smartphones e acessórios.

¹⁰ **Mi Home:** São as lojas conceito da marca cujo principal objetivo é a geração de experiências. Nas respectivas lojas, todos os produtos ficam à mostra para que qualquer um possa utilizá-los. Além disso, mais do que vender um determinado item, os funcionários das Mi Home são treinados para prestar auxílio aos visitantes.

4.3.2.4 Bloco Nº 4 - Relacionamento com Clientes

Como já mencionado no item 4.2.1 deste estudo, um dos principais objetivos do fundador e atual CEO da Xiaomi, Lei Jun, sempre foi desenvolver uma cultura empresarial parecida com a de um pequeno restaurante familiar, onde os clientes poderiam entrar e fazer parte do que estava sendo construído (WANQIANG, 2016). Percebe-se que tal objetivo é refletido no modelo de comunicação, mencionado no tópico acima (item 4.3.2.3.1). É nítido que para engajar os clientes, gerar produtos de qualidade e, conseqüentemente, manter um boca-a-boca eficaz, a principal estratégia de comunicação da marca é uma relação de proximidade com os consumidores.

Dito isso, afirma-se que a opção encontrada pela chinesa para se aproximar dos clientes foi sua conhecida plataforma de cocriação, nomeada de *Mi Community*. Em concordância com Thais Antonioli, presidente da PR Newswire América Latina, a cocriação permite que as organizações reúnam novas ideias e soluções para desafios, a partir de respostas externas oriundas de outras empresas e/ou, no caso da Xiaomi, pessoas (ANTONIOILLI, 2020).


É importante pontuar que o desenvolvimento da *Mi Community* não foi uma ação isolada. Conforme Li Wanqiang comenta em seu livro “*The Xiaomi Way*” (WANQIANG, 2016), junto com a criação desse website (e aplicativo, hoje em dia), a companhia também desenvolveu um sistema que a permitisse avaliar a melhoria de seus produtos pela ótica de resolução dos problemas e ideias levantadas pelos usuários. Dessa forma, a marca assegurou que a motivação de seus funcionários estaria diretamente ligada à satisfação dos consumidores.

Nos dias de hoje, ao entrar na *Mi Community* (<https://c.mi.com/>) é possível achar todos os tipos de informação sobre qualquer um dos produtos Xiaomi, desde *smartphones* até os itens *AIoT*. Vale ressaltar que todas as mensagens são escritas pelos próprios usuários, que compartilham críticas construtivas, *bugs*, dicas para resolver tais *bugs*, *unboxing* de produtos recém adquiridos e muitos outros elementos constantemente avaliados pela empresa.

Por último, Wanqiang (2016) salienta que a organização vêm desenvolvendo o *know-how* da cocriação desde a época de seu antigo modelo de negócio e, por isso, conseguiu se tornar referência no assunto. A *Orange Friday*, por exemplo, foi criada quando o foco da analisada ainda era o desenvolvimento e a distribuição da MIUI através de ROMs customizadas, ou seja, em 2010 e 2011. Buscando explicar a ação de forma resumida, enfatiza-se que toda sexta-feira o time de desenvolvedores da corporação lançava uma atualização da MIUI, que reparava problemas ou adicionava funcionalidades levantadas pelos próprios

usuários, durante a terça-feira da semana anterior. Era um ciclo semanal, detalhado na Tabela 6.

Tabela 6 - Funcionamento da Orange Friday

Dia da Semana	Atividade
Sexta-Feira à tarde	Lançamento da nova versão da MIUI com a reparação de problemas e adição de novas funcionalidades.
Sábado, Domingo e Segunda-Feira	Utilização da última versão da MIUI, pelos consumidores.
Terça-Feira	Preenchimento e envio de um formulário padrão, onde os consumidores escreviam como foi sua experiência com a última versão da MIUI e respondiam perguntas como "quais foram os bugs percebidos?", "qual funcionalidade nova agregou valor ao sistema?" e "alguma ideia inédita?", por exemplo.
Quarta-Feira, Quinta-Feira e Sexta-Feira de manhã.	Análise dos formulários e desenvolvimento do novo pacote de atualização a ser lançado.
Sexta-Feira à tarde	

Fonte: Elaboração Própria, baseada em (WANQIANG, 2016)

Hoje, pelo fato da Xiaomi possuir uma quantidade enorme de itens em seu portfólio, as atualizações não são mais semanais. Por outro lado, a organização está sempre atenta ao que os consumidores relatam e discutem dentro da Mi Community, portanto, estes são vistos como gerentes de produto voluntários.

4.3.2.5 Bloco Nº 5 – Fluxo de Receitas

A partir da leitura do relatório financeiro de 2020, disponível na seção de relação com investidores (RI) do *website* institucional da empresa, foi possível entender um pouco mais sobre o fluxo de receitas atual da Xiaomi. Em primeiro lugar, é importante ressaltar que a analisada divide a geração de receita do seu negócio em três categorias: “*Smartphones*”, “*IoT & Lifestyle Products*” e “*Internet Services*” (XIAOMI CORPORATION, 2020). Só a partir dessa informação, já é possível afirmar que parte da receita é transacional, ou seja, oriunda da venda de *smartphones* e produtos inteligentes (venda de ativos) e parte é recorrente, originada através de *advertising*¹¹ ou da venda por assinatura de serviços digitais como Mi Cloud, Mi Video, Mi Music, Mi Game Center, Mi Browser, Mi Live e muitos outros.

¹¹ **Advertising:** É a receita gerada pela venda do espaço (físico ou virtual) para anunciantes.

De forma consolidada, evidencia-se que a receita total da companhia em 2020 foi de 245,9 bilhões de Remimbi (Aproximadamente 37,69 bilhões de dólares), 19,4% maior se comparado com o ano anterior. Vale ressaltar que desses 245,9 bilhões, 122,4 bilhões de Remimbi (Aprox 18,76 bilhões de dólares) são provenientes do exterior, que apresentou um crescimento de 49,8% entre 2019 e 2020 (XIAOMI CORPORATION, 2020).

Buscando explicitar um pouco mais sobre cada segmento, iniciando-se pelos “*Smartphones*”, declara-se a receita recorde de 152,2 bilhões de Remimbi (Aproximadamente 23,33 bilhões de dólares). Em linhas gerais, tal valor pode ser justificado não só a partir do crescimento de 17,5% no volume global de vendas, como também pela elevação de 6,1% (entre 2019 e 2020) do “preço de venda médio”, tendo em vista a ampliação da venda dos *smartphones premium* da marca principalmente após o lançamento do Mi 11, primeiro *smartphone* do mundo a receber o *chipset* Qualcomm Snapdragon 888. Ademais, deve-se verificar os extraordinários números demonstrados na Tabela 7, que corroboraram para a receita da organização (XIAOMI CORPORATION, 2020).

Tabela 7 - Aumento % da Exportação de *Smartphones*, *Market Share* e Posição de Mercado da Xiaomi, ao final do quarto trimestre de 2020

Local	Aumento % da Exportação de Smartphones (ano a ano)	Market Share Xiaomi (4º Trimestre de 2020)	Posição (4º Trimestre de 2020)
Europa Ocidental	57.3%	10.9%	3º Lugar
Europa Central e Oriental	17.5%	24.7%	1º Lugar
América Latina	215.4%	9.1%	4º Lugar
Oriente Médio	Não Informado	Não Informado	4º Lugar
África	Não Informado	Não Informado	4º Lugar
Índia	Não Informado	27.4%	1º Lugar

Fonte: Elaboração Própria, baseado em (XIAOMI CORPORATION, 2020)

Mudando os holofotes para a classe “*AIoT & Lifestyle Products*”, destaca-se o montante de 67,4 bilhões de Remimbi (Aprox 10,33 bilhões de dólares), em 2020. Basicamente, o progresso anual de 8,6% foi gerado pela consolidação da liderança que a Xiaomi vinha conquistando no mercado de Smart TVs da China Continental, além da expansão contínua do portfólio de produtos AIoT da empresa em mais de 80 países (XIAOMI CORPORATION, 2020).

Por último, com relação ao segmento de “*Internet Services*” revela-se que a receita total gerada foi de 23,8 bilhões de Remimbi (Aproximadamente 3,65 bilhões de dólares), sendo que 14,1% dessa veio de outros mercados, que não o

chinês. O avanço anual de 19,7%, da receita total oriunda dessa categoria, foi resultante da união de alguns fatores: o expressivo aumento anual de 28,8% dos usuários ativos da MIUI e a ascensão de 48% no número de pessoas com acesso à uma Smart TV Xiaomi e/ou uma MI Box¹². É importante pontuar que tal acréscimo influencia positivamente o número de assinantes do serviço de TV da companhia, que expandiu 14,4% entre 2019 e 2020 (XIAOMI CORPORATION, 2020).

Para finalizar, ao mesmo tempo que as receitas com *Advertising* ampliaram 19,2% entre 2019 e 2020, atingindo a máxima histórica de 12,7 bilhões de Remimbi (Aproximadamente 1,95 bilhões de dólares), a receita advinda de jogos digitais reduziu 31,4% devido ao retorno das atividades cotidianas pós *lockdown* (XIAOMI CORPORATION, 2020).

4.3.2.6 Bloco Nº 6 – Recursos Chave

Conforme apresentado no item 2.2.1, os recursos chave de uma determinada companhia podem ser caracterizados como recursos humanos, recursos intelectuais, recursos físicos e recursos financeiros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Nesse bloco, decidiu-se enfatizar os três primeiros, tendo em vista que as finanças da Xiaomi serão expostas no item 4.3.2.9.

Sobre tal perspectiva, iniciando-se pelos recursos humanos, afirma-se o considerável salto que a organização conseguiu dar em uma década. A empresa, que em 2010 era formada por 8 executivos, em 31 de dezembro de 2020 já empregava ao redor de 22.074 colaboradores em tempo integral (XIAOMI CORPORATION, 2020). Esses 22.074 funcionários estão, majoritariamente, divididos entre China Continental (20.418), Índia e Indonésia (os dois últimos países totalizam 1.656 empregados). Vale ressaltar que o departamento de P&D, que engloba as áreas mais voltadas à inovação, acumula pouco menos da metade (10.401) do número total de colaboradores (XIAOMI CORPORATION, 2020).

É notório que a cultura e os valores organizacionais tendem a influenciar bastante os recursos humanos do negócio. Diante disso, é importante pontuar que a própria Xiaomi, na seção de carreiras de seu website, se autodeclara “só para os fãs” (XIAOMI., 2021, Sobre Nós). O respectivo credo é responsável por fazer com que os funcionários desenvolvam um espírito empreendedor, persigam a perfeição, busquem o refino constante dos produtos/serviços e se dediquem em

¹² **Mi Box:** É um produto Xiaomi capaz de transformar qualquer TV em uma Smart TV. Basicamente, tal item permite o acesso à interface do usuário televisiva desenvolvida pela organização, sem a necessidade da aquisição de uma televisão da marca.

prol da inovação e da entrega da melhor experiência de usuário possível. Em ambientes horizontais e informais, os colaboradores trabalham em equipe de forma eficiente e não burocrática, ou seja, “sem reuniões inacabáveis ou processos vagarosos” (XIAOMI., 2021, Sobre Nós). Por último, segundo Anya Shkurko (2015), uma ex-estagiária Xiaomi que postou sua experiência de trabalho no *website* Quora, além dos elementos recém mencionados acima, evidencia-se ainda que os empregados tendem não só a trabalhar intensamente por longas horas, como também a se importar muito com os *feedbacks* dos *Mi Fans*, demonstrando uma cultura forte e focada no cliente.

Sobre os recursos intelectuais, ressalta-se que a corporação foi listada pela segunda vez consecutiva como uma das 100 marcas mais valiosas do mundo. Enquanto em 2019, a companhia ocupou a 74ª posição do prestigiado ranking da BrandZ™ (BRANDZ™, 2019), em 2020 ela ficou no 81º lugar (BRANDZ™, 2020). Deve-se lembrar, que o valor de uma marca difere de seu valor de mercado. Em 2020, por exemplo, ao mesmo tempo que o valor de mercado da analisada bateu HK\$ 775,6 bilhões (Aproximadamente 100 bilhões de dólares) ao final do pregão do dia 23 de dezembro, a marca Xiaomi foi avaliada em 16,64 bilhões de dólares, pela Brandz (BRANDZ™, 2020).

No início de 2021, a empresa foi listada pela 3ª vez consecutiva no ranking “*Top 100 Global Innovators*”, estruturado pela Clarivate Analytics (CLARIVATE, 2021). Tal título está diretamente ligado ao massivo investimento em P&D - Aproximadamente 1,43 bilhões de dólares, em 2020 (XIAOMI CORPORATION, 2020) – que corrobora para a grande quantidade de patentes¹³ que a organização vem desenvolvendo.

Em concordância com Nitin Balodi e Shabaz Khan, escritores do *relatório* “*Xiaomi’s Global Expansion Plan – A Patent Landscape Study*”, o número de patentes acumuladas pela chinesa passou de 4.702 para algo em torno de 28.000, ou seja, um aumento de 495.5% entre janeiro de 2016 e março de 2020” (BALODI; KHAN, 2020).

Em contrapartida, Balodi e Khan (2020) salientam que nem todas essas patentes foram desenvolvidas pela companhia. De acordo com os respectivos autores, muitas delas foram adquiridas com o intuito de facilitar a expansão da marca ao redor do mundo, principalmente para países desenvolvidos. Destaca-se que um portfólio robusto, com patentes da Qualcomm, Intel, Microsoft, Nokia,

¹³ **Patentes:** De acordo com a Agência USP de Inovação (AUSPIN), a patente é um título de propriedade temporária sobre uma invenção, outorgado pelo Estado aos inventores ou outras pessoas físicas ou jurídicas detentoras dos direitos sobre a criação que lhes garante a exclusividade do uso econômico da respectiva inovação (AUSPIN, 2021).

Casio, Phillips e muitas outras firmas, tende a evitar longas batalhas judiciais, como a que ocorreu com a Ericsson em dezembro de 2014, na Índia. Nesse caso, o supremo tribunal de Délhi suspendeu temporariamente a importação, a publicidade e a venda de produtos Xiaomi alegando a violação de oito patentes pertencentes à organização sueca, por exemplo (BISCHOFF, 2014).

Por último, adentrando os recursos físicos, menciona-se que até agosto de 2020 a Xiaomi não podia ser caracterizada como uma corporação OEM¹⁴. Até a respectiva data, todos os produtos da marca eram manufaturados em instalações de terceiros ou plantas fabris mescladas, oriundas de parcerias entre a analisada e renomados fabricantes de *hardware* ao redor do mundo. Para exemplificar o fato recém comentado, pode-se citar os três novos *facilities* desenvolvidos na Índia, ao final de 2020. De acordo com Banerjee Prasad, redator do jornal indiano Mint, a fábrica de Haryana é administrada pela DBG Índia, a de Tamil Nadu pela chinesa Build Your Dreams (BYD) e a de Telangana, pela Radiant (PRASID, 2021). Somando essas novas instalações às outras três já existentes no extenso território indiano, geridas pela Foxconn, pela Flex e pela Dixon Technologies, a Xiaomi atingiu a nacionalização da produção de 99% dos *smartphones* e 100% das Smart TVs vendidas por ela no país.

Por outro lado, como apontado no início do último parágrafo, em agosto de 2020 a organização inaugurou sua primeira fábrica própria, nomeada de *Mi Smart Factory*. Situada em 18.700m² de Pequim, é totalmente inteligente do ponto de vista tecnológico, 100% automatizada por robôs e têm capacidade de produzir 1 milhão de *smartphones* de ponta por ano, segundo o que foi mencionado no último relatório financeiro publicado (XIAOMI CORPORATION, 2020). Além disso, a instalação de aproximadamente 92 milhões de dólares funciona “24/7” sem a necessidade de operários, já que os robôs autoguiados conseguem fabricar, testar, empacotar, carregar os caminhões e tomar decisões durante todo o processo (a partir da análise de milhões de dados coletados a cada segundo), sem necessidade de iluminação (SMARTPR, 2020).

4.3.2.7 Bloco Nº 7 – Atividades Chave

Inúmeras atividades responsáveis pela criação e entrega de valor, pela manutenção dos relacionamentos com os segmentos de clientes e pela geração de receitas, foram explicitadas ao longo do trabalho. Com isso em mente, decidiu-

¹⁴ **OEM:** É a sigla referente a “*Original Equipment Manufacturer*”, que caracteriza empresas que ofertam produtos fabricados em suas próprias instalações e não nos *facilities* de contract manufacturers.

se dividir não só essas, mas também as que serão relatadas nos próximos blocos, em três categorias – Produção, Resolução de Problemas e Plataforma/Network – consolidando-as na tabela a seguir.

Tabela 8 - Principais Atividades Chaves da Xiaomi, atualmente

Categoria	Atividades
Produção	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administração de contratos com fornecedores, visando a compra de matérias primas de excelente qualidade (<i>hardware</i> de alta performance), com preço competitivo (TSE, 2015); ✓ Construção <i>premium</i> dos produtos, que apresentam carcaças bem estruturadas, com <i>design</i> elegante (GNIPPER, 2019); ✓ Gestão de acordos com fabricantes terceirizados (<i>Contract Manufacturers</i>), espalhados por diversas regiões do planeta (TSE, 2015) e (PRASID, 2021); ✓ Coordenação de 22.074 colaboradores em tempo integral (XIAOMI CORPORATION, 2020); ✓ Elevado investimento em P&D, gerando inovação contínua para a etapa produtiva (Ex: Sólido portfólio de patentes e <i>Mi Smart Factory</i>) (XIAOMI CORPORATION, 2020) e (BALODI; KHAN, 2020);
Resolução de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contínuo desenvolvimento e otimização da interface do usuário (MIUI), mantendo-a extremamente intuitiva e fluida (JUN, 2020); ✓ Manutenção de uma extensa linha de produtos inteligentes (AIoT), que solucionam uma enorme gama de problemas cotidianos, dos mais simples aos mais complicados (XIANG, 2017); ✓ Manutenção de um sistema de avaliação de melhoria dos produtos, baseado na resolução dos problemas e ideias levantadas pelos usuários (WANQIANG, 2016) e (HUGO, 2016);
Plataforma/Networking	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerenciamento do próprio e-commerce internacional da marca, cuja URL atual é mi.com (KOVACH, 2014); ✓ Manutenção e evolução do elevado <i>know-how</i> em vendas <i>on-line</i>, herança do modelo de negócio inicial da empresa (SHIRKY, 2015), (LAM; LEUNG, 2018) e (XIAOMI CORPORATION, 2020); ✓ Domínio das redes sociais para disseminar a boa reputação da marca, através do boca-a-boca digital (WANQIANG, 2016); ✓ Criação de táticas de engajamento inovadoras e eficazes, responsáveis pelo incremento no número de usuários centrais (<i>Core Users & Mi Fans</i>) (WANQIANG, 2016);

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerenciamento de uma extensa rede de lojas físicas, encontradas em mais de 90 países (XIAOMI, 2021) e (XIAOMI CORPORATION, 2020); ✓ Gestão de acordos de venda com diversos varejistas e <i>marketplaces</i> conhecidos, ao redor do mundo (SHIRKY, 2015), (RIBEIRO, 2020) e (XIAOMI CORPORATION, 2020); ✓ Administração da <i>Mi Community</i> (https://c.mi.com/), sua plataforma digital de cocriação (HUGO, 2016) e (WANQIANG, 2016); ✓ Avaliação de performance das <i>startups</i> que compõe o ecossistema Xiaomi e monitoramento do ambiente externo, buscando mais negócios para investir (LAM; LEUNG, 2018) e (XIAOMI CORPORATION, 2020).
--	--

Fonte: Elaboração Própria

4.3.2.8 Bloco Nº 8 – Parcerias Principais/Chave

Durante o estudo é possível perceber a grande quantidade de relacionamentos importantes que a Xiaomi apresenta com fornecedores de matérias primas, com montadoras de produtos eletrônicos, com distribuidores, com *marketplaces on-line* e com varejistas, por exemplo. Analisando não só o porte da companhia, como também a capilaridade dos mercados atingidos por ela, é fácil deduzir que diversas organizações podem ser caracterizadas como parceiros chave.

O ecossistema de startups voltadas ao desenvolvimento de *hardware* inteligente (aparelhos AIoT) e de alguns bens de consumo usuais (“*Consumer Lifestyle Products*”), que a chinesa vêm compondo ao longo dos anos também pode ser caracterizado como parcerias chaves. Desde 2013, quando a Xiaomi percebeu que o mercado de *smartphones* era extremamente competitivo e saturado, ela começou a investir em pequenas startups autônomas capazes de idealizar tais tipos de mercadorias. Naquele momento, como descrito no relatório da Fung Business Intelligence, a analisada havia decidido prover suporte para que cem startups conseguissem ultrapassar as barreiras de entrada do setor até 2018, porém em março, a corporação já havia investido em mais de 210 firmas (LAM; LEUNG, 2018).

Em linhas gerais, o funcionamento da operação é de fácil compreensão. Segundo Lam e Leung (2018), no momento que a Xiaomi percebe o potencial de uma startup específica, ela não só aloca capital nessa, como também a conecta à

sua cadeia de suprimentos e aos times de *branding*, definição de produto, *design* industrial, qualidade e gestão financeira. Diante disso, após a produção em larga escala, os itens passam a ser comercializados através dos canais mencionados no item 4.3.2.3, podendo receber a marca Xiaomi ou não, como mencionou Hugo (2015).

É importante apontar que até 31 de dezembro de 2020, a chinesa já havia investido em mais de 310 negócios de diferentes setores, que juntos, totalizam o valor agregado contábil de 48 bilhões de Remimbi (Aproximadamente 7,3 bilhões de dólares) (XIAOMI CORPORATION, 2020). Dentre os negócios investidos pela Xiaomi, estão alguns unicórnios como Huami (focada na produção de *smartbands*), SmartMI (focada na produção de purificadores e humidificadores inteligentes), ZMI (focada na produção de baterias portáteis) e Ninebot (focada na produção de veículos elétricos) (XIAOMI GLOBAL COMMUNITY, 2021).

Todas as marcas investidas pela Xiaomi podem ser visualizadas através do link <https://xiaomi-mi.com/ecosystem/>.

4.3.2.9 Bloco Nº 9 – Estrutura de Custos

A melhor forma de conhecer a estrutura de custos de uma companhia, é através da análise de seu respectivo Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE). A partir desse, é possível saber de forma detalhada por quais elementos o faturamento está sendo diminuído e, conseqüentemente, qual o perfil do modelo de negócio: Foco maior em minimização de custo (*“Cost-Driven Business Model”*) ou em geração de valor ao cliente (*“Value-Driven Business Model”*).

Sobre tal perspectiva, ao longo desse bloco decidiu-se estudar quatro linhas (*“Cost of Sales”, “Selling and Marketing Expenses”, “Administrative Expenses”* e *“R&D Expenses”*) do DRE apresentado na Tabela 9, como dados extraídos dos resultados financeiros de 2018 (XIAOMI CORPORATION, 2018) e 2020 (XIAOMI CORPORATION, 2020), da Xiaomi.

Tabela 9 - Demonstrativo de Resultado de Exercício de 2017 a 2020

	Year ended December 31,			Year ended December 31,	
	2020	2019		2018	2017
	(RMB in millions)			(RMB in millions)	
Revenue	245,865.6	205,838.7	Revenue	174,915.4	114,624.7
Cost of sales	(209,113.8)	(177,284.6)	Cost of sales	(152,723.5)	(99,470.5)
Gross profit	36,751.8	28,554.1	Gross profit	22,191.9	15,154.2
Selling and marketing expenses	(14,539.4)	(10,378.1)	Selling and marketing expenses	(7,993.1)	(5,231.5)
Administrative expenses	(3,746.4)	(3,103.9)	Administrative expenses	(12,099.1)	(1,216.1)
Research and development expenses	(9,256.1)	(7,492.6)	Research and development expenses	(5,776.8)	(3,151.4)
Fair value changes on investments measured at fair value through profit or loss	13,173.5	3,813.0	Fair value changes on investments measured at fair value through profit or loss	4,430.4	6,371.1
Share of gains/(losses) of investments accounted for using the equity method	1,380.9	(671.8)	Share of losses of investments accounted for using the equity method	(614.9)	(231.5)
Other income	642.9	1,265.9	Other income	844.8	448.7
Other losses, net	(372.5)	(226.4)	Other gains, net	213.3	72.0
Operating profit	24,034.7	11,760.2	Operating profit	1,196.5	12,215.5
Finance (expenses)/income, net	(2,401.3)	402.4	Finance income, net	216.3	26.7
Profit before income tax	21,633.4	12,162.6	Fair value changes of convertible redeemable preferred shares	12,514.3	(54,071.6)
Income tax expenses	(1,320.7)	(2,059.7)	Profit/(loss) before income tax	13,927.1	(41,829.4)
Profit for the year	20,312.7	10,102.9	Income tax expenses	(449.4)	(2,059.7)
Non-IFRS Measure: Adjusted net profit	13,006.4	11,532.3	Profit/(loss) for the year	13,477.7	(43,889.1)
			Non-IFRS Measure: Adjusted net profit	8,554.5	5,361.9

Fonte: XIAOMI CORPORATION. 2018 & 2020

Iniciando-se a análise pela linha “*Cost of Sales*” ou “Custo da Mercadoria Vendida (CMV)”, destrinchada por categoria de negócio na Tabela 10, verifica-se que boa parte das vendas da empresa são destinadas ao pagamento dessas despesas; 86,33%, em média. Tal percentual está diretamente ligado aos altos custos de produção e armazenamento dos *smartphones*, dos aparelhos IoT e dos bens de consumo usuais. Com o intuito de mostrar maior precisão, ao somar os valores anuais das duas categorias e realizar a média, chega-se à 82,18%. Olhando para o intervalo entre 2017 e 2020, enquanto o CMV dos “*Smartphones*” aumentou 89,19%, o dos “*IoT and lifestyle products*” cresceu 173,55%.

Durante o período de 4 anos, além da produção ter aumentado significativamente, a organização não parou de investir na qualidade das mercadorias ofertadas. De acordo com a 10ª página do relatório financeiro de 2018, um Comitê de Qualidade interno foi estabelecido anos antes, fazendo o CMV da analisada ascender (XIAOMI CORPORATION, 2018). Por outro lado, tal movimento fez com que as despesas efetivas com garantia de fábrica fossem menores do que as provisionadas, ocasionando a ampliação do tempo de garantia de fábrica (de 12 para 18 meses) para determinados produtos. É importante destacar que a decisão recém apresentada foi tomada com o intuito de socializar os ganhos com os usuários.

Tabela 10 - Custo da Mercadoria Vendida por Categoria de Negócio, de 2017 a 2020

	Year ended December 31,				Year ended December 31,			
	2020		2019		2018		2017	
	Amount	% of total revenue	Amount	% of total revenue	Amount	% of total revenue	Amount	% of total revenue
	(RMB in millions, unless specified)				(RMB in millions, unless specified)			
Smartphones	138,986.9	56.5%	113,335.5	55.1%	106,757.1	61.0%	73,462.3	64.1%
IoT and lifestyle products	58,804.8	23.9%	55,134.3	26.8%	39,306.1	22.5%	21,497.0	18.8%
Internet services	9,111.0	3.7%	6,998.1	3.4%	5,683.9	3.2%	3,935.6	3.4%
Others	2,211.1	1.0%	1,816.7	0.8%	976.4	0.6%	575.6	0.5%
Total cost of sales	<u>209,113.8</u>	<u>85.1%</u>	<u>177,284.6</u>	<u>86.1%</u>	<u>152,723.5</u>	<u>87.3%</u>	<u>99,470.5</u>	<u>86.8%</u>

Fonte: XIAOMI CORPORATION, 2018 & 2020

Com relação as “*Selling and Marketing Expenses*”, a Xiaomi as divide em dois âmbitos: “despesas com empacotamento/transporte” e “despesas com publicidade”. Como já era de se esperar, o respectivo custo expandiu ao longo do crescimento do negócio. Por mais que grande parte da publicidade da corporação seja oriunda do alto índice de engajamento de seus *fans* nas redes sociais, o que é pouco custoso, a expansão da companhia para mercados estrangeiros foi um dos principais responsáveis pelo crescimento dessa despesa (XIAOMI CORPORATION, 2020). Como ilustrado na Tabela 9, é fato assinalar que em 2017, 2018 e 2019 as “*Selling and Marketing Expenses*” representaram 4,7% do faturamento total, em média. Já ao final do último ano fiscal (2020), tal marcador atingiu a casa dos 5,9% em razão do crescimento de 63,2% (entre 2019 e 2020) dos custos publicitários. Evidencia-se que, durante 2020, a empresa se esforçou para tentar amplificar o reconhecimento de seu segmento de *smartphones premium* (XIAOMI CORPORATION, 2020).

Em relação às despesas administrativas (“*Administrative Expenses*”), percebe-se que o período de maior aumento ocorreu em 2018. Nesse ano, os respectivos custos chegaram à 12.099,1 milhões de Remimbi (Aprox 1.842,75 milhões de dólares), um aumento de 894,91% se comparado com o valor apresentado ao final de 2017. Para esse caso, a justificativa explicitada no relatório financeiro de 2018, é sustentada por dois pilares: Início do programa de remuneração baseada em ações e expansão do número de funcionários para comportar o rápido crescimento do negócio (XIAOMI CORPORATION, 2018).

A última linha de dispêndios a ser ressaltada é aquela ligada ao custos gerados com P&D, diretamente conectado às inovações entregues aos clientes. Como já abordado durante o item 4.3.2.6, a organização vêm investindo

massivamente no respectivo departamento, tendo expandido em 193.71% o capital alocado nele, entre 2017 e 2020.

A partir dos dados acima elucidados, por mais que o modelo de negócio da companhia seja voltado à entrega de valor aos usuários, a preocupação que a chinesa apresenta com os custos, é significativa. Ao comparar os preços dos aparelhos da marca com aqueles ofertados por outros *players*, identifica-se uma significativa diferença para menos. Essa, é derivada de estratégias como publicidade focada em redes sociais, fabricação dos produtos em lotes com quantidades limitadas (reduzindo custos de armazenamento), alto índice de automação do processo produtivo, desenvolvimento de um e-commerce extremamente robusto e capilarizado internacionalmente (o que reduz as despesas geradas com o pagamento de comissão aos varejistas parceiros) e ¹⁵precificação baseada na redução do custo de *hardware* ao longo do tempo, conforme foi revelado pelo próprio Hugo Barra durante uma entrevista concedida ao *website* Techcrunch, em 2015 (RUSSEL, 2015).

4.3.3 Os Padrões de Modelo de Negócio Percebidos

Durante a estruturação do Canvas da Xiaomi, inúmeros exemplos reais foram citados com o intuito de ilustrar as diversas estratégias e atividades responsáveis pela geração de valor aos consumidores da marca. Ao longo do item 4.3.2 explicou-se não só o funcionamento de cada um dos blocos do Canvas, como também os diferenciais que trouxeram destaque à chinesa. Nesse contexto, com todos os elementos expostos de maneira límpida e coesa, reparar fatores que se encaixam em alguns dos padrões de modelo de negócio explicitados no item 2.2.2 desse trabalho, torna-se fácil.

Com isso em mente, o primeiro padrão a ser evidenciado é o “Cauda Longa”, que se relaciona diretamente à enorme quantidade de produtos AIoT ofertados pela analisada. Ao observar a dinâmica do respectivo segmento de negócio da

¹⁵ **Precificação baseada na redução do custo de *hardware* ao longo do tempo:** No setor tecnológico, é sabido que grande parte dos componentes de *hardware* (processadores, memórias RAMs, memórias flash, displays...) tendem a ter seu custo de produção e, consequentemente seu preço de venda, reduzido ao longo do tempo. Sabendo disso, em vez da Xiaomi lançar um determinado aparelho eletrônico a um preço elevado e ir abaixando-o de acordo com a diminuição de seus custos com matéria prima, como boa parte dos *players* faz, ela já lança o produto com um valor mais contido que se manterá estável até a mercadoria sair de linha (o que, pela qualidade dos produtos da marca, demora a ocorrer). A partir da respectiva estratégia, quanto mais antigo o dispositivo é, maior será a margem de lucro dele. Além disso, tendo em vista que o preço de lançamento da mercadoria é menor do que os ofertados pela concorrência, a demanda por ele tende a ser maior, assim como os usuários dos serviços digitais.

organização, mencionada durante o item 4.3.2.2, percebe-se que seu foco é o oferecimento de milhares de dispositivos para quem queira adquiri-los. Assim como defende Anderson (2006), escritor do livro *“The long tail: Why the future of business is selling less of more”*, a estratégia da Xiaomi é vender poucas mercadorias, para vários nichos distintos. Por outro lado, para que a respectiva meta seja atingida com sucesso, além do domínio das ferramentas do marketing digital, voltadas ao atingimento do público-alvo daquele item específico, a corporação ainda precisa lançar novos artigos de forma contínua, como vêm realizando de acordo com Xiang (2017).

Outro padrão percebido no modelo de negócio da empresa é o de “Gratuidade como Modelo de Negócio (FREE)”. Como foi exposto ao longo da pesquisa, a chinesa é conhecida pela venda de *smartphones* de ótimo custo-benefício, já que um dos pilares de sua missão é possibilitar que cada vez mais pessoas no mundo consigam aproveitar as vantagens oriundas da tecnologia (XIAOMI., 2021, Sobre Nós). Conhecendo o enorme nível de competitividade desse mercado e as informações financeiras da chinesa (dispostas no item 4.3.2.9), ressalta-se que os ganhos da companhia com essa categoria são, proporcionalmente, bem menores do que aqueles originados com *“AloT & Lifestyle Products”* e com os *“Internet Services”*. Vale salientar que esse fato não é surpresa para os executivos da analisada, muito pelo contrário.

Assim como a Amazon fez com o Kindle, a Xiaomi vêm efetuando com seus *smartphones*. O objetivo das duas corporações, especificamente para esses casos, não é lucrar com hardware, e sim, com os serviços que os usuários passam a ter acesso ao adquiri-los (como o Mi Cloud, Mi Video, Mi Music, Mi Game Center, Mi Browser e Mi Live, no caso da Xiaomi, por exemplo) (COMPUTERWORLD, 2015). Mesmo sabendo que nenhuma das duas organizações oferecem os Kindles e/ou *smartphones* de forma gratuita, pode-se afirmar que tais estratégias se assimilam ao modelo *“Bait & Hook”* de viabilização. Para suportar tal afirmação, utiliza-se a citação que o antigo vice-presidente internacional da chinesa, Hugo Barra, fez durante uma entrevista à Reuters, em 2016. Nessa, Barra menciona que a empresa praticamente dá *smartphones*, considerando a baixíssima margem de lucro da organização. Ademais, o gestor ainda expõe que o importante são as receitas recorrentes geradas por muitos anos e não as receitas transacionais geradas uma vez a cada 3 ou 4 anos (CADELL, 2016).

Por fim, o último padrão percebido durante a análise do Canvas constituído foi o “Modelo de Negócios Abertos”, baseado na teoria de Inovação Aberta, definida por Henry Chesbrough no livro *“Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology”* (CHESBROUGH, 2003). No caso da

Xiaomi, pode-se citar a utilização do *Outside-In Innovation* não só quando a companhia passou a adquirir patentes de outras corporações, mas principalmente quando ela iniciou a estruturação de seu ecossistema de *startups*. Nesse último processo, ao perceber que um negócio embrionário desenvolve algum produto e/ou serviço que apresente um determinado diferencial, a chinesa busca formas de estabelecer parcerias através da alocação de capital e da abertura dos seus departamentos (*Inside-out Innovation*) de operações, marketing, *design* industrial, qualidade e gestão financeira, dotados do *know-how* necessário ao lançamento dos respectivos itens no mercado.

5 Conclusões

O respectivo estudo de caso buscou avaliar e destacar não só os elementos que fizeram parte do modelo de negócio inicial da Xiaomi, vigente de 2010 a 2011, mas principalmente apresentar a trajetória da companhia e a evolução desse modelo ao longo dos últimos dez anos, ou seja, de 2011 a 2020.

A escolha pela realização de um estudo de caso intrínseco se deu não só pelo fato de o pesquisador manifestar grande interesse pela respectiva empresa, mas principalmente para inspirar empreendedores, executivos, estudantes da área de gestão e/ou pessoas que buscam alternativas às tradicionais práticas de administração. Além de prover valiosas informações da bem-sucedida organização chinesa, que poucos brasileiros conhecem a fundo, tal trabalho conseguiu demonstrar, na prática, os fundamentos analíticos que as duas primeiras seções do *Business Model Generation* - Canvas e Padrões do Modelo de Negócio - possuem.

A respeito do esclarecimento de conceitos tecnológicos e jargões atualmente em alta no universo empresarial e de *startups*, tais como ROM, OEM, modelo de negócio, unicórnios, mundo VICA (ou VUCA, em inglês), organizações exponenciais, pivotagem e outros, localizados no rodapé de algumas páginas, é fato pontuar que o investigador procurou ser o mais claro possível, com o objetivo de fazer com que todos os leitores sejam capazes de entender o exibido na monografia.

Em referência ao conhecimento exposto, por mais que o *Business Model Generation*, de Osterwalder e Pigneur (2011), tenha sido utilizado como referencial teórico base, os fundamentos manifestados por diversos outros autores foram necessários à construção desse trabalho. Ainda na parte do referencial teórico pode-se citar Sobral e Peci (2013), Cris Anderson (2004) e Henry Chesbrough. Já no capítulo 3, referente à metodologia, Bruney, Herman e Schoutheete (1977), Yin (2010), Stake (1995), Merrian (1998), Nisbet e Watts (1978) e Duarte e Barros (2006), servem de exemplo. No tocante às informações menos técnicas e mais voltadas à história da Xiaomi, os literatos Wanqiang (2016) e Shirky (2015) não podem ser esquecidos.

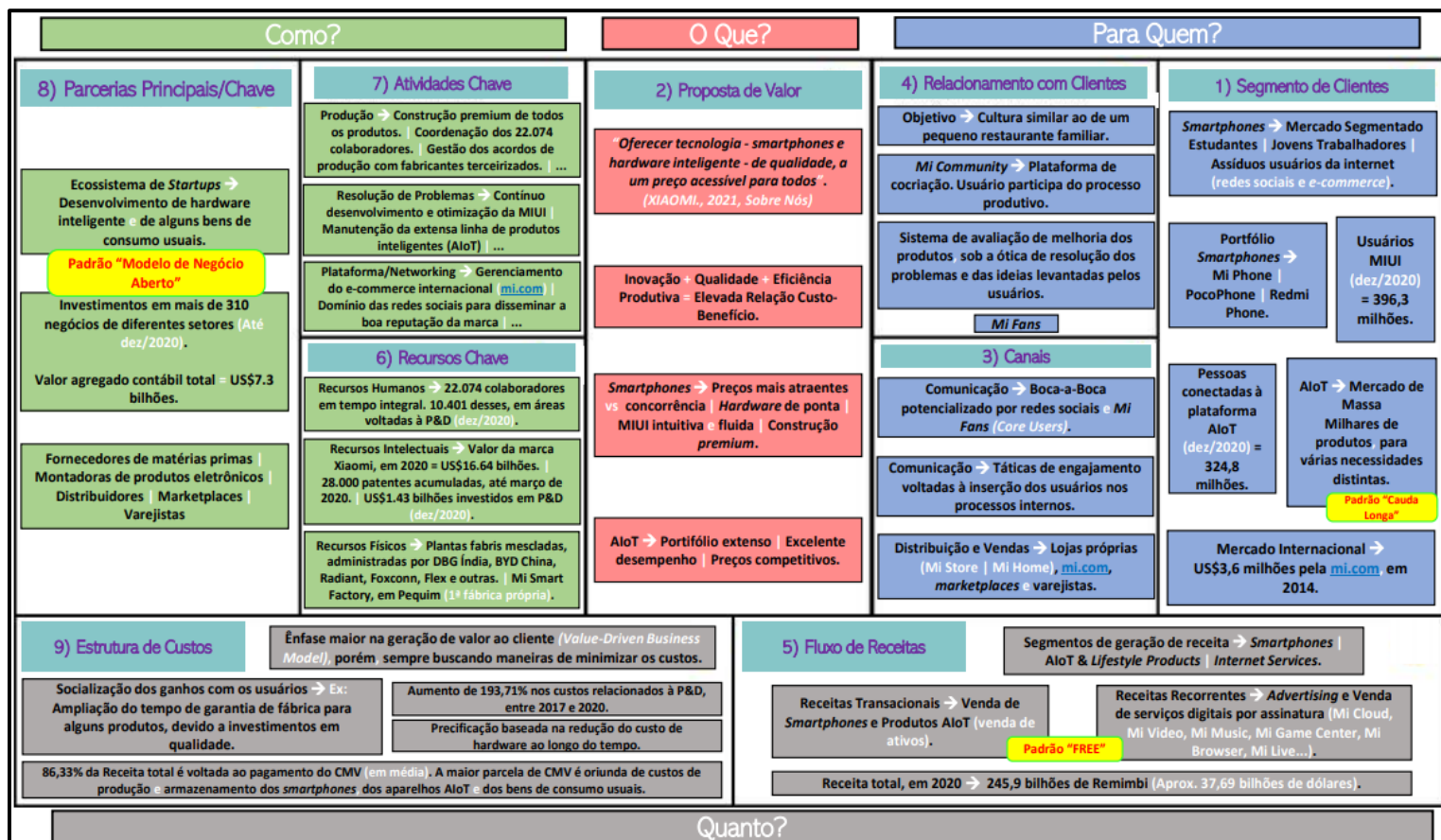
Com relação aos dados restantes, que constituem o conteúdo da pesquisa, é importante frisar que a dificuldade de comunicação com os executivos da marca, que ainda não possui sede no Brasil, não foi um impeditivo para a elaboração da dissertação. Por mais que o pesquisador não tenha apresentado condições para a realização de um encontro, a busca por dados primários foi realizada no livro

“The Xiaomi Way: Customer Engagement Strategies That Built One of the Largest Smartphone Companies in the World”, escrito por um dos cofundadores da marca, na apresentação que o atual CEO realizou no 10º aniversário da Xiaomi, na entrevista que o antigo vice-presidente internacional gravou para Recode e nos relatórios financeiros aos acionistas, por exemplo.

Além desses, é importantíssimo citar os encontros que o pesquisador realizou com três consumidores da chinesa a fim de “tangibilizar”, através de mapas de empatia, as principais características, pensamentos, sentimentos, ações, dores e expectativas do segmento de clientes dela. Por fim, deve-se também considerar o grande contingente de dados secundários acumulados e examinados, igualmente importantes para a estruturação da pesquisa.

Visando sintetizar todas as informações até aqui levantadas, os principais elementos de cada um dos nove blocos do Canvas da empresa objeto de estudo foram apresentados na Figura 11. Além deles, os três padrões do modelo de negócio observados e elucidados durante a pesquisa, também foram expostos com o intuito de consolidar, em uma só imagem, a Xiaomi que vêm sendo construída ao longo dos últimos dez anos.

Figura 11 – Consolidação do Canvas Final da Xiaomi e dos Padrões do Modelo de Negócio Observados



Fonte: Elaboração Própria

Diante do estudado, conclui-se que a edificação de um modelo de negócio sólido e escalável não ocorre da noite para o dia, mas sim, durante anos de trabalho e lapidação dos diferentes elementos que o compõe. Ao entender a transição do primeiro modelo de negócio da Xiaomi, para o modelo em voga, por exemplo, verifica-se vários componentes e práticas que foram herdadas. Entre esses, cita-se o *know-how* para engajar os clientes e para vender digitalmente. Além disso, o fato de já terem pivotado anteriormente, facilita a busca por novas oportunidades, como quando a chinesa passou a investir em *startups* autônomas voltadas ao desenvolvimento de produtos *AIoT*, tendo em vista a saturação do mercado se *smartphones*.

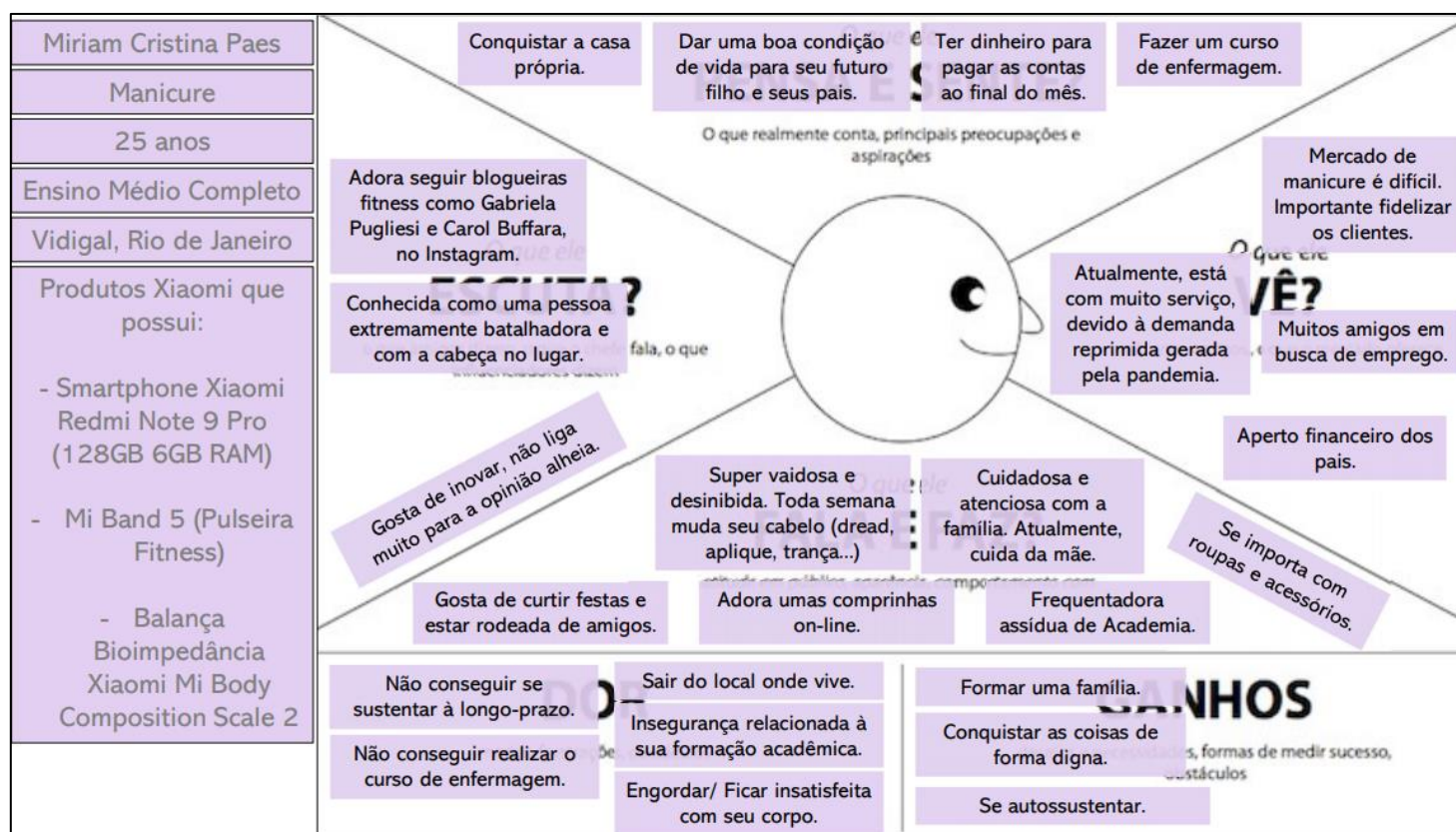
Essa última menção, faz parte de um panorama ainda maior, o da diversificação. O modo como a Xiaomi não só divide seu fluxo de receitas (“*Smartphones*”, “*AIoT & “Lifestyle Products”*” e “*Internet Services*”), mas também precifica seus respectivos produtos (precificação baseada na redução do custo de *hardware* ao longo do tempo) demonstra que seu foco não se restringe à venda de ativos físicos, mas sim às receitas recorrentes oriundas da prestação de serviços através de *software*, o que é muito mais escalável.

A partir dessas e diversas outras estratégias, dispostas ao longo do trabalho, compreende-se o porquê da Xiaomi ter sido eleita a *tech-startup* mais valiosa de 2014 (BBC, 2014), a empresa mais jovem a compor o ranking Fortune Global 500 2019 (FORTUNE GLOBAL 500, 2019), a 24ª companhia mais inovadora de 2020 pelo BCG (RINGEL et al, 2020), a 30ª organização mais exponencial de 2020 (OPENEXO, 2020), a 81ª marca mais valiosa de 2020 (BRANDZ™, 2020), entre tantos outros títulos evidenciados anteriormente.

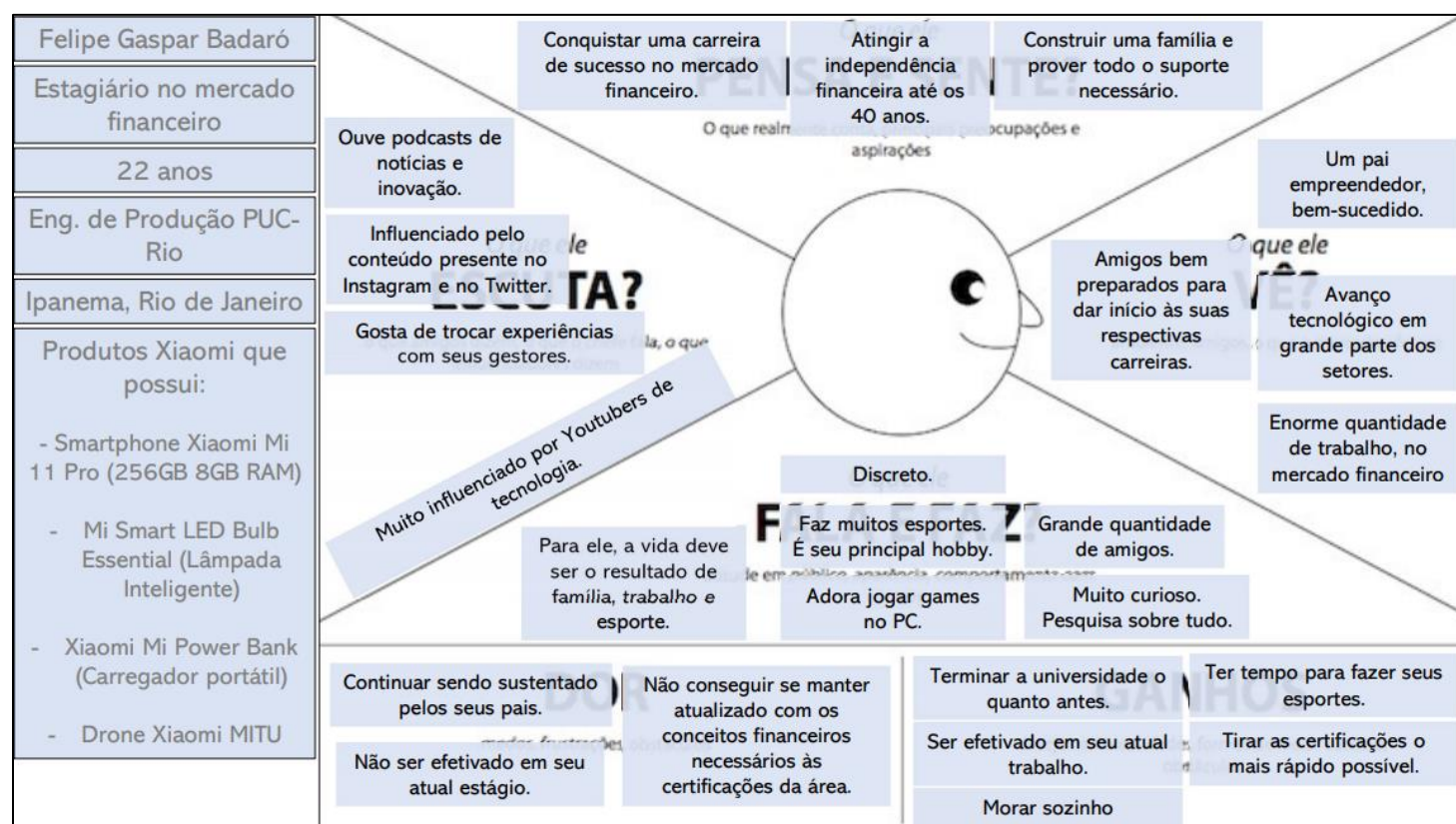
Para concluir, é essencial deixar marcado o alto nível de importância do acúmulo de conhecimento oriundo do aprendizado por intermédio de estudos de casos, vitoriosos ou não. Principalmente para aqueles que necessitam aprender enquanto desenvolvem na prática, pesquisas robustas do ponto de vista teórico, descomplicadas sob a ótica textual e que conseguem ilustrar estratégias, prática e ações através de exemplos verídicos, geram valor aos que se dedicam em compreendê-las de fato.

6 Anexos

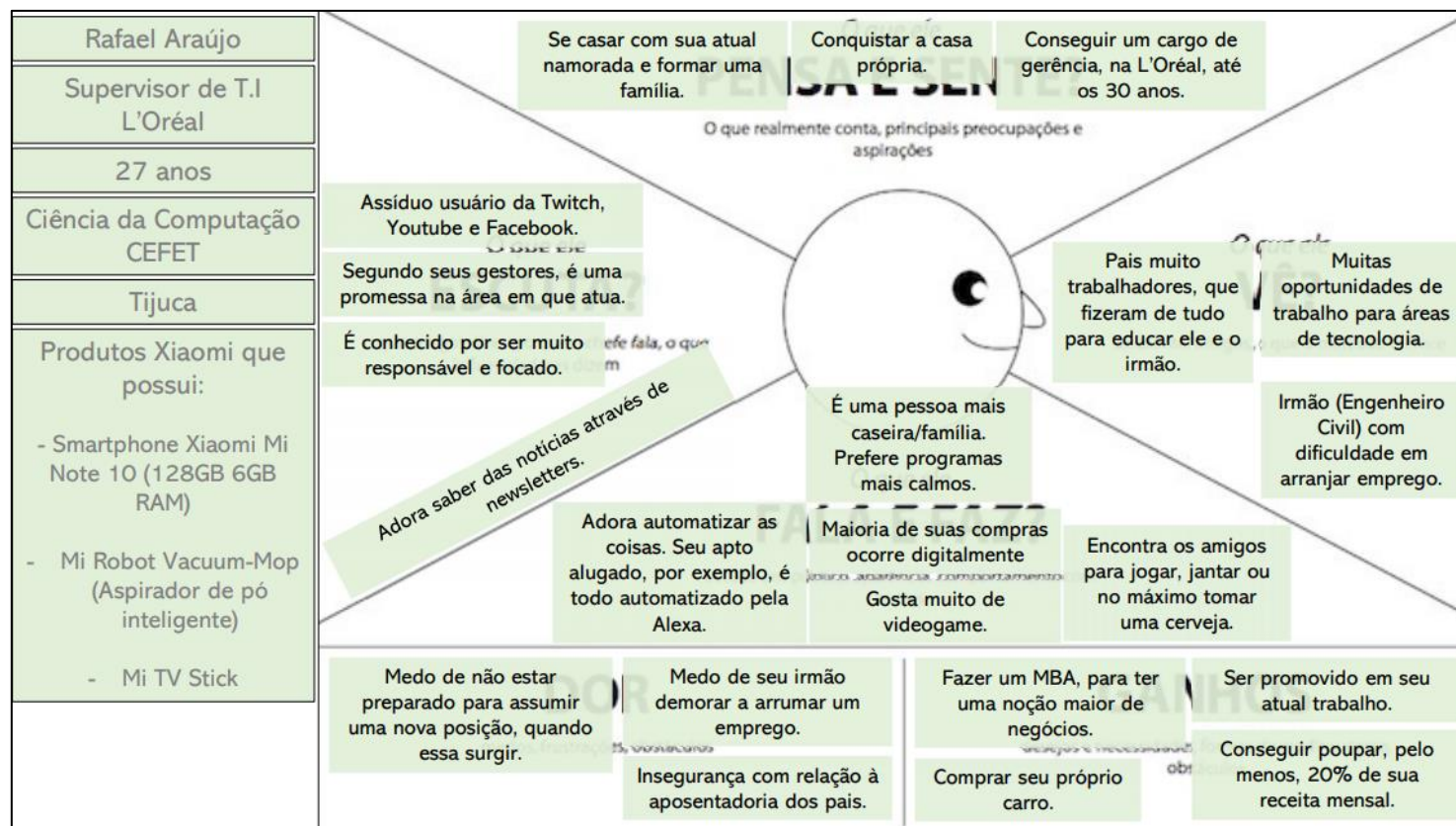
Anexo 1 – Mapa de Empatia 1º Entrevistado



Anexo 2 – Mapa de Empatia 2º Entrevistado



Anexo 3 – Mapa de Empatia 3º Entrevistado



7 Referências Bibliográficas

ANDERSON, C. The long tail: Why the future of business is selling less of more. Estados Unidos: Hyperion Books, 2006.

ANTONIOLLI, T. Cocriação, a estratégia mais certa da inovação. **PR Newswire**, jan., 2020. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/releases/cocriacao-a-estrategia-mais-certa-da-inovacao/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

ARRUDA, F. O que é memória ROM?. **Tecmundo**, mar., 2011. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/memoria/9346-o-que-e-memoria-rom-.htm>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

AUSPIN. Patentes. 2021. Disponível em: <<http://www.inovacao.usp.br/patentes/#:~:text=Patente%20%C3%A9%20um%20t%C3%ADtulo%20de,uso%20econ%C3%B4mico%20de%20sua%20cria%C3%A7%C3%A3o.>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

BALODI, N; KHAN, S. Xiaomi's Global Expansion Plan – A Patent Landscape Study. **GreyB**, mar., 2020. Disponível em: <<https://www.greyb.com/xiaomi-patents/#How-Many-Patents-Does-Xiaomi-Have>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

BANERJEE, P. Xiaomi to set up 3 plants to boost local production. **Mint**, fev., 2021. Disponível em: <<https://www.livemint.com/companies/news/xiaomi-to-open-three-new-manufacturing-plants-in-india-11614236463981.htm>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARRA, H. Postagem no Twitter sobre mudança de URL., abr., 2014. Disponível em: <<https://twitter.com/hbarra/status/458514937501868033>>

BBC. China's Xiaomi becomes most valuable tech start-up. **BBC**, dec., 2014. Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/business-30629883>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021

BISCHOFF, P. How and why Ericsson just banned Xiaomi from selling phones in India. **Tech in Asia**, dec., 2014. Disponível em: <<https://www.techinasia.com/ericsson-banned-xiaomi-selling-phones-india>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

BRANDZ™. Most Valuable Brandz 2019. **Brandz™**, dec., 2019. Disponível em: <<https://www.brandz.com/Global>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

BRANDZ™. Most Valuable Brandz 2020. **Brandz™**, dec., 2020. Disponível em: <<https://www.brandz.com/Global>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

BRASIL, M. Xiaomi bate recorde ao vender 2,11 milhões de *smartphones* pela internet em 24 horas. **Revista Exame**, abr., 2015. Disponível em: <<https://exame.com/tecnologia/xiaomi-bate-recorde-ao-vender-2-11-milhoes-de-smartphones-pela-internet-em-24-horas/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

BROWN, S. Xiaomi buyer's guide: Everything you need to know. **Android Authority**, abr., 2021. Disponível em: <<https://www.androidauthority.com/xiaomi-1158659/>>

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BTG DIGITAL. O que é e quem pode ser um Investidor Qualificado (IQ)?, mai., 2020. Disponível em: <<https://www.btgpactualdigital.com/blog/investimentos/o-que-e-investidor-qualificado>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

CADELL, C. Xiaomi says shrinking *smartphone* sales won't hit the company., nov., 2016. Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/us-xiaomi-china-idUSKBN13K0XE>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

CANALYS. Xiaomi becomes China's top smart phone vendor., ago., 2014. Disponível em: <https://www.canalys.com/static/press_release/2014/canalys-press-release-20140804-xiaomi-becomes-china%E2%80%99s-top-smart-phone-vendor.pdf>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

CANALYS. Indian *smartphone* shipments up 10% to 137 million in 2018, unfazed by global decline., ago., 2014. Disponível em: <https://www.canalys.com/static/press_release/2019/pr20190207-india-smartphone-shipments.pdf>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

CHESBROUGH, W. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Estados Unidos: Harvard Business Press, 2003.

CLARIVATE. Top 100 Global Innovators., jan., 2021. Disponível em: <<https://clarivate.com/top-100-innovators/download-report-2021/>> Acesso em: 01 de maio. de 2021.

COMPUTERWORLD. Como a Xiaomi desbancou Apple e Samsung na China e o que esperar da empresa no Brasil., jun., 2015. Disponível em: <<https://computerworld.com.br/negocios/como-xiaomi-desbancou-apple-e-samsung-na-china-e-o-que-esperar-da-empresa-no-brasil/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

COUNTERPOINT. Apple Shipped Record iPhones in Q4 2020, Global Smartphone Market Continues to Recover., jan., 2021. Disponível em: <<https://www.counterpointresearch.com/apple-shipped-record-iphones-q4-2020-global-smartphone-market-continues-recover/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

COUNTERPOINT. Global Smartphone Share: 2016 Q1 – 2017 Q3., nov., 2017. Disponível em: <<https://www.counterpointresearch.com/global-smartphone-share-2016-q1-2017-q3/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

COUNTERPOINT. Global Smartphone Shipments Market Share Q4 2017., mar., 2018. Disponível em: <<https://www.counterpointresearch.com/infographic-q4-2017-mobile-market-monitor/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

COUNTERPOINT. Global Smartphone Market Share: By Quarter., ago., 2020. Disponível em: <<https://www.counterpointresearch.com/global-smartphone-share/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

COUNTERPOINT. Global Smartphone Market Shows Signs of Recovery in Q3., out., 2020. Disponível em: <<https://www.counterpointresearch.com/global-smartphone-market-shows-signs-recovery-q3-realme-grows-fastest-132-qoq/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

COUNTERPOINT. Qualcomm Leads Market Despite Losing Share to HiSilicon In Q2 2020., set., 2018. Disponível em: <<https://www.counterpointresearch.com/qualcomm-leads-market-despite-losing-share-to-hisilicon-q2-2020/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

COUNTERPOINT. The Mi 10 Could Help Xiaomi Increase its Global Presence in the Ultra-Premium Segment. **Counterpoint Insights**, mai., 2020. Disponível em: <<https://www.counterpointresearch.com/the-mi-10-could-help-xiaomi-increase-its-global-presence-in-the-ultra-premium-segment/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

DUARTE, J.; BARROS, A. Métodos e Técnicas de Pesquisa Em Comunicação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FORTUNE GLOBAL 500. 2019. Disponível em: <<https://fortune.com/global500/2019/>>. Acesso em: 01 de maio. 2021.

FRANÇA, A. Supremacia Chinesa. **IstoÉ**, jan., 2021. Disponível em: <<https://istoe.com.br/supremacia-chinesa/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

GNIPPER, P. Xiaomi no BR | Vantagens e desvantagens de usar *smartphones* da chinesa por aqui. **Canaltech**, abr., 2019. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/smartphone/xiaomi-no-br-vantagens-e-desvantagens-de-usar-smartphones-da-chinesa-por-aqui-136245/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

GOGONI, R. Entenda as linhas Mi Phone, Redmi e Pocophone dos *smartphones* Xiaomi. **Tecnoblog**, jan., 2020. Disponível em: <<https://tecnoblog.net/317399/entenda-as-linhas-mi-phone-redmi-e-pocophone-dos-smartphones-xiaomi/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

HINES, M. Amazon buys into Chinese market. **C|net**, ago., 2004. Disponível em: <<https://www.cnet.com/news/amazon-buys-into-chinese-market/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

HUGO Barra Xiaomi Full Session (Code Conference 2015). [S. l.: s. n.], mai., 2016. 1 vídeo (32 min). Publicado pelo canal Recode. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=sjA_nkHlq_k>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

IANA. Xiaomi introduces its 3000th Mi Store in India as part of new milestone. **IndiaTV**, ago., 2020. Disponível em: <<https://www.indiatvnews.com/technology/news-xiaomi-3000th-mi-store-in-india-646197>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

IDC. Global ICT Spending Forecast Report 2020-2023. jan., 2020. Disponível em: <<https://www.idc.com/promo/global-ict-spending-forecast>>. Acesso em: 01 de maio. 2021.

ISMAIL, S.; VAN GEES, Y.; MALONE, M. Organizações exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2018.

JUN Lei #From10ToInfinity: Xiaomi 10th Anniversary Public Speech. [S. l.: s. n.], ago., 2020. 1 vídeo (80 min). Publicado pelo canal Xiaomi. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=sef1Xy7q8SE>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

KOTASHEV, K. Startup Failure Rate: Ultimate Report + Infographic, 2020. Disponível em: <<https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate>>. Acesso em: 01 de maio. 2021.

KOVACH, S. Xiaomi — 'The Apple of China' — Actually Spent \$3.6 Million On A Two-Letter URL. **Business Insider**, abr., 2014. Disponível em: <<https://www.businessinsider.com/xiaomi-new-website-2014-4>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

LAM, T; LEUNG, L. Xiaomi: From a mobile and technology company to a lifestyle and retail company. **FUNG BI**, jun., 2018. Disponível em: <https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/New_Retail_in_Action_issue16.pdf>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

LOUVEIRO, R O negócio da China da Xiaomi. **IstoÉ Dinheiro**, jun., 2018. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/o-negocio-da-china-da-xiaomi/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

MERRIAM, S. Case study research in education. 1. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1988.

MINT. Xiaomi becomes youngest company on Fortune Global 500 list., jul., 2019. Disponível em: <<https://www.livemint.com/technology/tech-news/xiaomi-becomes-youngest-company-on-fortune-global-500-list-1563786028961.html>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

NISBETT, J.; WATT, J. Case study: guides in educational research. University of Nottingham School of Education, 1978.

OPENEXO. The 100 most scalable organizations in the world. dez., 2020. Disponível em: <<https://books.openexo.com/top100/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

RIBEIRO, F. Loja não-oficial da Xiaomi no Brasil desaparece e deixa clientes na mão. **Canaltech**, jan., 2020. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/e-commerce/xiaomi-store-nao-oficial-desaparece-158979/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

REIS, Eric. The lean startup. New York: Crown Business, 2011.

RINGEL, M. et al. The most Innovative Companies 2020., jun., 2019. Disponível em: <https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-2020-Jun-2020-R-4_tcm9-251007.pdf>. Acesso em: 01 de maio. 2021.

RUSSEL, J. This Is How Xiaomi Keeps The Cost Of Its Smartphones So Low., jan., 2015. Disponível em: <<https://techcrunch.com/2015/01/19/xiaomi-secret-sauce/>> Acesso em: 01 de maio. 2021.

SANTOS, B. O que é um upsell e como aplicar esta técnica? **Hotmart**, jul., 2017. Disponível em: <<https://blog.hotmart.com/pt-br/o-que-e-upsell/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

SCHULZE, E. Xiaomi to triple European store count as chinese *smartphone* makers double down on Europe, fev., 2019. Disponível em: <<https://www.cnn.com/2019/02/26/mwc-2019-chinas-xiaomi-to-triple-store-count-in-europe-this-year.html>> Acesso em: 01 de maio. 2021.

SHIH, W. Is It Time to Rethink Globalized Supply Chains?, mar., 2020. Disponível em: <<https://sloanreview.mit.edu/article/is-it-time-to-rethink-globalized-supply-chains/>> Acesso em: 01 de maio. 2021.

SHIRKY, C. Little Rice: Smartphones, Xiaomi, and the Chinese Dream. Nova Iorque: Columbia Global Reports, 2015.

SHKURKO, A. What is it like to work at Xiaomi?, 2015. Disponível em: <<https://www.quora.com/What-is-it-like-to-work-at-Xiaomi>> Acesso em: 01 de maio. 2021.

SILVA, B. O impacto trilionário do 5G. **Istoé Dinheiro**, set., 2019. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/o-impacto-trilionario-do-5g/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

SIMONS, H. Xiaomi simultaneously opened 500 Mi Stores in India, claims Guinness record. **Android Authority**, nov., 2018. Disponível em: <<https://www.androidauthority.com/xiaomi-500-mi-stores-india-926583>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

SMARTPR. Mi Smart Factory: this is how Xiaomi's most modern factory works. **Impactotic**, dez., 2020. Disponível em: <<https://impactotic.co/en/my-smart-factory-this-is-how-the-most-modern-xiaomi-factory-works/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

STAKE, R. The art of case study research. 1. ed. Estados Unidos: Sage Publications, 1995.

TSE, E. China's Disruptors: How Alibaba, Xiaomi, Tencent, and Other Companies are Changing the Rules of Business. Hong Kong: Portfolio Penguin, 2015.

UDINMWEN, E. Xiaomi open thousands of Mi Stores simultaneously in China. **Gizmoalpha**, jan., 2021. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/o-negocio-da-china-da-xiaomi/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

UNCTAD. Covid-19 and E-commerce: Findings from a survey of online consumers in 9 countries., out., 2020. Disponível em: <<https://www.gizmoalpha.com/2021/01/09/xiaomi-opens-thousands-of-mi-stores-simultaneously-in-china/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

U.S ARMY HERITAGE & EDUCATION CENTER. Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?, mai., 2019. Disponível em: <<https://usawc.libanswers.com/faq/84869>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

WANQIANG, L. The Xiaomi Way: Customer Engagement Strategies That Built One of the Largest Smartphone Companies in the World. Pequim: McGraw-Hill Education, 2016.

XIANG, W. Behind the Fall and Rise of China's Xiaomi. **Wired**, abr., 2017. Disponível em: <<https://www.wired.com/story/behind-the-fall-and-rise-of-china-xiaomi/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

XIAOMI. About Us., jan., 2021. Disponível em: <<https://www.mi.com/global/about>> Acesso em: 01 de maio. de 2021.

XIAOMI. Postagem no Twitter sobre aparelhos IoT conectados à plataforma., jul., 2020. Disponível em: <<https://twitter.com/xiaomi/status/1283371735618850820>> Acesso em: 01 de maio. de 2021.

XIAOMI CORPORATION. Annual Results Announcement for the Year Ended December 31, 2018., mar., 2021. Disponível em: <cnbj1.fds.api.xiaomi.com/company/announcement/en-us/2018Q4.pdf>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

XIAOMI CORPORATION. Annual Results Announcement for the Year Ended December 31, 2020., mar., 2021. Disponível em: <https://i01.appmifile.com/webfile/globalweb/company/ir/announcement_us/ARA_Y_20210324_e.pdf>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

XIAOMI GLOBAL COMMUNITY. MIOT Ecosystem., mai., 2021. Disponível em: <<https://xiaomi-mi.com/ecosystem/>>. Acesso em: 01 de maio. de 2021.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.