



Luíza Neves Marques da Fonseca

Borderless Firms:
um Estudo de Caso da Zee.dog

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Rio de Janeiro
Abril de 2019



Luíza Neves Marques da Fonseca

Borderless Firms:
um Estudo de Caso da Zee.dog

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Orientadora

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Marcus Wilcox Hemais

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Renato Dourado Cotta de Mello

Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Rio de Janeiro, 1 de abril de 2019

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Luíza Neves Marques da Fonseca

Possui graduação em Relações Internacionais pela Universidade Federal Fluminense (2016). Atualmente é assistente de pesquisa no Núcleo de Pesquisas em Negócios Internacionais do IAG da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Ficha
Catalográfica

Fonseca, Luíza Neves Marques da

Borderless Firms : um estudo de caso da Zee.dog / Luíza Neves Marques da Fonseca ; orientador: Angela Maria Cavalcanti da Rocha. – 2019.

77 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2019.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Internacionalização. 3. Pequenas empresas. 4. Empresas sem Fronteiras. 5. Novos empreendimentos internacionais. I. Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

À minha orientadora Professora Angela da Rocha, por aceitar o pedido de orientação e por todos os ensinamentos na condução deste trabalho.

Aos meus pais e irmão, meu apoio incondicional.

Ao meu parceiro e maior incentivador, Nícollas.

À minha grande amiga Karen, que me apresentou à Zee.dog e ao Vitor Vieira, a quem também agradeço pela entrevista.

A todos os professores e colegas do Mestrado Profissional que muito me ensinaram e motivaram ao longo dos últimos dois anos.

A toda a equipe da SUPAM (CNseg) pelo suporte e compreensão também durante a fase do Mestrado.

Resumo

Fonseca, Luíza Neves Marques; Rocha, Angela Maria Cavalcanti. ***Borderless Firms: um estudo de caso da Zee.dog***. Rio de Janeiro, 2019. 77 p. Dissertação de Mestrado – IAG, Escola de Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O propósito desta pesquisa é investigar um tipo emergente de INV, a *Borderless Firm*, ao apresentar um estudo de caso sobre uma jovem e pequena empresa brasileira que se enquadra nas características que distinguem este tipo de empresa. Analisa-se detalhadamente como ocorreu o processo de estabelecimento de cada uma das atividades coordenadas internacionalmente, buscando entender as motivações da empresa e a relevância das redes de relacionamento nessa trajetória.

Embora a pesquisa seja baseada em um estudo de caso único devido às limitações atuais de se identificar empreendimentos que apresentem a configuração da *Borderless Firm*, acredita-se que o caso da Zee.dog contribui para corroborar certos aspectos da incipiente teoria, como a diversidade de motivos que influenciam as decisões de internacionalização dessas empresas, a alternância entre as lógicas de previsão e controle que parecem guiar esse processo e a importância que as redes de relacionamento assumem não apenas para o reconhecimento de novas oportunidades, mas para diminuir barreiras ao aprofundamento da internacionalização, e como mecanismo alternativo de governança para evitar o oportunismo.

Além disso, o estudo indica que a configuração global pautada na coordenação de atividades geograficamente dispersas e baseada em relacionamentos complexos com diversos atores internacionais pode vir a ser fonte de vantagens competitivas sustentáveis, que são necessárias para sobreviver no mercado global.

Palavras Chave

Internacionalização; Pequenas Empresas; Empresas sem Fronteiras; Novos Empreendimentos Internacionais.

Abstract

Fonseca, Luíza Neves Marques; Rocha, Angela Maria Cavalcanti (advisor). ***Borderless Firms: a case study of Zee.dog***. Rio de Janeiro, 2019. 77 p. Dissertação de Mestrado – IAG, Escola de Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The purpose of this research is to inquire about an emergent type of International New Venture, the Borderless Firm, by presenting a case study on a small and young Brazilian company that can be framed in this type of firm main characteristics. The analysis details how was the process of establishing internationally coordinated activities, also trying to understand the company's motivations and the relevance of international networks to this trajectory.

Although the research is based on a single case study due to current limitations of identifying companies that present the Borderless Firm configuration, it is believed that the Zee.dog case contributes to corroborate certain aspects of the incipient theory, such as the diversity of reasons that influence the companies' internationalization decisions, the alternance between the logics of causation and effectuation that seems to guide this process and the importance that networks relationships assume not only to the acknowledgement of new opportunities, but to diminish the barriers of broadening internationalization and as an alternative governance mechanism to avoid opportunism.

Furthermore, this study indicates that the global configuration grounded by the coordination of geographically dispersed activities and based on complex relationships with multiple international actors may become source of sustainable competitive advantages that are required to survival in the global market.

Keywords

Internationalization; Small Enterprises; Borderless Firms; International New Ventures

Sumário

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | Introdução | 10 |
| 1.1 | Contextualização..... | 10 |
| 1.2 | Relevância do Estudo | 11 |
| 1.3 | Objetivo da Pesquisa | 13 |
| 1.4 | Organização do estudo..... | 13 |
| 2. | Revisão de Literatura | 15 |
| 2.1 | Processo de Internacionalização de Empresas..... | 15 |
| 2.1.1 | O modelo de Uppsala..... | 16 |
| 2.1.2 | Teoria de Redes | 20 |
| 2.2 | Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas | 24 |
| 2.3 | Empreendimentos globais precoces..... | 28 |
| 2.3.1 | Born Globals..... | 29 |
| 2.3.2 | International New Ventures | 31 |
| 2.3.3 | Borderless Firms | 34 |
| 3. | Metodologia | 38 |
| 3.1 | Definição do Problema e Perguntas da Pesquisa | 38 |
| 3.2 | Método da Pesquisa e Justificativa de Escolha..... | 39 |
| 3.3 | Seleção do Caso | 41 |
| 3.4 | Método de Coleta e Análise de Dados..... | 42 |
| 3.5 | Limitações do Método | 42 |
| 4. | O caso Zee.dog | 44 |
| 4.1 | Trajetória da Empresa..... | 44 |
| 4.2 | Enquadrando a Zee.dog como uma Borderless Firm..... | 47 |
| 4.3 | As motivações da Zee.dog para se internacionalizar | 50 |
| 4.4 | Como ocorreu o processo de internacionalização das atividades exercidas pela Zee.dog | 53 |
| 4.5 | O Papel das Redes de Relacionamento..... | 55 |
| 5. | Considerações Finais | 61 |
| 5.1 | Conclusões..... | 61 |
| 5.2 | Contribuições do Estudo..... | 64 |
| 5.3 | Sugestões para Pesquisas Futuras | 65 |
| | Referências Bibliográficas..... | 67 |

Lista de Quadros

Quadro 1 - Categorização da Borderless Firm48

Quadro 2 - Características dos Empreendedores da Borderless Firm49

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - 40 anos do Modelo de Uppsala..... | 19 |
| Figura 2 - Tipos de International New Ventures (Oviatt e McDougall, 1994) | 33 |

1. Introdução

O presente trabalho configura-se como um estudo de caso de uma pequena empresa brasileira que apresenta uma trajetória de internacionalização desde o início de sua existência, e busca enquadrá-la como um tipo específico de *International New Venture* (INV), a *Borderless Firm*, por meio da aspectos de sua configuração, dos motivos que a levaram a exercer certas atividades no exterior e como se desenvolveu esse processo.

A seguir, apresenta-se o contexto no qual a pesquisa está inserida, os objetivos e perguntas que guiam o estudo e sua relevância. Por fim, uma breve explanação sobre a organização do estudo.

1.1 Contextualização

O processo de internacionalização de empresas passou por mudanças significativas ao longo dos últimos 25 anos, com uma nova gama de empresas apresentando uma estratégia de rápida expansão internacional desde a sua formação ou logo em seguida (CORADO-SIMÕES et al., 2018), contrastando com a tradicional trajetória gradual apresentada pelas multinacionais, descrita pelo Modelo de Uppsala desde a década de 1970.

As pesquisas sobre Empreendedorismo Internacional (EI) surgiram no início dos anos 1990 como uma resposta à natureza dinâmica das pequenas empresas precocemente internacionalizadas, utilizando-se de perspectivas teóricas do campo de Negócios Internacionais, Empreendedorismo, Gerenciamento Estratégico, Redes de Relacionamentos e Marketing (PEIRIS, 2012). Embora tenham sido nomeadas de diferentes formas, essas empresas ficaram comumente conhecidas como *International New Ventures* (INVs) através do trabalho de Oviatt e McDougall (1994) e também como *Born Globals*, ou BGs (RENNIE, 1993; KNIGHT e LIESCH, 2015), embora alguns considerem ser a BG apenas um tipo de INV (COVIELLO, 2015).

Dentre as razões que podem explicar o surgimento dessa nova categoria de firmas internacionais, destacam-se mudanças significativas no

ambiente global de negócios impulsionadas principalmente pela liberalização de mercados e pelos avanços tecnológicos tanto no transporte de cargas e pessoas quanto na área comunicação e compartilhamento de informações (KNIGHT e LIESCH, 2016). Outros motivos como aumento da experiência internacional dos executivos, adaptação a mecanismos alternativos de governança (RIALP, RIALP e NIGHT, 2005) e o desenvolvimento de capacidades humanas (MADSEN e SERVAIS, 1997) também são utilizados para justificar mudanças no ambiente de negócios favoráveis ao surgimento das INVs.

É inegável que estas transformações fizeram com que as empresas passassem por inúmeras adaptações, que resultaram na diminuição do nível de comprometimento mínimo necessário para estabelecer operações no exterior, permitindo que empresas de menor porte pudessem se aventurar em mercados externos de forma mais rápida e logo no início de sua trajetória (KNIGHT e LIESCH, 2016).

Cavusgil e Knight (2015) e Knight e Liesch (2016) sugerem que, em um futuro próximo, empreendedores se importarão cada vez menos com as barreiras nacionais, uma vez que sua falta de recursos deixa de ser determinante para explorar o mercado internacional, os consumidores são cada vez mais cosmopolitas e os fornecedores podem se estabelecer em qualquer país. Consequentemente, o fenômeno das pequenas e médias empresas que se internacionalizam precocemente se tornará cada vez mais comum e precisa ser melhor investigado, incluindo as especificidades das *Borderless Firms* (ROCHA et al., 2017).

1.2 Relevância do Estudo

Simões, Rocha, Mello e Carneiro (2015) chamam atenção para o fato de que a literatura desenvolvida sobre INVs e BGs foca apenas as atividades a jusante da cadeia de valor, ou seja, as atividades relacionadas à exportação, à venda direta ou indireta para consumidores globais. Ainda, Rocha, Simões, Mello e Carneiro (2017) ressaltam que a revisão de literatura sobre INVs e

BGs (Jones et al., 2011) menciona apenas dois casos de empresas que não atuam exclusivamente na venda internacional de produtos e serviços, dentre 323 estudos contabilizados.

Essa abordagem, conferida principalmente aos estudos da BGs, leva à conclusão implícita de que as INV's seguem o mesmo padrão de estabelecimento em um país sede que serve de base para a expansão internacional, enquanto os casos apresentados por Simões e outros (2015) e Rocha e outros (2017) apresentam um tipo de INV com uma configuração que desafia essa lógica e se caracteriza por uma cadeia de valor dispersa internacionalmente desde sua concepção ou início de sua trajetória. Para denominá-las, os autores cunham o termo *Borderless Firms* (BF).

Cavusgil e Knight (2015) também assinalaram que as pesquisas na linha do EI precisam se estender para abranger outras atividades para além das fronteiras. Isto é, existe uma lacuna na literatura da área que merece ser investigada mais a fundo: estudos com foco em toda a cadeia de valor de novos empreendimentos internacionais, envolvendo desde a concepção das atividades de fornecimento internacional (aquisição de matérias-primas importadas, pesquisa e desenvolvimento, terceirização da produção etc.) até as atividades de comercialização (marketing, distribuição, venda etc.).

Nesse sentido, o estudo de caso de uma jovem e pequena empresa brasileira que aparenta se enquadrar nas características de uma BF descritas por Simões e outros (2015) deve contribuir para expandir uma linha de pesquisa ainda pouco explorada no campo dos Negócios Internacionais e Empreendedorismo Internacional: a emergência das BFs, um tipo específico de INV. Ademais, a descrição da trajetória desse tipo de empreendimento pode se mostrar útil para empreendedores brasileiros interessados em reconhecer e perseguir oportunidades internacionais a fim de estabelecer atividades e comercializar em locais geograficamente dispersos no globo.

Por último, o estudo de caso também permite que se explore outro aspecto relevante para a literatura de EI: o uso das redes de relacionamento internacionais por parte das BFs. O tema é recorrente no estudo sobre as INV's, e diversos autores apontam para a importância dessas relações no sucesso da

expansão internacional de pequenas e médias empresas (PMEs) (CHETTY e HOLM, 2000; GHOURI et al., 2003; TANG, 2011). Contudo, Simões e outros (2015) ressaltam a necessidade de que se analise o mérito sob o ponto de vista das BFs, abrangendo o uso das redes de relacionamento como mecanismos para facilitar a coordenação de todas as atividades da cadeia de valor realizadas internacionalmente pelas empresas.

1.3 Objetivo da Pesquisa

Dado o contexto apresentado e a previsão da emergência de novas empresas que apresentem configurações similares à da *Borderless Firm*, aliados à insuficiência de estudos de caso sobre essas firmas, o objetivo desta pesquisa é apresentar uma análise sobre o caso de uma pequena empresa internacional, enquadrando-a como uma BF de acordo com as características definidas por Simões e outros (2015). Pretende-se averiguar as motivações que a levaram a perseguir esse tipo de configuração empresarial e como esse processo se desenvolveu.

1.4 Organização do estudo

Este trabalho compreende quatro capítulos além desta introdução, que podem ser assim descritos:

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que fundamenta a realização do estudo de caso. Primeiramente, evidenciam-se as teorias de internacionalização de empresas de cunho comportamental, que apresentam a trajetória lenta e gradual de internacionalização, geralmente relacionadas às empresas tradicionais e estabelecidas que visam tornar-se multinacionais. Em seguida, apresenta-se a Teoria de Redes de Relacionamento, que forneceu importantes *insights* posteriormente integrados à Teoria de Uppsala, abordando como essa literatura tradicional é traduzida ao contexto de pequenas e médias empresas.

Logo após, apresentam-se os conceitos das empresas que surgiram na literatura de Negócios Internacionais a partir da década de 1990 e que se diferenciam por não seguir o padrão de internacionalização incremental, especificamente as *Born Globals*, *International New Ventures* e *Borderless Firms*. Essa última delineia o enquadramento teórico utilizado para descrever o estudo de caso.

No terceiro capítulo são apresentados os objetivos e as perguntas que orientam a pesquisa, bem como a metodologia julgada como a mais adequada para persegui-los, a justificativa para a escolha, suas vantagens e desvantagens. O capítulo também informa como foi realizada a escolha da empresa, a coleta e a análise dos dados, apresentando as limitações do estudo.

O quarto capítulo dedica-se à análise propriamente dita do caso selecionado. Para tal, inicialmente descreve-se a trajetória da empresa Zee.dog, desde a sua concepção até o delineamento dos passos para 2019, apresentando brevemente a indústria na qual ela se insere, seus produtos e seu diferencial. Por fim, apresenta-se uma análise do caso sob a ótica das teorias comportamentais de internacionalização de empresas, ressaltando as características que a definem como uma *Borderless Firm*, os motivos que influenciaram sua internacionalização e como se desenvolveu esse processo. Destaca-se também a importância e o papel das redes de relacionamento internacionais presentes na trajetória da empresa.

O último capítulo apresenta as conclusões obtidas com o estudo de caso da Zee.dog, respondendo às questões de pesquisa previamente formuladas. Delimitam-se as contribuições do estudo e, ao final, sugerem-se alguns pontos em que a pesquisa sobre as *Borderless Firms* poderá ser aprofundada.

2. Revisão de Literatura

Este capítulo apresenta o referencial teórico no qual se baseia a pesquisa, dividido em três partes. A fins de contextualização, a primeira parte evidência as teorias de Internacionalização da Empresa de cunho comportamental, focando no desenvolvimento Modelo de Uppsala ao longo das últimas décadas, e na consequente Teoria de Redes. Em seguida, aborda-se como essa literatura se adequa ao contexto de pequenas e médias empresas especificamente. Logo após, apresentam-se os conceitos relativos a tipos de empresas que surgiram na literatura de negócios internacionais a partir da década de 1990 e que se diferenciam por não seguir o padrão de internacionalização incremental, especificamente as BGs, INVs e *Borderless Firms*.

2.1 Processo de Internacionalização de Empresas

A área de estudo da Estratégia Internacional da Empresa abrange uma grande diversidade de tópicos, como estratégia, negócios internacionais, gestão de empresas multinacionais, estratégias de comércio, dentre outras (MARIOTTO, 2007), e se desenvolveu ao longo dos anos com contribuições de diversos campos: economia, geografia, sociologia, história de empresas, geopolítica e outras (KNIGHT e LIESCH, 2016), tratando-se de um campo claramente multidisciplinar.

Tradicionalmente, as correntes teóricas que buscam explicar a existência das multinacionais, seus processos e trajetórias são divididas em duas grandes áreas, que por sua vez possuem suas subdivisões: o enfoque econômico e o comportamental. As teorias de internacionalização baseadas em aspectos econômicos visam entender esse processo como uma avaliação de alternativas em busca da otimização das escolhas de mercados com base nas teorias de custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1979, 1981), tendo nas Teorias de Internalização e no Paradigma Eclético seus principais expoentes (HYMER 1960, 1976; BUCKLEY e CASSON, 1979, 1998, 2009; DUNNING, 1976, 1988, 2001, 2008).

As teorias que privilegiam o enfoque processual e comportamental, adotadas neste trabalho, assumem que não há acesso perfeito às informações, as escolhas não são inteiramente racionais e os custos de transação mudam com o tempo. Os modelos comportamentais focam no processo de internacionalização, buscando explicar os padrões e modos de entrada de operações orientadas pelo mercado, e de forma que as variáveis explicativas sejam dinâmicas; enquanto as teorias econômicas exploram a dimensão, forma e modelo de produção internacional de uma forma estática (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

A internacionalização de empresas é encarada como uma série de consequências de um processo de ajustes incrementais às condições variáveis da empresa e seu ambiente (AHARONI *apud* JOHANSON e VAHLNE, 1977), e não apenas como uma estratégia racional de alocação ótima de recursos em diferentes países como alternativas de exploração de mercados externos comparáveis e avaliados. Embora o modelo de Uppsala não analise todos esses aspectos, o processo é tido como o resultado de uma combinação entre o desenvolvimento e a implementação de estratégias, acontecimentos emergentes, o acaso e a necessidade (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

2.1.1 O modelo de Uppsala

Johanson e Vahlne, em 1977, iniciaram o desenvolvimento de um modelo do processo de internacionalização da firma focado no seu progresso individual, particularmente na gradual aquisição, integração e utilização dos conhecimentos sobre os mercados externos em suas operações, e como esses conhecimentos essenciais são adquiridos principalmente através da experiência própria com atividades internacionais. Dessa forma, as firmas tenderiam a iniciar sua internacionalização exportando com o auxílio de um intermediário, depois estabelecendo uma subsidiária e, eventualmente, passando a produzir no país estrangeiro.

Outro fator relevante para os autores é que a ordem desses marcos da internacionalização estaria relacionada à distância psíquica entre o país de

origem e o país de destino. O fenômeno da distância psíquica é definido por uma soma de fatores que dificultam o fluxo de informação entre mercados, como diferenças linguísticas, educacionais, culturais, práticas de negócios ou desenvolvimento industrial (VAHLNE e WIEDERSHEIM-PAUL, 1973). O conceito hoje é tido como altamente específico e dependente do contexto e das experiências de empresários ou pessoas centrais na firma (JOHANSON e VAHLNE, 2009). Essa distância implica na dificuldade de obter informações sobre os mercados externos e suas operações, aumentando a incerteza, e por isso afeta o sistema de tomada de decisão e torna o processo de internacionalização incremental (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Em suma, o mecanismo da internacionalização de Johanson e Vahlne é dinâmico e causal, considerando que o resultado de uma decisão ou de um ciclo de eventos constitui um insumo para a próxima decisão, pois afeta a percepção dos gerentes sobre riscos e oportunidades. Cada estágio do processo é iniciado quando a empresa possui um certo nível de conhecimento e comprometimento com o mercado externo e por isso tomam-se decisões que aumentam o seu engajamento, desenvolvem-se atividades que geram novas experiências que, por sua vez, aumentam o conhecimento sobre o mercado.

Posteriormente os autores reconheceram que o modelo inicial era unilateral, ou seja, o mecanismo dinâmico envolvia apenas aspectos internos à firma (comprometimento, conhecimento, atividades desempenhadas e decisões de aumentar o comprometimento), quando idealmente ele deveria levar em consideração as relações entre organizações. Nesse contexto, as redes estabelecidas por empresas e entre as empresas e com suas subsidiárias possuem fortes implicações para o processo de internacionalização da firma (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Levando em consideração os avanços nos estudos sobre o papel e a evolução das empresas multinacionais de Pitelis e Teece (2010), Johanson e Vahlne (2013) atualizaram o modelo de Uppsala para adotar o conceito de “multinational business enterprise”, ou MBE, em substituição à empresa multinacional (EMN). O papel da MBE é gerar valor ao construir, desenvolver e coordenar relações em redes com seus interlocutores, tanto em seu próprio

país quanto internacionalmente, dentro e fora dos seus limites. Em comparação com a EMN, o foco da MBE está nos processos ao invés da estrutura, na conexão com a rede ao invés de ações singulares, em trocas a nível empresarial e não apenas na produção, em empreendedorismo e proatividade substituindo a passividade, e em uma estrutura descentralizada no lugar da hierarquia, o que a torna distinta do conceito neoclássico da firma (JOHANSON e VAHLNE, 2017).

Esses novos preceitos, na opinião dos autores, fazem com que o modelo de Uppsala mostre-se aderente e realista com relação às características econômicas, enfatizando o dinamismo e a incerteza do ambiente, e com foco no processo evolucionário da empresa multinacional e não apenas nas ações de investimento externo direto. Isto o tornaria mais adequado do que o Paradigma Eclético de Dunning para explicar, de forma holística, o processo de evolução da MBE (JOHANSON e VAHLNE, 2013; 2017). A MBE é parte fundamental de uma rede de relacionamentos internos (sede-subsidiária) e externos que definem e constroem suas capacidades dinâmicas, garantindo sua sobrevivência, crescimento e lucratividade (JOHANSON e VAHLNE, 2017).

O Modelo de Uppsala passa a enxergar o processo de internacionalização como o estabelecimento de relações diádicas com atores internacionais que geram cada vez mais aprendizagem e construção de comprometimento, ou uma oportunidade que surge da interação em um ou mais relacionamentos. O modelo continua a ser cíclico e dinâmico, e as variáveis de mudança continuam como as mais relevantes, porém o objetivo está voltado para as capacidades dinâmicas e a performance. Além disso, o processo de aprender, criar e construir confiança com base em uma rede de relacionamentos é o que afeta as variáveis de estado, que são os processos de comprometimento e desenvolvimento de conhecimento (JOHANSON e VAHLNE, 2017).

A Figura 1 retrata de forma gráfica as mudanças sofridas ao longo dos 40 anos do Modelo de Uppsala. As relações causais são representadas pelas setas entre os componentes de estado e de mudança.

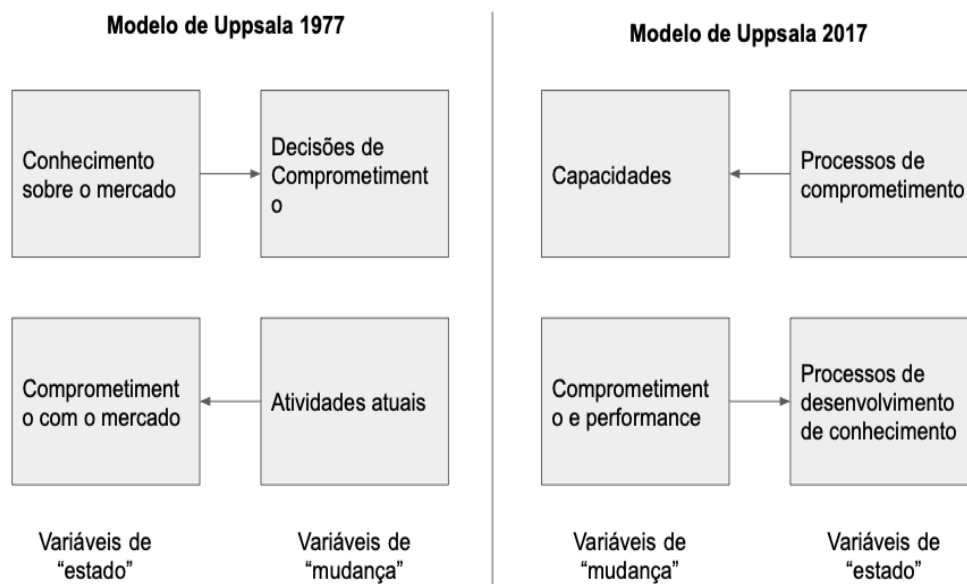


Figura 1 - 40 anos do Modelo de Uppsala

Também em 2017, Johanson e Vahlne declararam que a visão do modo de entrada em mercados estrangeiros é um conceito fluido e não mais incremental, que deve ser enxergado como uma fase na evolução dinâmica da multinacional, e que depende da totalidade de benefícios que uma alternativa apresenta em relação às demais, incluindo os benefícios dinâmicos, como o potencial de aprendizagem. A escolha seria também afetada pelos conceitos de racionalidade e confiabilidade limitadas (CYERT e MARCH, 1963; KANO e VERBEKE, 2015).

Kano e Verbeke (2015, p. 98) oferecem uma visão alternativa ao conceito de oportunismo definido por Williamson para explicar o comportamento econômico dos atores no nível micro, que seriam os conceitos de "racionalidade e confiabilidade limitadas". Esses conceitos se baseiam nos pressupostos de que indivíduos pretendem ser racionais e confiáveis, mas na prática o são de forma limitada. A confiabilidade limitada (ou *bounded liability* no termo em inglês) é definida pelos autores como sendo um esforço que os atores econômicos fazem para concretizar compromissos benéficos e abertos, mas que são imperfeitos devido a três grandes razões: o "oportunismo" (*opportunism*), a "inversão benevolente de prioridades" (*benevolent preference reversal*) e as "discordâncias baseadas em identidades" (*identity-based discordance*) (KANO e VERBEKE, 2015, p. 98).

As relações estabelecidas entre firmas, portanto, são pautadas por mecanismos de governança que visam lidar com os princípios de racionalidade e confiabilidade limitadas (KANO e VERBEKE, 2015), inclusive as relações que impactam na escolha do modo de entrada em mercados internacionais, pois implicam em possíveis relacionamentos e acordos com outras empresas, subsidiárias, ou sedes em outros países.

2.1.2 Teoria de Redes

Em decorrência das teorias comportamentais e processuais do estudo da internacionalização de empresas, e agregando conceitos desenvolvidos pelo marketing industrial sobre as relações diretas e indiretas entre clientes, fornecedores, competidores, distribuidores e sua interdependência com relação à distribuição, produção e uso de bens e serviços (MATTSSON e JOHANSON, 2006), pesquisadores nórdicos buscaram integrar a ideia de redes de relacionamentos ao processo de internacionalização da firma.

Johanson e Mattsson (1987) são os primeiros a relacionar o processo de internacionalização da empresa à ideia de redes industriais, reforçando as relações estabelecidas entre as empresas e os demais atores do mercado devido à dependência externa decorrente da especialização das firmas. Segundo os autores, essas relações são custosas e levam tempo para se estabelecer, pois envolvem o estabelecimento de confiança mútua, o desenvolvimento de conhecimentos e um elevado grau de comprometimento.

Assumindo que o papel da firma é criar valor ao construir, desenvolver e coordenar redes de relacionamentos empresariais (JOHANSON e VAHLNE 2003), e que a multinacional o faz tanto no seu país como no exterior, tanto dentro quanto fora dos seus limites enquanto organização, a internacionalização seria, portanto, produto das ações das empresas no estabelecimento e estreitamento de relações com atores de outros países (JOHANSON e VAHLNE, 2009).

Esse modelo de mercados industriais, de acordo com Johanson e Mattsson (1988), sugere que as atividades da empresa são parte de um

processo cumulativo em que as relações são constantemente estabelecidas, mantidas, desenvolvidas ou quebradas para atingir certos objetivos de curto prazo e a sobrevivência da firma no longo prazo. Devido à natureza cumulativa das iniciativas, o conceito de posição de mercado, ou de posição ocupada pela empresa em determinada rede, torna-se altamente importante.

As micro-posições referem-se ao relacionamento com um indivíduo específico e o papel, importância e força estabelecidos entre ambos; já a macro-posição se caracteriza pela identidade, papel, relevância e força que um ator possui em relação à rede de relacionamentos como um todo. Ou seja, a posição que uma empresa assume dentro da rede está diretamente relacionada aos seus recursos internos, que podem ser mais ou menos atrativos para as demais (JOHANSON e MATTSSON, 1987).

As chamadas redes de relacionamentos são, portanto, construídas através de “teias” de relacionamento entre a empresa e seus fornecedores, consumidores, governos e demais atores e se diferenciam pela intensidade dos laços e por sua natureza técnica, cognitiva, social, financeira, dentre outras características (HALLÉN e JOHANSON, 1989). Essas relações propiciam trocas não apenas de produtos e serviços, mas também de conhecimento e informação (JOHANSON e VAHLNE, 2013), o que faz com que uma empresa consiga ter acesso e passe a explorar recursos controlados por seus parceiros, sem a necessidade de desenvolvê-los internamente (CHETTY e HOLM, 2000).

Sabendo-se que a internacionalização via redes propicia que a empresa desenvolva posições em mercados internacionais, Johanson e Mattsson (1988) acrescentam que essas posições podem ser alcançadas por três vias: a *extensão internacional*, em que a empresa estabelece novas posições em redes domésticas do mercado no qual deseja atuar; a via da *penetração*, em que a empresa busca investir e comprometer recursos para desenvolver posições em redes externas onde ela já está presente de alguma forma; e a via da *integração internacional*, que ocorre por meio da coordenação entre redes de diferentes países.

Essas três vias, combinadas às características da empresa e do mercado no qual ela se insere, definem a seguinte classificação no que se refere ao grau de internacionalização observado:

- *Early starter*: empresa possui poucas relações relevantes com atores externos; pouco conhecimento sobre mercados estrangeiros; a estratégia de internacionalização se apoia em agentes de mercado (distribuidores) próximos ao invés de subsidiárias para reduzir o nível de investimentos inicial; o agente utiliza sua própria rede interna inicialmente, e o seu desenvolvimento é bastante incerto, a depender do seu grau de estrutura pré-existente e do papel que o agente inicial ocupa.
- *Lonely international*: a empresa é altamente internacionalizada, mas o seu mercado ambiente não; possui conhecimentos específicos sobre mercados internacionais que garantem uma posição favorável em redes nacionais e a capacidade de torná-las mais internacionalizadas; provavelmente tem facilidade de lidar com ajustes de recursos e experiência necessária para realizar investimentos mais custosos e arriscados; utilizam suas redes internacionais para difundir seus produtos de forma mais rápida e eficiente; deve buscar cada vez mais integração em redes internacionais para se desenvolver.
- *Late starter*: empresa com baixo grau de internacionalização, mas com diversas relações indiretas internacionais; geralmente se internacionalizam devido à "pressão" dos consumidores ou fornecedores, e seus investimentos iniciais podem/devem ser maiores desde o começo; é necessário um alto nível de coordenação com a rede internacional; o seu tamanho e grau de especialização são relevantes; possui menos conhecimento de mercado que seus competidores.
- *International among others*: tanto a empresa quanto o seu ambiente são altamente internacionalizados, com espaço para expansão e penetração; é necessário que haja integração internacional entre redes no sentido vertical e horizontal, descentralizado; o estabelecimento de subsidiárias é mais acelerado, dado que o nível de conhecimento sobre

mercados externos tende a ser alto; as atividades e recursos nos diversos mercados precisam ser muito bem coordenados; costumam ser mais resilientes e adaptáveis à mudanças; mudanças nas posições das redes ocorrem por fusões e aquisições.

Como mencionado, desde 1990 até 2011, Johanson e Vahlne revisitam o Modelo de Uppsala e incluíram as redes como estruturas de mercado em que as organizações se desenvolvem e geram conhecimento, confiança e comprometimento, de forma que o verbo "trocar" passa a fazer muito mais sentido do que puramente "produzir". Dessa forma, alguns conceitos do modelo como confiança, aprendizagem, comprometimento e reconhecimento de oportunidades sofreram alterações.

No novo modelo (JOHANSON e VAHLNE, 2009), a confiança passa a ser entendida como sendo fundamental para a aprendizagem e o desenvolvimento de comprometimento, uma vez que por meio dela reduz-se a incerteza entre os atores e torna-se possível permanecer e investir na relação, sendo um elemento chave no processo de construção do relacionamento e conquista de posicionamentos na rede. Por sua vez, a aprendizagem passa a ser tida como decorrente da interação entre os integrantes da rede, que geraria novos conhecimentos específicos à ela. Já o comprometimento das empresas agora é com a rede de relacionamentos, e não mais com o mercado, como no modelo original. Dessa forma, entende-se que o comprometimento mútuo entre os atores faz parte da evolução da rede: quanto mais se relacionam, mais aprendem um sobre os outros, mais se adaptam às suas próprias demandas e mais os laços se estreitam. Por último, o desenvolvimento de oportunidades, que originalmente estava relacionado apenas ao investimento de recursos em mercados externos para adquirir mais conhecimentos sobre eles, agora passa a se apoiar no conhecimento e na confiança estabelecidos por meio da rede de relacionamentos e do acesso a informações privilegiadas que surgem com a manutenção e estreitamento dessa interação.

Holm, Eriksson e Johanson (1996) descrevem a evolução da interação entre empresas (especificamente entre fornecedores e compradores) e os comprometimentos que são feitos por ambas conforme a relação passa de

estritamente comercial para cooperativa. Durante esse processo, as empresas aprendem sobre suas competências e entendem como podem coordenar suas atividades, estabelecer confiança e comprometer-se para criar um valor adicional, ao aumentar sua produtividade conjunta.

Johanson e Vahlne (2009) ressaltam que fazer parte de uma rede de relacionamentos empresariais é crítico para o desenvolvimento de uma série de capacidades dinâmicas, e por isso constitui uma fonte de vantagens competitivas. Possuir conhecimento e similaridades com o mercado externo deixa de ser o principal quesito para superar o "risco de ser o estrangeiro" (*liability of foreignness*). Além disso, conquistar um posicionamento dentro de uma rede bem definida no país de destino passa a ser também um fator relevante para garantir o sucesso da internacionalização da empresa, de modo a superar outra desvantagem da firma iniciante em mercados internacionais (*liability of outsidership*).

2.2 Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas

A literatura aponta para o fato de que as PMEs não funcionam exatamente como versões menores das grandes companhias, seja porque o seu tamanho define diferentes tipos de análises e interações com o ambiente no qual se inserem (SCHUMAN e SEEGER *apud* BROUTHERS e NAKOS, 2004), ou por fatores apontados por Coviello e McAuley (1999) como estilo gerencial, estrutura proprietária, independência, escala e escopo da operação.

Seus recursos limitados as conduzem a tomar decisões estratégicas como modos de entrada em mercados estrangeiros de forma diferente das multinacionais (ERRAMILLI e D'SOUZA, 1993), e sua estrutura menos rígida e complexa (COVIELLO e MCAULEY, 1999) pode se traduzir em vantagens em termos de capacidades dinâmicas como flexibilidade e alta responsividade perante às mudanças de mercado (BROUTHERS e NAKOS, 2004).

Ruzzier e outros (2006) apontam para as diferenças nas pesquisas que buscam explicar a internacionalização de multinacionais e pequenas e médias empresas, sendo que a primeira analisaria questões como estratégias globais, alianças internacionais e problemas de diversificação e controle, a segunda estaria mais preocupada com os estágios de evolução do processo de internacionalização. Por essa razão, o modelo comportamental de Uppsala forneceu o enquadramento teórico para o desenvolvimento da maior parte das pesquisas sobre a trajetória global das PMEs.

Contudo, diversos autores pioneiros nesse tipo de pesquisa (BONACCORSI, 1992; BELL, 1995; COVIELLO e MUNRO, 1997) apontam que, embora os estudos empíricos realizados com as PMEs mostrem uma adequação ao processo incremental de internacionalização, aspectos como o ritmo e padrões de crescimento internacional, escolha do mercado e do modo de entrada em outros países são altamente influenciados pelas relações estabelecidas por essas empresas e seus clientes e fornecedores.

Ao analisarem a trajetória de internacionalização de pequenas empresas tecnológicas da Nova Zelândia, Coviello e Munro (1997) se deparam com um processo de rápida penetração no mercado internacional, e as empresas utilizando uma grande variedade de mecanismos para tal. A justificativa encontrada pelos autores para a divergência com relação ao modelo gradual é a participação dessas empresas em redes de relacionamento internacionais, com parceiros que as guiam nas escolhas de países e modos de operação. Assim, concluem que as redes não apenas podem influenciar a decisão de internacionalização, mas também os padrões de investimentos das empresas no processo.

De fato, até hoje, o que diversas pesquisas que buscam entender mais sobre o processo de internacionalização da PME (BONACCORSI, 1992; COVIELLO e MUNRO, 1997; CHETTY e HOLM, 2000; GHURI et al., 2003; TANG, 2011) têm em comum é a crença de que as limitações de capacidades, recursos, escala, influência, legitimidade ou quaisquer outras inerentes às empresas menores podem ser superadas, mesmo que parcialmente, por meio da cooperação com outras firmas.

Ghauri, Lutz e Tesfom (2003) analisaram especificamente como as redes de relacionamento auxiliam as PMEs de países emergentes a superar dificuldades na exportação, e chegaram a conclusão de que os esquemas de cooperação entre empresas, tanto vertical quanto horizontalmente, são capazes de melhorar o desempenho geral do grupo através da combinação de recursos e do compartilhamento de custos, informações e experiências. Segundo os autores, a cooperação bem sucedida passa por três estágios e apresenta algumas características chave como, primeiramente, a existência de uma oportunidade ou ameaça de mercado concreta que suscite a emergência da rede, combinada com a vontade de responder a ela em conjunto; em seguida, a evolução da atividade externa em paralelo com a evolução da solidariedade, coesão e comprometimento do grupo; e por último, a conquista de uma rede de relacionamento entre empresas de sucesso. Ademais, os casos estudados também ressaltaram a importância de confiança, aprendizado, relações pessoais e conexões em todos os sentidos para o sucesso da rede.

Forsgren e Johanson (1992), por sua vez, ressaltam que a principal função gerencial das PMEs deveria ser a coordenação e a interação com os mais diversos atores da rede de relacionamentos, pois essa interação molda o ambiente no qual a empresa se insere. Baseados nessa premissa, Agndal e Chetty (2007) analisam o impacto das redes de relacionamento nas decisões estratégicas e eventuais mudanças na estratégia da PME, ressaltando a importância de que os executivos das empresas não foquem apenas nas barreiras internas para a internacionalização, mas olhem para as redes às quais pertencem e enxerguem os recursos e oportunidades à sua disposição, que devem ser gerenciados e aproveitados ao máximo, ao invés de negligenciados ou deixados ao acaso.

Sobre a escolha do modo de entrada em mercados estrangeiros, os autores ressaltam alguns cuidados a serem tomados pelas empresas, como a acomodação em apenas um modo porque se sentem confortáveis, ou o bloqueio de outras opções como o licenciamento porque já tiveram experiências negativas no passado. Também é preciso evitar que as redes exerçam pressões ou coerção para que uma firma assuma um modo de alto comprometimento como a abertura de uma subsidiária quando ainda não está

preparada em termos de capacidades e recursos (AGNDAL e CHETTY, 2007).

Alguns autores como Chetty e Holm (2000) destacam ainda como as características dos tomadores de decisão de PMEs influenciam sua resposta às relações estabelecidas nas redes, ressaltando seu importante papel não apenas no reconhecimento do estímulo à internacionalização, mas também em se a empresa irá perseguir as oportunidades de negócios internacionais junto aos demais atores ou ignorá-las.

Fato é que, nas últimas décadas, mudanças significativas ocorreram no ambiente internacional de negócios impulsionadas pela liberalização internacional de mercados e avanços na comunicação e compartilhamento de informações, e as empresas se adaptaram ao novo mundo, resultando na diminuição do nível de comprometimento mínimo necessário para operar no exterior e permitindo que empresas de menor porte pudessem se aventurar em mercados externos de forma mais rápida e no início de sua trajetória (KNIGHT e LIESCH, 2016).

Desde meados da década de 1990 começaram a surgir artigos descrevendo trajetórias de empresas, em sua maioria recém fundadas e pequenas, que não condiziam exatamente com o padrão de Uppsala (OVIATT e MCDOUGALL, 1994; KNIGHT e CAVUSGIL, 2004). Em 1993, Rennie publicou seus estudos sobre firmas australianas cujo objetivo primário era a exportação, e cunhou o termo *Born Globals*, enquanto o artigo seminal de Oviatt e McDougall (1994) forneceu um enquadramento que buscava explicar o comportamento dos *International New Ventures*, integrando conceitos das teorias de negócios internacionais com o desenvolvimento de pesquisas sobre o empreendedorismo. Os autores enfatizam desde o princípio a importância do conhecimento e outras capacidades organizacionais únicas para explicar o rápido processo de internacionalização dessas empresas.

2.3 Empreendimentos globais precoces

Alguns autores enxergam que as denominações *Born Globals*, *Global Start-ups* e *International New Ventures* referem-se, em sua essência, a "organizações que, desde ou próximo a sua concepção, buscam alcançar um resultado internacional superior através da aplicação de recursos baseados em conhecimento para comercializar seus produtos em múltiplos países" (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004, p. 124), ou a "organizações que, desde a sua origem, almejam adquirir vantagens competitivas da utilização de seus recursos e da venda de sua produção em diversos países" (OVIATT e MCDOUGALL, 1994, p. 49), com a ressalva de que não é necessário que haja algum tipo de investimento externo direto, podendo se tratar apenas da formação de alianças internacionais para produção, marketing ou vendas.

Oviatt e McDougall (1994), buscando solucionar a questão de quando se daria a origem de uma empresa, definem que os pesquisadores devem levar em consideração o comprometimento de recursos para estabelecer a origem da empresa, de forma que uma INV seria caracterizada pela intenção inicial de comercializar o seu produto em diversos mercados, mesmo que este ainda esteja em fase de desenvolvimento inicialmente, pois sabe-se que é um processo que pode levar alguns anos.

Knight e Cavusgil (2016) ressaltam que sua concepção do que seriam as BGs se diferencia da definição de *International New Ventures* de Oviatt e McDougall, pois enfatizam empresas recém-fundadas, que utilizam a exportação como principal meio de entrada em mercados internacionais, e que são o foco unitário da análise.

Sobre a concepção dessa "nova categoria" de empresas, os principais teóricos concordam que o fenômeno pode ser atribuído a algumas importantes mudanças inter-relacionadas como: novas condições de mercado (aumento da especialização na produção e novos nichos de mercado), desenvolvimentos tecnológicos nas áreas de produção, transporte e comunicação, e o desenvolvimento das capacidades humanas, principalmente a de empreendedores que fundam *start-ups* globais, muitos dos quais tiveram a

oportunidade de adquirir alguma forma de experiência internacional previamente (MADSEN e SERVAIS, 1997).

Diversos autores posteriormente focaram seus estudos na orientação empreendedora dessas empresas (JONES e COVIELLO, 2005; JANTUNEN et al., 2008), na capacidade dos gestores de reconhecer, elaborar e explorar oportunidades em mercados internacionais (ZAHRA, KORRI e YU, 2005), e na exploração de outras capacidades como conhecimento de mercado, presença de redes e alianças estratégicas e uso de tecnologias avançadas (CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2003) como características que corroboram a rápida internacionalização e sucesso das BGs.

2.3.1 Born Globals

Segundo Zander et al., (2015), a emergência das BGs pode ter representado uma mudança de foco das empresas de sucesso que antes eram apenas as já bem estabelecidas multinacionais, com sua lógica de poder mono ou oligopolístico e busca pela eficiência e poder, para uma nova racionalidade de firmas jovens, com recursos mais escassos e que enfatizam a lógica do lucro, criação de oportunidades, inovação criativa e de "fazer muito com pouco". Inclusive, há quem aponte para o fato de que empresas jovens e pequenas seriam mais capacitantes e favorecidas do que restritivas (AUTIO, SAPIENZA e ALMEIDA, 2000), e que as empresas com conhecimentos exclusivos e capacidade de respostas rápidas às mudanças seriam as atuais detentoras de vantagens competitivas (OVIATT e MCDOUGALL, 1995).

Cavusgil e Knight (2009) salientam que as BGs são, tipicamente, empresas menores e com recursos tangíveis limitados, enfrentando diversas restrições no que tange ao seu processo de internacionalização como por exemplo economias de escala, inexperiência em negócios internacionais e uma escassez de recursos financeiros e humanos. Entretanto, os autores alegam que isso seria compensado por uma gama de recursos intangíveis e capacidades, que seriam muito bem alocados em ativos parcimoniosos (CAVUSGIL e KNIGHT, 2016).

Desde 2004 até 2015, com um artigo de revisão, Cavusgil e Knight mostram-se interessados em melhor entender o fenômeno das firmas com rápida internacionalização e quais as características - capacidades organizacionais, cultura organizacional e orientação estratégica - seriam comuns em sua trajetória. Os autores baseiam-se em duas premissas, sendo a primeira delas a da economia evolucionária, em que a habilidade superior de certas empresas em sustentar um caráter inovador gera conhecimento e, por sua vez, o desenvolvimento de capacidades organizacionais traduzidas em competências críticas e rotinas eficientes (NELSON e WINTER *apud* CAVUSGIL e KNIGHT, 2004).

A segunda premissa é exatamente que essas capacidades organizacionais são a principal fonte de vantagem competitiva da firma, gerando altos índices de performance. Ela se baseia no estudo sobre capacidades dinâmicas de Teece et al., (1997), que idealmente refletem a habilidade dos gestores de estar sempre renovando seus recursos e capacidades, em um movimento de resposta e adaptação às constantes mudanças do ambiente empresarial.

Dentre as características ressaltadas pelos autores, a mais relevante seria uma cultura organizacional derivada da combinação entre uma orientação empreendedora internacional e uma orientação para o marketing internacional, que os permitiria enxergar e perseguir oportunidades em mercados externos. A orientação empreendedora internacional é facilitada pela flexibilidade e falta de burocracias e rotinas internas já arraigadas nas empresas, alinhado ao perfil empreendedor dos seus fundadores, que geraria uma cultura inovadora em seu corpo funcional. Já a orientação para o marketing internacional refere-se à mentalidade que enfatiza a criação de valor para o produto de forma que ele seja claramente percebido pelo consumidor. Isso se dá por meio da utilização das ferramentas de marketing, que enaltecem os diferenciais da empresa que podem ser tanto produtos superiores e bem posicionados, distribuidores fortes e alinhados ao propósito da empresa, alto nível de tecnologia, etc.

Em suma, Cavusgil e Knight (2015) acreditam que as pequenas e médias empresas exportadoras superam suas desvantagens relacionadas ao tamanho e falta de experiência operando em condições de "parcimônia de recursos", utilizando suas capacidades e forças, dentro das quais destacam-se a orientação empreendedora e proativa, persistência, inovação e ofertas diferenciadas, que são consideradas ativos não tradicionais, capacidades dinâmicas ou estratégias habilidosas.

Seguindo a base de enquadramento teórico para as BGs e INVs, muitos autores realizaram trabalhos empíricos e acrescentaram suas contribuições, sendo uma das principais novamente a utilização da Teoria de Redes de Relacionamento. Freeman, Edwards e Schroder (2006), por exemplo, identificaram os entraves chave do processo de internacionalização das BGs, e examinaram como elas utilizam suas competências de gestão de redes e alianças estratégicas com fornecedores, distribuidores e demais parceiros para superá-los e obter vantagens competitivas. Em geral, as BGs tendem a ser bastante efetivas em construir e gerenciar uma rede global de colaboradores - distribuidores, agentes, representantes e fornecedores (CAVUSGIL e KNIGHT, 2015).

2.3.2 International New Ventures

Oviatt e McDougall (1994; 1997) ressaltam que as INVs na verdade são um tipo especial de multinacional, e que a sua proposta de enquadramento teórico para explicar esse fenômeno incorpora alguns elementos das teorias tradicionais como a análise do custo de transação e as imperfeições do mercado, mas incorpora também ideias mais recentes de acadêmicos que estudam o empreendedorismo e a estratégia empresarial sobre como novos negócios se tornam relevantes explorando recursos vitais que eles não necessariamente "possuem" como artigos tangíveis, e de como a vantagem competitiva é desenvolvida e sustentada.

O enquadramento teórico proposto inicialmente por Oviatt e McDougall (1994) separa as organizações em termos de idade (novas ou

estabelecidas) e escopo geográfico (domésticas ou internacionais), e foca, obviamente, nas organizações consideradas novas e internacionais. Por sua vez, estas são classificadas em cinco estágios (transações econômicas, organizações, novos empreendimentos, novos empreendimentos internacionais e novos empreendimentos internacionais sustentáveis), separados por condições necessárias e suficientes que evoluem de acordo com as teorias de custo de transação (WILLIAMSON, 1988) e internalização (DUNNING, 1988), desde um simples ator que realiza transações econômicas até uma INV sustentável, que obterá sucesso a longo prazo no mercado internacional.

Os elementos mínimos suficientes que definem e separam esses estágios são:

1. Internalização de algumas transações internacionais;
2. Estruturas alternativas de governança, como redes globais e estruturadas de relacionamentos;
3. Vantagens de localização externa, ou seja, de transferência de recursos bem-sucedida entre fronteiras.

Os três primeiros elementos são suficientes para garantir um novo empreendimento internacional. Contudo, um último elemento é necessário para que o INV se torne competitivamente sustentável:

4. Recursos únicos (BARNEY, 1991).

Em seguida, os autores dividem os INVs em quatro tipos (Figura 2), nas quais os elementos descritos anteriormente se manifestam de formas diferentes. Distingue-se o número de atividades coordenadas na cadeia de valor da empresa e o número de países em que ela atua. A figura reproduzida utiliza uma cadeia de valor similar à de Porter (1985), mas refere-se apenas aos novos empreendimentos internacionais.

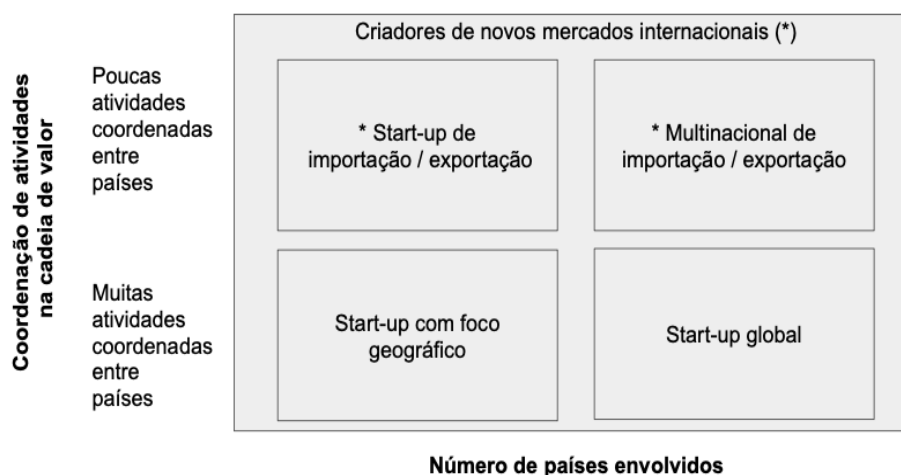


Figura 2 - Tipos de International New Ventures (Oviatt e McDougall, 1994)

Os criadores de mercado internacionais são empresas que existem há muito tempo no mercado, importadoras e exportadoras que transportam bens entre países conforme a demanda, cuja atividade da cadeia de valor basicamente se resume à logística interna e externa. Eles podem ser tanto *start-ups* de importação e/ou exportação ou grandes negociantes multinacionais, sendo que o primeiro tipo possui um foco em poucos países aos quais o empreendedor está familiarizado, enquanto o segundo atende a diversos países através do rápido estabelecimento de redes de relacionamento.

As *start-ups* com foco geográfico se desenvolvem atendendo às necessidades específicas de uma região em particular do mundo por meio de recursos externos. Sua capacidade consiste em coordenar várias atividades na cadeia de valores, como desenvolvimento tecnológico, recursos humanos e produção. Por último, as *start-ups* globais são a forma mais radical de INVs, uma vez que obtêm vantagens competitivas da coordenação de múltiplas atividades organizacionais em qualquer país do mundo. Elas não apenas respondem a estímulos de mercado, mas também buscam ativamente novas oportunidades para adquirir recursos e vender seus produtos onde tenham mais valor.

Os autores ressaltam que as *start-ups* globais, embora possam encontrar maiores dificuldades do que as demais INVs por coordenarem diversas atividades em muitos países, possuem mais chances de serem bem sucedidas, pois elas desenvolvem vantagens competitivas únicas dada uma

combinação de eventos historicamente únicos, causais e ambíguos, socialmente complexos e difíceis de reproduzir, com uma rede de alianças em várias nações.

Em 1995, Oviatt e McDougall abordaram unicamente as start-ups globais em um artigo, resumindo as principais características que as levam a obter sucesso. Seriam elas: possuir uma visão global desde a origem, gestores com experiências internacionais e redes de relacionamentos bem sucedidas, das quais possam usufruir de recursos sem que seja necessário desenvolvê-los, acesso a tecnologia de ponta ou uma estratégia de marketing bem desenvolvida, pelo menos um recurso intangível único (geralmente conhecimento, know-how...), manter as inovações e extensões do produto e/ou serviço com a essência do bem original, que muitas vezes é o diferencial do seu sucesso, e manter uma forte coordenação entre a organização ao redor do mundo.

2.3.3 Borderless Firms

Simões, Rocha, Mello e Carneiro (2015) apontam para o fato de que a literatura sobre as INVs e BGs foca apenas nas atividades a jusante (*downstream*) da cadeia de valor, ou seja, as atividades relacionadas à exportação, à venda direta ou indireta para consumidores globais. Ainda, Rocha, Simões, Mello e Carneiro (2017) ressaltam que a revisão de literatura sobre INVs e BGs (Jones et al., 2011) menciona apenas dois casos de empresas que não focam exclusivamente na venda de produtos e serviços internacional, dentre 323 estudos contabilizados.

Cavusgil e Knight (2015) também assinalam que as pesquisas sobre EI e as BGs precisam se estender para abranger outras atividades para além das fronteiras. Isto é, existe uma lacuna na literatura da área que merece ser investigada mais a fundo: estudos com foco em toda a cadeia de valor de novos empreendimentos internacionais, desde a concepção das atividades de fornecimento internacional (aquisição de matérias-primas importadas, pesquisa e desenvolvimento, terceirização da produção, etc.) até as atividades de comercialização (marketing, distribuição, venda, etc.)

Simões e outros (2015, p. 182) argumentam que existem INVs que desafiam a lógica das empresas de origem bem definidas, empresas que são desenvolvidas desde o início com operações, recursos e capacidades dispersos geograficamente, que possuem diversos motivos além da busca por novos mercados para se internacionalizar, e que deveriam, portanto, ser chamadas de *Borderless Firms* (BF), ou "empresas sem fronteiras". Essas firmas poderiam ser identificadas pelas seguintes características:

1. Atividades da cadeia de valor espalhadas em diversos países e regiões desde a sua concepção (ou pouco tempo depois);
2. Empreendedores não restritos cognitivamente a uma base de operações;
3. Fundadores ou times de gerências multinacionais;
4. Força de trabalho multinacional.

Uma questão que está presente na maioria das correntes teóricas que buscam explicar o fenômeno da internacionalização de empresas é o motivo que as levariam a tal. Estudos mais tradicionais tendem a enxergar a pergunta sob a ótica da racionalização, sugerindo motivos como busca por recursos, mercados, eficiência ou ativos estratégicos (DUNNING e LUNDAN, 2008). Especificamente sobre as INVs, Dana e Wright (*apud* ROCHA et al., 2017) indicam que são empresas que buscam recursos de valor aonde for mais vantajoso obtê-los, organizam-nos nos locais mais propícios em termos de custo e distribuem seu produto final em condições de demanda favorável, tudo isso sem demonstrar preocupações com as fronteiras nacionais.

Para Etemad (2017), as *Borderless Firms* são empresas que se desenvolveram de forma que sua cadeia logística está distribuída em regiões que oferecem as melhores vantagens comparativas para cada atividade - pesquisa e desenvolvimento, manufatura de partes, junção de ditas partes, dentre outras. Essa configuração deve, consequentemente, aumentar a competitividade geral da firma e a sua capacidade de entregar produtos de maior valor agregado a seus clientes, tornando mais fácil a sua comercialização no mercado global.

Rocha e outros (2017), ao pesquisar sobre a trajetória de internacionalização de empresas caracterizadas como BFs, concluem que não existiria apenas um motivo por trás da decisão de internacionalização, mas uma junção de razões que podem ser tanto racionais, idiossincráticas ou fortuitas. Conforme as empresas vão constituindo suas atividades, para cada uma delas existe uma motivação e uma razão de ser, e a configuração final só é definida com o tempo.

Outra questão amplamente abordada é "como" as organizações que vieram a se internacionalizar o fizeram, que se traduz para o caso das BFs em como se constitui cada uma das atividades realizadas em cada país. Para esse aspecto, costuma-se utilizar mais as bases teóricas comportamentais, que analisam a trajetória de internacionalização das empresas em busca de compreensão sobre como se dá esse processo (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Mais recentemente, esse aspecto tem gerado um questionamento sobre até que ponto as empresas resultam de um desenho intelectual anterior a sua concepção através da combinação racional de diferentes recursos para responder a uma oportunidade, ou se seriam resultado de um processo de aprendizagem, envolvendo erros e acertos que emolduram uma oportunidade de negócios (ROCHA et al., 2017).

Ardichvili, Cardozo e Ray (2003), em seu ensaio sobre a teoria da identificação e desenvolvimento de oportunidades empreendedoras, apontam fatores como personalidade do empreendedor, suas redes de relacionamentos e conhecimento prévio como necessários à atenção para as oportunidades de negócios que, por sua vez, é condição necessária para o sucesso do reconhecimento, desenvolvimento e avaliação da identificação de oportunidades, que podem ser descobertas acidentalmente ou resultado de intensas pesquisas de mercado. Knight e Cavusgil (2004), embora reconheçam a importância do processo de aprendizagem na trajetória de internacionalização, assumem implicitamente que as capacidades da firma são desenvolvidas pelo empreendedor que visa explorar uma oportunidade internacional identificada de antemão.

Há outros teóricos cujas pesquisas fornecem evidências de que o processo de internacionalização muitas vezes carece de uma orientação estratégica (ex.: FRISHAMMAR e ANDERSSON, 2009). Nesse sentido, há quem prefira abordar o fenômeno através da lógica do controle (*effectuation*) ao invés da previsão (*causation*) (SARASVATHY, 2001; 2008). Nessa visão, o empreendedor não possui a perspectiva completa sobre como o seu projeto inicial vai se desenvolver no mercado internacional, sendo o futuro ambíguo e imprevisível. Dessa forma, ele foca nos aspectos que consegue controlar, buscando, até certo ponto, moldar o futuro por meio de suas ações. O empreendedor é tido como ator central, e deve entender quais são seus recursos e capacidades disponíveis, questionando-se sobre quem ele é, o que ele sabe e quem ele conhece, além dos riscos e perdas que está disposto a incorrer.

Alguns recentes estudos (ex.: CHETTY, OJALA e LEPPÄÄHO, 2015) mostram uma complementação entre as lógicas de causalidade (*causation*) e controle (*effectuation*) nos processos de tomada de decisão que formam a configuração das INVs. Da mesma forma, Rocha e outros (2017) sugerem que essa realidade não difere nas BFs, e que o planejamento e desenho do negócio e a lógica do controle podem fornecer explicações alternativas e até mesmo complementares para a precoce mobilização de recursos e atividades em diversas localidades do mundo, não apenas na escolha de novos mercados internacionais.

Cavusgil e Knight (2015) e Knight e Liesch (2016) sugeriram que, em um futuro próximo, empreendedores se importarão cada vez menos com as barreiras nacionais, uma vez que sua falta de recursos deixa de ser determinante para explorar o mercado internacional, os consumidores são cada vez mais cosmopolitas e fornecedores podem se estabelecer em qualquer país. Consequentemente, o fenômeno das pequenas e médias empresas que se internacionalizam precocemente se tornará mais comum e precisa ser melhor investigado, incluindo as especificidades das *Borderless Firms* (ROCHA et al., 2017).

3. Metodologia

O presente estudo é constituído como um estudo de caso que busca investigar e compreender um fenômeno relativamente novo no campo da internacionalização de empresas, a emergência das *Borderless Firms*, a partir da perspectiva processual. Este capítulo, por sua vez, apresenta a metodologia adotada para atingir os objetivos da pesquisa.

Primeiramente são definidos o problema e as perguntas que orientaram a pesquisa. Em seguida, descreve-se o método de pesquisa utilizado (o estudo de caso), suas vantagens e desvantagens. Logo após, descreve-se brevemente a metodologia de coleta e análise dos dados. Por fim, apresentam-se as limitações do estudo.

3.1 Definição do Problema e Perguntas da Pesquisa

Pretende-se que o estudo venha a contribuir para expandir uma linha de pesquisa ainda pouco explorada no campo dos Negócios Internacionais e Empreendedorismo Internacional: a emergência das *Borderless Firms*, um tipo específico de INV. Segundo um levantamento realizado por Rocha e outros (2017), a literatura da área menciona apenas dois casos de empresas que poderiam ser enquadradas como uma BF, dentre 323 estudos contabilizados.

Dessa forma, o objetivo principal desta pesquisa é apresentar uma análise sobre o caso de uma empresa que aparenta ser uma *Borderless Firm*, enquadrando-a de acordo com as características definidas por Simões e outros (2015). Os autores, como pioneiros do estudo desse tipo de empreendimento, enunciam a necessidade de que se analisem novos casos de BFs, visando uma compreensão mais ampla sobre como elas põem em prática seu modelo de negócios e suas atividades em diversos países desde o início de suas atividades.

Por esse motivo, define-se o objetivo secundário da pesquisa como uma análise exploratória do caso em questão, entendendo as motivações que

levaram os empreendedores a perseguir esse tipo de configuração empresarial e como esse processo se desenvolveu. Traduzidas em perguntas, assim podem-se resumir os objetivos da pesquisa:

1. A empresa apresenta características similares ao enquadramento da *Borderless Firm*?
2. Por que a empresa instaurou cada uma de suas atividades da cadeia de valor em determinados países?
3. Como se deu o processo de internacionalização dessas atividades?

3.2 Método da Pesquisa e Justificativa de Escolha

Para atingir o objetivo desta pesquisa e responder às questões propostas, optou-se por utilizar o método de estudo de caso, considerado como o mais adequado à natureza e à complexidade do problema. Yin (2010) indica que o método deve ser aplicado em pesquisas cujas perguntas envolvem o "por quê?" e o "como?", e/ou se o objeto de análise for um fenômeno atual, especialmente quando os limites entre o referido fenômeno e as condições contextuais não estão inteiramente definidas e claras na percepção do observador. Todas essas características são válidas para a pesquisa em questão.

Knight e Liesch (2015) indicam que, em um futuro próximo, empreendedores farão cada vez menos distinção entre mercados e oportunidades com base em suas fronteiras nacionais, de forma que as diferenças entre nações perdem lugar para diferenças contextuais de negócios, tipicamente definidas em termos de cultura, sistemas políticos, condições econômicas, etc. Esses fatores, segundo os autores, representam variáveis contextuais, que podem ser melhor explicadas por estudos de casos e pesquisas longitudinais.

O estudo de caso possibilita a identificação das decisões que são tomadas em determinado processo, ressaltando as motivações, estratégias, eventos e fatores que caracterizam o processo de internacionalização da

empresa que será analisada, destacando também quais foram os resultados obtidos (SCHRAMM *apud* YIN, 2003). Como ressaltado por Knight e Liesch (2015), a internacionalização precoce envolve diversos tipos de processos, e a metodologia deve ser adequada para captar o dinamismo que faz parte de firmas jovens que se internacionalizam.

Creswell e outros (2007) definem o estudo de caso como um método de pesquisa de abordagem qualitativa, em que o pesquisador explora um ou vários sistemas circunscritos em um período de tempo, através de uma coleta de dados profunda e detalhada, envolvendo diversas fontes de informação: observação, entrevistas, documentos e relatórios, dentre outros.

O estudo de caso pode ser diferenciado em termos de seu propósito, sendo um caso instrumental único, um estudo multicasos ou um estudo de caso intrínseco (CRESWELL et al., 2007). Neste trabalho, optou-se pelo estudo de caso único, em que o pesquisador foca em uma questão e seleciona um caso delimitado para ilustrá-la através de uma perspectiva única e representativa (Stake, 1995). A escolha justifica-se pela contemporaneidade do fenômeno em observação, conforme ressaltado por Rocha e outros (2017), que reconhecem a existência de um número crescente, porém ainda reduzido de BFs. Dessa forma, o estudo busca apresentar uma análise aprofundada da relação entre o caso com as teorias pertinentes.

Em resumo, as vantagens de se utilizar um estudo de caso único são a possibilidade de se investigar o desencadeamento de um fenômeno atual, ao longo do tempo e com mais profundidade, utilizando-se da teoria e diversas fontes de evidências. Yin (2003) também destaca a flexibilidade do estudo de caso, uma vez que as entrevistas, embora planejadas com antecedência, podem sofrer alterações durante o percurso, de forma a explorar melhor alguns aspectos considerados mais relevantes pelo pesquisador.

Especificamente na área de Negócios Internacionais, o uso de métodos qualitativos é visto como promissor por Welch e outros (2011), que ressaltam como a explicação sobre a motivação e o processo de internacionalização de uma empresa podem auxiliar na extensão e construção de novas teorias,

através da indução, da interpretação razoável, de experimentos naturais e explicações contextualizadas.

3.3 Seleção do Caso

De acordo com Yin (2010), existem cinco razões que levam a escolha de um caso a ser estudado. O primeiro deles é o caso crítico, utilizado para testar, confirmar, desafiar ou acrescentar a uma teoria existente; o segundo é o caso extremo ou único, do qual não é possível se conseguir uma amostra; o terceiro é o caso típico ou representativo, dos quais são apreendidas lições sobre a experiência média das pessoas ou organizações; o quarto seria o caso revelador, que elucida sobre um fenômeno anteriormente inacessível; e o quinto e último caso é o longitudinal, em que o mesmo caso é observado em diferentes momentos ao longo de um período de tempo. O caso selecionado por essa pesquisa deveria se encaixar como um caso crítico, pois pretende-se testar e acrescentar a uma teoria neonata sobre um tipo específico de INVs, as *Borderless Firms*.

Isto posto, a seleção do caso em questão foi realizada levando em consideração o acesso a esse tipo de empresa, que ainda constituem uma parte reduzida das pequenas empresas brasileiras, atentando para que se tratasse de uma empresa fundada recentemente e que possuísse diferentes atividades, além da comercialização, em localidades globalmente dispersas.

Após uma pesquisa exploratória com dados secundários (site institucional, matérias publicadas online e um artigo relatando a trajetória internacional da empresa), selecionou-se a Zee.dog para realização do estudo de caso. Inicialmente, a empresa aparentava apresentar as características fundamentais do enquadramento de uma *Borderless Firm*, o que se buscou comprovar através da análise das entrevistas realizadas.

3.4 Método de Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados foi realizada principalmente por meio de entrevistas, que podem ser divididas em dois momentos. A primeira entrevista foi realizada com um dos fundadores da empresa, Thadeu Diz, ainda em 2016, para um trabalho de conclusão de curso com o tema de identificação de oportunidades internacionais (SANTOS SILVA, 2016). A pesquisadora obteve acesso à transcrição da entrevista e sentiu a necessidade de complementação do estudo de caso, para a qual foi realizada uma segunda entrevista com um dos executivos da empresa, Vitor Vieira, em 2019. Informações complementares foram solicitadas por e-mail e contato telefônico posteriormente.

A fim de garantir a validade da pesquisa, foram utilizados como dados secundários entrevistas dos fundadores para revistas e jornais, sites institucionais da empresa e da Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET), LinkedIn, dentre outras fontes online. A triangulação de dados, por meio do uso de diversas fontes primárias e secundárias, aumenta a validade e a confiabilidade da pesquisa (YIN, 2003).

Para a análise dos dados, inicialmente fez-se uma descrição temporal do surgimento da empresa e sua trajetória internacional, ressaltando alguns aspectos da indústria na qual ela se insere e o diferencial de seus produtos nesse mercado. Logo em seguida, os achados mais relevantes da pesquisa foram utilizados para confrontar o referencial teórico exposto previamente, conforme sugerido por Yin (2010), buscando responder aos questionamentos delineados no objetivo do estudo.

3.5 Limitações do Método

Quanto às limitações do estudo, pode-se apontar o fato de que alguns autores como o próprio Stake (1995) não consideram o estudo de caso como uma metodologia, mas sim uma escolha do que será estudado. Há também a impossibilidade de se fazer generalizações teóricas ou estatísticas a partir dos resultados obtidos com o estudo, uma vez que ele não se baseia em nenhuma

lógica de amostragem (Yin, 2003) e é representado dentro de contextos específicos.

Ademais, existe a possibilidade de algumas limitações quanto à obtenção de evidências fidedignas e não enviesadas pela interpretação do entrevistado, para o qual se buscou contestar os fatos presentes em ambas as entrevistas e fontes secundárias, e posteriormente na análise dessas evidências, que pode sofrer com o viés do pesquisador em interpretações e percepções dos fatos observados.

4. O caso Zee.dog

Este capítulo dedica-se a apresentar um resumo da trajetória da Zee.dog desde a concepção da ideia em 2008 até o planejamento dos próximos passos para 2019, com base em entrevistas conduzidas com um dos seus fundadores, Thadeu Diz, e com o diretor da área de Purpose Strategy, Vitor Vieira, complementadas por informações publicadas tanto no site da empresa quanto por matérias de revistas online. Por fim, apresenta-se uma análise do caso sob a ótica das teorias comportamentais de internacionalização de empresas.

4.1 Trajetória da Empresa

A Zee.dog é uma empresa carioca, fundada pelos irmãos Felipe e Thadeu Diz e seu amigo Rodrigo Monteiro em 2012. Os irmãos Diz relatam no site da marca (www.zeedog.com.br) que tiveram a ideia de investir em acessórios PET na época em que moravam em Los Angeles, ainda em 2008, quando, ao adotar dois cachorros, perceberam que não existia nenhuma marca que refletisse o estilo dos donos dos animais. A marca então começou a ser desenvolvida por eles com o slogan de "conectar cães e pessoas" através de seus produtos.

De volta ao Brasil, os irmãos, que são formados em Hotelaria pela Florida International University e já moraram em nove países (JOHNSON, 2015), ingressaram na indústria da moda e continuaram a desenvolver sua ideia. Abriram uma página na plataforma KickStarter e arrecadaram dez mil dólares inicialmente. Nesse ínterim, os irmãos convidaram o amigo Rodrigo, que trabalhava no mercado financeiro, para juntar-se à empresa como co-fundador. Também contaram com a ajuda de outro amigo de infância, Pedro Gil, para desenhar os primeiros protótipos da Zee.dog. Pedro, que é espanhol e na ocasião residia em Madrid, montou um escritório naquela cidade, que hoje conta com três funcionários para desenvolver os produtos. Uma das razões para manter a atividade na Espanha foi o fuso horário mais favorável

do que o brasileiro para manter a comunicação com as fábricas chinesas, que viriam a ser suas fornecedoras.

Segundo Vitor Vieira, Purpose Strategist da Zee.dog, Felipe usou o dinheiro arrecadado com o Kickstarter para ir até a China em busca de fábricas que concordassem em produzir os primeiros produtos da empresa, contando apenas com a ajuda de uma chinesa que conheceu na internet - no site AliBaba, que se dizia representante de fábricas chinesas e que posteriormente se tornou a primeira funcionária da empresa na China. Atualmente, a Zee.dog conta com um escritório em Shenzhen e dezessete fábricas chinesas responsáveis pela produção (SAMOR, 2019).

Thadeu Diz relata que, com a produção já rodando na China, passaram um ano frequentando Road Shows no Brasil em busca de financiamento, até que conseguiram acordar um investimento com a DXA Investments, uma empresa também carioca. Embora a ideia inicial fosse comercializar os produtos nos Estados Unidos, os investidores optaram por fundamentar a empresa no Brasil primeiro, e depois expandir para o exterior.

Segundo a ABINPET (Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação, dados de 2017), o Brasil possui a terceira maior população de animais de estimação do mundo com 52,2 milhões de cães e 22,1 milhões de gatos, empatado com a Alemanha e atrás apenas dos EUA, que conta com 40% da população total, e do Reino Unido, com 5,3%. Em termos de faturamento, o Brasil também está na terceira posição com aproximadamente R\$ 1,604 bilhões gastos apenas com equipamentos, acessórios, produtos de beleza e higiene animal em 2017.

Apenas cinco meses após o lançamento da marca no Brasil, a Zee.dog investiu em um stand diferenciado para participar de uma feira PET internacional em Orlando, Flórida, onde foi possível entrar em contato com grandes distribuidores de todos os continentes, e assinar contratos de exportação com varejistas dos EUA, Austrália, Coréia, Cingapura, dentre outros. Os empreendedores inovaram ao participar também de feiras internacionais de moda, sendo a única marca a trazer acessórios para animais,

e conseguiram até mesmo comercializar seu produto em uma loja multimarca, a Urban Outfitters.

Ao longo dos anos, a Zee.dog foi se consolidando no mercado internacional de acessórios para animais de estimação como referência em construção de marca e inovação de design e funcionalidade, passando a ser contatada por cada vez mais distribuidores do mundo inteiro. Hoje, seus produtos já são comercializados em mais de 13 mil lojas ao redor do mundo (Samor, 2019).

A Zee.dog produz desde os acessórios mais básicos para cães e gatos, como coleiras, peitorais, guias, camas, comedouros, brinquedos, tapetes e saquinhos higiênicos, até acessórios complementares como roupas, gravatas, capas de chuva: tudo prezando pela funcionalidade dos produtos, alta qualidade e design único. Para humanos, a marca desenvolveu produtos com a mesma identidade, bonés, canecas, bolsas, chaveiros, capas para celular etc. Segundo os fundadores, a marca foi a primeira a se posicionar para um mercado disposto a pagar mais caro por produtos que exprimissem a sua personalidade e estilo, sem perder o foco no conforto dos animais de estimação. Algumas imagens das lojas e produtos estão disponíveis no Anexo 1.

Além dos contratos para distribuição internacional, a empresa possui um e-commerce próprio, em inglês, que comercializa para todo o mundo. As vendas globais B2B (entre empresas) e B2C (entre a empresa e o consumidor final) realizadas pela loja online são estocadas em um depósito terceirizado na Carolina do Norte. Em dezembro de 2015, a empresa deu mais um passo rumo à sua internacionalização, abrindo lojas próprias nos EUA, uma no Soho em Nova Iorque e uma em Las Vegas. De acordo com Vitor Vieira, as lojas possuem o intuito de difundir a marca e seus ideais no exterior, por isso seguem a concepção de *flagship stores*, ou lojas-conceito, e se localizam em pontos altamente estratégicos.

Visando cada vez mais a expansão em um mercado que só tende a crescer, tanto no Brasil quanto no mundo, a Zee.dog busca atuar em diversas frentes a partir de 2019. Os empreendedores abriram novamente uma rodada

de negociações com investidores para arrecadar em torno de 100 a 150 milhões de dólares e pretendem usar o nome já consolidado para criar um novo canal de distribuição online, com potencial para vender outras marcas (SAMOR, 2019). Além disso, estão desenvolvendo uma nova loja-conceito em Xangai e um e-commerce voltado apenas para atender a China, em parceria com um de seus distribuidores locais. Vitor ressalta que a empresa também pretende manter as lojas físicas e online nos EUA mais atualizadas e em compasso com as coleções lançadas no Brasil, focando em parcerias com marcas globais.

4.2 Enquadrando a Zee.dog como uma *Borderless Firm*

O presente trabalho se propõe a fazer uma reflexão sobre a trajetória de internacionalização da empresa carioca Zee.dog, e deliberar se ela poderia ser enquadrada como uma *Borderless Firm*, ou seja, como um tipo específico de INV. As INVs, segundo Oviatt e McDougall (1994), diferem das demais organizações em termos de idade, por serem empresas consideradas recém-estabelecidas, e em termos de escopo geográfico, por atenderem o mercado internacional e não apenas o doméstico. Nesse sentido, como a Zee.dog foi fundada em 2012, busca ativamente novos mercados em diversos países, comercializando hoje para o mundo inteiro através de seu e-commerce global e está presente em mais de 13 mil lojas em diversos países por meio de distribuidores parceiros (SAMOR, 2019), ela pode ser caracterizada como uma INV.

Contudo, alguns autores chamaram atenção recentemente para um outro fenômeno, empresas que diferem das demais INVs e BGs, cujo foco está não apenas na comercialização de seus produtos e serviços internacionalmente, mas que também buscam estabelecer suas atividades iniciais da cadeia de valor no país ou região que oferecerem as melhores condições para tal. Essas empresas não possuem o conceito de uma base ou um país de origem bem definidos. Segundo Simões, Rocha, Mello e Carneiro (2015, p. 182), a *Borderless Firm* é aquela que resulta de:

"Uma combinação geograficamente dispersa de recursos e capacidades, bem como da operação de atividades geograficamente dispersas, desafiando a lógica de uma base de operações definida. Esse tipo de empresa apresenta as seguintes características: (i) atividades da cadeia de valor espalhadas em diversos países e regiões desde a sua concepção (ou pouco tempo depois); (ii) empreendedores não restritos cognitivamente a uma base de operações; (iii) fundadores ou times de gerências multinacionais; e (iv) uma força de trabalho multinacional".

Tendo como base essa definição, pode-se concluir que a Zee.dog se encaixa, de certa forma, em todas as características de uma *Borderless Firms* (Quadro 1). A empresa iniciou a internacionalização de algumas de suas atividades, como o design de produtos e fabricação, antes mesmo de sua constituição jurídica, e passou a exportar para diversos países apenas seis meses após a fundação no Brasil, em 2012.

Por motivos que serão abordados mais adiante, a prototipagem dos produtos da marca acontece em um escritório sediado na Espanha, a produção está espalhada em diversas fábricas na China, os produtos são armazenados tanto no Brasil, para abastecer a demanda nacional, quanto nos Estados Unidos da América, cujo armazém terceirizado abastece a demanda internacional. Ademais, a marca está presente em todos os continentes, seja através de varejistas que revendem os produtos ou por meio do e-commerce online, que também difere do nacional.

| | Trajetória internacional | País natal dos fundadores e co-empresários | CEO | Times de gerência | Funcionários |
|---------|---|--|--------|------------------------------|------------------------------|
| Zee.dog | Iniciada antes de sua constituição formal | Brasil e Espanha | Brasil | Brasil, Espanha, China e EUA | Brasil, Espanha, China e EUA |

Quadro 1 - Categorização da *Borderless Firm*

Os três fundadores da empresa, embora sejam todos brasileiros, possuem formação e experiência profissional em diversos países, e atualmente

dividem seu tempo de trabalho entre o escritório sede, no Rio de Janeiro, as lojas em Nova Iorque, as fábricas na China e as feiras internacionais. Obviamente, possuem escritórios de diferentes gerências e com funcionários atuando em Madrid e Shenzhen, e a gerência das duas lojas nos EUA.

Rocha e outros (2017) também determinam uma categorização sobre os empreendedores da BF (Quadro 2), e não encontram apenas um padrão com as mesmas características, sugerindo que diferentes tipos de empresários podem gerar uma BF. Ademais, os autores sugerem que a constituição da BF não requer uma visão global ou orientação internacional desde sua concepção, embora este estudo de caso mostre que os empreendedores possuíam, desde o início, uma visão de empresa global que pode ser decorrente de uma experiência internacional prévia, conforme apontam diversos estudos das INVs (PEIRIS et al., 2012).

Eu acho que por eu ter morado fora eu entendo muito bem a cultura, falo muito bem a língua e tenho uma experiência de como os negócios funcionam lá (EUA). Isso é uma facilidade para entrar no país, já ter uma certa facilidade de fazer negócio lá (Thadeu Diz).

| Empreendedores Zee.dog (Thadeu e Felipe Diz, Rodrigo Monteiro) | |
|--|---|
| País natal, sexo e idade na gênese da empresa | Brasil, masculino, 28 - 30 anos |
| Histórico Educacional | Thadeu e Felipe: Hotelaria - Florida International University Rodrigo: Administração - IBMEC |
| Experiência Internacional | Thadeu e Felipe: Universidade nos EUA e experiência de trabalho (hotelaria) em 9 países |
| Conhecimento prévio sobre a indústria | Nenhum |
| Visão "borderless" | Sim |

Quadro 2 - Características dos Empreendedores da Borderless Firm

4.3 As motivações da Zee.dog para se internacionalizar

Entender a motivação que levou uma empresa a se tornar uma *Borderless Firm* e como o processo se desenvolveu requer uma análise separada das razões de ser de cada uma das atividades da sua cadeia de valor, desde o design do produto, pesquisa e desenvolvimento, passando pela produção, distribuição, marketing e venda. No caso da Zee.dog, as decisões de localização das atividades não foram tomadas por vínculos geográficos, mas por necessidades, acasos e/ou pela percepção dos empreendedores de que seria benéfico fazê-lo.

A primeira decisão, de estabelecer a manufatura na China, adveio da necessidade de terceirizar a produção e conseqüentemente buscar um lugar no mundo que estivesse mais preparado do que o Brasil para tal, tanto em termos de capacidade (escala) quanto em termos de especialização para desenvolver produtos com bastantes especificidades. Quando questionado sobre o motivo de os fundadores buscarem fornecedores na China, Vitor Vieira alegou uma limitação de fábricas e fornecedores no Brasil, e a percepção de que a China estaria muito mais avançada nesse quesito, além de uma vantagem de custo que se pode assumir.

China foi a primeira coisa de tudo, muito antes de ter dinheiro. A gente pegou o avião e meteu a cara, (...) e acabamos nos virando, conhecendo gente, acabamos convencendo grandes fábricas que jamais tocariam a gente em termos de tamanho, especialmente naquela época, conseguimos vender o sonho para eles, com ideia do que queríamos fazer, e acabamos os convencendo a desenvolver o protótipo para a gente (Thadeu Diz).

A segunda decisão, de desenvolver os protótipos em Madrid, se deu por acaso, mas também seguindo uma certa estratégia de localização geográfica. Vitor Vieira relatou que os irmãos Diz entraram em contato com um amigo de infância, Pedro Gil, que é espanhol e especialista em design de produtos, exatamente uma carência da Zee.dog no momento. Pedro, que residia na Espanha na ocasião, chegou a questionar se seria necessário mudar para o Brasil para se tornar o responsável pela prototipagem, mas ficou decidido que Madrid era uma boa localização em termos de fuso horário para

lidar com os dois países envolvidos na transação até o momento: Brasil e China.

Aqui caberia um conceito exposto por Rocha e outros (2017, p. 138) em que "a pergunta não parece ser exatamente por que se estabelece certa atividade em um determinado país, mas por que não?", ou seja, os empreendedores foram de certa forma surpreendidos pela possibilidade de desenvolver uma de suas atividades no exterior, e por que não aproveitar a oportunidade para colher outros frutos?

Até hoje, o "Zee.dog Lab" está estabelecido em Madrid e conta com mais três funcionários responsáveis pela inovação e desenvolvimento de produtos. Diversos ícones e diferenciais dos produtos como o "super gancho" das coleiras, os brinquedos para cachorro conhecidos como SuperFruit e até mesmo o design das lojas-conceito foram idealizados, desenvolvidos e patenteados por esse escritório.

Os irmãos Diz relatam que a ideia da marca Zee.dog e o conceito de serem acessórios para animais de estimação que complementassem o estilo do dono surgiu quando eles ainda moravam na Califórnia, com a percepção de que não havia ninguém ainda explorando esse nicho de mercado. Dessa forma, os irmãos pretendiam, desde o início, explorar o mercado norte-americano e depois expandir para o resto do mundo.

Acessórios para cachorros nunca foram vendidos como produtos de expressão - produtos são uma extensão do seu estilo de vida, assim como o sapato ou o jeans que você usa, o relógio no seu pulso. Nós nos dispusemos a criar a primeira marca verdadeiramente global de acessórios para animais de estimação. Queremos fazer o oposto do que a indústria vem fazendo - produtos fofos, afeminados e chatos (Thadeu Diz em entrevista para JOHNSON, 2015).

Alguns anos depois, com a ideia já amadurecida e o produto pronto, os primeiros investidores da Zee.dog os convenceram de que seria mais interessante lançar o produto no Brasil e depois atacar o mercado internacional. Contudo, percebe-se claramente a idealização da marca como

global, pois a percepção era a de que a marca e seus produtos seriam pioneiros no nicho em questão.

Consequentemente, pode-se concluir que a razão pela qual a empresa buscou inserir-se no mercado global apenas cinco meses após o lançamento no Brasil foi a identificação de uma oportunidade de mercado internacional, pois seus donos acreditavam no potencial e na qualidade do produto, e que sua marca possuía um diferencial a ser explorado no mundo todo.

Desenvolvemos uma nova oportunidade, ou seja, um novo mercado. De fato, criamos um novo mercado dentro de um mercado já existente. (...) A oportunidade que a gente desenvolveu foi um novo jeito de criar, fazer o marketing, vender e posicionar um produto para uma guia de cachorro que sempre existiu. Mas, a forma como ela é posicionada, a forma que é a experiência, nunca tinha sido criada (Thadeu Diz).

Oviatt e McDougall (1994) se valem de conceitos desenvolvidos por Barney (1991) para afirmar que a INV deve apresentar recursos únicos para se manter competitiva de forma sustentável no mercado internacional, não necessariamente recursos tangíveis como as multinacionais apresentam para competir globalmente, mas recursos como conhecimentos específicos, flexibilidade, estilo gerencial, cultura organizacional, habilidades de marketing, dentre outros.

Por sua vez, os autores ressaltam que, quanto mais atividades da cadeia de valor a empresa coordenar internacionalmente, maiores as chances de desenvolver vantagens competitivas únicas, advinda de uma combinação de eventos historicamente ímpares, causais e ambíguos, socialmente complexos e difíceis de reproduzir, com uma rede de alianças em várias nações (OVIATT e MCDOUGALL, 1995). Esse aspecto relaciona-se diretamente com a realidade de uma *Borderless Firm*, em que aspectos da sua configuração podem vir a se tornar um diferencial que garanta a sua competitividade sustentável.

4.4 Como ocorreu o processo de internacionalização das atividades exercidas pela Zee.dog

No que tange ao processo de internacionalização de uma INV, e consequentemente da *Borderless Firm*, um dos aspectos mais relevantes a se investigar é até que ponto esse tipo de empresa resulta de um desenho intelectual anterior a sua concepção através da combinação racional de diferentes recursos para responder a uma oportunidade, ou se seriam resultado da consequência de um processo de aprendizagem, envolvendo erros e acertos que emolduram uma oportunidade de negócios (ROCHA et al., 2017). Ou seja, a empresa possuía um objetivo inicial, buscou os recursos para atingi-los e se desenvolveu através de previsões complexas e intensos estudos sobre diferentes mercados, que implica seguir uma lógica de *causation*, ou os empreendedores focaram nos recursos ao seu dispor e selecionaram possíveis objetivos a serem alcançados, prezando pela lógica de controle das variáveis (*effectuation*)?

No caso Zee.dog, os indícios levam a crer que os empreendedores, embora tivessem uma ideia de que sua marca tinha potencial para competir globalmente pois enxergavam um nicho de mercado inexplorado no mundo inteiro, não planejaram cada passo do seu processo de internacionalização previamente, principalmente no que tange às atividades relacionadas ao desenvolvimento e produção da cadeia de valor.

Tanto o escritório de design de produtos na Espanha quanto a produção na China foram consequências de um processo de tentativas, erros e acertos, contando com os contatos e recursos disponíveis aos empreendedores em determinados momentos, conforme detalhado na seção anterior. Questionado sobre a importância de um plano de negócios para internacionalização, Thadeu reconhece as incertezas e a necessidade de estar preparado para lidar com elas:

Muito importante. Porque você se planeja (...), se força a pensar em situações antes de um potencial problema, algo diferente do que tinha inicialmente planejado. Então eu sei que eu vou andar de A a B dessa forma, de B a C dessa forma, e não ir descobrindo no meio

do caminho como fazer isso. De novo, muitas coisas acabam não acontecendo da forma que você planejou, mas, pelo menos o plano de negócio faz com que você saiba o que potencialmente pode acontecer, então eu me planejei para isso. O planejamento de negócio é para isso, pelo menos ao meu ver (Thadeu Diz).

No modelo de Sarasvathy (2008), o empreendedor é tido como ator central, e deve focar nos aspectos que estão sob seu controle para buscar moldar o futuro por meio de suas ações. Para tal, o primeiro passo é entender quais são os recursos e capacidades disponíveis, questionando-se "quem eu sou?" (identidade), "o que eu sei?" (conhecimento) e "quem eu conheço?" (redes de relacionamento). No caso da Zee.dog, por exemplo, a questão da rede de relacionamentos pessoal dos empreendedores teve um importante papel para o desenvolvimento de uma atividade crucial para o seu diferencial: o design de produtos inovadores.

Vitor Vieira descreve Pedro Gil, que gerencia o Zee.dog Lab em Madrid e é responsável pela prototipagem dos produtos e tem a patente da maioria das inovações da empresa, como um "gênio de 3D, prototipagem e design de produtos", e narra o encontro fortuito de amigos de infância quando Felipe e Thadeu o convidaram a fazer parte da Zee.dog para suprir uma carência. O fato está em concordância com os estudos de caso de Galkina e Chetty (2015), que mostram como pequenos empreendedores utilizam extensivamente o "quem eu conheço" como parte de seus recursos empresariais para intensificar sua rede de relacionamentos internacionais, identificando, nesses casos, o papel da confiança anterior à formação das redes.

O único momento em que os entrevistados relataram ser mais criteriosos e cautelosos quanto a uma expansão internacional foi na abertura de lojas próprias nos EUA. Os executivos entendiam a importância desse passo para a construção e expansão da marca, mas também enxergavam um risco maior na operação e, dessa forma, investiram um pouco mais em tentar fazer previsões e estudos de mercado para seu resguardo.

Quando eu for abrir uma loja, construir um escritório, galpão, isso tudo exige um investimento alto, então estudamos o mercado. Por

isso só estamos nos EUA hoje. (...) A gente começa quando tem um bom potencial de mercado, porque também não adianta eu ter uma afinidade cultural se esse lugar não tem potencial. (...) Então começamos a traçar: é um lugar que tem mais a ver com os valores da marca? É um lugar que apresenta um pouco mais o *lifestyle* da marca? É uma cultura que vai aceitar a marca mais facilmente? Essas decisões são baseadas em cima disso. Mas, certamente o crucial aqui é potencial de mercado (Thadeu Diz).

Assim sendo, o estudo de caso Zee.dog corrobora a teorização de Rocha e outros (2017) sobre as *Borderless Firms* ao afirmarem que parece haver uma alternância entre as lógicas de *causation* e *effectuation* na trajetória adotada por empreendedores de pequenas empresas que se internacionalizam logo após sua concepção. Embora o caso tenda mais para o lado da *effectuation*, isso poderia ser explicado por uma das características que difere a BF de outras INVs, ou seja, a coordenação de atividades a montante, ou *upstream* da cadeia de produção em diferentes países além da comercialização no exterior. A questão poderá ser investigada mais a fundo em futuros estudos.

Outro aspecto a ser ressaltado no caso é a o estabelecimento de redes internacionais de relacionamento como o principal recurso explorado pelos empreendedores em sua trajetória internacional. Galkina e Chetty (2005) exploram em seu artigo como a lógica de *effectuation* pode ser utilizada como uma lente para enxergar a relação de pequenos empreendedores e suas redes e como eles se relacionam e cooperam com os atores que se fizeram disponíveis e interessados ao longo do caminho, ao invés de selecionarem previamente as redes internacionais nas quais desejam se inserir. Devido a sua importância, esse tópico será abordado com mais detalhes a seguir.

4.5 O Papel das Redes de Relacionamento

Muito se sabe sobre como as redes de relacionamento possuem um papel crucial no processo de internacionalização de pequenas e médias empresas, seja para superar limitações inerentes às suas características, como recursos, escala, conhecimentos específicos, influência, ou legitimidade

(BONACCORSI, 1992; CHETTY e HOLM, 2000; TANG, 2011), ou até mesmo para desafiar a lógica do processo gradual de internacionalização e tornar-se rapidamente uma empresa global (BELL, 1995; COVIELLO e MUNRO, 1997). Aspectos como o ritmo e padrões de crescimento internacional, escolha do mercado e do modo de entrada em outros países são altamente influenciados pelas relações estabelecidas por essas empresas e seus clientes e fornecedores (BONACCORSI, 1992; BELL, 1995).

Os primeiros passos que a Zee.dog tomou em direção à comercialização de seus produtos no exterior foram no sentido de participar de feiras PET internacionais a fim de encontrar parceiros transacionais em outros países que se disponibilizassem a importar e distribuir os seus produtos, de forma a diminuir o nível do investimento em termos de capital, de conhecimento sobre a legislação e o mercado de outros países e de mão de obra, consequentemente diminuindo o risco da operação. Thadeu Diz ressalta também o cuidado em conferir se o parceiro em questão está disposto e é capaz de manter o padrão esperado pela Zee.dog ao comercializar a sua marca no exterior:

Então alguém da Coreia entrou em contato com a gente e achamos que ele vai proteger a marca, que vai fazer um trabalho de construção bacana no país dele e que é sério, profissional, vai comprar um volume interessante, a gente vai falar sim, entendeu? Não tem muito um estudo prévio porque não existe um investimento nosso. Estudamos mais a fundo quando exige um investimento da nossa parte. Não tem risco, então eu só tenho *upside*, ele quer comprar e eu vou vender (Thadeu Diz).

Após estabelecer esse primeiro passo com parceiros no exterior, a Zee.dog monitora o andamento de cada um deles, buscando avaliar se existe uma trajetória ou uma perspectiva de crescimento do número de vendas e, caso percebam um descaso ou desinteresse por parte do distribuidor, avaliam a troca de parceiros em determinados países. Vitor Vieira ressalta que algumas dessas parcerias evoluem e os laços se estreitam de forma que passa a fazer sentido para eles realizar certas adaptações a seus produtos, ou até mesmo desenvolver produtos específicos para atender à necessidade daquele parceiro.

Por exemplo a Pets and Home, que é um parceiro grande nosso na Inglaterra, (...) temos uma relação tão boa que conseguimos ter alguns produtos nossos exclusivos para eles, produtos sem *label*, que a gente usa o nosso *know how*, intermedia toda a produção, design, e vende pra eles com a marca deles. (...) Tem outras também, nos EUA, com um e-commerce de brinquedos [*Bark Box*]. Eles vendem assinatura de caixas de brinquedos e o cliente recebe periodicamente. A equipe de Madrid desenvolve uma série de brinquedos só para eles, a gente produz, embala e envia para eles. Tem muita parceria e relação para preço, produção (Vitor Vieira).

Holm, Eriksson e Johanson (1996) descrevem a evolução da interação entre empresas (especificamente entre fornecedores e compradores) e os comprometimentos que são feitos por ambas conforme a relação passa de estritamente comercial para cooperativa (*dyadic business relationship*). Durante esse processo, as empresas aprendem sobre suas competências e entendem como podem coordenar suas atividades, estabelecer confiança e comprometer-se para criar valor adicional com essa relação, ao aumentar sua produtividade conjunta.

Além das vantagens mencionadas que podem ser obtidas através do estreitamento da cooperação e da interdependência em redes de relacionamento, existe também uma perspectiva de redução do oportunismo e expropriação em relações comerciais (TEECE, 1987), e o caso da relação da Zee.dog com a China exemplifica muito bem isso. Como já foi observado, INVs dependem, em grande medida, de ativos únicos que garantem sua competitividade internacional, e devem criar mecanismos e estruturas para defendê-los (OVIATT e MCDUGALL, 1994). A Zee.dog, por exemplo, possui como diferencial o design único e produtos inovadores e tecnológicos na indústria de acessórios PET e, portanto, deve tomar alguns cuidados para garantir que seus competidores não se apropriem de seu valor, sendo o principal deles o estabelecimento de fortes laços de cooperação com sua rede de fornecedores chinesa.

Essa relação que o Felipe criou, durante esses anos, de ir com frequência pra China e conhecer dono de fábrica, estreitar relação, ser parceiro para ele confiar em você, a gente sabe que ele não vai virar a esquina e procurar outro negócio, ele vai negociar comigo.

Tem caso de brasileiros e outras marcas do mundo inteiro chegarem lá e falar "eu quero um produto igual ao da Zee.dog, você faz pra mim?", e eles responderem "não faço, eles são meus melhores clientes, por que eu vou fazer isso?" (...) A gente conseguiu vencer essa barreira e ter um bom relacionamento para que eles sejam fiéis com a gente e vice-versa (Vitor Vieira).

As redes de relacionamento são tidas como uma opção de governança para proteger os recursos de empresas empreendedoras que não possuem alternativas à terceirização de algumas de suas atividades. A relação inerente à rede pode se tornar de alto valor pessoal e econômico para seus membros e geralmente difere fortemente do oportunismo econômico encontrado na hierarquia do mercado (LARSON, 1992).

Oviatt e McDougall (1994) ressaltam sua importância e o fato de que as redes de relacionamento dependem de um controle mais informal e comportamental, baseado na confiança e obrigação moral mais do que em contratos formais. Dessa forma, a cooperação vence o oportunismo porque coloca à prova a reputação das empresas, que podem afetá-las de forma dramática ao longo prazo, para além daquela relação específica. Johanson e Vahlne (2011) também destacam como os relacionamentos em redes construídos a base da confiança e comprometimento podem ser mais eficientes do que mecanismos formais como contratos.

No caso da Zee.dog, a relação com alguns fornecedores chineses se prova tão benéfica que começa a atingir outros patamares de cooperação. Como exposto por Oviatt e McDougall (2005), além de ser importante para o reconhecimento de oportunidades globais, as redes de relacionamento possuem forte influência sobre as escolhas de mercado onde atuar, sendo inclusive mais determinantes do que fatores tradicionais como a distância psíquica entre o país de origem e o destino (VAHLNE e WIEDERSHEIM-PAUL, 1973).

Vitor Vieira relata como a percepção de que eles deveriam expandir sua penetração no mercado chinês veio a partir do relacionamento com um dos seus fornecedores, que atualmente também é um distribuidor local, e que apontou o potencial enorme do mercado. Ele também ressalta como essa

oportunidade só é vista como passível de ser explorada pela empresa em conjunto com um parceiro nativo.

A gente tinha uma pequena distribuição lá, mas é um mercado gigantesco. Mais específico, são cachorros de menor porte, algumas características diferentes, é um país de tamanho continental. (...) Os negócios lá são muito diferentes, desde um aplicativo de conversa que tenha venda de produto. (...) Ali como tem uma barreira maior, língua... Seria muito arrogante da nossa parte e difícil olhar a China como mercado sem nenhum parceiro abrir esse caminho, superar essa barreira. A ideia veio um pouco dos dois e fazia muito sentido ser com a parceria. Abrir a loja com um parceiro lá que entende o mercado, entende as leis, a burocracia... Sem que a gente precise ter mão de obra daqui, tempo daqui pra tocar isso, é essencial (Vitor Vieira).

Outra importante área de atuação da Zee.dog são as colaborações com marcas diversas para criar novos produtos que una a identidade de ambas (Anexo 1). Em sua maioria, as colaborações aconteceram com marcas locais, mas a mais relevante, e que gerou mais frutos para a empresa, sem dúvidas foi o acordo de licenciamento com a Disney para produzir coleiras e demais acessórios com estampas de Star Wars, Mickey e outros personagens. O intuito nem sempre é comercial, e geralmente tem o propósito de gerar valor para ambas as marcas.

A Disney começou como licenciamento e a gente conseguiu desenvolver isso para uma parceria. Hoje em dia eu posso dizer que eles são parceiros, eles abrem o livro e falam "qual desses personagens, dessas franquias, vocês querem trabalhar?" (...) Star Wars foi uma grande, aprendemos muito ali. Forma de usar, apresentar, conseguir vender aquilo da melhor maneira, sem ferir a imagem deles nem a nossa. (...) A gente quer trazer o nosso branding, nossa qualidade gráfica para essa parceria. (...) Gera valor de marca, são produtos que a gente faz em pouca quantidade, não tem um foco comercial, então tem uma liberdade maior.

Sainio e outros (2011) analisaram exatamente o processo de criação de valor em seu modelo de negócios, abrangendo toda a cadeia de valor de empresas empreendedoras internacionais através de relacionamentos com fornecedores, distribuidores, consumidores, financiadores e até mesmo

competidores. Conclui-se que os relacionamentos devem fornecer mais do que retorno financeiro, e que ambas as partes devem aproveitar ao máximo as competências e recursos do parceiro para chegar a um resultado de maior valor agregado possível, alcançando objetivos como acesso a novos mercados, ganho de conhecimento, crescimento e manutenção de vantagem competitiva.

Conforme o estudo de caso pôde apontar, o uso de redes de relacionamento internacionais pode ser de extrema importância para que a INV estabeleça as atividades de toda a cadeia de valor dispersas em todas os países e regiões do mundo, de forma mais ágil do que se ela seguisse o tradicional caminho gradual do Modelo de Uppsala por conta própria, e tornando-se, assim, uma *Borderless Firm* (ROCHA et al., 2017).

5. Considerações Finais

Este capítulo dedica-se a apresentar as conclusões obtidas através do estudo de caso da Zee.dog, respondendo às questões de pesquisa previamente formuladas. Delimitam-se as contribuições do estudo e, por fim, sugere-se alguns pontos em que a pesquisa sobre as *Borderless Firms* poderá ser aprofundada.

5.1 Conclusões

O objetivo principal a que este estudo se propôs foi verificar a adequação da Zee.dog como um tipo específico de INV, a *Borderless Firm*. Concluiu-se que a empresa analisada se enquadra nas características que definem a BF (SIMÕES et al., 2015). Em resumo, a Zee.dog é uma empresa que se fez presente em mercados externos desde muito nova, que desafia a lógica de empresas com origem bem definidas ao estabelecer processos como desenho e manufatura de seus produtos em países alheios à sua origem, seus empreendedores possuem uma visão global, apresenta diversos motivos para a internacionalização além da busca por novos mercados e trabalha com equipes multinacionais baseadas em quatro países que interagem entre si.

Para dar suporte à pesquisa, os objetivos secundários estavam relacionados a aprofundar o entendimento sobre os motivos que levaram a empresa a se tornar internacional e como se deu esse processo, explicitando se houve um planejamento inicial bem definido por parte dos fundadores, ou se o processo foi se delineando ao longo do percurso, através do aproveitamento máximo dos recursos disponíveis a cada momento.

Cada uma das atividades exercidas no exterior pela empresa ou por terceirizadas foram criteriosamente analisadas para delimitar as motivações que as levaram a ser estabelecidas naquele local, daquela forma. No caso da produção na China, a decisão parece ter sido no sentido de buscar um local mais preparado do que o Brasil para absorver a quantidade e qualidade dos produtos que desejavam produzir, além de uma vantagem de custo que pode ser assumida. A decisão de estabelecer um escritório para realizar o design de

produtos na Espanha foi um misto de causalidade e aproveitamento de uma oportunidade para estar mais próximo, em termos geográficos, da produção na China. Por último, a decisão de competir em mercados globais adveio da percepção de que seus produtos e a marca Zee.dog possuíam o diferencial necessário para serem explorados no mundo inteiro, ou seja, a identificação da oportunidade que gerou a criação da empresa estava presente no mercado como um todo, e seria um desperdício não explorá-la.

Em alguns desses aspectos se vale o conceito exposto por Rocha e outros (2017, p. 138) em que "a pergunta não parece ser exatamente por que se estabelece certa atividade em um determinado país, mas por que não?". Os empreendedores se viram diante de algumas possibilidades para desenvolver suas atividades no exterior e capazes de perseguí-las, então por que não aproveitar as oportunidades para colher outros frutos?

No que tange a como se desenvolveu o processo de internacionalização da Zee.dog, a conclusão a que se pode chegar corrobora estudos anteriores sobre as BFs (ROCHA et al, 2017), em que parece haver uma alternância entre as lógicas de *causation* e *effectuation* na trajetória adotada por empreendedores de pequenas empresas que se internacionalizam logo após a sua concepção. Embora a trajetória da empresa aponte mais para o lado da *effectuation*, sugere-se que talvez isso se deva exatamente a uma das características que difere a BF de outras INVs, ou seja, a coordenação de atividades a montante (*upstream*) da cadeia de produção em diferentes países, além da comercialização no exterior.

Os executivos mostraram reconhecer as incertezas e os riscos que permeiam o ambiente do mercado internacional e ressaltam a importância de estar preparado principalmente para lidar com mudanças que acontecem no decorrer da trajetória. Quanto maior é a percepção de risco envolvendo determinada atividade, mais profundo parece ser o planejamento prévio, como na decisão do lançamento de lojas próprias nos EUA, ou mais a empresa parece se apoiar em seus parceiros estrangeiros, como na abertura de lojas e de um canal de vendas específico na China junto a um de seus distribuidores locais.

Por sua vez, a importância do aproveitamento dos recursos disponíveis nas redes de relacionamentos internacionais das quais a Zee.dog participa foi outro tópico bastante explorado pela pesquisa. O estudo de caso atesta que aspectos como o ritmo e padrões de crescimento internacional, escolha do mercado e do modo de entrada em outros países são altamente influenciados pelas relações estabelecidas por essas empresas e seus clientes e fornecedores (BONACCORSI, 1992; BELL, 1995).

O desenvolvimento da relação com os distribuidores, como alguns laços se desfazem e outros se estreitam de acordo com o aprofundamento do trabalho conjunto e dos benefícios para ambos, também segue o padrão da teoria de redes de relacionamentos (JOHANSON e MATTSSON, 1988). O caso mostra como algumas parcerias se aprofundaram ao longo do tempo, aumentando o nível do comprometimento, adaptando produtos e negociações, enfim, como uma relação pode passar de estritamente comercial para uma relação de cooperação, conforme descrito por Holm e outros (1996).

Além disso, o estudo das redes de relacionamentos da Zee.dog também comprova os benefícios da cooperação para a redução do oportunismo (LARSON, 1992) e reconhecimento de novas oportunidades (OVIATT e MCDOUGALL, 2005), inclusive reduzindo a importância de fatores tradicionais como a distância psíquica entre o país de origem e o destino (VAHLNE e WIEDERSHEIM-PAUL, 1973) na escolha de modo de entrada no exterior.

O forte relacionamento estabelecido com as fábricas e distribuidores na China, pautados pela lógica de benefícios mútuos, fez com que os fabricantes por vezes se recusassem a vender os produtos Zee.dog para concorrentes, mostrando sua eficácia como mecanismo alternativo de governança para proteger os recursos de empresas empreendedoras que não possuem alternativas senão a terceirização de algumas de suas atividades.

Ademais, a parceria com um de seus distribuidores chineses diminuiu as barreiras constituídas pelas diferenças na língua, cultura, leis etc., tornando palpável e menos arriscada a ideia de expandir sua atuação no país por meio da abertura de uma nova loja e de um canal de distribuição online próprio.

Isso demonstra que a rede de relacionamentos possui certa influência e direciona decisões sobre o processo de internacionalização da BF.

Em síntese, o estudo mostra como a lógica de relacionamentos estabelecidos entre a Zee.dog e parceiros internacionais é pautada pelo conceito da geração de valor (SAINIO et al., 2011), conforme exemplificado pelo acordo de licenciamento estabelecido com a Disney para a criação de uma coleção de produtos inspirada nos personagens da marca. O objetivo da empresa é trazer sua expertise em design e *branding*, aliado aos pontos fortes do seu parceiro, a fim de que o produto final faça sentido para o público-alvo e consiga acrescentar valor agregado a ambas as marcas.

5.2 Contribuições do Estudo

Conforme apontado pelos autores pioneiros nos estudos sobre a *Borderless Firm* (SIMÕES et al., 2015; DA ROCHA et al., 2017), a emergência de empresas que se encaixem nesse perfil é recente e ainda é considerado relativamente complicado o acesso aos dados que comprovem atividades da cadeia de valor exercidas no exterior, principalmente em países em desenvolvimento. Por essa razão, acredita-se que o caso em questão possa haver contribuído para corroborar alguns pontos da emergente teoria.

Ademais, o estudo de um caso de uma pequena e jovem empresa que basicamente foi concebida desde o princípio "sem fronteiras", que iniciou sua trajetória de internacionalização com 10 mil dólares arrecadados por meio de *crowdfunding* e que com menos de cinco meses já firmava acordos de exportação para países de todos os continentes, pode servir como inspiração e exemplo para futuros empreendedores que enxerguem e desejem perseguir oportunidades globais.

Sua trajetória pode guiar empresas similares que desejem explorar outros mercados, mas também deve incitá-las a se abrir para possibilidades de estabelecer outras atividades da sua cadeia de valor no exterior. O caso da Zee.dog mostra ser não somente possível para uma pequena empresa coordenar diversas atividades dispersas em diferentes localidades, mas

benéfico fazê-lo, pois sua configuração global pautada na coordenação de atividades globalmente dispersas e baseada em relacionamentos complexos com diversos atores internacionais se tornou uma fonte de competitividade sustentável necessária para sobreviver no mercado global. Com isso, espera-se que cada vez mais as pequenas e médias empresas brasileiras desenvolvam a mentalidade global e tornem-se verdadeiras *Borderless Firms*.

5.3 Sugestões para Pesquisas Futuras

Obviamente o tema das *Borderless Firms* não se esgota com um estudo de caso único, por isso ressalta-se novamente a necessidade de mais pesquisas buscando enquadrar empresas como BFs e entender as características que as diferenciam das demais INVs, o que as levou a estabelecer algumas de suas atividades em locais diferentes do seu país de origem e como se deu tal processo. Conforme forem identificados mais casos de BFs, estudos quantitativos também podem ser desenvolvidos para contribuir com a teorização sobre o fenômeno.

Ressalta-se duas questões que foram apontadas por este estudo e que talvez possam merecer ser melhor exploradas em pesquisas futuras. A primeira delas é o aprofundamento sobre qual a lógica adotada pela BF ao reconhecer e explorar a oportunidade de estabelecer atividades no exterior, ou seja, uma racionalidade pautada por mecanismos de previsão do futuro (*causation*) ou de tentativa de controle do futuro (*effectuation*)?

O caso da Zee.dog indica uma trajetória pautada principalmente pela lógica de *effectuation*, uma vez que os executivos demonstraram reconhecer as incertezas e os riscos que permeiam o ambiente do mercado internacional, e ressaltam a importância de estar preparado principalmente para lidar com as mudanças que acontecem no decorrer da trajetória. Contudo, quanto maior é a percepção de risco envolvendo determinada atividade, mais profundo parece ser o planejamento prévio (indicando indícios de *causation*), ou mais a empresa parece se apoiar em seus parceiros estrangeiros (indicando a

importância da rede de relacionamentos). Acredita-se que este aspecto possa ser investigado também em outros estudos de caso.

A segunda questão a ser aprofundada por estudos futuros é exatamente a importância das redes de relacionamento nas quais se inserem as BFs, explorando como esses relacionamentos são gerados, rompidos ou desenvolvidos e qual é o grau de relevância exercido por elas para o sucesso da coordenação das atividades em diversos países.

Referências Bibliográficas

AGNDAL, Henrik; CHETTY, Sylvie. The impact of relationships on changes in internationalisation strategies of SMEs. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 11/12, p. 1449-1474, 2007.

ARDICHVILI, Alexander; CARDOZO, Richard; RAY, Sourav. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 1, p. 105-123, 2003.

AUTIO, Erkkö; SAPIENZA, Harry J.; ALMEIDA, James G. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 909-924, 2000.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BELL, Jim. The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 8, p. 60-75, 1995.

BONACCORSI, Andrea. On the relationship between firm size and export intensity. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 605-635, 1992.

BROUTHERS, Keith D.; NAKOS, George. SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 3, p. 229-247, 2004.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 1, p. 3-16, 2015.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary. **Born global firms: A new international enterprise**. Business Expert Press, 2009.

CHETTY, Sylvie; AGNDAL, Henrik. Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 1, p. 1-29, 2007.

CHETTY, Sylvie; CAMPBELL-HUNT, Colin. Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms: a global versus regional approach. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 5/6, p. 796-820, 2003.

CHETTY, Sylvie; HOLM, Desiree Blankenburg. Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review**, v. 9, n. 1, p. 77-93, 2000.

CHETTY, Sylvie; OJALA, Arto; LEPPÄÄHO, Tanja. Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms. **European Journal of Marketing**, v. 49, n. 9/10, p. 1436-1459, 2015.

CORADO-SIMÕES, Vítor et al. Borderless companies versus born globals: Why we do need another label. **Emprendimiento y Negocios Internacionales**, v. 3, n. 1, p. 21-25, 2018.

COVIELLO, Nicole. Re-thinking research on born globals. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 1, p. 17-26, 2015.

COVIELLO, Nicole E.; MCAULEY, Andrew. Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. **MIR: Management International Review**, p. 223-256, 1999.

COVIELLO, Nicole; MUNRO, Hugh. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. **International business review**, v. 6, n. 4, p. 361-386, 1997.

CRESWELL, John W. et al. Qualitative research designs: Selection and implementation. **The Counseling Psychologist**, v. 35, n. 2, p. 236-264, 2007.

CYERT, Richard M. et al. A behavioral theory of the firm. **Englewood Cliffs, NJ**, v. 2, p. 169-187, 1963.

DUNNING, John H.; LUNDAN, Sarianna M. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 25, n. 4, p. 573-593, 2008.

DUNNING, John H. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

ERRAMILLI, M.; D' SOUZA, Derrick E. Uncertainty and foreign direct investment: the role of moderators. **International Marketing Review**, v. 12, n. 3, p. 47-60, 1995.

ETEMAD, Hamid. Towards an emerging evolutionary life-cycle theory of internationalized entrepreneurial firms: from born globals to borderless firms?. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 15, n. 2, p. 111-120, 2017.

FREEMAN, Susan; EDWARDS, Ron; SCHRODER, Bill. How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. **Journal of International Marketing**, v. 14, n. 3, p. 33-63, 2006.

FRISHAMMAR, Johan; ANDERSSON, Svante. The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 7, n. 1, p. 57-77, 2009.

FORSGREN, Mats; JOHANSON, Jan. Managing internationalization in business networks. 1992.

GALKINA, Tamara; CHETTY, Sylvie. Effectuation and networking of internationalizing SMEs. **Management International Review**, v. 55, n. 5, p. 647-676, 2015.

GHAURI, Pervez; LUTZ, Clemens; TESFOM, Goitom. Using networks to solve export-marketing problems of small-and medium-sized firms from developing countries. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 5/6, p. 728-752, 2003.

HALLÉN, Lars; JOHANSON, Jan. **International business relationships and industrial networks**. 1989.

HOLM, Desiree Blankenburg; ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan. Business networks and cooperation in international business relationships. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 1033-1053, 1996.

JANTUNEN, Ari et al. Strategic orientations of born globals—Do they really matter?. **Journal of World Business**, v. 43, n. 2, p. 158-170, 2008.

JOHANSON, Jan; MATTSSON, Lars-Gunnar. Internationalisation in industrial systems—a network approach. In: **Knowledge, networks and power**. Palgrave Macmillan, London, p. 111-132, 2015.

JOHANSON, Jan; MATTSSON, Lars-Gunnar. Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. **International Studies of Management & Organization**, v. 17, n. 1, p. 34-48, 1987.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The mechanism of internationalisation. **International marketing review**, v. 7, n. 4, 1990.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm—four Swedish cases 1. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.

JONES, Marian V.; COVIELLO, Nicole; TANG, Yee Kwan. International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 6, p. 632-659, 2011.

JONES, Marian V.; COVIELLO, Nicole E. Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 3, p. 284-303, 2005.

KANO, Liena; VERBEKE, Alain. The three faces of bounded reliability: Alfred Chandler and the micro-foundations of management theory. **California Management Review**, v. 58, n. 1, p. 97-122, 2015.

KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of international business studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

KNIGHT, Gary A.; LIESCH, Peter W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 93-102, 2016.

LARSON, Andrea. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, p. 76-104, 1992.

MADSEN, Tage Koed; SERVAIS, Per. The internationalization of born globals: an evolutionary process?. **International Business Review**, v. 6, n. 6, p. 561-583, 1997.

MARIOTTO, Fábio Luiz. **Estratégia internacional da empresa**. Thomson Learning, 2007.

MATTSSON, Lars-Gunnar; JOHANSON, Jan. Discovering market networks. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 3/4, p. 259-274, 2006.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. **MIR: Management International Review**, p. 85-99, 1997.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. **Academy of Management Perspectives**, v. 9, n. 2, p. 30-43, 1995.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PEIRIS, Indujeewa K.; AKOORIE, Michèle EM; SINHA, Paresha. International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 10, n. 4, p. 279-324, 2012.

PITELIS, Christos N.; TEECE, David J. Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1247-1270, 2010.

PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. **New York: FreePress**, v. 43, p. 214, 1985.

RENNIE, Michael W. Born global. **The McKinsey Quarterly**, n. 4, p. 45-53, 1993.

RIALP, Alex; RIALP, Josep; KNIGHT, Gary A. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?. **International Business Review**, v. 14, n. 2, p. 147-166, 2005.

ROCHA, Angela et al. From global start-ups to the borderless firm: Why and how to build a worldwide value system. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 15, n. 2, p. 121-144, 2017.

RUZZIER, Mitja; HISRIC, Robert D.; ANTONCIC, Bostjan. SME internationalization research: past, present, and future. **Journal of small business and enterprise development**, v. 13, n. 4, p. 476-497, 2006.

SAINIO, Liisa-Maija et al. Value creation of an internationalizing entrepreneurial firm: The business model perspective. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 3, p. 556-570, 2011.

SARASVATHY, S. D. Effectuation: Elements of entrepreneurial orientation. 2008.

SARASVATHY, Saras D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SANTOS SILVA, Ana Carolina Beltrão dos. **Processo de Identificação de Oportunidades Internacionais: Estudo de Caso Zeedog**, 2016.

SIMÕES, Vitor Corado et al. Black Swans or an Emerging Type of Firm? The Case of Borderless Firms. In: **The Future of Global Organizing**. Emerald Group Publishing Limited, p. 179-200, 2015.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. Sage, 1995.

TANG, YK. The influence of networking on the internationalization of SMEs: evidence from internationalized Chinese Firms. **International Small Business Journal**, 29 (4), 374-398, 2011.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. **Journal of International Business Studies**, v. 48, n. 9, p. 1087-1102, 2017.

VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise—from internalization to coordination of networks. **International Marketing Review**, v. 30, n. 3, p. 189-210, 2013.

VAHLNE, Jan-Erik; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. Economic distance: model and empirical investigation. **Export and Foreign Establishments**, p. 81-159, 1973.

WELCH, Catherine et al. Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 5, p. 740-762, 2011.

WILLIAMSON, Oliver E. Technology and transaction cost economics: a reply. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 10, n. 3, p. 355-363, 1988.

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

YIN, Robert K. Case study research design and methods third edition. **Applied Social Research Methods Series**, v. 5, 2003.

ZAHRA, Shaker A.; KORRI, Juha Santeri; YU, JiFeng. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, v. 14, n. 2, p. 129-146, 2005.

ZANDER, Ivo; MCDOUGALL-COVIN, Patricia; ROSE, Elizabeth L. Born globals and international business: Evolution of a field of research. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 1, p. 27-35, 2015.

Referências Eletrônicas

ABINPET – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO. Mercado PET Brasil 2018. Disponível em <<http://abinpet.org.br/mercado/>>. Acesso em: janeiro de 2019.

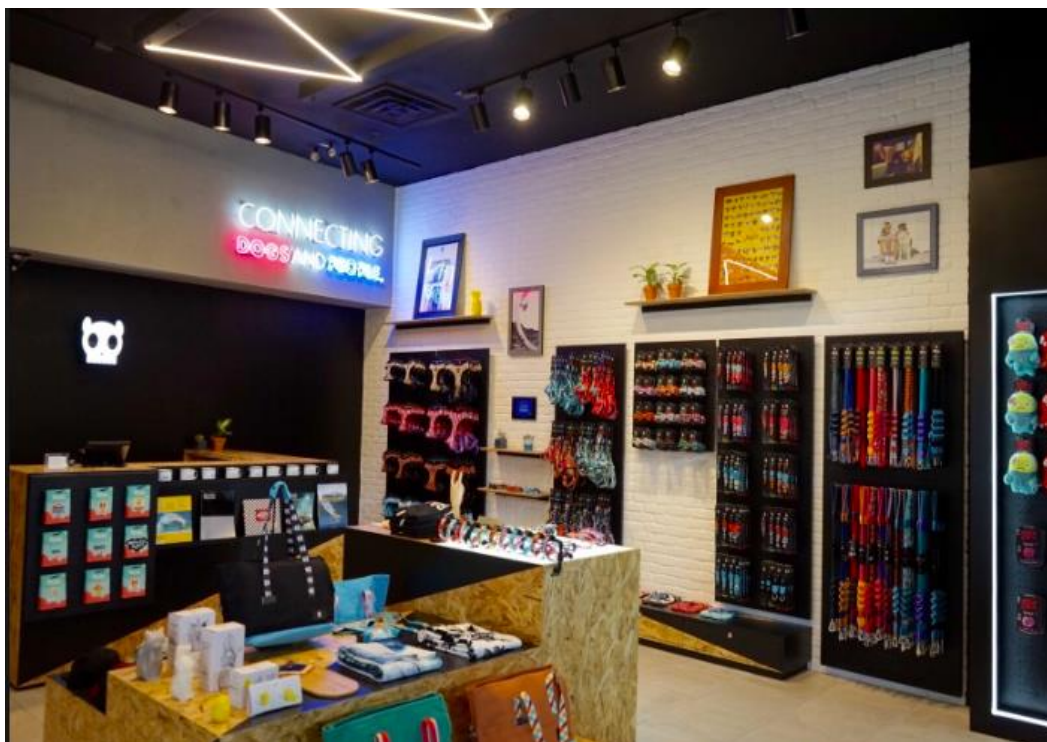
DIZ, Felipe. Zee.Dog - Stirring things up in the Dog Industry. Kickstarter, 2010. Disponível em <<https://www.kickstarter.com/projects/zeedog/zeedog-stirring-things-up-in-the-dog-industry/description>> Acesso em: janeiro de 2019.

JOHNSON, Jillian. Zee.dog disrupts the pet care industry. GoDaddy Blog, 2015. Disponível em <<https://www.godaddy.com/garage/zee-dog-disrupts-the-pet-care-industry/>>. Acesso em: dezembro de 2018.

SAMOR, Geraldo. EXCLUSIVO: Zee.dog busca investidor em rodada de R\$ 100 - 150 milhões. Brazil Journal, 2019. Disponível em <<https://braziljournal.com/exclusivo-zeedog-busca-investidor-em-rodada-de-r-100-150-milhoes>> Acesso em: fevereiro de 2019.

ZEE.DOG. Site institucional. Disponível em <<https://www.zeedog.com.br/institucional/marca>>. Acesso em dezembro de 2018.

Anexo 1 - Imagens das lojas e produtos Zee.dog



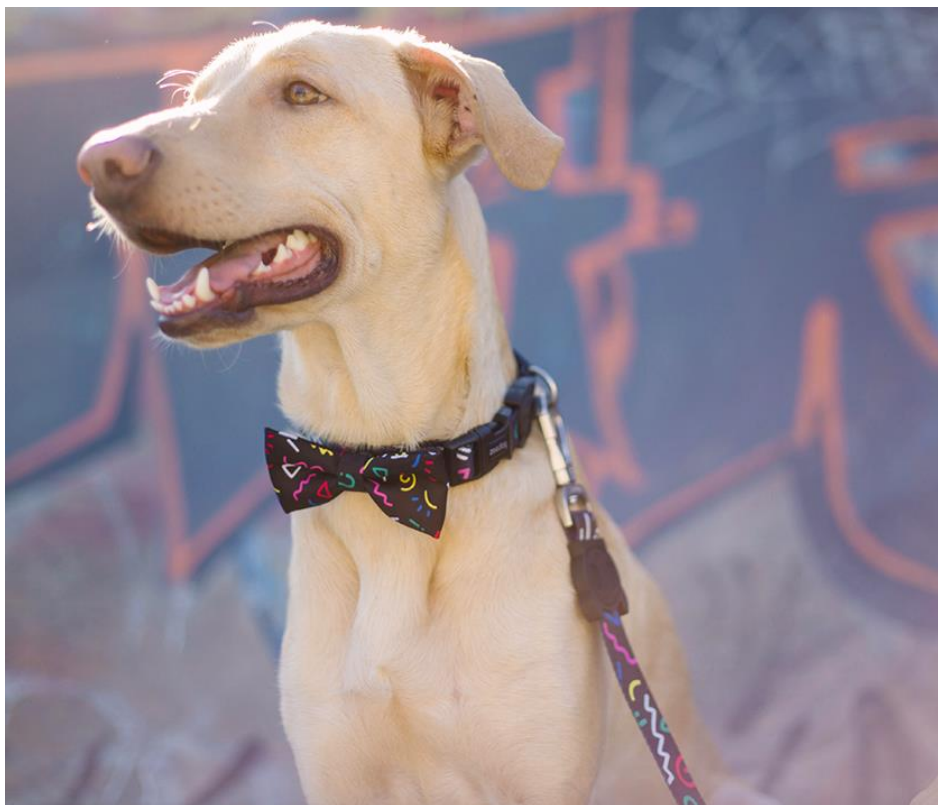
Loja Zee.dog - Google Imagens



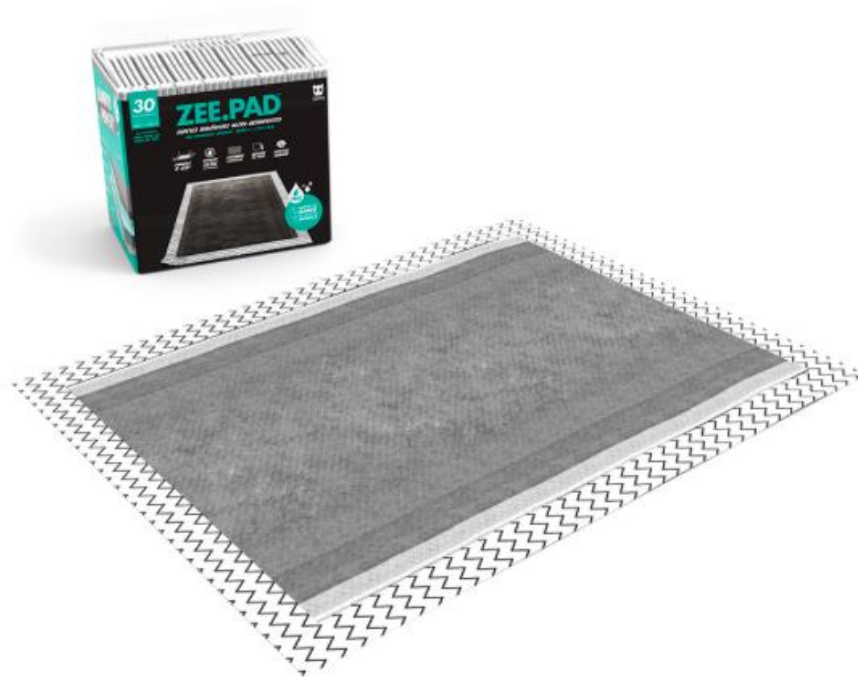
Quiosque Zee.dog - zeedog.com.br



Coleira Zee.dog em parceria com Star Wars - Google Imagens



Gravata e Guia Zee.dog - zeedog.com.br



Zee.pad (tapete higiênico) - zeedog.com.br



Capa de Chuva - zeedog.com.br



Brinquedos SuperFruitZ - zeedog.com.br



Zee.bed - zeedog.com.br



Capa para celular em parceria com Gocase - zeedog.com.br



Chaveiros Zee.dog - zeedog.com.br