



**Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro**

**A trajetória de uma empresa brasileira líder no setor Pet:  
Um estudo sobre a Zee.Dog**

Julia Trigueiro Brautigam

Trabalho de Conclusão de Curso

**Centro de Ciências Sociais - CCS**  
**Departamento de Administração**  
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2024.



**Julia Trigueiro Brautigam**

**A trajetória de uma empresa brasileira líder no setor Pet:**

**Um estudo sobre a Zee.Dog**

Trabalho de Conclusão de Curso

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

Orientadora: Sylvia Therezinha de Almeida Moraes

Rio de Janeiro,

Junho de 2024

## Agradecimentos

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a Felipe Diz, Fernando Pinto e Renato Baranda. Suas contribuições, com vastos conhecimentos e valiosos insights sobre o processo de internacionalização da Zee.Dog, foram fundamentais para a realização deste estudo. À minha orientadora, Sylvia Therezinha, cuja orientação e apoio foram indispensáveis nesta jornada, e aos meus amigos e familiares, por seu constante encorajamento e suporte. Agradeço também à PUC-Rio, por proporcionar um ambiente de aprendizado enriquecedor e experiências inesquecíveis ao longo desses quatro anos e meio. A todos, minha mais profunda gratidão.

## Resumo

BRAUTIGAM, Julia. MORAES, Sylvia Therezinha. **A trajetória de uma empresa brasileira líder no setor Pet: Um estudo sobre a Zee.Dog.** Rio de Janeiro, 2024. 42p. Trabalho para Conclusão de Curso - Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A Zee.Dog, uma das principais empresas do setor pet brasileiro, foi fundada em 2012, por Felipe e Thadeu Diz. Reconhecida por sua inovação e design diferenciado, a empresa rapidamente se destacou no mercado nacional. O presente estudo objetiva analisar o processo de internacionalização da Zee.Dog, destacando as estratégias adotadas, os desafios enfrentados e os resultados obtidos. Utilizando uma revisão bibliográfica para embasar a análise, o trabalho comparou os dados coletados com teorias e modelos de internacionalização, como o Modelo de Uppsala e a Teoria do Empreendedorismo Internacional. As entrevistas realizadas com o fundador e executivos forneceram insights valiosos sobre as motivações e decisões estratégicas da empresa. Os principais resultados do estudo indicam que a Zee.Dog seguiu uma abordagem incremental, começando com exportações e participações em feiras, ajustando suas estratégias conforme ganhava experiência e reconhecimento no mercado internacional.

Palavras-chave: Zee.Dog, internacionalização, estratégia, mercado pet.

## Abstract

BRAUTIGAM, Julia. MORAES, Sylvia Therezinha. **The trajectory of a leading Brazilian company in the Pet sector: A study on Zee.Dog.** Rio de Janeiro, 2024. 42p. Course Conclusion Paper - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

Zee.Dog, one of the leading companies in the Brazilian pet sector, was founded in 2012 by Felipe and Thadeu Diz. Recognized for its innovation and distinctive design, the company quickly stood out in the national market. This study aims to analyze the internationalization process of Zee.Dog, highlighting the strategies adopted, the challenges faced, and the results obtained. By using a literature review to support the analysis, the work compared collected data with theories and models of internationalization, such as the Uppsala Model and the Theory of International Entrepreneurship. Interviews with the founder and executives provided valuable insights into the company's motivations and strategic decisions. The main results of the study indicate that Zee.Dog followed an incremental approach, starting with exports and participation in trade shows, adjusting its strategies as it gained experience and recognition in the international market.

Keywords: Zee.Dog, internationalization, strategy, pet market.

## Sumário

<b>1. O tema e o Problema de Estudo</b>	<b>9</b>
1.1 Introdução ao tema e ao Problema do Estudo	9
1.2 Objetivo do Estudo	11
1.3 Objetivos Intermediários do Estudo	11
1.4 Delimitação e Foco do Estudo	12
1.5 Relevância do Estudo	13
<b>2. Revisão da Literatura</b>	<b>14</b>
2.1 Modelo de Uppsala	15
2.2 Modelo de Redes	16
2.3 Empreendedorismo Internacional	18
2.4 Motivos para Internacionalizar	20
2.5 Barreiras à Internacionalização	21
2.6 Estratégias de entrada	23
2.6.1 Determinantes dos modos de entrada	23
2.6.2 Modos de entrada	25
2.6.2.1 Exportação	25
2.6.2.2 Licenciamento	26
2.6.2.3 Franquia	27
2.6.2.4 Joint Ventures	28
2.6.2.5 Greenfield Investment	29
2.6.2.6 Distribuição	30
<b>3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo</b>	<b>32</b>
3.1. Método de pesquisa utilizado	32
3.1.1 Seleção do caso	33
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	34
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	34
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	36
3.5. Limitações do Estudo	37

<b>4. Apresentação e análise dos resultados</b>	<b>38</b>
4.1 A empresa e sua importância no mercado brasileiro	38
4.2 O processo de Internacionalização	40
4.3 Contribuições do Modelo de Uppsala para a Estratégia de Internacionalização da Zee.Dog	42
4.4 Contribuições da Teoria do Empreendedorismo Internacional para a Estratégia de Internacionalização da Zee.Dog	43
4.5 Barreiras observadas no processo de Internacionalização	45
4.6 Estratégias de entrada - Fatores determinantes na escolha do modo de entrada	47
<b>5. Conclusões e recomendações para novos estudos</b>	<b>49</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>51</b>
<b>Anexo 1 - Questionário</b>	<b>54</b>

## **Lista de tabelas**

**Tabela 1:** Perfil dos profissionais entrevistados

26

# 1. O tema e o problema de estudo

## 1.1 Introdução ao tema e ao problema do estudo

O estudo sobre internacionalização de empresas começou a ganhar destaque no final do século XIX e início do século XX, à medida que as empresas buscavam oportunidades além das fronteiras nacionais para expandir seus negócios. No entanto, foi na década de 1960 que o tema começou a ser mais formalmente abordado na literatura acadêmica e nos círculos empresariais. Um dos pioneiros nos estudos sobre internacionalização de empresas foi Stephen Hymer, um economista americano, com a publicação do seu estudo "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment" (1960). Nele, Hymer desafiou a visão convencional da teoria econômica da época, que se concentrava principalmente na vantagem comparativa entre países, argumentando que as empresas multinacionais surgiam devido a desequilíbrios e assimetria de informações presentes nos mercados.

Tendo em vista o impacto que a abordagem possui nas organizações, diversos acadêmicos, como Raymond Vernon (1966) e John Dunning (2000), também começaram a explorar esse mundo. Ambos contribuíram significativamente com modelos e teorias para ajudar a melhorar o entendimento e o desenvolvimento dos estudos sobre internacionalização de empresas. Enquanto Vernon propôs em 1966 a teoria do ciclo de vida do produto, que explica como as empresas expandem internacionalmente à medida que seus produtos amadurecem, Dunning desenvolveu, em 1970, o paradigma eclético, que considera e explora as vantagens que as empresas ganham ao se internacionalizar.

Desde então, o processo de internacionalização vem se tornando uma estratégia fundamental para as instituições ambiciosas que buscam crescer e competir em um ambiente extremamente globalizado. Os incontáveis estudos e teorias sobre o processo possibilitaram a diversificação de mercados, oferecendo diversas oportunidades para a expansão de clientes, fontes de financiamento, acesso a novas tecnologias e conhecimento de novas culturas e práticas de negócios.

O mercado brasileiro Pet tem apresentado um crescimento notável nos últimos anos, impulsionado, de maneira geral, pelo aumento da população de animais de estimação e pelo crescente desejo dos donos oferecerem cuidados e produtos de qualidade para seus pets.

De acordo com o relatório "Pet Care Market Overview in Brazil 2023-2027", publicado pelo ReportLinker, estima-se o crescimento anual composto (CAGR) em cerca de 7% durante o período de 2023 a 2027. Essa previsão reflete diretamente a crescente e contínua tendência do mercado no Brasil, que segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET, 2022), é o terceiro maior do mundo. Além disso, não podemos deixar de mencionar que o relatório traz um destaque grande para a constante diversificação do mercado, implicado pelo aumento na oferta de produtos premium e de alta qualidade. Isso é evidenciado pelo crescente número de lojas especializadas, pet shops e e-commerce dedicados ao segmento, oferecendo uma ampla variedade de produtos que vão desde alimentos balanceados e acessórios até serviços de saúde e estética para animais.

Ademais, o mercado apresenta uma trajetória de crescimento contínuo e expressivo, conforme apontado por projeções do Instituto Pet Brasil (IPB). De acordo com o relatório "Pet Care Market Overview in Brazil 2023-2027", o setor movimentou em 2023 aproximadamente R\$67,4 bilhões. Para colocarmos em perspectiva o crescimento acelerado do mercado, de acordo com a Forbes, o faturamento do mercado foi de R\$51,7 bilhões, em 2021. Sendo, primordialmente, impulsionado pelo aumento da população de animais de estimação, que atualmente ultrapassa os 149 milhões de animais, segundo o censo do PIB (Instituto Pet Brasil) de 2021. Colocando em perspectiva, considerando os 215 milhões de brasileiros, pelo menos 70% da população tem um pet em casa ou conhece alguém que tenha.

Já no cenário internacional, o mercado pet também tem apresentado um crescimento significativo. De acordo com um relatório publicado pela Bloomberg Intelligence, o mercado global de produtos para animais de estimação está previsto para atingir a marca de US\$500 bilhões até 2030. Como mencionado anteriormente, esse crescimento substancial é impulsionado pela crescente demanda por produtos e serviços relacionados a animais de estimação em todo o mundo, refletindo a tendência de humanização dos pets e o aumento do poder de compra das famílias. Essa projeção da Bloomberg é especialmente relevante para o mercado pet brasileiro, que, de acordo por um estudo realizado pela mesma, já é reconhecido como o terceiro maior do mundo, estando atrás apenas dos Estados Unidos e da China. Com o Brasil representando 4,95% do mercado pet global, conforme dados do Instituto Pet Brasil, as perspectivas de crescimento internacional têm um impacto significativo no cenário doméstico. A expectativa é de que o mercado pet brasileiro acompanhe essa tendência de crescimento global, impulsionado pelo aumento da população de animais de estimação e pela crescente conscientização sobre a importância do bem-estar animal.

Desta maneira, diante da crescente relevância da internacionalização como estratégia corporativa, o trabalho direciona sua atenção ao processo de internacionalização da Zee.Dog, uma empresa que se destaca no universo pet brasileiro. A Zee.Dog, conhecida por sua abordagem inovadora e design diferenciado em produtos para animais de estimação, empreendeu uma jornada internacional que levanta questões fundamentais sobre as dinâmicas envolvidas na expansão global de uma marca no setor. Este estudo busca explorar e analisar os passos, processos e estratégias adotadas pela empresa durante seu processo de internacionalização, oferecendo insights valiosos para compreender não apenas a trajetória singular da empresa, mas também o entendimento das práticas de internacionalização no mercado.

Assim sendo, o presente estudo tem como objetivo analisar a trajetória internacional de uma empresa brasileira líder no setor Pet.

## **1.2 Objetivo do estudo**

O objetivo principal deste trabalho é se aprofundar no processo de internacionalização da Zee.Dog, buscando uma compreensão de como a empresa empreendeu sua expansão global. O trabalho busca focar na análise dos métodos, estratégias e desafios enfrentados pela Zee.Dog durante esse processo para a consecução desse objetivo. Procura-se, assim, identificar e descrever os passos estratégicos adotados pela empresa para escolher e entrar em novos mercados, compreender as adaptações necessárias em seus produtos e marcas para atender às demandas locais, e investigar as diferenças culturais enfrentadas e como afetam e impactam a marca. Ao final, este estudo busca apresentar um panorama histórico do percurso internacional da Zee.Dog, e também extrair lições valiosas que possam contribuir para o entendimento mais amplo do fenômeno da internacionalização de empresas no setor.

## **1.3 Objetivos intermediários do estudo**

Os objetivos intermediários da pesquisa se desdobram em duas vertentes para a compreensão do processo de internacionalização da Zee.Dog. Primeiramente, busca-se realizar um levantamento breve do histórico da empresa, desde sua fundação até o presente momento, com foco especial nos eventos, decisões-chave e marcos relevantes que

delinearam, impactaram e definiram sua trajetória. Esse ponto tem como objetivo apresentar um panorama contextual sólido, permitindo uma compreensão mais profunda das raízes e evolução da marca, para que assim, possa ser realizada uma análise da empresa e de seus processos.

Ademais, pretende-se analisar as estratégias que a empresa adotou em seu processo de internacionalização, explorando os métodos de entrada escolhidos, as adaptações realizadas em seus produtos, e os fatores motivadores por trás das decisões estratégicas tomadas. A investigação atenta das estratégias empregadas possibilitou a construção de uma análise fundamentada sobre como a empresa enfrentou os desafios inerentes à expansão internacional, além de analisar e oferecer insights sobre as razões subjacentes à escolha de cada abordagem. Dessa forma, os objetivos intermediários almejam não apenas reconstruir a história da Zee.Dog, mas também desvendar os raciocínios estratégicos que nortearam seu processo de internacionalização.

#### **1.4 Delimitação e foco do estudo**

O escopo do estudo está cuidadosamente delimitado para abranger o período de 2013 até os dias atuais, considerando que foi em 2013 que a Zee.Dog deu início à sua operação de expansão internacional. Esta delimitação temporal visa capturar de maneira precisa e abrangente a análise do processo de internacionalização da empresa, desde seus estágios iniciais até a contemporaneidade, permitindo uma análise completa dos eventos, estratégias e adaptações realizadas ao longo do período.

No que diz respeito ao foco do estudo, a pesquisa concentrou sua atenção nas estratégias de internacionalização adotadas pela Zee.Dog, que foi realizada a partir do estudo de alguns pontos estratégicos cruciais, como a escolha do modo de entrada no país de destino, motivação e alguns breves resultados comparativos.

#### **1.5 Relevância do Estudo**

A relevância do estudo se encontra, de uma maneira geral, na contribuição que ele pode oferecer para o meio empresarial. Ao estudar o processo de internacionalização da Zee.Dog, empresa líder no setor pet brasileiro, a pesquisa proporcionará insights valiosos para gestores, empresas e demais agentes interessados no cenário global, principalmente, do mercado Pet nacional e internacional, tendo em vista a crescente relevância que o setor vem ganhando. A análise das estratégias adotadas pela Zee.Dog permitirá a extração de lições e aprendizados sobre como empresas do setor podem abordar e o que devem esperar quando pensam no processo de expansão internacional de uma marca.

Os gestores podem se beneficiar ao aprender com as experiências que a empresa teve ao longo dos anos, aplicando as melhores práticas em seus próprios contextos empresariais. Além disso, o estudo também irá destacar os desafios que foram enfrentados, oferecendo uma visão dos riscos e ameaças que acompanham o processo, permitindo que outras organizações estejam cientes e preparadas para mitigá-los. As estratégias e abordagens que serão examinadas, irão proporcionar uma base para a tomada de decisões em um ambiente empresarial cada vez mais globalizado e dinâmico. Assim, este estudo não apenas contribui para a compreensão do percurso específico da Zee.Dog, mas também abre portas para uma aplicação mais ampla de estratégias eficazes e a construção de organizações resilientes no panorama internacional.

## 2. Revisão da literatura

A internacionalização das empresas emergiu como um campo de estudo significativo em meados do século XX, marcando um interesse crescente nas operações além das fronteiras nacionais. Welch e Luostarinen (1988) foram pioneiros na discussão desse conceito, destacando a ideia de que, uma empresa aspirante à liderança e vantagem competitiva não pode limitar suas atividades ao mercado doméstico (GAMBLE, 2013). Atualmente, a dinâmica do mercado global, caracterizada pela intensificação da competição e pela interdependência entre as economias nacionais, motiva as empresas a buscar oportunidades em diversos mercados. O fenômeno da internacionalização tornou-se uma estratégia fundamental para as organizações que buscam não apenas expandir sua presença global, mas também garantir sua relevância e competitividade em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e interligado.

O presente estudo se baseia em três correntes de pesquisa fundamentais no campo da internacionalização de empresas: a Teoria de Uppsala, a Teoria das Redes e a Teoria do Empreendedorismo Internacional (EI). A Teoria de Uppsala representa um dos modelos acadêmicos pioneiros sobre o processo de internacionalização, defendendo que essa expansão ocorre de maneira gradual e dinâmica (JOHANSON & VAHLNE, 1977). Essa abordagem destaca a natureza incremental e interativa das decisões de internacionalização, que se baseiam na acumulação de conhecimento sobre os mercados estrangeiros e no progresso do comprometimento de recursos no exterior.

Já a Teoria das Redes, propõe que a internacionalização das empresas ocorre por meio da formação de relacionamentos e redes com outras organizações nos mercados estrangeiros. Segundo essa teoria, as empresas expandem internacionalmente através da criação de vínculos com clientes, fornecedores e parceiros, utilizando o conhecimento adquirido por meio dessas interações para guiar suas decisões de entrada em novos mercados (GRANOVETTER, 1973). Essa abordagem destaca a importância das relações sociais e da aprendizagem contínua para o sucesso da internacionalização empresarial.

Por outro lado, a Teoria do Empreendedorismo Internacional enfatiza o comportamento inovador, proativo e orientado para o risco das empresas em busca de aumentar o valor para suas organizações (KEUPP & GASSMANN, 2009). Com o avanço da

globalização e a ascensão das economias emergentes, o interesse pelo Empreendedorismo Internacional cresceu consideravelmente.

## **2.1 Modelo de Uppsala**

O modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), destaca que o processo de internacionalização ocorre de maneira gradual e dinâmica. O modelo enfatiza que o envolvimento da empresa em um país estrangeiro aumenta progressivamente, frequentemente começando com a exportação dos produtos e serviços para o novo país e avançando para a implantação de unidades fabris no mercado em questão. Esse processo gradual é justificado pela incerteza que surge da dificuldade em obter informações sobre o mercado estrangeiro, com as decisões sendo moldadas pelas transformações tanto do mercado quanto da própria empresa.

Um aspecto relevante destacado por Johanson e Vahlne (1977) é a distância psíquica, que se refere aos obstáculos culturais e linguísticos que podem dificultar a comunicação e os negócios entre empresas de diferentes países. Geralmente, as empresas iniciam suas operações internacionais em mercados culturalmente próximos, expandindo-se gradualmente para mercados mais distantes à medida que adquirem conhecimento e experiência sobre os mesmos. Essa abordagem é crucial para entender como as empresas internacionais se adaptam e aprendem sobre os mercados estrangeiros, aumentando seu comprometimento à medida que adquirem experiência (JOHANSON & VAHLNE, 1977).

Além disso, o modelo destaca a importância do aprendizado por meio da experiência operacional no mercado estrangeiro. A aquisição de conhecimento por meio da experiência é fundamental para a redução da incerteza e para o desenvolvimento de oportunidades de negócios. Empresas estrangeiras tendem a aumentar gradualmente seu comprometimento em determinado país à medida que adquirem experiência e conhecimento específicos do mercado. Além disso, algumas variáveis como recursos investidos no mercado estrangeiro, volume de vendas e aumento da competitividade global podem influenciar positivamente a velocidade com que a empresa se compromete no novo país (PEDERSEN & PETERSEN, 1998).

Nessa mesma perspectiva, a Escola Nórdica, desenvolvida por pesquisadores escandinavos no final da década de 1970, que também se concentra na internacionalização

gradual das empresas por meio do aprendizado incremental e da proximidade geográfica e cultural, está intimamente relacionada ao modelo de Uppsala. Ambas as abordagens enfatizam a importância do aprendizado contínuo e da acumulação de conhecimento sobre os mercados estrangeiros ao longo do tempo. Porém, o impacto da Escola no processo de internacionalização foi significativo, uma vez que introduziu uma abordagem mais comportamental, destacando a importância da aprendizagem e da experiência no desenvolvimento de estratégias internacionais. Além disso, o modelo acabou desafiando a visão tradicional, de que as empresas planejavam suas atividades internacionais de maneira abrangente desde o início. Em vez disso, enfatizou que a internacionalização é um processo evolutivo, sujeito a ajustes contínuos com base na experiência acumulada. Assim, a perspectiva dinâmica que essa abordagem trouxe, impactou diretamente na pesquisa e no processo de internacionalização de empresas, uma vez que proporcionou uma base teórica para compreender as complexidades do ingresso e expansão nos mercados globais. ((JOHANSON & VAHLNE, 1977).

## **2.2 Teoria das Redes**

A teoria das redes, originada a partir dos estudos de Johanson e Vahlne (1990), surge como uma abordagem inovadora para compreender o processo de internacionalização das empresas. Ao contrário das abordagens tradicionais que enfatizavam as características internas das empresas, a teoria das redes coloca ênfase nas relações externas estabelecidas pelas empresas como uma influência crucial no processo de internacionalização.

O modelo proposto em 1977 por Johanson e Vahlne, destaca que as empresas não devem ser analisadas de forma isolada, mas sim como parte de uma rede de relações comerciais e sociais. Essa abordagem multilateral considera os fatores externos que impactam as organizações, tendo como foco a explicação do processo de internacionalização em vez da existência de empresas multinacionais. Desta forma, na cerne da teoria das redes está a ideia de que as empresas dependem das relações estabelecidas com outras entidades para expandir suas operações internacionalmente. Essas redes proporcionam acesso a recursos, conhecimentos e oportunidades de mercado que são essenciais para o sucesso da internacionalização. Johanson e Mattsson (1988) observaram que a internacionalização ocorre por meio das relações que as empresas estabelecem com

outras entidades no exterior, destacando três formas principais de internacionalização, sendo elas:

- **Extensão Internacional:** envolve o estabelecimento de novas relações em mercados estrangeiros onde a empresa não tinha presença anteriormente.
- **Penetração Internacional:** implica o aprofundamento das relações e o aumento do compromisso de recursos em mercados onde a empresa já possui uma posição estabelecida.
- **Integração Internacional:** consiste na criação de redes de ligação entre diferentes países e na coordenação das atividades em redes distintas.

A estratégia de internacionalização das empresas, de acordo com o Modelo de Redes, é caracterizada pelo desejo de minimizar a necessidade de desenvolver conhecimento, ao mesmo tempo em que explora as posições de rede já estabelecidas no mercado em que a empresa busca se internacionalizar. A partir dessa estratégia, as empresas são capazes de reduzir riscos e maximizar os benefícios ao se espelharem em redes já existentes (JOHANSON & VAHLNE, 1977).

Além disso, Vissak (2004) também contribuiu para o estudo e propôs que as empresas pudessem ser agrupadas em quatro categorias distintas. Cada uma delas reflete os diferentes estágios e padrões de internacionalização, evidenciando a diversidade de contextos em que as empresas operam e as estratégias que adotam para se inserir em mercados estrangeiros.:

- **The Early Starter:** empresas com pouco conhecimento sobre o mercado internacional, que começam suas atividades de internacionalização utilizando estratégias de exportação para minimizar riscos e investimentos.
- **The Lonely International:** empresas altamente internacionalizadas, operando em mercados estrangeiros com baixo grau de internacionalização. Sua presença internacional pode influenciar o desenvolvimento desses mercados.
- **The Late Starter:** empresas com baixo grau de internacionalização, operando em mercados estrangeiros altamente internacionalizados devido à demanda de seus parceiros comerciais estrangeiros.

- **The International among the Others:** empresas com presença significativa em mercados estrangeiros, que utilizam suas redes para se integrar em outras redes e coordenar atividades internacionais, influenciando positivamente outras empresas em processo de internacionalização.

## 2.3 Teoria do Empreendedorismo Internacional

O campo do empreendedorismo internacional tem emergido como uma área de estudo vibrante e dinâmica, impulsionada pela globalização, avanços tecnológicos e o fortalecimento das economias emergentes. Desde o final da última década, diversos pesquisadores têm se dedicado a explorar os mecanismos e implicações da internacionalização empreendedora, uma vez que o campo está diretamente ligado ao aumento da facilidade de acesso a informações sobre diferentes países e culturas. Uma das premissas fundamentais do empreendedorismo internacional é que as fronteiras nacionais deixaram de ser barreiras intransponíveis para as empresas, que agora têm maior capacidade de identificar, avaliar e aproveitar oportunidades em diferentes países e regiões do mundo. (OVIATT & MCDUGALL, 1994)

Uma das bases teóricas importantes no estudo do empreendedorismo internacional é a teoria do "International New Ventures" (INVs), desenvolvida por Oviatt e McDougall em 1994, que se concentra em empresas novas que se internacionalizam rapidamente, muitas vezes desde o início de suas operações. Essas empresas são caracterizadas por uma mentalidade empreendedora, uma abordagem proativa para a internacionalização e uma disposição para assumir riscos calculados em mercados estrangeiros. A teoria INVs destaca a importância do conhecimento do mercado externo, tecnologia, reconhecimento de oportunidades, competição e rede de relacionamentos como impulsionadores da internacionalização empreendedora.

Além da teoria INVs, outros modelos e abordagens foram desenvolvidos para explicar o empreendedorismo internacional. O modelo proposto por Jones e Coviello em 2005, por exemplo, integra elementos dos modelos de empreendedorismo e de internacionalização, enfatizando a natureza dinâmica e evolutiva do processo de internacionalização, destacando a importância do tempo, comportamento, ambiente externo e inovação na trajetória das

empresas. Ao reconhecer que a internacionalização não é um evento pontual, mas sim um processo contínuo e iterativo, oferece uma estrutura conceitual para entender como as empresas se envolvem em atividades internacionais ao longo do tempo, adaptando-se às mudanças no ambiente competitivo e aprendendo com suas experiências. Essa abordagem holística permite uma compreensão mais profunda dos desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas que buscam expandir suas operações para além das fronteiras nacionais. (JONES & COVIELLO, 2005).

Em uma outra perspectiva, Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) desenvolveram um modelo que aborda o empreendedorismo internacional em conjunto com a cultura organizacional e a percepção do empreendedor. Eles argumentam que a internacionalização empreendedora é um processo intrínseco à cultura da organização, influenciada pelas percepções e orientações dos líderes empresariais. Assim, propuseram seis dimensões inter-relacionadas para entender o fenômeno do empreendedorismo internacional como um processo evolutivo ao longo do tempo. Essas dimensões incluem:

- Orientação a mercados internacionais.
- Orientação a aprendizado internacional.
- Propensão à inovação internacional.
- Atitude de risco em âmbito internacional.
- Orientação à rede internacional.
- Motivação internacional.

Essas dimensões capturam diferentes aspectos do comportamento empreendedor das organizações no contexto internacional, destacando a importância da cultura organizacional e das características individuais dos empreendedores para o processo de internacionalização das empresas. Assim, concluem que o processo de internacionalização é dinâmico e evolui ao longo do tempo, consumindo recursos e exigindo esforço e investimentos em longo prazo (DIMITRATOS & PLAKOYIANNAKI, 2003).

De maneira geral, é possível notar uma característica comum entre os estudos sobre empreendedorismo internacional: a análise de empresas novas e de pequeno porte, conhecidas como International New Ventures (INVs), devido ao foco inicial do campo nesse tipo de empresa ((OVIATT & MCDUGALL, 1994). Por fim, nota-se que a teoria do empreendedorismo internacional oferece uma perspectiva abrangente sobre o processo de internacionalização das empresas, destacando o papel dos empreendedores na identificação e exploração de oportunidades em mercados globais. Essa abordagem integra conceitos de

empreendedorismo e negócios internacionais para compreender melhor os desafios e as oportunidades enfrentados pelas empresas no cenário global.

## **2.4 Motivos que levam as empresas a internacionalização**

Os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar são diversos e têm sido estudados por acadêmicos e especialistas em negócios ao longo dos anos. Entretanto, é evidente que a internacionalização de empresas é, de forma geral, impulsionada por diversos motivos fundamentais. Gamble (2013), descreve que a busca por acesso a novos consumidores representa uma estratégia crucial para o aumento das receitas e lucros, especialmente quando os mercados domésticos atingem a maturidade. Além disso, enfatiza que a internacionalização é muitas vezes uma resposta à necessidade de redução de custos e aumento da competitividade, aproveitando economias de escala que podem não ser viáveis nos mercados domésticos limitados em tamanho.

Outro motivo relevante a ser mencionado é a necessidade e o desejo da exploração das competências principais da empresa em mercados estrangeiros (DUNNING, 2000). Isso porque, essa presença implica a possibilidade da empresa capitalizar sobre outros conhecimentos especializados, tecnologias ou recursos que podem ser agregados à empresa, para gerar vantagens competitivas. Desta maneira, a internacionalização também pode ser vista como uma estratégia para acessar e adquirir recursos e capacidades em mercados externos, como mão-de-obra qualificada, recursos naturais escassos, tecnologias de ponta e expertise em pesquisa e desenvolvimento. Essas vantagens permitem que as empresas ampliem e diversifiquem sua linha de produtos ou serviços, reduzindo sua dependência de mercados ou produtos específicos e aumentando sua resiliência a mudanças no ambiente competitivo (CAVUSGIL, KNIGHT & RIESENBERGER, 2017).

A busca por vantagens competitivas através da diferenciação de produtos ou processos também pode impulsionar a internacionalização, à medida que as empresas buscam explorar nichos de mercado ou oferecer produtos únicos que possam atrair consumidores em diferentes partes do mundo (PORTER, 1985).

Além disso, a disseminação do risco também é um fator crucial motivacional, uma vez que operar em diferentes países proporciona à empresa uma diversificação geográfica que reduz a exposição a condições econômicas adversas em uma única região. A abordagem

de Gamble (2013) ressalta que a internacionalização não é apenas uma resposta defensiva, mas uma iniciativa estratégica para alcançar vantagens competitivas e sustentabilidade a longo prazo em um ambiente global dinâmico. Ao considerar esses motivos, as empresas buscam não apenas expandir sua presença global, mas também criar uma base resistente e flexível que as posicione de maneira competitiva em diversos mercados.

Por fim, um outro motivo que leva uma empresa a se internacionalizar é a percepção de oportunidade em um mercado único. Quando uma empresa identifica um mercado estrangeiro com demanda não atendida, necessidades não exploradas ou uma base de consumidores que valoriza seus produtos ou serviços, ela pode ver essa oportunidade como um impulso para expandir suas operações além das fronteiras nacionais. Ao se internacionalizar para explorar essas oportunidades, a empresa busca não apenas aumentar sua base de clientes, mas também diversificar seu risco, expandir sua marca e aproveitar as vantagens econômicas e estratégicas que o mercado estrangeiro pode oferecer. (PENG, 2009)

## **2.5 Barreiras à Internacionalização**

A internacionalização de empresas enfrenta diversas barreiras que podem dificultar ou desacelerar o processo. Dentre as principais, podemos mencionar a divergência em questões e aspectos culturais, sociais, regulatórios, econômicos, demográficos e logísticos dos países e mercados. John Dunning (2000), contribuiu significativamente para o entendimento dessas barreiras ao propor o paradigma OLI (Ownership, Location, Internalization), enfatizando que, para uma empresa conseguir se internacionalizar com sucesso, ela deverá possuir certas vantagens específicas (propriedade), escolher locais apropriados (localização) e decidir a forma mais adequada de internalizar seus processos, operações e atividades no exterior.

A barreira cultural é apontada como uma das mais desafiadoras, isso porque é evidente o grande abismo entre os valores, costumes, religiões e comportamentos dos diferentes países, podendo criar obstáculos significativos na comunicação e nas práticas de negócios. Dunning (2000), em seus estudos, destacou a importância das empresas compreenderem e se adaptarem às instituições dos mercados estrangeiros, enfatizando que o sucesso na internacionalização requer não apenas a replicação de operações, mas também

a capacidade de ajustar e interligar as estratégias para maximizar o valor em diferentes contextos culturais.

As barreiras regulatórias incluem principalmente políticas tarifárias, restrições de propriedade estrangeira e regulamentações específicas de cada país. Essas restrições e diferenças legais podem acabar impactando diretamente nas decisões de internacionalização. Desta forma, acabam aumentando significativamente os custos e a complexidade operacional, e assim, se torna ainda mais essencial a compreensão detalhada do ambiente regulatório de cada mercado para que a empresa já esteja ciente dos impasses que pode vir a encontrar.

Já as barreiras econômicas, como flutuações cambiais e instabilidade financeira, podem representar desafios substanciais para as empresas que buscam internacionalizar. Isso porque, a volatilidade nos mercados financeiros pode impactar direta e indiretamente no aumento dos custos, preços e rentabilidade da empresa, influenciando o poder de compra dos consumidores nos mercados-alvo e comprometendo a previsibilidade dos fluxos de receita. Assim, a gestão eficaz desses riscos financeiros torna-se essencial para o sucesso da internacionalização, exigindo estratégias como diversificação de mercados e uma sólida gestão de tesouraria. (HILL, 2017)

Tendo em vista as principais barreiras apresentadas, Dunning (2000) destaca diversas estratégias que as empresas podem implementar para ultrapassá-las durante o processo de internacionalização. Um ponto importante que deve ser levado em consideração, é a necessidade de estudar e conhecer os ambientes do mercado estrangeiro, a partir de análises e pesquisas profundas, para entender as práticas de negócios locais e como o mercado se comporta e age, para que a empresa possa se preparar para atender corretamente às distinções específicas de cada região. Outro ponto a ser implementado é a construção de relações sólidas e eficazes com stakeholders locais, a partir da colaboração com autoridades regulatórias e a realização de parcerias estratégicas com empresas locais, para melhor entender as expectativas dos clientes, facilitando a navegação por obstáculos regulatórios, culturais e econômicos. Além disso, a flexibilidade de ajustar estratégias, seja na adaptação de produtos, na modificação de estratégias de marketing ou na resposta rápida a mudanças nas condições do mercado, se demonstra essencial, uma vez que permite às empresas ajustarem as respostas do mercado que possam surgir durante o processo.

## **2.6 Estratégias de Entrada**

No processo de internacionalização de empresas, a escolha dos modos de entrada nos mercados estrangeiros é uma etapa crucial que pode ser influenciada por uma variedade de motivos determinantes. Fatores como distância psíquica, cultural e geográfica, bem como os riscos e incertezas associados à expansão global, desempenham um papel fundamental na decisão das empresas. Além disso, a disponibilidade de investimento também é um aspecto-chave a ser considerado (HOLLESEN, 2017). Esses motivos determinantes podem levar as empresas a optarem por diferentes modos de entrada, como exportação, joint ventures, licenciamento, franchising, entre outros. Cada modo de entrada possui suas próprias vantagens e desvantagens, que devem ser cuidadosamente avaliadas de acordo com o perfil e estratégia da empresa.

### **2.6.1 Determinantes dos Modos de Entrada**

A escolha do modo de entrada em mercados estrangeiros é influenciada por uma variedade de fatores que impactam diretamente as decisões estratégicas das empresas. Entre esses determinantes, destacam-se a distância psíquica, a distância cultural, a distância geográfica, os riscos, as incertezas, oportunidade de mercado e a disponibilidade de investimento.

Os três tipos de distância que atuam como fatores determinantes no processo de internacionalização de empresas são conceituados por diferentes autores, cada um destacando aspectos distintos da expansão global. Johanson e Vahlne (1977) introduzem a distância psíquica, que engloba diferenças linguísticas, culturais e regulatórias entre o mercado doméstico e os mercados estrangeiros. Destacam a necessidade de aprendizado gradual e adaptação direta para superar essa distância, enfatizando a compreensão das nuances culturais para o sucesso na internacionalização. A distância cultural, abordada por Hofstede (1980), influencia a escolha do modo de entrada, enfatizando a adaptação às especificidades culturais do mercado-alvo. Hofstede identifica várias dimensões culturais, como individualismo versus coletivismo e distância de poder, que influenciam o comportamento humano e organizacional. Sua pesquisa destaca a importância de adaptar estratégias de entrada e operações empresariais de acordo com as especificidades culturais

de cada mercado estrangeiro, evitando conflitos e maximizando a eficácia das atividades comerciais. Rugman e Verbeke (2004) exploram a distância geográfica, considerando sua influência nas decisões de internacionalização das empresas. Eles destacam vantagens como menor custo de transporte e maior familiaridade com o mercado-alvo, mas reconhecem barreiras políticas e físicas que podem impactar as operações internacionais.

Dunning (1993), destaca a importância de reconhecer e estar preparado para os riscos e incertezas inerentes a esse processo, ressaltando que os riscos e incertezas podem surgir de diversos fatores, incluindo mudanças políticas e econômicas, diferenças culturais, instabilidade financeira e regulamentações específicas de cada país. Ele argumenta que as empresas devem adotar uma abordagem flexível e orientada para o aprendizado contínuo, de modo a compreender e se adaptar às instituições dos mercados estrangeiros. Reconhecer esses riscos e incertezas permite que as empresas realizem uma avaliação mais precisa das oportunidades e desafios presentes nos mercados estrangeiros, possibilitando uma tomada de decisão mais informada e estratégica. Estar preparado para enfrentar esses desafios é essencial para garantir o sucesso da internacionalização e a sustentabilidade das operações no exterior.

Além disso, Dunning (1988), também argumenta que reconhecer e avaliar as oportunidades de mercado externo são essenciais para desenvolver uma estratégia de entrada eficaz. O autor ressalta que diferentes mercados apresentam diferentes demandas, concorrências e regulamentações, o que influencia diretamente a escolha do modo de entrada mais adequado. Assim, compreender as oportunidades de mercado permite às empresas adaptar suas estratégias de internacionalização para aproveitar ao máximo o potencial de cada mercado-alvo, aumentando suas chances de sucesso e crescimento global.

Por fim, além dos motivos mencionados, a disponibilidade de investimento desempenha um papel crucial na determinação do modo de entrada escolhido pelas empresas. Diferentes modos de entrada exigem diferentes níveis de investimento inicial, o que pode influenciar significativamente a viabilidade e a atratividade de cada opção. Nesse contexto, Root (1994), ressalta a importância de avaliar a capacidade financeira da empresa e seu apetite ao risco ao decidir sobre o modo de entrada mais apropriado. Root argumenta que as empresas devem considerar não apenas o montante absoluto de recursos financeiros disponíveis, mas também a disposição da empresa em assumir riscos financeiros associados a cada modo de entrada. Esta abordagem orientada para o risco e para a gestão financeira estratégica é fundamental para garantir que a empresa tome decisões de internacionalização que se alinhem com suas metas de crescimento e sustentabilidade a longo prazo. Assim, a

disponibilidade de investimento emerge como um fator crítico que molda as escolhas estratégicas das empresas no contexto da internacionalização.

## **2.6.2 Modos de entrada**

Cada modo de entrada apresenta suas próprias vantagens e desvantagens, que devem ser cuidadosamente consideradas de acordo com o perfil e a estratégia da empresa. Esta decisão estratégica tem um impacto significativo no sucesso da internacionalização. Root (1994) destaca a importância de avaliar a capacidade financeira da empresa e seu apetite ao risco ao decidir sobre o modo de entrada mais apropriado. Além disso, as oportunidades de mercado desempenham um papel crucial na escolha do modo de entrada. Dunning (1993) discute a importância de reconhecer e aproveitar as oportunidades ao decidir sobre a estratégia de internacionalização. Portanto, compreender as características de cada modo de entrada, suas vantagens competitivas e os desafios associados, é fundamental para empresas que buscam expandir suas operações internacionalmente. Isso permite que as empresas tomem decisões informadas e maximizem suas oportunidades de sucesso nos mercados estrangeiros.

### **2.6.2.1 Exportação**

No âmbito da internacionalização empresarial, a exportação emerge como um método de entrada comumente adotado, caracterizado pela venda de produtos ou serviços para mercados estrangeiros. A abordagem de exportação, conforme descrita por Daniels, John D., et al. (2015), frequentemente envolve o uso de intermediários locais, como distribuidores ou agentes de vendas, para facilitar a entrada nos mercados estrangeiros. Uma das principais vantagens desse modo de entrada é sua relativa simplicidade e o requisito de investimento inicial significativamente menor em comparação com outros métodos. Esse aspecto possibilita que empresas, especialmente aquelas com recursos financeiros limitados, testem os mercados internacionais antes de se comprometerem com investimentos mais substanciais.

Entretanto, apesar de suas vantagens, a exportação não está isenta de desafios. Um dos principais problemas enfrentados pelas empresas que optam por esse método é a competitividade de preços, que pode ser influenciada por fatores como tarifas de importação e câmbio desfavorável. Além disso, as barreiras comerciais e os custos logísticos também podem representar obstáculos significativos. Além do mais, outra consideração importante a ser mencionada é a dependência de intermediários locais, o que pode limitar o controle da empresa sobre a distribuição e o posicionamento da marca nos mercados estrangeiros. (DANIELS ET. AL, 2015)

Apesar dos desafios mencionados, a exportação continua sendo uma estratégia atrativa para muitas empresas que buscam expandir globalmente. A flexibilidade e a capacidade de teste oferecidas pela exportação permitem que as empresas avaliem o potencial de diferentes mercados e ajustem suas estratégias de entrada de acordo com os resultados obtidos. Portanto, embora a exportação possa não ser a solução definitiva para todas as empresas, ela representa uma opção valiosa para aquelas que buscam iniciar ou expandir suas operações internacionais de forma gradual e estratégica. Por fim, ao adotar o modelo de exportação, as empresas devem realizar uma pesquisa de mercado abrangente, para compreender e cumprir com as regulamentações locais, e ser capazes de gerenciar eficientemente os canais de distribuição, uma vez que a gestão cuidadosa de riscos, como flutuações cambiais e concorrência internacional, é imperativa para o sucesso no processo. (DANIELS ET. AL, 2015)

### **2.6.2.2 Licenciamento**

No contexto da expansão internacional, o licenciamento emerge como um modo de entrada que permite à empresa concedente (licenciadora) conceder a uma empresa estrangeira (licenciada) o direito de utilizar propriedade intelectual, como patentes, marcas registradas, tecnologia ou know-how, em troca de royalties ou taxas de licenciamento. Conforme descrito por Daniels, John D., et al. (2015), o licenciamento oferece várias vantagens, incluindo a rápida expansão geográfica sem a necessidade de investimentos substanciais em infraestrutura física ou operações no exterior. Além disso, o licenciamento pode permitir que a empresa licenciadora aproveite o conhecimento local e a experiência da licenciada para adaptar seus produtos ou serviços aos mercados estrangeiros de forma mais eficaz.

No entanto, apesar de suas vantagens, o licenciamento também apresenta desvantagens significativas. Uma das principais preocupações é a perda de controle sobre a propriedade intelectual e a marca, uma vez que a empresa licenciadora precisa confiar na capacidade da licenciada de manter os padrões de qualidade e proteger os direitos de propriedade intelectual. Além disso, a falta de controle direto sobre as operações no exterior pode resultar em conflitos de interesse ou divergências estratégicas entre a empresa licenciadora e a licenciada. Outra consideração importante é o potencial para a licença ser revogada ou não renovada, o que pode resultar na perda repentina de acesso a um mercado estrangeiro crucial. Além disso, o licenciamento pode não ser adequado para todos os setores ou tipos de produtos, especialmente aqueles que exigem suporte técnico ou serviços pós-venda significativos. (DANIELS ET. AL, 2015)

Apesar dos desafios, o licenciamento continua sendo uma estratégia atraente para muitas empresas que buscam expandir internacionalmente, especialmente aquelas que desejam minimizar os riscos financeiros e operacionais associados à entrada em novos mercados. O sucesso do modelo de licenciamento depende de diversos fatores, incluindo a clareza dos termos contratuais, a compatibilidade entre as empresas envolvidas e a capacidade de a empresa licenciadora garantir a proteção de seus direitos de propriedade intelectual no mercado estrangeiro. Portanto, ao considerar o licenciamento como um modo de entrada, as empresas devem realizar uma análise cuidadosa dos benefícios e desafios específicos de sua situação e desenvolver contratos claros e abrangentes, especificando detalhes como prazos, royalties, e expectativas de qualidade. A proteção legal dos direitos de propriedade também é crítica para evitar possíveis conflitos e assegurar o sucesso a longo prazo dessa parceria internacional. (DANIELS ET. AL, 2015)

### **2.6.2.3 Franquia**

A franquia se destaca como um modo de entrada que permite à empresa franqueadora conceder a terceiros (franqueados) o direito de operar um negócio com base em seu modelo de negócios, em troca de taxas iniciais e contínuas. Conforme delineado por Daniels, John D., et al. (2015), a franquia oferece diversas vantagens, incluindo a rápida expansão geográfica com um investimento inicial relativamente baixo, já que os custos de entrada e operacionais são geralmente suportados pelo franqueado. Além disso, a franquia permite que a empresa franqueadora se beneficie da experiência local e do conhecimento de

mercado do franqueado, facilitando a adaptação dos produtos ou serviços às preferências e necessidades locais. Isso pode resultar em uma maior aceitação no mercado e um crescimento mais rápido da marca em novas regiões.

No entanto, uma das principais desvantagens é a perda de controle sobre as operações e a qualidade dos produtos ou serviços fornecidos pelos franqueados. Isso pode resultar em inconsistências na experiência do cliente e danos à reputação da marca se os padrões de qualidade não forem mantidos de forma consistente. Além disso, conflitos de interesse entre a empresa franqueadora e os franqueados podem surgir devido a diferenças nas expectativas, objetivos e estratégias de negócios. A gestão desses conflitos requer uma comunicação clara e uma relação de parceria sólida entre as partes envolvidas. (DANIELS ET. AL, 2015)

Apesar dos desafios, a franquia continua sendo uma estratégia popular para a expansão internacional de empresas, especialmente em setores como fast food, varejo e serviços, por proporcionar oportunidades substanciais para a empresa, uma vez que permite o acesso a mercados estrangeiros por meio de parceiros locais. Portanto, ao considerar a franquia como um modo de entrada, as empresas devem realizar uma due diligence cuidadosa, na seleção de franqueados e estabelecer contratos de franquia detalhados e claros para garantir o alinhamento de interesses e a proteção dos direitos de propriedade intelectual da marca. (DANIELS ET. AL, 2015)

#### **2.6.2.4 Joint Ventures**

Daniels, John D., et al. (2015), explicam a joint venture como um modo de entrada no qual duas ou mais empresas combinam recursos e competências para formar uma nova entidade legal, compartilhando os riscos, custos e benefícios da operação internacional. Esta forma de parceria estratégica permite às empresas explorar oportunidades de mercado estrangeiro enquanto mitigam os riscos associados à entrada independente. Uma das principais vantagens da joint venture é o acesso imediato ao conhecimento local, rede de contatos e recursos financeiros do parceiro local, facilitando a adaptação aos requisitos do mercado e reduzindo a exposição a erros culturais e operacionais. Além disso, a divisão de custos e riscos entre os parceiros pode resultar em uma entrada mais rápida e eficiente no mercado estrangeiro.

No entanto, as joint ventures também apresentam desafios significativos. A necessidade de compartilhar o controle e a tomada de decisões com os parceiros pode levar a conflitos de interesses e dificuldades na gestão e alinhamento estratégico. Além disso, questões relacionadas à propriedade intelectual, transferência de tecnologia e distribuição de lucros podem surgir se não forem adequadamente negociadas e acordadas desde o início da parceria. Ademais, a possibilidade de divergências culturais e regulamentares entre os parceiros, pode complicar a gestão da joint venture e comprometer sua eficácia. Por isso, é essencial estabelecer uma comunicação aberta e transparente, além de contratos detalhados que definam claramente os direitos, responsabilidades e obrigações de cada parte envolvida. (DANIELS ET. AL, 2015)

Apesar dos desafios, a joint venture continua sendo uma estratégia atraente para a expansão internacional, especialmente em mercados onde as barreiras de entrada são altas e a experiência local é fundamental para o sucesso, pelo fato de ser uma via para o acesso a mercados complexos e pode facilitar a superação de barreiras regulatórias e culturais.. Portanto, ao adotar o modelo de Joint Venture, é essencial considerar a seleção criteriosa de parceiros, a elaboração detalhada de acordos contratuais, a definição clara de papéis e responsabilidades, e a construção de um entendimento mútuo sólido entre os parceiros. A gestão eficaz da comunicação e a capacidade de adaptação são fundamentais para superar desafios e garantir o sucesso a longo prazo dessa estratégia. (DANIELS ET. AL, 2015)

### **2.6.2.5 Greenfield**

De acordo com Daniels, John D., et al. (2015), o investimento Greenfield é um modo de entrada no qual uma empresa estabelece completamente suas operações em um novo mercado estrangeiro, construindo instalações produtivas, escritórios ou unidades de negócios do zero. Esta abordagem envolve um alto nível de comprometimento financeiro e requer um investimento significativo de tempo e recursos para construir e desenvolver as operações internacionais.

Uma das principais vantagens do investimento Greenfield é o controle total sobre as operações e estratégias de negócios da empresa no novo mercado. Isso permite uma maior flexibilidade para adaptar-se às condições locais, implementar políticas e procedimentos internos específicos e manter a integridade da marca e da cultura organizacional. Além disso,

o investimento direto na construção de instalações novas pode resultar em maior eficiência operacional e controle sobre a cadeia de suprimentos. No entanto, o investimento Greenfield também apresenta desafios significativos. O alto custo inicial e o tempo necessário para estabelecer as operações podem representar um ônus financeiro e um risco para a empresa, especialmente em mercados estrangeiros com barreiras de entrada elevadas ou instabilidade política e econômica. Além disso, a falta de conhecimento do mercado local e das práticas de negócios pode aumentar a incerteza e os desafios operacionais durante a fase inicial de estabelecimento das operações. (DANIELS ET. AL, 2015)

Outra consideração importante é a necessidade de desenvolver relacionamentos com fornecedores, parceiros e clientes locais, o que pode exigir tempo e esforço adicionais para construir uma rede de contatos confiável e eficaz. Além disso, questões relacionadas à burocracia, regulamentação e compliance podem surgir durante o processo de obtenção de licenças e autorizações para operar no novo mercado. Apesar dos desafios, o investimento Greenfield pode ser uma estratégia atraente para empresas que buscam expandir internacionalmente e estão comprometidas em estabelecer uma presença duradoura e significativa em mercados estrangeiros. Ao considerar o investimento Greenfield como modo de entrada, as empresas devem conduzir uma análise cuidadosa dos riscos e oportunidades envolvidos, bem como desenvolver um plano de negócios abrangente e sustentável para garantir o sucesso a longo prazo de suas operações internacionais. (DANIELS ET. AL, 2015)

#### **2.6.2.6 Distribuição**

De acordo com Daniels, John D., et al. (2015), a distribuição é um modo de entrada no qual uma empresa utiliza intermediários locais, como distribuidores, agentes ou revendedores, para comercializar e vender seus produtos ou serviços em um novo mercado estrangeiro. Esta abordagem permite que a empresa se beneficie da expertise e da rede de contatos dos intermediários locais, reduzindo a necessidade de investimento direto em infraestrutura e operações no novo mercado.

Uma das principais vantagens da distribuição é a rápida penetração no mercado estrangeiro, uma vez que os intermediários locais já possuem conhecimento do mercado, experiência em vendas e relacionamentos estabelecidos com clientes potenciais. Isso pode

resultar em um tempo de entrada mais curto e menor investimento inicial em comparação com outros modos de entrada, como o investimento Greenfield. Além disso, a distribuição permite à empresa se concentrar em suas competências principais, como pesquisa e desenvolvimento de produtos, enquanto deixa as atividades de marketing e vendas para os intermediários locais. No entanto, a distribuição também apresenta desafios significativos. A empresa pode enfrentar dificuldades para controlar a qualidade do serviço ao cliente e a representação de sua marca pelos intermediários, uma vez que eles atuam de forma independente. Além disso, a dependência dos intermediários locais pode limitar a capacidade da empresa de estabelecer preços competitivos e manter margens de lucro adequadas. Outra consideração importante é a necessidade de gerenciar e coordenar a rede de distribuição, garantindo que os intermediários estejam alinhados com os objetivos e estratégias da empresa. (DANIELS ET. AL, 2015)

Apesar dos desafios, a distribuição pode ser uma estratégia eficaz para empresas que buscam expandir internacionalmente, especialmente em mercados estrangeiros complexos e desafiadores. Ao considerar a distribuição como modo de entrada, as empresas devem conduzir uma análise cuidadosa dos intermediários locais disponíveis, avaliando sua reputação, capacidade operacional e alinhamento com os objetivos da empresa. Além disso, é essencial desenvolver um contrato claro e abrangente que estabeleça os termos e condições da parceria, garantindo uma colaboração eficaz e mutuamente benéfica entre a empresa e os intermediários locais. (DANIELS ET. AL, 2015)

### **3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo**

Neste capítulo, são delineados os procedimentos metodológicos adotados neste estudo. Inicialmente, são expostos os métodos de pesquisa utilizados e as particularidades do método selecionado, que é o estudo de caso. Em seguida, são explicados os procedimentos empregados para coleta e análise de dados. Por fim, são discutidas as limitações inerentes ao método escolhido.

#### **3.1. Método de pesquisa utilizado**

O método de pesquisa utilizado neste trabalho é o estudo de caso, considerado ideal para investigar fenômenos dentro de seu contexto real. Segundo Martins (2008), um estudo de caso de qualidade deve abranger diversas fontes de dados, sejam primárias ou secundárias, aumentando a confiabilidade por meio da triangulação das informações coletadas.

Além disso, os dados devem estar ancorados em uma plataforma teórica, orientados pela pergunta central da pesquisa, permitindo uma compreensão holística do fenômeno em estudo. Conforme apontado por Yin (1989), uma definição precisa do estudo de caso deve considerar que o fenômeno investigado seja atual e real, e que haja uso de diversas fontes de evidência. A questão central deste estudo e seus desdobramentos visam explorar e analisar questões relevantes relacionadas ao processo e estratégias adotadas na internacionalização de empresas.

Dessa maneira, o estudo de caso é a estratégia metodológica mais apropriada, conforme sugerido por Yin (1989), uma vez que também é especialmente útil em análises complexas, como as que investigam empresas, indústrias ou regiões, fornecendo uma visão abrangente e completa dos eventos.

### 3.1.1 Seleção do caso

A decisão crucial de selecionar o caso da empresa Zee.Dog para análise neste estudo foi embasada em diversos motivos significativos. Em primeiro lugar, e o mais importante, a trajetória profissional de quase três anos da pesquisadora na empresa, que proporciona uma perspectiva interna valiosa e acesso direto a informações pertinentes ao processo de internacionalização da Zee.Dog.

Além disso, a escolha da Zee.Dog se justifica também pela sua presença consolidada há uma década no mercado brasileiro de produtos pet, onde detém uma posição de liderança incontestável. Sua notoriedade como uma das pioneiras na indústria, especialmente no que diz respeito às atividades internacionais, a torna um caso de estudo rico em potencial para investigação.

Juntamente com as características distintivas da empresa, que se alinham de forma ideal com o problema de pesquisa deste estudo, outros critérios foram considerados durante o processo de seleção. Conforme as diretrizes da metodologia de estudo de caso, foi essencial escolher uma empresa que fosse facilmente observável e passível de análise. Importante também destacar que o setor de produtos pet no Brasil oferece inúmeras informações na mídia e em diversos sites, facilitando a investigação. A Zee.Dog apresenta uma fonte acessível de dados relevantes, tendo em vista sua presença constante na mídia especializada em negócios e na indústria em que atua. Sua longa trajetória de sucesso no mercado nacional proporciona uma base sólida para análise e compreensão de seu processo de internacionalização.

Por fim, a possibilidade de entrevistar diversos executivos, com quem a pesquisadora tem contato diário, que estiveram e que ainda estão envolvidos no processo de internacionalização da Zee.Dog acrescenta um elemento crucial de credibilidade e confiabilidade às informações coletadas. Essa oportunidade de acesso direto aos principais tomadores de decisão da empresa reforça a qualidade e robustez da pesquisa como um todo.

### **3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo**

Os estudos de caso se destacam por sua abordagem multifacetada na coleta de dados (SCHNELLE, 1967), recorrendo a diversas fontes de informações, conforme identificado por Stake (1994) e Yin (1989), que incluem:

- Documentos: Artigos de jornais e sites, entre outros.
- Entrevistas: Abertas, focadas, estruturadas, entre outras.
- Observação.
- Dados de arquivos: Registros organizacionais, listas, dados de pesquisas, entre outros.

Desta maneira, para a coleta de dados no estudo, foram selecionadas diversas fontes de informação que ofereceram uma abordagem abrangente e multifacetada do fenômeno estudado. Entre as principais fontes utilizadas estão: entrevistas com stakeholders-chave da empresa, incluindo um dos sócios fundadores e um gerente envolvidos no processo de internacionalização; análise de documentos internos da empresa, como relatórios financeiros, estratégicos e de mercado; revisão da literatura acadêmica sobre empreendedorismo internacional, modos de entrada no mercado global e estratégias de internacionalização; dados de fontes secundárias, como artigos de jornais, revistas especializadas e relatórios de mercado; e observação participante, que permitiu uma imersão direta no ambiente organizacional e uma compreensão aprofundada dos desafios e oportunidades enfrentados pela empresa.

Essa diversidade de fontes de informação possibilitou uma triangulação dos dados, enriquecendo a análise e proporcionando uma visão mais completa e confiável do processo de internacionalização da empresa.

### **3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo**

No presente estudo, conforme mencionado anteriormente, foram utilizadas algumas fontes de dados, porém, destaca-se principalmente a realização de entrevistas com figuras-chave da Zee.Dog, conforme a Tabela 1:

**Tabela 1:** Perfil dos profissionais entrevistados

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo na empresa</b>	<b>Data da entrevista</b>	<b>Duração da entrevista</b>
Felipe Diz	CEO e Sócio Fundador	12 anos	09/05/2024	33:28
Fernando Pinto	Head of Operations and Planning	8 anos	25/04/2024	57:20
Renato Baranda	Global Sales Coordinator	4 anos	27/05/2024	25:45

Fonte: Elaborada pela autora

Foram realizadas três entrevistas presenciais gravadas, a primeira com Felipe Diz, CEO e um dos Sócios Fundadores da empresa, que foi e continua sendo uma liderança chave essencial no processo de internacionalização da empresa, por desempenhar um papel fundamental no processo de tomada de decisões desde o início do processo de internacionalização. Além dele, o atual Head of Operations and Planning, Fernando Pinto, também foi entrevistado, fornecendo ainda mais insights sobre as tomadas de decisões estratégicas, com um foco especial na “operação Europa”, para qual foi especialmente selecionado para liderar. Renato Baranda, o Global Sales Coordinator, também participou de uma entrevista, fornecendo informações e insights sobre o processo e a expansão de distribuidores globais.

Todos os entrevistados possuem visões importantes a serem mencionadas, visto que atuam na empresa há anos, acompanhando de perto o processo e a sua evolução ao longo dos anos. As entrevistas representam uma das fontes de evidências mais importantes em estudos de caso, permitindo obter avaliações pessoais e corroborar dados obtidos de outras fontes (YIN, 1989).

Além disso, a busca por informações em documentos, artigos de jornais e sites, bem como o acesso a dados de arquivos internos, desempenharam um papel crucial na elaboração deste estudo. Essas fontes foram importantes para complementar e enriquecer a compreensão do fenômeno em estudo, fornecendo insights e dados relevantes. Os artigos de jornais e sites, por exemplo, permitiram acompanhar notícias e análises sobre eventos e tendências relacionadas ao tema da pesquisa, oferecendo uma visão atualizada do contexto em que o estudo se insere.

A experiência de observação participante, resultante do envolvimento prévio na empresa, desempenhou um papel crucial na construção e análise do caso de internacionalização. O acesso privilegiado a informações internas e à dinâmica organizacional permitiu uma compreensão mais profunda dos processos internos relacionados à internacionalização da empresa. Essa proximidade proporcionou insights sobre os desafios enfrentados pela empresa no processo de internacionalização, bem como sobre as estratégias adotadas para superá-los. Essa perspectiva interna enriqueceu a análise do caso, possibilitando uma abordagem mais holística e contextualizada dos acontecimentos.

### **3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

Após a coleta de dados, o próximo passo foi o tratamento e análise das informações obtidas, visando extrair insights relevantes e responder às questões de pesquisa propostas. As entrevistas foram transcritas integralmente para garantir uma análise minuciosa e detalhada do conteúdo. Em seguida, foi realizada uma análise para comparar os dados coletados com as pesquisas e teorias selecionadas, tentando identificar uma padronização nos processos. A comparação dos dados coletados com as teorias e pesquisas estudadas foi essencial para contextualizar os achados e validar as conclusões obtidas. Além disso, a análise dos resultados foi realizada de forma sistemática, buscando identificar relações de causa e efeito, padrões emergentes e discrepâncias, com o objetivo de responder às perguntas de pesquisa e contribuir para o avanço do conhecimento na área de empreendedorismo internacional. Ao final do processo de análise, os resultados foram interpretados e apresentados, destacando as principais conclusões e suas implicações para a empresa e para a teoria.

### **3.5. Limitações do Estudo**

Assim como em qualquer metodologia de pesquisa, o estudo de caso apresenta suas limitações.

Uma das principais é o viés do pesquisador, que pode ocorrer tanto na preparação quanto na execução da coleta de dados. Neste estudo, o fato de o pesquisador trabalhar na empresa pode inadvertidamente introduzir um viés analítico, influenciado por suas próprias suposições e relacionamento com a empresa analisada.

Além disso, há o viés do entrevistado, em que é comum que alguns participantes forneçam uma visão subjetiva dos fatos, seja devido a falhas na memória ou por influência de pressões sociais.

Outro ponto a ser considerado é a questão da generalização. É importante distinguir entre generalizações estatísticas, que não são viáveis neste método, e generalizações teóricas, que são alcançáveis quando se utiliza o estudo de caso como abordagem de pesquisa.

## **4. Apresentação e análise dos resultados**

Este capítulo é dividido em seções que apresentam os resultados encontrados, além de analisar e discutir suas implicações. A primeira seção oferece um breve resumo da Zee.Dog, explicando quando foi fundada, como e quando a empresa começou a se diversificar, suas áreas de atuação e outros aspectos relevantes. Em seguida, busca-se relacionar o processo em estudo com as metodologias e teorias apresentadas, visando observar a compatibilidade da teoria com a prática.

### **4.1 A empresa e sua importância no mercado brasileiro**

A Zee.Dog foi fundada em 2012 pelos irmãos Felipe e Thadeu Diz, juntamente com Rodrigo Monteiro, motivados por uma paixão por cães e uma visão inovadora para o mercado de produtos para pets. A ideia de criar a empresa surgiu quando os fundadores perceberam uma lacuna significativa no mercado de produtos para cães: a ausência de itens que combinassem funcionalidade, design inovador e qualidade. De acordo com Felipe Diz, eles foram inspirados por suas próprias experiências como donos de cães e pela falta de produtos atraentes e de qualidade no mercado, que impulsionou a criação de uma marca que oferecesse soluções práticas e esteticamente agradáveis para os donos de pets.

Desde o início da sua trajetória, a Zee.Dog se diferenciou pela abordagem única, focando na criação de produtos que não apenas atendiam às necessidades dos pets, mas também agradavam seus donos em termos de design e estilo. No mercado brasileiro, a empresa expandiu sua presença de forma impressionante, focando na construção de uma marca forte e reconhecível, com produtos que incluem coleiras, guias, brinquedos, camas e acessórios variados para cães. Seu compromisso com a qualidade e o design inovador rapidamente a destacou da concorrência.

Dados indicam que o setor pet no Brasil é um dos maiores do mundo, com um valor de mercado que ultrapassou R\$40 bilhões em 2020, conforme a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (Abinpet). A Zee.Dog, ao apostar em

inovação e na construção de uma forte identidade de marca, conseguiu capturar uma parcela significativa desse mercado, tornando-se uma das principais referências no setor. Sua importância no mercado pet brasileiro é inegável, tanto pela qualidade dos produtos quanto pelo impacto que teve em elevar os padrões de design e funcionalidade neste segmento.

A marca não apenas vende produtos, mas também cria uma comunidade de entusiastas de cães que valorizam a estética e a qualidade. Isso ajudou a Zee.Dog a construir um forte relacionamento com seus clientes e a criar uma lealdade significativa à marca. A empresa também tem se destacado por sua presença em lojas físicas e online, ampliando constantemente seus pontos de venda para alcançar um público ainda maior.

A trajetória de sucesso da Zee.Dog no Brasil é um exemplo notável de como a inovação e a atenção às necessidades do mercado podem transformar uma ideia em um negócio próspero e influente. Com uma forte base no mercado brasileiro e um compromisso contínuo com a qualidade e o design, a Zee.Dog continua a definir tendências e a elevar os padrões no setor de produtos para pets.

Em 2021, a Petz, uma das maiores empresas do setor pet no Brasil, anunciou a compra da Zee.Dog por R\$715 milhões. A aquisição, conforme a Forbes Brasil, foi considerada uma das maiores do setor pet no país, sendo estruturada com 87% do valor pago em ações e 13% em dinheiro.

De acordo com um artigo publicado pela InfoMoney, a aquisição permitiu à Petz expandir seu portfólio de produtos e aumentar sua presença digital e internacional, beneficiando-se da expertise da Zee.Dog em desenvolvimento de produtos exclusivos e sua rede de distribuição global. Além disso, os fundadores da Zee.Dog continuam envolvidos na gestão, contribuindo para a integração e o desenvolvimento estratégico da empresa dentro do grupo Petz.

Com a compra, a Petz reforçou sua posição de liderança no mercado pet brasileiro, ampliando suas oportunidades de crescimento e solidificando sua visão de ser reconhecida globalmente como o melhor ecossistema do segmento pet até 2025.

## 4.2 O processo de internacionalização

A Zee.Dog começou suas atividades como lojista e distribuidora no Brasil, focando, portanto, no mercado B2B. Em outubro de 2012, a empresa participou de sua primeira feira de produtos para pets em São Paulo. Felipe Diz explicou que, “a feira nacional foi um sucesso absoluto, e assim, obtivemos uma confirmação do potencial do negócio”. Juntando com a mente empreendedora dos fundadores, a empresa decidiu não esperar para levar seus negócios para outros países, e, como explicado pelo mesmo, já em fevereiro de 2013, quase 5 meses depois da sua primeira feira, a Zee.Dog participou da Global Pet Expo em Orlando, nos Estados Unidos, dando assim, o pontapé inicial para o seu processo de internacionalização.

Ademais, o sócio fundador, Felipe Diz, explicou que a presença da empresa na Global Pet Expo tinha como principal intenção “não só atrair distribuidores e lojistas americanos para carregarem a marca, como também para começar a ganhar reconhecimento no mercado pet norte-americano e internacional”. A escolha de participar desta feira específica nos Estados Unidos, se deu principalmente pela conexão dos fundadores com a América e o grande potencial emergente do mercado.

*“Como as expectativas da feira eram gigantes, decidimos já levar contêineres para os Estados Unidos e alugamos um galpão em Kansas City para suprir os lojistas e distribuidores interessados na feira.” (Felipe Diz)*

No entanto, diferentemente do sucesso da participação na feira no Brasil, internacionalmente, a expectativa não foi alcançada e a feira nos Estados Unidos foi um fracasso. Consequentemente, “a necessidade de escoar os produtos que já estavam lá, fez com que a gente focasse no B2C, abrindo um site próprio”, disse Felipe. Muitos motivos possivelmente levaram isso a acontecer, a decisão ríspida em participar de uma feira sem ter tido uma breve introdução no mercado americano, por exemplo, fez com que os lojistas e distribuidores não dessem atenção especial para a marca.

Com o passar do tempo, a marca foi ganhando uma forte presença nos Estados Unidos, e assim, algumas lojas e quiosques físicos na Califórnia, Nova Iorque e Las Vegas

foram abertas, para despertar ainda mais a curiosidade do consumidor americano na marca brasileira. O sócio-fundador explicou que por muito tempo as lojas foram um sucesso e impactaram muito positivamente no crescimento e reconhecimento da marca não só nos Estados Unidos, como globalmente. Porém, essas lojas acabaram fechando após a pandemia e atualmente a presença da Zee.Dog nos Estados Unidos é feita por um distribuidor local que já trabalha há anos com a empresa e toma conta do galpão e toda parte de vendas no E-Commerce e logística no país.

Com o aumento da presença no mercado americano e a participação constante em feiras internacionais focadas no setor Pet, a Zee.Dog foi expandindo gradualmente seu leque de distribuidores globais. Para colocarmos em perspectiva seu crescimento, de acordo com Fernando Pinto, “em 2016, a empresa tinha 11 distribuidores globais, cada um responsável por um país, em 2019 o número aumentou para 29 países e em 2022 já contava com 34 distribuidores globais”. Em 2021, o distribuidor de Manila, nas Filipinas, abriu a primeira loja da Zee.Dog no modelo de franquia internacional.

*“Atualmente, com o sucesso extraordinário da empresa em todos os países, os distribuidores demonstram interesse em abrir franquias pelo mundo, e assim, os planos de crescimento das franquias são ambiciosos” (Renato Baranda)*

Nessa perspectiva, alguns distribuidores estão se preparando para o projeto e o próprio distribuidor das Filipinas planeja abrir mais duas lojas até o final do ano de 2024.

Em meados de 2020, a Zee.Dog decidiu desenvolver a "Operação Europa", visando objetivos a longo prazo. Conforme conversado com Fernando Pinto, Head de Operações e Planejamento, “reconhecendo o potencial diferenciado do setor Pet em países como Alemanha, França, Portugal e Espanha, a empresa optou por adquirir uma estratégia diferente para operar nesses países”. Ele explicou, portanto, que, em vez de entrar nesses mercados com a presença de um distribuidor local, como já fazia globalmente, a Zee.Dog decidiu ter uma presença própria mais controlada e minuciosa, estabelecendo um galpão na Europa e atuando com representantes nas maiores cidades desses países, focando na venda direta para lojistas (B2B). Além disso, Felipe Diz explicou que a abordagem visava replicar o modelo estratégico e processo de crescimento que a empresa utilizou no Brasil, devido ao seu sucesso.

A operação durou cerca de dois anos e, atualmente, a empresa se concentra novamente nos distribuidores globais, mantendo a sua estratégia inicial de expansão. Alguns fatores influenciaram nessa decisão, porém o mais importante foi a compra da Zee.Dog pela Petz, que acreditava que o processo de internacionalização com distribuidores era mais vantajoso para a empresa, poupando também diversos esforços operacionais.

### **4.3 Contribuições do Modelo de Uppsala para a Estratégia de Internacionalização da Zee.Dog**

A trajetória de internacionalização da Zee.Dog pode ser analisada à luz do modelo de Uppsala, que descreve um processo incremental de expansão para mercados estrangeiros, começando com atividades de menor compromisso e risco, e aumentando gradualmente à medida que a empresa adquire mais conhecimento e confiança.

#### **Fase Inicial: Exportações e Participação em Feiras**

Conforme o modelo de Uppsala, as empresas geralmente começam seu processo de internacionalização por meio de exportações ocasionais para mercados cultural e geograficamente próximos (JOHANSON & VAHLNE, 1977). Como mencionado anteriormente, a Zee.Dog iniciou sua expansão internacional participando da Global Pet Expo em Orlando, nos Estados Unidos, em 2013. Como explicado por Felipe Diz, "... a feira permitiu à Zee começar a se inserir no mercado norte-americano e internacional". Embora a feira nos Estados Unidos não tenha sido tão bem-sucedida quanto esperado, ela forneceu uma importante experiência e aprendizado sobre o mercado externo.

#### **Aprendizado e Ajuste de Estratégia**

O modelo de Uppsala enfatiza a importância do aprendizado e da adaptação (Johanson & Vahlne, 1977). Após a experiência de participação inicial menos bem-sucedida na Global Pet Expo nos Estados Unidos, a Zee.Dog "ajustou sua estratégia, mudando o foco de B2B para B2C", como explicado pelo CEO e Sócio-Fundador. A empresa abriu lojas físicas e um site nos EUA, o que mostra uma maior confiança e um compromisso mais profundo com

o mercado estrangeiro, alinhado com os estágios progressivos descritos no modelo de Uppsala.

### **Expansão Incremental e Aumento de Presença Global**

À medida que a Zee.Dog acumulou conhecimento e experiência, aumentou seu leque de distribuidores globais, passando de 11 distribuidores em 2016 para 34 em 2022. Este crescimento gradual e a diversificação geográfica refletem a abordagem incremental do modelo de Uppsala (JOHANSON & VAHLNE, 1977), na qual a empresa expande sua presença de forma sistemática e informada.

### **Desenvolvimento de Operações Complexas**

Um ponto crucial no modelo de Uppsala é a transição de exportações e representações locais para a criação de operações mais complexas e controladas. Em meados de 2020, conforme mencionado por Fernando Pinto, “a Zee.Dog implementou a “Operação Europa”, estabelecendo um galpão na Europa e atuando com representantes locais para vender diretamente a lojistas e atacadistas”. Este movimento demonstra um maior comprometimento e uma estratégia avançada de internacionalização, envolvendo investimentos significativos e maior controle sobre as operações, conforme sugerido pelo modelo de Uppsala.

Notamos que a trajetória de internacionalização da Zee.Dog se alinha bem com o modelo de Uppsala. A empresa começou com iniciativas de menor risco, como exportações e participação em feiras, ajustou suas estratégias com base no aprendizado adquirido e gradualmente aumentou seu comprometimento e presença em mercados estrangeiros. Esta abordagem incremental e adaptativa permitiu à Zee.Dog minimizar riscos e maximizar oportunidades, refletindo os princípios fundamentais do modelo de Uppsala.

## **4.4 Contribuições da Teoria do Empreendedorismo Internacional para a Estratégia de Internacionalização da Zee.Dog**

A teoria do empreendedorismo internacional pode ser relacionada à estratégia e aos processos de internacionalização da Zee.Dog de várias maneiras, como:

### **Reconhecimento e Exploração de Oportunidades Globais:**

Desde sua fundação, a Zee.Dog mostrou uma forte capacidade de identificar e explorar oportunidades em mercados internacionais. A empresa participou de feiras internacionais, como a Global Pet Expo nos Estados Unidos, para atrair distribuidores e expandir sua presença global. Esse reconhecimento de oportunidades está em linha com a teoria do empreendedorismo internacional (Oviatt e McDougall, 1994), que enfatiza a identificação de oportunidades além das fronteiras nacionais.

### **Rápida Internacionalização:**

Conforme discutido com o CEO e sócio fundador Felipe Diz, notamos que a empresa se internacionalizou rapidamente, participando de feiras internacionais poucos meses após sua fundação e estabelecendo distribuidores globais. A decisão de abrir lojas físicas nos Estados Unidos e expandir para mercados europeus com operações próprias reflete essa rapidez na expansão. Esse comportamento está de acordo com a teoria do empreendedorismo internacional, que sugere que as empresas podem se internacionalizar em um estágio inicial de desenvolvimento (Oviatt e McDougall, 1994), e é complementado pela visão incremental do Modelo de Uppsala, que descreve a expansão internacional como um processo gradual e sistemático (JOHANSON & VAHLNE, 1977).

### **Redes e Conexões:**

A empresa utilizou feiras internacionais e eventos do setor para construir redes de distribuidores e parceiros comerciais. A participação em eventos internacionais focados no setor facilitou a construção de uma rede internacional de distribuidores e lojas parceiras. A teoria do empreendedorismo internacional destaca a importância das redes e conexões para acessar recursos e informações necessários para a internacionalização.

### **Inovação e Flexibilidade:**

A empresa demonstrou inovação ao adaptar suas estratégias de mercado. Quando a tentativa de atrair distribuidores nos Estados Unidos por meio de feiras não teve o sucesso esperado, a empresa pivotou para uma estratégia de B2C, abrindo lojas físicas e investindo

em e-commerce. Além disso, como dito pelo Head of Operations and Planning, “a mudança de estratégia utilizada na “Operação Europa”, demonstra a flexibilidade da empresa ao tentar um novo modelo de entrada no mercado europeu. A capacidade de inovar e se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente global também é um ponto central importantíssimo da teoria do empreendedorismo internacional.

### **Papel do Empreendedor:**

Os fundadores da Zee.Dog, principalmente Felipe Diz, que sempre esteve ativo no processo, tiveram um papel importantíssimo na condução da internacionalização, demonstrando a visão, a determinação e a liderança necessárias para explorar mercados globais. Essa ênfase no papel do empreendedor individual está alinhada com a teoria, que destaca a importância do empreendedor na condução do processo de internacionalização.

## **4.5 Barreiras observadas no processo de internacionalização**

Durante o processo de internacionalização da Zee.Dog, diversas barreiras de entrada foram observadas, impactando a estratégia e a implementação das operações em mercados estrangeiros. Essas barreiras incluem fatores culturais, regulamentares, econômicos e logísticos, cada um dos quais exigiu adaptações e mudanças nas abordagens estratégicas da empresa.

### **Diferenças Culturais:**

A primeira grande barreira enfrentada pela Zee.Dog foram as diferenças culturais entre os mercados brasileiro e norte-americano, que a empresa encontrou ao participar de feiras para o mercado Pet. Conforme mencionado por Felipe Diz, “havia uma expectativa positiva muito grande após o sucesso da participação na feira do Brasil”. No entanto, a feira nos Estados Unidos não gerou o mesmo impacto positivo. O mesmo concluiu, que “os consumidores americanos possuíam diferentes expectativas em relação aos produtos para pets”, exigindo, portanto, uma adaptação na sua abordagem e nos canais de venda da Zee.Dog, já que até então, não era conhecida em terras americanas. A falha inicial na feira destacou a necessidade de um conhecimento e integração mais profunda no mercado e suas nuances culturais.

### **Barreiras Regulamentares:**

As regulamentações variam significativamente de país para país, apresentando um desafio contínuo para a Zee.Dog. Políticas tarifárias e requisitos específicos de certificação dos produtos são obstáculos comuns na internacionalização. Fernando Pinto explicou que cada mercado novo exigiu um entendimento das leis e regulamentações locais. Por exemplo, “o estabelecimento de operações físicas e a importação de produtos em países europeus como Portugal, Holanda e Reino Unido demandaram conformidade com as normas de segurança específicas de cada país”. Porém, com os processos organizados e alinhados, a empresa não demonstrou dificuldades substanciais nesse quesito.

### **Logística e Infraestrutura:**

A logística e a infraestrutura constituíram outra barreira importante. Transportar produtos de um país para outro envolve desafios como o custo de transporte, a eficiência das redes logísticas e a capacidade de armazenamento. Novamente, Fernando Pinto explicou que a decisão de estabelecer um galpão na Europa, parte da "Operação Europa", “foi uma tentativa de superar essas barreiras, facilitando a distribuição dos produtos e garantindo uma presença mais sólida nos mercados europeus, assim como o galpão nos Estados Unidos”. No entanto, esta operação também trouxe desafios, como a necessidade de gerir uma cadeia de suprimentos mais complexa e assegurar a eficiência logística em um novo continente.

### **Concorrência Local:**

A competição com marcas estabelecidas no mercado internacional foi uma barreira significativa. Felipe Diz, explicou que no mercado americano, por exemplo, “a Zee.Dog teve que competir com grandes players locais que já possuíam uma forte presença e lealdade dos consumidores”. Esse foi um grande desafio encontrado no processo de internacionalização da marca nos Estados Unidos, o forte patriotismo dos americanos, dificultou a ingressão e comercialização inicial dos produtos brasileiros no mercado. A empresa precisou investir em diferenciação de marca e em estratégias de marketing para ganhar visibilidade e credibilidade no exterior.

### **Adaptabilidade e Flexibilidade:**

Por fim, a necessidade de adaptabilidade e flexibilidade foi uma barreira intrínseca ao processo de internacionalização. Conforme explicado pelo CEO, a mudança de estratégia de B2B para B2C nos Estados Unidos, após o fracasso na feira Global Pet Expo, e o

encerramento das lojas físicas pós-pandemia são exemplos de como a Zee.Dog precisou ajustar rapidamente suas estratégias para se adequar às realidades do mercado e às circunstâncias imprevistas.

#### **4.6 Estratégias de entrada - Fatores determinantes na escolha do modo de entrada**

As estratégias de entrada adotadas pela Zee.Dog podem ser analisadas à luz dos fatores determinantes na escolha do modo de entrada, como a distância psíquica, a distância cultural, a distância geográfica, os riscos e incertezas, e a disponibilidade de investimento. A seguir, uma análise de como esses fatores influenciaram as decisões da empresa:

##### **Distância Psíquica**

A distância psíquica influenciou significativamente a decisão da Zee.Dog de se internacionalizar para os Estados Unidos. A familiaridade dos sócios fundadores, Felipe e Tadeu Diz, com a cultura americana desempenhou um papel crucial nesse processo. Ambos estudaram em uma escola americana no Brasil e cursaram faculdade nos Estados Unidos, o que lhes pareceu ter uma compreensão profunda das nuances culturais e das expectativas dos consumidores americanos. Essa experiência educacional e vivencial reduziu a percepção de distância psíquica entre o Brasil e os Estados Unidos, tornando-os mais confortáveis e confiantes em penetrar no mercado norte-americano. Essa familiaridade cultural de maneira teórica permitiria que eles antecipassem e respondessem melhor às preferências e comportamentos dos consumidores americanos, facilitando a adaptação de suas estratégias de marketing e produtos, e contribuindo para uma entrada mais eficaz no mercado dos Estados Unidos. No entanto, não foi exatamente o que ocorreu. Notamos como a distância psíquica percebida, não necessariamente faz com que estejamos prontos para atuar em tal país, sem um estudo e análise prévia de mercado.

##### **Distância Cultural**

A distância cultural também desempenhou um papel crucial nas estratégias de entrada da Zee.Dog. Nos Estados Unidos, conforme mencionado por Felipe Diz, “a Zee encontrou consumidores com diferentes expectativas e comportamentos de compra em

comparação com o Brasil". A adaptação cultural envolveu de maneira geral e principal, a adaptação na forma de se comunicar e interagir com os consumidores. Ao abrir lojas físicas em locais estratégicos nos Estados Unidos, a Zee.Dog buscou estabelecer uma presença de marca e conectar-se diretamente com a cultura local, embora essas lojas tenham sido fechadas após a pandemia. Nessa mesma perspectiva, apesar dos fundadores já terem um contato muito grande e uma percepção cultural americana, acabou sendo uma barreira no processo. Mostra-se novamente a importância de analisar e estudar a fundo a cultura de tal país.

### **Distância Geográfica**

Para a Zee.Dog, expandir para os Estados Unidos e Europa implicou enfrentar desafios logísticos significativos, como transporte, armazenamento e distribuição de produtos. A "Operação Europa", como mencionado por Fernando Pinto, foi uma resposta a esses desafios, ao estabelecer um galpão na Europa e criar uma presença física mais robusta para facilitar a distribuição. Essa abordagem reduziu os custos de transporte e melhorou a eficiência da cadeia de suprimentos, permitindo um controle mais direto sobre as operações.

### **Riscos e Incertezas**

Os riscos e incertezas são inerentes ao processo de internacionalização. A Zee.Dog enfrentou riscos econômicos, como instabilidade financeira, além de riscos regulatórios ao lidar com diferentes legislações nos mercados-alvo. A experiência na Global Pet Expo ilustrou os riscos de entrada em um mercado estrangeiro sem um conhecimento profundo. Em resposta, a empresa adotou uma abordagem mais cautelosa, focando inicialmente em mercados com menor risco percebido e ajustando suas estratégias conforme ganhava experiência e compreensão das dinâmicas locais.

### **Disponibilidade de Investimento**

A disponibilidade de investimento influenciou a escolha dos modos de entrada da Zee.Dog. A transição de uma abordagem B2B para B2C nos Estados Unidos e a abertura de lojas físicas exigiram investimentos significativos. No entanto, após a pandemia, a empresa reavaliou suas estratégias e optou por fechar as lojas físicas, refletindo uma gestão cuidadosa dos recursos financeiros. A decisão de estabelecer um galpão na Europa também foi uma estratégia de investimento para garantir uma presença mais sólida e controlada no mercado europeu, demonstrando um compromisso de longo prazo com a internacionalização

## 5. Conclusões e recomendações para novos estudos

O processo de internacionalização da Zee.Dog revela um alinhamento notável entre a prática empresarial e as teorias estudadas. A familiaridade dos fundadores com a cultura organizacional e os valores da empresa contribuíram significativamente para a formulação de estratégias de internacionalização que estavam em sintonia com a visão e missão da Zee.Dog. Essa integração eficaz entre as práticas internas e os objetivos globais facilitou uma transição mais harmoniosa para os mercados internacionais.

A trajetória de internacionalização da Zee.Dog se alinha bem com o modelo de Uppsala, que postula um processo incremental de expansão internacional. A empresa iniciou sua jornada com iniciativas de menor risco, como exportações e participação em feiras, ajustando suas estratégias com base no aprendizado adquirido. Esta abordagem incremental e adaptativa permitiu à Zee.Dog minimizar riscos e maximizar oportunidades, refletindo os princípios fundamentais do modelo de Uppsala. Ao observar essa evolução, fica claro que a empresa começou com exportações e progressivamente aumentou seu comprometimento em mercados estrangeiros, seguindo um caminho de menor para maior envolvimento e complexidade.

Entretanto, a rápida internacionalização da Zee.Dog também apresentou desafios. A empresa se lançou no mercado americano participando de grandes feiras sem um estudo de mercado prévio e sem reconhecimento significativo. Isso resultou em uma recepção fria por parte dos lojistas e distribuidores americanos, que não se interessaram pela marca desconhecida. Este exemplo ilustra a importância de uma preparação adequada e de uma entrada mais estratégica em novos mercados, sublinhando as limitações de uma expansão rápida sem o devido planejamento.

Além disso, a estratégia de internacionalização da Zee.Dog exemplifica os princípios da teoria do empreendedorismo internacional. A empresa identificou e aproveitou oportunidades globais rapidamente, utilizando redes de contato e demonstrando flexibilidade na adaptação a diferentes mercados. Esta abordagem empreendedora foi eficaz na conquista de mercados globais, mostrando como a inovação e a rapidez de ação podem ser vantajosas em um ambiente internacional competitivo.

Durante o processo de internacionalização, a empresa enfrentou várias barreiras que exigiram adaptações e estratégias específicas para cada etapa. A capacidade de superar

essas barreiras, aprendendo com os desafios e ajustando as abordagens de acordo com as necessidades locais, foi crucial para o crescimento e a consolidação da marca no mercado global. Este aspecto ressalta a importância de uma estratégia de internacionalização flexível e resiliente, capaz de responder a diferentes circunstâncias e contextos de mercado.

Por fim, a capacidade de adaptação e aprendizado contínuo demonstrada pela Zee.Dog foi um fator determinante para seu sucesso. A empresa ajustou suas estratégias em resposta aos desafios e oportunidades apresentados por cada mercado, mostrando uma abordagem flexível e orientada para o aprendizado contínuo. Essa capacidade de navegação pelas complexidades da expansão global solidificou a posição da Zee.Dog como uma marca inovadora e competitiva no mercado pet internacional.

Os resultados alcançados nesta pesquisa certamente não têm a pretensão de esgotar um tema tão relevante. Muitas são as variáveis a investigar quando se analisa a indústria pet. Além das diversas variáveis que se devem levar em consideração, como o crescimento e ganho de importância do setor, há que se considerar a limitação imposta pelo estudo de uma única empresa, muito embora a Zee.Dog tenha uma posição de destaque na indústria pet nacional e internacional. Seria de importante contribuição avançar essa pesquisa considerando-se outras empresas da indústria no Brasil ou em outros países. Com certeza, há no Brasil e nas economias emergentes muitos outros exemplos de empresas dessa indústria que podem trazer mais informações e permitir a comparação com os resultados aqui encontrados.

Para enriquecer ainda mais o campo de estudo sobre a internacionalização de empresas na indústria pet, recomenda-se expandir a análise para incluir múltiplas empresas, tanto nacionais quanto internacionais. Futuras pesquisas poderiam investigar como diferentes modelos de negócios, estratégias de entrada em mercados estrangeiros e adaptações culturais impactam o sucesso da internacionalização. Além disso, seria interessante explorar as influências de variáveis macroeconômicas e regulatórias específicas de cada país no processo de expansão global. Este enfoque comparativo pode fornecer insights valiosos sobre as melhores práticas e desafios comuns enfrentados pelas empresas da indústria pet em diferentes contextos econômicos e culturais.

## Referências Bibliográficas

Bloomberg Intelligence Report Finds. **GLOBAL PET INDUSTRY TO GROW TO \$500 BILLION BY 2030.** Bloomberg, 24 mar. 2024. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/company/press/global-pet-industry-to-grow-to-500-billion-by-2030-bloomberg-intelligence-finds/>. Acesso em: 3 abr. 2024.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **International Business: The New Realities.** Pearson, 2017.

CHALEGRA, J. **O faturamento de R\$ 68,9 bilhões do mercado pet brasileiro.** Consumidor Moderno, 11 jan. 2024. Disponível em: <https://consumidormoderno.com.br/faturamento-mercado-pet-brasileiro/#:~:text=Com%20desempenho%20de%20mercado%20acompanhado,desse%20mercado%20no%20ano%20anterior>. Acesso em: 3 abr. 2024.

DANIELS, J. D.; RADEBAUGH, L. H.; SULLIVAN, D. P.; SALWAN, P. **International Business: Environments and Operations.** Pearson, 2015.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. **Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture.** *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 2, p. 187-215, 2003.

DUNNING, J. H. **International Production and the Multinational Enterprise.** London: George Allen & Unwin, 1981.

DUNNING, J. H. **Multinational Enterprises and The Global Economy.** New York: Addison-Wesley, 1993.

DUNNING, J. H. **The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity.** *International Business Review*, v. 9, n. 2, p. 163-190, 2000.

GAMBLE, J. E.; PETERAF, M. A.; THOMPSON Jr, A. A. **Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage.** McGraw-Hill Education, 2013.

GRANOVETTER, M. **The Strength of Weak Ties.** *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. **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.

JONES, M. V.; COVIELLO, N. E. **Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time.** Journal of International Business Studies, v. 36, n. 3, p. 284-303, 2005.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. T. **The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory.** In: **Advances in International Marketing.** Vol. 8. Greenwich: JAI Press, 1996.

LIMA, M. **Brasil é o terceiro país com mais pets; setor fatura R\$ 52 bilhões.** Forbes Brasil, 4 out. 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2022/10/brasil-e-o-terceiro-pais-com-mais-pets-setor-fatura-r-52-bilhoes/>. Acesso em: 22 mar. 2024.

MADEIRA, A. B.; SILVEIRA, J. A. G. **Internacionalização de empresas: teorias e aplicações.** São Paulo: Saint Paul, 2013.

MBA, N. N. **Estratégias de Internacionalização: Razões e Fatores Decisivos: Estudo de Caso na Ceiba Intercontinental.** 2021.

MORAES, S. T. de A. **A trajetória internacional de uma empresa brasileira líder no setor de software: um estudo sobre a Totvs.** Rio de Janeiro, 2019. 98 p. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P. P. **Toward a theory of international new ventures.** Journal of International Business Studies, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.** New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantages of Nations.** Harvard Business Review, v. 68, n. 2, p. 73-93, 1990.

Report Linker. **BRAZIL PET MARKET OVERVIEW.** Mar. 2024. Disponível em: [https://www.reportlinker.com/market-report/Pet-Care/141552/Pet-Care?term=pets%20care%20trends&matchtype=b&loc\\_interest=&loc\\_physical=1001655&utm\\_group=standard&utm\\_term=pets%20care%20trends&utm\\_campaign=ppc&utm\\_source=google\\_ads&utm\\_medium=paid\\_ads&utm\\_content=transactionnel-](https://www.reportlinker.com/market-report/Pet-Care/141552/Pet-Care?term=pets%20care%20trends&matchtype=b&loc_interest=&loc_physical=1001655&utm_group=standard&utm_term=pets%20care%20trends&utm_campaign=ppc&utm_source=google_ads&utm_medium=paid_ads&utm_content=transactionnel-)

[1&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjwte-vBhBFEiwAQsv\\_xbKGiw1W5-mJoTK8c8\\_5QuuMAJhjKllbr5YqmtNtThz2Prtx7MEeFBoChMAQAvD\\_BwE](#). Acesso em: 3 abr. 2024. SCHNELLE, K. **Case Analysis and Business Problem Solving**. New York: McGraw Hill, 1967.

VERNON, R. **International Investment and International Trade in the Product Cycle**. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 80, p. 190-207, 1966.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. **Internationalization: Evolution of a Concept**. *Journal of General Management*, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**. California: Sage Publications, Inc., 1989.

## Anexo 1

### Roteiro de Entrevista:

Entrevistados: Fernando Pinto (Head of Operations & Planning)  
Renato Baranda (Global Sales Coordinator)  
Felipe Diz (Sócio Fundador e CEO)

1. Qual foi a principal motivação para a Zee.Dog decidir se internacionalizar? Houve algum fator específico que impulsionou essa decisão?
2. Como foi o processo de internacionalização da Zee.Dog?
3. Quais foram os principais desafios enfrentados durante esse processo?
4. Quais critérios a Zee.Dog considerou ao escolher os mercados-alvo para sua expansão internacional?
5. Houve alguma estratégia específica para identificar esses mercados?
6. Em relação aos modos de entrada nos mercados internacionais, por que a Zee.Dog optou por esses modos específicos? Quais foram as vantagens percebidas desse modo de entrada?
7. Como a Zee.Dog adaptou seus produtos ou estratégias de marketing para atender às demandas e preferências dos diferentes mercados internacionais em que está presente?
8. Como a Zee.Dog gerencia as operações internacionais e mantém a consistência da marca em todos os mercados em que atua?
9. Quais são os principais aprendizados que a Zee.Dog teve ao longo do processo de internacionalização?
10. Como a Zee.Dog lida com os desafios de competir em mercados estrangeiros, considerando a presença de concorrentes locais e a diversidade cultural?
11. Quais são os planos futuros da Zee.Dog em relação à sua presença internacional? Existem novos mercados que a empresa está considerando ou aspectos específicos que estão sendo priorizados para otimizar sua atuação global?

12. Como a Zee.Dog avalia o impacto da internacionalização em seus negócios, tanto em termos de crescimento financeiro quanto de desenvolvimento da marca e reputação global?