

Borderless Firms e a configuração global do empreendimento: estudo de caso*

Borderless Firms and the global configuration of the enterprise: a case study

Luíza da Fonseca

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

luizaneves@phd.iag.puc-rio.br

Angela da Rocha

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

amc.darocha@gmail.com

RESUMO

O artigo analisa um tipo emergente de novo empreendimento internacional, a *Borderless Firm* (BF), com base em estudo de caso de uma jovem empresa empreendedora brasileira que se enquadra nas características distintivas deste tipo de empresa. Investigou-se como ocorreu o processo de estabelecimento de cada uma das atividades coordenadas internacionalmente, buscando entender as motivações dos empreendedores e a relevância das redes de relacionamento em sua trajetória. O caso contribui para corroborar certos aspectos desta nova concepção de firma empreendedora internacional, identificando a diversidade de motivos que influenciam as decisões de internacionalização de uma BF, a alternância entre as lógicas de controle e causalidade que parecem guiar esse processo e a importância das redes de relacionamento. No que se refere às redes de relacionamento, evidencia-se não só o uso de redes pré-existentes à concepção da empresa, mas também o processo de construção de novos relacionamentos necessários à configuração global da cadeia de valor da empresa, pautada na coordenação de atividades geograficamente dispersas.

Palavras-chave: INV; Empresa sem Fronteiras; Cadeia de Valor Global; Internacionalização.

ABSTRACT

The article analyzes an emerging type of international new venture, the *Borderless Firm* (BF), based on a case study of a young Brazilian entrepreneurial company that fits into the distinctive characteristics of this type of company. The study investigates how the process of establishing each of the internationally coordinated activities took place, seeking to understand the motivations of the entrepreneurs and the relevance of networks in their trajectory. The findings corroborate certain aspects of this new concept of international entrepreneurial firm, identifying the diversity of reasons that influence the internationalization decisions of a BF, the alternation between the logic of control and causality that seems to guide this process and the importance of the networks. Regarding networks, the evidence shows not only the use of pre-existing networks to the company's conception, but also the process of building new relationships necessary for the global configuration of the company's value chain, based on the coordination of geographically dispersed activities.

Keywords: INV; Borderless Firm; Global Value Chain; Internationalization.

* Recebido em 01 de Dezembro de 2019, aprovado em 19 de Fevereiro de 2021, publicado em 22 de Junho de 2021.

1 INTRODUÇÃO

A aceleração do processo de internacionalização das firmas no decorrer das últimas décadas e, em particular, a entrada de empresas de menor porte nos mercados externos são fenômenos já estabelecidos na literatura de negócios internacionais, desde que Rennie (1993) e Oviatt e McDougall (1994) publicaram pesquisas pioneiras sobre o tema. A partir de então, ampliou-se a gama de diferentes tipos de empresas que se aventuram em mercados internacionais desde sua criação, ou logo em seguida, graças a mudanças nas tecnologias de comunicação e informação, à liberalização dos mercados e à redução nos custos de transporte (Corado-Simões, Rocha, Mello & Carneiro, 2018; Knight & Liesch, 2016; Ruzzier, Hisrich & Antoncic, 2006). Além disto, maior experiência internacional dos gestores, novos mecanismos de governança (Rialp, Rialp & Knight, 2005) e o desenvolvimento de novas competências (Madsen & Servais, 1997) também parecem explicar as transformações no ambiente de negócios que permitiram a expansão acelerada de empresas menores. Tais mudanças reduziram o nível de comprometimento de recursos necessários ao ingresso em mercados internacionais (Knight & Liesch, 2016), permitindo a empresas menores se tornarem participantes ativos na arena global, um fenômeno que se tornará ainda mais comum no futuro (Cavusgil & Knight, 2015; Knight & Liesch, 2016). Tais empresas receberam diversas denominações em função de aspectos peculiares de sua atuação internacional, tais como *International New Ventures* ou INVs (Oviatt e McDougall, 1994, 1995; Coviello, 2015) e *Born Globals* ou BGs (Rennie, 1993; Knight & Liesch, 2016), entre outras.

Seu processo de internacionalização contrasta com as previsões do modelo de internacionalização de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), que previa um processo lento e cauteloso das empresas ao se aventurarem em mercados internacionais, já em etapa avançada de seu ciclo de vida. Este modelo se mostrou insuficiente para explicar os novos desenvolvimentos ocorridos a partir de 1990, com as transformações promovidas pela globalização (Oviatt & McDougall, 1994, 1995). Em decorrência da amplitude deste novo fenômeno, desenvolveu-se um campo de estudos, nos anos 1990, voltado para a natureza dinâmica da ação empreendedora nos negócios internacionais – o Empreendedorismo Internacional (EI). As pesquisas em EI articulam contribuições teóricas provenientes dos campos de negócios internacionais (particularmente marketing internacional), estratégia, redes e empreendedorismo (Peiris, Akoorie e Sinha, 2012).

Algumas lacunas teóricas ainda se colocam no contexto do estudo de INVs. Por exemplo, Simões, Rocha, Mello e Carneiro (2015) salientam que esta literatura se concentra nas atividades empresariais que ocorrem a jusante da cadeia de valor, ou seja, aquelas que tratam especificamente de exportação, direta ou indireta. Em estudo posterior (Rocha, Simões, Mello e Carneiro, 2017), os autores analisam um tipo de INV com uma configuração internacional distinta, caracterizada, desde a trajetória inicial do empreendimento, por uma cadeia de valor localizada em diferentes países, com atividades de pesquisa & desenvolvimento, produção, marketing e vendas dispersas internacionalmente. Estas empresas foram denominadas *Borderless Firms* (BFs, ou empresas sem fronteiras).

Assim sendo, o presente estudo contribui para a literatura de EI sobre este tipo emergente de empresa. A seguinte questão de pesquisa orientou o estudo: Como ocorre o processo de configuração global das atividades de valor de uma *Borderless Firm* e qual o papel das redes de relacionamento neste processo?

Para responder à pergunta foi realizado um estudo de caso de uma pequena empresa internacional, sediada no Brasil, que se enquadra nas características identificadas por Simões *et al.* (2015), tendo como foco secundário o uso de redes de relacionamento internacionais para a configuração da cadeia de valor global. A importância das redes já vem sendo amplamente destacada na literatura sobre expansão internacional de empresas empreendedoras (Francioni,

Pegano & Castellani, 2016; Paul, Parthasarathy & Gupta, 2017; Ruzzier *et al.*, 2006). No entanto, como salientado por Simões *et al.* (2015), é necessário examinar a questão sob a perspectiva das *Borderless Firms*, já que a literatura sobre o tema enfatiza as relações com distribuidores e consumidores (Francioni *et al.*, 2016) e as vantagens decorrentes do uso de redes para as decisões de escolha de mercados e modos de entrada, mas não de que modo as redes podem contribuir para a estruturação internacional da cadeia de valor de uma pequena empresa empreendedora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É dominante, na literatura, a ideia de que as pequenas e médias empresas (PMEs) não são apenas versões reduzidas de grandes firmas. Ao contrário, afirma-se que seu tamanho implica distintas formas de interação com o ambiente (Schuman & Seeger, 1986) e que características associadas a estilo gerencial, estrutura proprietária, independência, escala e escopo da operação (Coviello & McAuley, 1999) afetam seu *modus operandi*. Na internacionalização, as evidências também sugerem diferenças relevantes nas decisões de modo de entrada (Laufs & Schwens, 2014), ou no processo de reconhecimento de oportunidades internacionais e riscos associados (Bretherton & Chaston, 2005), entre outros. Admite-se, ainda, que tais empresas se beneficiem de uma estrutura mais flexível que lhes proporcione capacidade de resposta mais rápida a mudanças nos mercados (Brouthers & Nakos, 2004).

Entre as perspectivas teóricas que abordam a internacionalização de firmas de menor porte, três são de interesse para o presente estudo: o Modelo de Internacionalização de Uppsala, o Empreendedorismo Internacional e a Teoria de Redes.

2.1 Modelo de Uppsala

O Modelo de Processo de Internacionalização de Uppsala foi desenvolvido por pesquisadores suecos a partir do estudo de casos de empresas suecas que apresentavam uma trajetória internacional bem sucedida (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Segundo este modelo, as empresas se desenvolveriam ao longo do tempo, passando de regionais para nacionais e, posteriormente, internacionais. Tal processo seria caracterizado por crescentes níveis de comprometimento internacional, concebido como um ciclo em que maior conhecimento de um mercado externo levaria a empresa a maior comprometimento, por meio de crescente investimento de recursos no país hospedeiro. Ao longo do tempo, a empresa se expandiria para outros países, inicialmente para aqueles mais similares ao país de origem e, posteriormente, para mercados mais distintos.

Este modelo obteve tanto suporte empírico quanto críticas nas décadas subsequentes (Björkman & Forsgren, 2000; Hult, Gonzalez-Perez & Lagerström, 2020). Além disso, as transformações oriundas da globalização levaram seus autores a rever algumas premissas básicas, propondo uma versão adaptada ao novo contexto, em que, embora mantendo o ciclo básico de conhecimento-comprometimento, substituiu-se o conhecimento e comprometimento com o mercado externo pelo conhecimento e comprometimento com a rede de relacionamentos no país hospedeiro (Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne, 2020). Continuou-se a assumir a necessidade de tempo no processo de internacionalização, já que o estabelecimento de relacionamentos com parceiros dependeria da construção de confiança entre as partes.

2.2 Empreendedorismo Internacional e *Borderless Firms*

O entendimento da internacionalização de empresas de menor porte foi fortemente impactado pelos estudos pioneiros que identificaram a entrada rápida de empreendimentos

recém-criados no mercado internacional: as INVs e BGs (Oviatt & McDougall, 1994, 1995; Rennie, 1993). De forma geral, estes novos empreendimentos têm sido definidos, em sua essência, como "organizações que, desde ou próximo a sua concepção, buscam alcançar um resultado internacional superior através da aplicação de recursos baseados em conhecimento para comercializar seus produtos em múltiplos países" (Knight & Cavusgil, 2004, p. 124), ou "organizações que, desde a sua origem, almejam adquirir vantagens competitivas da utilização de seus recursos e da venda de sua produção em diversos países" (Oviatt & McDougall, 1994, p. 49). Estas organizações são tipicamente pequenas e seus recursos são escassos, de tal forma que necessitam utilizar ativos não tradicionais, capacidades dinâmicas, ou estratégias inovadoras e de diferenciação, suportadas por uma orientação empreendedora e proativa (Cavusgil & Knight, 2015).

Simões *et al.* (2015) argumentam que algumas INVs não seguem a lógica típica das empresas cujas origens nacionais são bem definidas. As *Borderless Firms* são empresas desenvolvidas desde sua criação com operações, recursos e capacidades geograficamente dispersos. Uma combinação única de características identificaria essas firmas (Simões *et al.*, 2015, p. 182):

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

Além disso, não haveria um motivo único que caracterizasse sua forma de internacionalização (Rocha *et al.*, 2017), mas uma combinação de motivos racionais, peculiares (por exemplo, específicos da experiência do fundador) e fortuitos (tais como encontros não previstos com potenciais futuros parceiros) que plasmariam a configuração final da cadeia de valor dessas empresas. Para Etemad (2017), as BFs são empresas cuja cadeia de valor está distribuída em regiões que reúnem vantagens comparativas de localização para cada atividade de valor. Assim, esta configuração se torna, para a empresa, uma vantagem competitiva única e difícil de ser replicada por concorrentes (Etemad, 2017).

A forma pela qual as BFs desenvolvem esta configuração peculiar, em que diferentes atividades são conduzidas em distintos países, pode ser o resultado de um desenho original anterior à formação da empresa, ou pode advir de um processo de aprendizagem, em que a própria experiência, por meio de erros e acertos, conduz a uma configuração específica (Rocha *et al.*, 2017). Estes processos foram identificados por Sarasvathy (2008), que cunhou o termo *effectuation* para indicar uma forma de pensar do empreendedor que seguiria a lógica de controle. Em outras palavras, o empreendedor avalia quais são seus recursos e capacidades disponíveis, questionando-se sobre quem ele é, o que ele sabe e quem ele conhece, além dos riscos e perdas em que está disposto a incorrer. Para Sarasvathy (2008), são esses os elementos que, na maior parte dos casos, inspiram a decisão empreendedora e não a lógica de causalidade (*causation*), calcada em previsão e planejamento. Alguns estudos (por exemplo, Chetty, Ojala & Leppäaho, 2015) mostram a relação de alternância entre as lógicas de causalidade e controle nos processos de tomada de decisão que levam à configuração das INVs. Rocha *et al.* (2017) encontram a mesma dualidade nas BFs, com ambas as explicações podendo ocorrer na escolha de sediar atividades da cadeia de valor em diversas localidades do globo.

2.3 Redes de Relacionamento

Entre as teorias que contribuem para o entendimento da internacionalização de PMEs, destaca-se a Teoria de Redes. Em linhas gerais, a Teoria de Redes aplicada à internacionalização de empresas propõe que as limitações de recursos e capacidades, tamanho, legitimidade, ou quaisquer outras inerentes a empresas de menor porte, podem ser superadas, ainda que parcialmente, por meio de recursos oriundos da cooperação com parceiros externos (clientes, distribuidores e fornecedores). Esta concepção de mercados industriais (Johanson & Mattsson, 1993, p.306) considera as atividades da firma como parte de um processo cumulativo em que “são realizados esforços para manter, desenvolver, transformar e, em alguns casos, interromper os relacionamentos” como forma de consecução dos objetivos das firmas individuais e da rede como um todo. Uma rede de relacionamentos é formada por uma teia de conexões entre a empresa e seus fornecedores, consumidores, governos e demais atores. As redes se diferenciam entre si pela intensidade dos laços e por sua natureza técnica, cognitiva, social, financeira, dentre outras características (Hallén & Johanson, 1989).

A Teoria de Redes tem sido aplicada ao modelo de Uppsala e às pesquisas sobre Empreendedorismo Internacional. Desde a década de 1990, diversos autores (por exemplo, Bell, 1995; Bonaccorsi, 1992; Coviello & Munro, 1997) já haviam mostrado a influência das redes de relacionamento na atividade internacional de empresas menores. Por sua vez, o modelo de Uppsala revisto (Johanson & Vahlne, 2003, 2009) adotou a premissa de que as empresas se internacionalizam por meio de suas redes de relacionamento com atores de outros países. Paralelamente à troca de produtos e serviços, ocorre constante compartilhamento de conhecimento e informação (Vahlne & Johanson, 2013), permitindo à empresa fazer uso de ativos tangíveis e intangíveis detidos por seus parceiros, ao invés de desenvolvê-los internamente (Chetty & Holm, 2000). As redes permitem à firma superar desvantagens oriundas de ser uma firma estrangeira e não doméstica, fenômeno denominado *liability of foreignness* (Zaheer, 1995). Quando a empresa que entra em mercados externos não dispõe de relacionamentos prévios, trata-se de outro tipo de desvantagem, *liability of outsidership* (Johanson & Vahlne, 2009).

Da mesma forma que o modelo de Uppsala, a literatura de EI abraçou plenamente a importância das redes na expansão internacional de empresas empreendedoras. Por exemplo, o extenso mapeamento de EI realizado por Jones, Coviello & Tang (2011) identifica o estudo de redes e capital social como uma das principais áreas temáticas na pesquisa sobre internacionalização empreendedora. Em outra revisão de literatura, Yang e Gabrielsson (2018) identificam nove grandes temáticas na confluência da pesquisa em marketing internacional e empreendedorismo, e em sete dessas temáticas a Teoria de Redes ocupa o primeiro ou o segundo lugar entre as mais usadas pelos pesquisadores. Também a revisão de Paul *et al.* (2017) sobre desafios à exportação de PMEs lista a Teoria de Redes entre as quatro principais na pesquisa sobre o tema. A importância das redes para IE é, de fato, tão profunda, que Zahra (2021), em uma avaliação do estado do campo de IE pós-pandemia do COVID-19, lista a interrupção e desorganização das redes de relacionamento internacionais como um dos principais desafios a serem enfrentados pelas pequenas empresas empreendedoras que se aventuram no mercado internacional, tendo o potencial de afetar adversamente sua expansão futura.

3 METODOLOGIA

Para responder à questão que orientou a pesquisa, adotou-se o método de estudo de caso, considerado adequado à natureza do problema. Yin (2010) indica que o método se aplica a pesquisas que investigam o “por quê?” e o “como?” relacionados a um fenômeno atual, em que

as fronteiras entre fenômeno e contexto não se encontram claramente definidas. Optou-se pelo estudo de caso único, levando em conta a existência de um número bastante reduzido de empresas que se caracterizam como BFs (Rocha *et al.*, 2017) e a possibilidade de aprofundamento que a análise do caso único permite. Além disso, o caso único é considerado adequado para estender ou aprofundar uma teoria (Ghauri, 2004). No caso específico do presente estudo, buscou-se estender o entendimento de como se comportam as BFs, examinando não só as condições gerais de seu estabelecimento, mas também o papel das redes de relacionamento na configuração peculiar da cadeia de valor, uma lacuna observada na pesquisa existente (Simões *et al.*, 2015).

Para a seleção do caso a ser estudado foram observados os seguintes critérios, inspirados nos trabalhos que tratam das BFs (Rocha *et al.*, 2017; Simões *et al.*, 2015): (i) tratar-se de empresa de fundação recente; (ii) que apresentasse uma configuração dispersa de sua cadeia de valor em várias localidades do mundo; e (iii) que estivesse disposta a participar do estudo. Para identificar potenciais candidatas a participarem da pesquisa, foi feita uma investigação exploratória pela internet, visitando sites institucionais e material relacionado, assim como artigos publicados na imprensa, o que levou à seleção inicial da empresa Zee.dog para participar do estudo. Feito o contato com a empresa, esta aceitou em ter seu caso estudado.

A primeira entrevista foi realizada com um dos fundadores da empresa, Thadeu Diz, ainda em 2016, por Santos Silva (2016). A transcrição dessa entrevista encontrava-se disponível e uma das autoras realizou uma segunda entrevista, em 2019, com um dos executivos da empresa, Vitor Vieira, que ocupava o cargo de estrategista na Zee.dog. Informações complementares foram solicitadas posteriormente por e-mail e telefone. Os dados obtidos foram contrastados com os de fontes secundárias, tais como reportagens sobre a empresa, entrevistas com os fundadores publicadas na imprensa, sites da empresa e da Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET) e LinkedIn, dentre outras fontes. Assim sendo, a triangulação de dados originários de fontes primárias e secundárias permitiu assegurar validade e confiabilidade (Yin, 2010). Finalmente, a análise de dados seguiu o procedimento de comparação de padrões entre a literatura e os achados do campo (Ghauri, 2004). Inicialmente fez-se um relatório do caso, seguindo a lógica temporal, para depois contrastar os resultados com a literatura.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Zee.dog foi fundada em 2012 pelos irmãos Felipe e Thadeu Diz e por Rodrigo Monteiro, que, apesar de jovens, já reuniam boa experiência internacional, por haverem estudado e trabalhado em diversos países. A empresa atuava no mercado de produtos para animais domésticos, que respondia, em 2018, por aproximadamente 120 bilhões de dólares em vendas em todo o mundo. Os mercados principais para acessórios para cães eram Estados Unidos, Reino Unido, Brasil e Alemanha (ABINPET, 2018). A marca foi a primeira a se posicionar para um mercado disposto a pagar mais caro por produtos que exprimissem a personalidade e estilo dos donos, sem perder o foco no conforto dos animais de estimação. Ao longo dos anos, a Zee.dog foi-se consolidando no mercado internacional, passando a ser procurada por distribuidores do mundo inteiro. Em 2015, a empresa abriu sua primeira loja própria em Nova Iorque. Em 2019, seus produtos eram comercializados em mais de 13 mil lojas ao redor do mundo e as vendas externas correspondiam a cerca de 40% do faturamento total da empresa.

4.1. Enquadrando a Zee.dog como *Borderless Firm*

A Zee.dog se enquadra nas características de uma *Borderless Firm* (Simões *et al.*, 2015): sua cadeia de valor encontra-se dispersa por várias localidades no mundo desde sua concepção, com decisores não restritos a uma base de operações e uma força de trabalho multinacional (Quadro 1). Em 2019, a produção da empresa era realizada em fábricas chinesas e o desenvolvimento de produtos na Espanha. Os decisores estavam localizados no Brasil e na Espanha e os times de gerência e funcionários no Brasil, Espanha, China e Estados Unidos.

Quadro 1 - Localização das atividades da cadeia de valor

	Brasil	China	Espanha	EUA
Escritórios	Sede (Rio de Janeiro)	Operações (Shangai)	Zee.dog Lab (Madrid)	
Desenvolvimento			Protótipos e inovação	
Produção		17 fábricas		
Armazenamento	Abastecimento Brasil (Rio de Janeiro)			Abastecimento e-commerce global (Carolina do Norte)
Lojas próprias (físicas e online)	30 lojas em 15 cidades e e-commerce nacional	Previsão de loja e e-commerce próprios (2019)		2 lojas (Nova Iorque e Las Vegas)

4.2 Configuração Internacional da Cadeia de Valor

Entender a motivação que levou uma empresa a se tornar uma BF e como o processo se desenvolveu requer a análise das razões de ser de cada uma das atividades da sua cadeia de valor, desde manufatura, design e prototipagem de produtos, até distribuição, marketing e venda. Como mostra o Quadro 2, motivos associados a busca de recursos, de mercados, de ativos específicos e de eficiência, além do acaso, encontram-se presentes no processo de decisão sobre a configuração internacional da cadeia de valor.

Quadro 2 - Motivos para internacionalização das atividades da cadeia de valor

	Manufatura na China	Design de Produtos na Espanha	Comercialização global	Lojas próprias nos EUA/China
Busca por recursos	Terceirizar a produção	Mão de obra especializada	Redes de relacionamento	
Busca por novos mercados			Ganho de escala dentro do nicho	Ganho de escala dentro do nicho
Busca por ativos específicos		Localização - fuso horário favorável	Vantagem competitiva - tornar-se uma marca global	Vantagem competitiva - tornar-se uma marca global
Busca por eficiência	Produção especializada e mais barata			
Acaso		Contato pessoal especializado residia na Espanha		

A decisão de estabelecer a manufatura na China adveio da necessidade de terceirizar a produção em uma localização no mundo que atendesse às exigências de capacidade e de especialização para fabricar produtos com algumas especificidades e a um custo baixo, o que, segundo o executivo Vitor Vieira, não seria possível no Brasil. Com o auxílio de um contato local, estabelecido naquela ocasião a, Felipe Diz foi à China e fez contato com fabricantes locais, para, em seguida, estabelecer um escritório em Shenzhen responsável por gerenciar a produção que, em 2019, era realizada por 17 fábricas chinesas.

Já a decisão de desenvolver o design e os protótipos em Madrid, Espanha, se deu de modo fortuito, mas também aproveitando benefícios da localização. Os irmãos Felipe e Thadeu Diz entraram em contato com um amigo de infância espanhol, Pedro Gil, especialista em design de produtos, uma área de que o novo empreendimento carecia. Pedro, que residia na Espanha, chegou a considerar uma mudança de residência para o Brasil, para se tornar o responsável pela prototipagem, mas os empreendedores e ele se deram conta de que a localização em Madrid era vantajosa, em termos de fuso horário, para lidar com os dois países envolvidos até o momento: Brasil e China. Assim, tomou-se a decisão de estabelecer o Zee.dog Lab em Madrid, contando, em 2019, com mais três funcionários.

Quanto à comercialização global e à abertura de lojas no exterior, os irmãos Felipe e Thadeu Diz relatam que o conceito da marca – acessórios para animais de estimação desenvolvidos para serem consistentes com o estilo do dono – surgiu quando ainda moravam na Califórnia, ao perceberem que nenhuma marca atendia este nicho de mercado. Os irmãos pretendiam, inicialmente, explorar o mercado norte-americano e depois expandir para o resto do mundo. Embora os primeiros investidores, do Rio de Janeiro, tivessem interesse em que a marca fosse lançada inicialmente no Brasil, percebe-se claramente a concepção da marca como global. Ademais, ser uma marca global fazia parte da construção do imaginário da marca como *premium*, garantindo sua valorização perante o consumidor final, principal razão de ser das duas lojas físicas, em Nova Iorque e Los Angeles, criadas posteriormente:

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

Os empreendedores recorreram a um plano de negócios para abertura de lojas próprias nos Estados Unidos. Se, de um lado, este passo era considerado fundamental para a construção de uma marca global, por outro havia a percepção de um risco maior na operação. Thadeu Diz observou, em entrevista: “Quando eu abro uma loja, um escritório, um galpão, isso tudo exige um investimento alto, então estudamos o mercado. Por isso só estamos [com loja] nos EUA hoje” (Johnson, 2015).

4.3 Redes de Relacionamento

A rede de relacionamentos pessoal dos empreendedores teve papel fundamental no desenvolvimento de uma atividade crucial para a Zee.dog: design de produtos inovadores. Assim, o Zee.dog Lab passou a ser conduzido pelo amigo de infância e designer Pedro Gil, que o executivo Vitor Vieira descreveu como um “gênio de 3D, prototipagem e design de produtos”.

Nas decisões de manufatura, não havia relacionamento prévio, mas os empreendedores contaram com a ajuda de uma chinesa, que haviam acabado de conhecer por meio da empresa de e-commerce Alibaba, para realizar os contatos com fabricantes chineses. Esta chinesa viria a se tornar a primeira funcionária da Zee.dog na China, permitindo à recém-criada Zee.dog utilizar uma rede de contatos já existente naquele país.

Os primeiros passos dos empreendedores da Zee.dog para comercialização de seus produtos no exterior foram no sentido de participar de feiras especializadas internacionais a fim de encontrar parceiros em outros países com interesse em importar e distribuir seus produtos, de forma a obter uma expansão internacional sem grandes investimentos de recursos, e, em particular, dado seu desconhecimento dos mercados externos e respectivos ambientes institucionais. Uma vez estabelecidas essas parcerias, a empresa monitorava seu andamento, de modo a acompanhar o desenvolvimento dos negócios em cada país estrangeiro. Eventualmente, isso poderia levar a que fosse descontinuado algum relacionamento de negócios. Vitor Vieira ressaltou que algumas parcerias evoluíram e os laços se estreitaram de tal forma que passou a fazer sentido realizar certas adaptações nos produtos, ou até mesmo desenvolver produtos específicos para atender a necessidades de determinado parceiro. Ele exemplificou: “Por exemplo a Pets and Home, que é um parceiro grande nosso na Inglaterra. [...] Temos uma relação tão boa que conseguimos ter alguns produtos exclusivos para eles, produtos que desenvolvemos e são vendidos com a marca deles”. O entrevistado adicionou ainda que a penetração no mercado chinês se deu a partir do relacionamento com um de seus fornecedores, que se tornou também distribuidor local, e que apontou o grande potencial do mercado. Ele também frisou que a empresa só consideraria explorar essa oportunidade no mercado chinês com um parceiro nativo:

“Os negócios lá são muito diferentes, desde um aplicativo de conversa que venda produtos. [...] E ainda tem uma barreira maior, que é a língua... Seria muito arrogante da nossa parte, e difícil, olhar a China como mercado sem ter nenhum parceiro para abrir esse caminho, superar essa barreira. [...] Fazia muito sentido ser com a parceria. [...] Ter um parceiro lá que entende o mercado, entende as leis, a burocracia, sem que a gente precise usar mão de obra e tempo daqui pra tocar isso, é essencial”. (Vitor Vieira)

Outra importante área de atuação da Zee.dog eram as colaborações com marcas diversas para criar produtos que unissem a identidade de ambas. A parceria internacional mais relevante e que gerou mais frutos para a empresa foi o acordo de licenciamento com a Disney para produzir coleiras e demais acessórios com estampas de Star Wars, Mickey e outros temas.

A Zee.dog tinha como diferencial, na indústria de acessórios para animais de estimação, o design único e produtos inovadores e tecnológicos. Apesar de dispor de patentes, a empresa precisava proteger estes ativos, o que era obtido graças ao estabelecimento de fortes laços de cooperação com a rede de fornecedores. Em decorrência desses laços, segundo Vitor Vieira, a

relação construída com os fornecedores na China fez com que, por diversas vezes, eles recusassem pedidos de concorrentes da Zee.dog para fabricar produtos iguais aos da empresa.

4.4 Discussão dos Resultados

A empresa estudada se enquadra nas características de uma BF (Etemad, 2017; Simões *et al.*, 2015). Não só apresenta as características previstas, como o processo decisório de concepção da empresa é similar aquele caracterizado nos estudos anteriormente citados, ou seja, os empreendedores levaram em conta os recursos ao seu dispor e construíram seu negócio a partir de decisões caracterizadas pela lógica de controle – *effectuation* – como previsto por Sarasvathy (2008) e verificado nas BFs por Rocha *et al.* (2017). Não obstante, à medida que o negócio se desenvolve e, conseqüentemente, há mais a perder, a empresa se engaja também em processos marcados pela lógica da causalidade (*causation*), envolvendo estudo de mercado e planejamento. Assim sendo, o estudo de caso Zee.dog corrobora a teorização de Rocha *et al.* (2017) sobre as BFs, no que se refere à alternância entre as lógicas de *causation* e *effectuation* (Saravasthy, 2008) na trajetória de empreendedores de uma BF.

Entre os recursos mobilizados pela BF estudada, salienta-se, em particular, a rede de relacionamentos. No entanto, não se trata apenas de utilizar os relacionamentos existentes, que, tipicamente, antecedem a formação da empresa, mas também de um processo proativo de construção de novos relacionamentos. Os relacionamentos já existentes foram acionados na própria concepção do negócio, já que se trata de um empreendimento que reúne dois irmãos e um amigo. Logo a seguir, percebendo a necessidade de ter acesso a ativos intangíveis relacionados ao design, recorreu-se à rede existente. Resultados similares aparecem no estudo de Galkina e Chetty (2015), em que pequenos empreendedores utilizam extensivamente o “quem eu conheço” como parte de seus recursos empresariais para o desenvolvimento internacional do negócio.

Fica claro, portanto, que os empreendedores, embora tivessem uma ideia de que sua marca tinha potencial para competir globalmente, não planejaram seu processo de internacionalização previamente, principalmente no que tange às atividades relacionadas a desenvolvimento e manufatura. Tanto o escritório de design de produtos na Espanha quanto a produção na China resultaram de uma sucessão de tentativas, erros e acertos, contando com os contatos e recursos disponíveis aos empreendedores em cada momento.

Na decisão de onde localizar a manufatura, a opção para terceirização foi a China, mas já não havia relacionamentos prévios que pudessem ajudar. Ao contrário, foi preciso construí-los, mas, para fazê-lo, havia a consciência de que seria necessário um interlocutor nativo, que se mostrasse apto a traduzir os hábitos, costumes e práticas de negócio locais, reduzindo assim a *liability of foreignness* (Zaheer, 1995). Escolhido este primeiro interlocutor, houve um contínuo esforço organizacional para gerar interdependência e comprometimento, à medida que a relação se transformava de estritamente comercial em cooperativa (Holm, Eriksson & Johanson, 1996). Por meio do estreitamento das relações, a empresa buscou um anteparo a comportamentos oportunistas (Larson, 1992), o que é importante para as INVs, que detêm, tipicamente, ativos inovadores que garantem sua competitividade internacional (Oviatt & McDougall, 1994). A empresa realizou investimentos em um escritório na China e passou a dispor de um corpo de funcionários locais, evidenciando comprometimento (Johanson & Vahlne, 2009). As relações da empresa com seus fabricantes chineses suplantavam a simples formalidade de contratos para se constituir em bases sólidas de parceria (Johanson & Vahlne, 2009) que se desenvolveram em novas direções, inclusive, quando fabricantes passaram a exercer também o papel de distribuidores no mercado chinês, criando, portanto, valor adicional por meio da parceria (Holm, Eriksson & Johanson, 1996; Oviatt & McDougall, 1994).

Os resultados do estudo mostram ainda que parcerias com marcas estabelecidas não só permitem à empresa gerar valor para sua própria marca, mas a inserem em outras redes de relacionamento comercial que trazem potencial de crescimento futuro, como no caso da aliança de marcas com a Disney. Alianças deste tipo podem gerar acesso a novos mercados, ganho de conhecimento, crescimento e manutenção de vantagem competitiva (Sainio *et al.*, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou como se desenvolveu o processo de configuração global das atividades da cadeia de valor da empresa Zee.dog, enquadrada como *Borderless Firm* segundo as características definidas por Simões *et al.* (2015) e Rocha *et al.* (2017). Buscou-se abranger os motivos e o caminho percorrido pela empresa durante cada uma das atividades exercidas internacionalmente, aprofundando a questão do uso das redes de relacionamentos internacionais durante essa trajetória, aspecto até então inexplorado na literatura sobre a BF. O estudo contribui especificamente para o entendimento de como se dá o processo de configuração internacional da cadeia de valor. Em particular, o estudo mostra não apenas o importante papel exercido pela rede de relacionamentos dos empreendedores, pré-existente à concepção do negócio, mas também como os empreendedores foram construindo novos relacionamentos necessários à configuração internacional da cadeia de valor.

O estudo apresenta limitações. O método de estudo de caso não admite generalizações empíricas. Portanto, os resultados se encontram restritos ao caso estudado. Não obstante, o método pode ser usado para realizar generalizações analíticas (Yin, 2010), o que se buscou fazer ao proporcionar um entendimento adicional à concepção teórica de BFs, por meio da exploração do papel das redes de relacionamento. Outra limitação se refere às fontes de dados, baseadas em duas entrevistas, sendo apenas uma realizada pessoalmente por uma das autoras. No entanto, esta limitação foi superada por meio de acesso a fontes secundárias, permitindo a triangulação dos dados. Mais estudos se fazem necessários sobre este novo fenômeno, o das pequenas firmas empreendedoras que dispersam suas atividades de valor em diversos países desde o início de suas atividades. Evidências sobre este processo e o papel das redes permitirá lançar novas luzes sobre o fenômeno das empresas sem fronteiras.

6 REFERÊNCIAS

ABINPET (2018). Mercado PET Brasil 2018. Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação. Disponível em <<http://abinpet.org.br/mercado/>>. Acesso em: janeiro de 2019.

Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.

Björkman, I., & Forsgren, M. (2000). Nordic international business research: a review of its development. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 6-25.

Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605-635.

Bretherton, P., & Chaston, I. (2005). Resource dependency and SME strategy: an empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 274-289.

- Brouthers, K. D., & Nakos, G. (2004). SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 229-247.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Chetty, S., & Holm, D. B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77-93.
- Chetty, S., Ojala, A., & LeppäAho, T. (2015). Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms. *European Journal of Marketing*, 49(9/10), 1436-1459.
- Corado-Simões, V. C., Rocha, A., Mello, R. C., & Carneiro, J. C. (2018). Borderless companies versus born globals: Why we do need another label. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 3(1), 21-25.
- Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 17-26.
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Etemad, H. (2017). Towards an emerging evolutionary life-cycle theory of internationalized entrepreneurial firms: from born globals to borderless firms? *Journal of International Entrepreneurship*, 15(2), 111-120.
- Francioni, B., Pagano, A., & Castellani, D. (2016). Drivers of SMEs' exporting activity: a review and a research agenda. *Multinational Business Review*, 24(3), 194-215.
- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How smaller born- global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33- 63.
- Galkina, T., & Chetty, S. (2015). Effectuation and networking of internationalizing SMEs. *Management International Review*, 55(5), 647-676.
- Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. In: Piekkari, R. & Welch, C. (Org.). *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business* (p. 109-124). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Hallén, L., Seyed Mohamed, N., & Johanson, J. (1989). Relationships and exchange in international business. Hallén, L. & Johanson, J. (Org.), *Networks of Relationships in International Industrial Marketing: Advances in International Marketing*, 3, 7-23.

Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. (1996). Business networks and cooperation in international business relationships. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1033-1053.

Hult, G.T.M., Gonzalez-Perez, M.A. & Lagerström, K. (2020). The theoretical evolution and use of the Uppsala Model of internationalization in the international business ecosystem. *Journal of International Business Studies*, 51, 38-49.

Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1993). Internationalization in industrial systems—a network approach. In P.J. Buckley & P. Ghauri (Org.). *The Internationalization of the Firm: A Reader* (p.303-321). London: Academic Press.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23- 32.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83-101.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411- 1431.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.

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

Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632-659.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.

Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.

Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.

Laufs, K., & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 23(6), 1109-1126.

Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International Business Review*, 6(6), 561-583.

- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Perspectives*, 9(2), 30-43.
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda, *Journal of World Business*, 52(3), 327-342.
- Peiris, I. K., Akoorie, M. E., & Sinha, P. (2012). International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(4), 279-324.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-53.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166.
- Rocha, A., Simões, V., Mello, R. C., & Carneiro, J. (2017). From global start-ups to the borderless firm: Why and how to build a worldwide value system. *Journal of International Entrepreneurship*, 15(2), 121-144.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Sainio, L. M., Saarenketo, S., Nummela, N., & Eriksson, T. (2011). Value creation of an internationalizing entrepreneurial firm: The business model perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 556-570.
- Santos Silva, A. C. B. (2016). *Processo de Identificação de Oportunidades Internacionais: Estudo de Caso Zeedog*, Monografia. Rio de Janeiro, ESPM.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Schuman, J., & Seeger, J. (1986). The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth companies. *American Journal of Small Business*, 11(1), 7-18.
- Simões, V. C., Rocha, A., Mello, R. C., & Carneiro, J. C. (2015). Black swans or an emerging type of firm? The case of Borderless Firms. In: *The Future of Global Organizing* (p. 179-200). Emerald Group Publishing.
- Vahlne, J. E. (2020). Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. *Global Strategy Journal*. 10, 239-250.
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise—from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210.

Yang, M., & Gabrielsson, P. (2018). The interface of international marketing and entrepreneurship research: review, synthesis, and future directions. *Journal of International Marketing*, 26(4), 18-37.

Yin, R. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zaheer, S. (1995). Overcoming the liabilities of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.

Zahra S. A. (2021). International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*. 56(1), 101143.

Zander, I., McDougall-Covin, P., & Rose, E. L. (2015). Born globals and international business: Evolution of a field of research. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 27-35.