

## Identificação De Oportunidades Internacionais: Estudo De Caso Zeedog

Vitor Pires dos Santos<sup>1</sup>

Renato Cotta de Mello<sup>2</sup>

Ana Carolina Beltrão dos Santos Silva<sup>3</sup>

O presente estudo tem, como objetivo, analisar o processo de identificação e de exploração de oportunidades internacionais de uma empresa brasileira atuante no mercado pet – a Zeedog - na implementação da sua estratégia empresarial de internacionalização. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, com a utilização de estudo de caso único, e o levantamento das informações foi realizado por meio de entrevistas em profundidade e de pesquisa documental. Os resultados obtidos permitem observar que as dimensões capacidade empreendedora, acesso a recursos e capital social analisados no caso Zeedog foram fundamentais no processo de aprendizado e de desenvolvimento de novas capacidades e competências empresariais. Isto garantiu à empresa não somente identificar e explorar oportunidades internacionais, bem como maximizar a criação e a entrega de valor superior com seus produtos de conceito e design diferenciados para o mercado internacional de acessórios *pet*.

**Palavras-chave:** Oportunidades internacionais, Identificação de oportunidades, Exploração de oportunidades, Internacionalização, Empreendedorismo internacional, Empresas brasileiras.

## Identification Of International Opportunities: Zeedog's Case Study

The objective of this study is to analyse the process of identification and exploitation of international opportunities of a Brazilian company that operates in the pet market, the Zeedog, during its internationalization strategy implementation. A qualitative approach was used applying a unique case study and data were collected from deep interviews and documental analyses. The results allowed us to observe that the dimensions: entrepreneurial capacity; previous knowledge; creativity; self-efficacy; perseverance; and the access to resources and social capital, observed in the Zeedog case, were fundamental in the process of learning and developing new capabilities and business skills that ensured that the company could identify and exploit international opportunities, as well as maximize the creation and delivery of products with superior value concepts and differentiated design to the international market of pet accessories.

**Keywords:** International Opportunities, Identification of Opportunities, Exploitation of Opportunities, Internationalization Process, International Entrepreneurship, Brazilian Companies.

<sup>1</sup> Doutorando em Administração pelo Instituto Coppead de Administração -UFRJ. Professor da ESPM-RJ e do IBMEC-RJ. Endereço: Rua Pascoal Lemme, 355 - Ilha do Fundão - Cidade Universitária, Rio de Janeiro - RJ, 21941-918. Email: vitor.pires@coppead.ufrj.br.

<sup>2</sup> Pós-doutor pela Ohio University e Doutor em Engenharia da Produção pela Coordenação dos Programas de Pós Graduação em Engenharia (COPPE). Professor do Programa de Pós-Graduação do Instituto Coppead de Administração – UFRJ. Endereço: Rua Pascoal Lemme, 355 - Ilha do Fundão - Cidade Universitária, Rio de Janeiro - RJ, 21941-918. Email:renato@coppead.ufrj.br.

<sup>3</sup> Bacharel em Administração pelo IBMEC-RJ. Consultora de Tecnologia da Informação da Ernst & Young . Endereço: Praia de Botafogo, 370, 5º a 10º andares, Botafogo, Rio de Janeiro, 22250-040. Email: anacarolinabeltrao@hotmail.com...

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Produtos de Animais de Estimação (ABINPET), o Brasil detém o terceiro maior faturamento mundial neste mercado - popularmente conhecido como mercado *pet* – tendo chegado a US\$ 105,3 bilhões em 2016. Naquele ano, os Estados Unidos continuam a liderar a lista, com 42,2% do faturamento mundial da indústria, seguidos por Reino Unido (5,8%), Brasil (5,14%), Alemanha (5,09%), Japão (4,9%), França (4,7%), Itália (3,2%), Austrália (2,6%), Canadá (2,4%) e Rússia (2,3%). No ano de 2013 o Brasil possuía mais de 132 milhões de animais estimação (IBGE, 2015). No ano de 2016, foi calculado que os lares brasileiros possuíam mais de 55 milhões de cães, 38 milhões de aves, 24 milhões de felinos e 18 milhões de peixes, entre outros animais (EUROMONITOR,2017).

Dada sua importância a partir dos valores movimentados no Brasil e no mundo, o setor *pet* tem apresentado grandes oportunidades de negócio e exigido melhores níveis de qualidade e de competitividade das empresas brasileiras do setor. Fatores como inovação, criatividade, e qualidade de produtos e de serviços são essenciais para competir neste mercado, principalmente nas categorias de acessórios para animais, foco de negócio da Zeedog, objeto de estudo neste trabalho.

O termo empreendedorismo vem ganhando maior destaque no âmbito organizacional devido à necessidade das pequenas e médias empresas identificarem oportunidades que auxiliem na criação de negócios lucrativos nos mercados internacionais. Desta forma, o tema Empreendedorismo Internacional, que pode ser entendido como a “descoberta, a execução (em inglês, *enactment*), a avaliação e a exploração de oportunidades, atravessando fronteiras nacionais, para criar produtos e serviços futuros” (OVIATT; MCDOUGALL, 2005) ganha destaque na literatura acadêmica.

Neste contexto, surge o importante conceito de oportunidade. A oportunidade é a primeira fase do processo empreendedor e, sem ela, não existe empreendedorismo (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Por isto, surge a necessidade de compreender melhor os processos de identificação e de exploração de oportunidades, já que, compreendendo a fundo a oportunidade, compreende-se a ideia que será transformada em negócio (OZGEN, 2011).

A identificação de oportunidades internacionais é parte essencial do processo do empreendedorismo internacional (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2013). A percepção das necessidades de mercado pode contribuir para a identificação de oportunidades, e o empreendedor precisa identificá-las no ambiente externo. Desta forma, poderá entregar ao mercado alguma solução que preencha estas necessidades, o que futuramente culminará em ganhos para seu negócio (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003).

Fatores ligados ao empreendedor e ao contexto influenciam o processo de identificação de oportunidades e corroboram para seu sucesso. Contudo, para que o processo empreendedor chegue ao fim com a ascensão de um novo negócio, é preciso não somente identificar as oportunidades, mas também saber explorá-las (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003). Para que o processo do empreendedorismo seja direcionado para a efetiva criação de valor, tanto a descoberta da oportunidade quanto a sua exploração são elementos absolutamente necessários (DAVIDSSON, 2000).

Neste trabalho, é examinado o caso de uma empresa brasileira, produtora de artigos de cuidados com animais domésticos – ou seja, enquadrada no segmento *pet*, que tem apresentado valores substanciais no comércio internacional. Em 2016, as exportações brasileiras neste mercado movimentaram US\$ 236,3 milhões, sendo a categoria de alimentos para animais – em inglês, *pet food* - a que apresentou maior representatividade ao alcançar US\$ 180,7 milhões. Produtos destinados aos cuidados com animais – em inglês, *pet care* – apresentaram o segundo maior faturamento de vendas externas, com US\$ 53 milhões, o de outros produtos – que inclui a comercialização de animais vivos – somou US\$ 2,1 milhões, e o de produtos veterinários – em inglês, *pet vet* – chegou a US\$ 354 mil (ABINPET, 2016).

A intenção deste artigo é preencher uma lacuna teórica e outra empírica. A lacuna teórica consiste na aplicação, a um caso, das proposições fundamentais do modelo de identificação, de desenvolvimento e de exploração de oportunidades internacionais (IDEO) desenvolvido por Peiris, Akoorie e Sinha (2015). Como justificativa de adoção deste modelo, verifica-se sua adequação por levar em consideração os antecedentes psicológicos, o capital social e os recursos - fatores necessários não apenas para a identificação, mas também para a exploração de oportunidades internacionais.

Neste contexto, o presente trabalho busca analisar o processo de identificação e de exploração de oportunidades internacionais de uma empresa brasileira atuante no mercado de acessórios *pet*, na implementação da sua estratégia corporativa de internacionalização. Buscou-se analisar não somente aspectos que auxiliem e que permitam, à empresa, identificar oportunidades, mas também os fatores que levem à sua exploração, transformando estas oportunidades em resultados de negócios concretos.

O artigo foi organizado em seis seções, como segue: além desta introdução, constrói-se o referencial teórico na seção 2, onde se discorre sobre a teoria que aborda os conceitos de oportunidade e oportunidade internacional, bem como o modelo IDEO de Peiris, Akoorie e Sinha (2015); na seção 3, descreve-se a metodologia de pesquisa utilizada; na seção 4 expõe-se o caso da empresa estudada; na seção 5, analisa-se o caso à luz do referencial teórico; e, por fim, na seção 6 são feitas as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceitos de Oportunidade e Oportunidade Internacional**

Oportunidades são novas combinações de recursos, que podem gerar não só novos produtos ou serviços, mas também novas matérias primas, novos mercados, ou até mesmo, novos métodos de produção (SCHUMPETER, 1942). São forças ou eventos que acontecem no meio em que a empresa se encontra, mas que fogem de seu controle, e que, caso sejam conhecidas e aproveitadas, enquanto existirem podem guiar a empresa para a implementação de ações estratégicas (OLIVEIRA, 1989).

Kirzner (1979), por outro lado, define oportunidade como imperfeições de mercados, as quais agem como lacunas, que devem ser aproveitadas para que a empresa produza novos serviços ou produtos para os mesmos ou novos mercados. Para De Bono (1989), "antes de chegar a existir, todo negócio é uma oportunidade que alguém percebeu"; neste sentido, a oportunidade nada mais é do que a possibilidade de utilização dos recursos da empresa –

humanos ou materiais – objetivando aproveitar determinada chance para criar uma nova atividade econômica, que traga retorno para quem a realizou.

Neste estudo, adota-se a definição de oportunidade proposta por Stevenson e Jarillo (1986): oportunidade seria o conjunto de circunstâncias positivas e favoráveis que direcionam a organização para uma determinada ação. Assim, a empresa pode atingir um estado futuro desejável que é distinto do estado atual.

Considerando oportunidade como circunstâncias que favorecem o alcance de um estado ou objetivo futuro, elas podem ser segmentadas em oportunidades internas ou oportunidades externas. As oportunidades internas são aquelas que ocorrem no ambiente interno da organização e que, quando bem exploradas, podem aumentar a produtividade e competitividade da empresa. Já as externas, por outro lado, são situações do ambiente externo à organização que podem oferecer condições para criar ou aumentar sua vantagem competitiva em relação aos outros players do mercado (SILVA; CUNHA, 1994). As oportunidades externas podem ser identificadas no próprio país em que a empresa opera, ou em um mercado externo, no qual a empresa ainda não está presente, sendo, portanto, uma oportunidade internacional.

Oportunidade internacional significa a chance de realizar uma “troca” com parceiros internacionais novos – que podem ser intermediários (atacadistas, varejistas) ou novos clientes finais - em novos mercados, onde um *player* seria o vendedor e o outro *player* seria o comprador. Na perspectiva do vendedor, trata-se da viabilidade de novos demandantes, e na perspectiva do comprador, de novos ofertantes. Após esta troca, todos ganham (ELLIS, 2011).

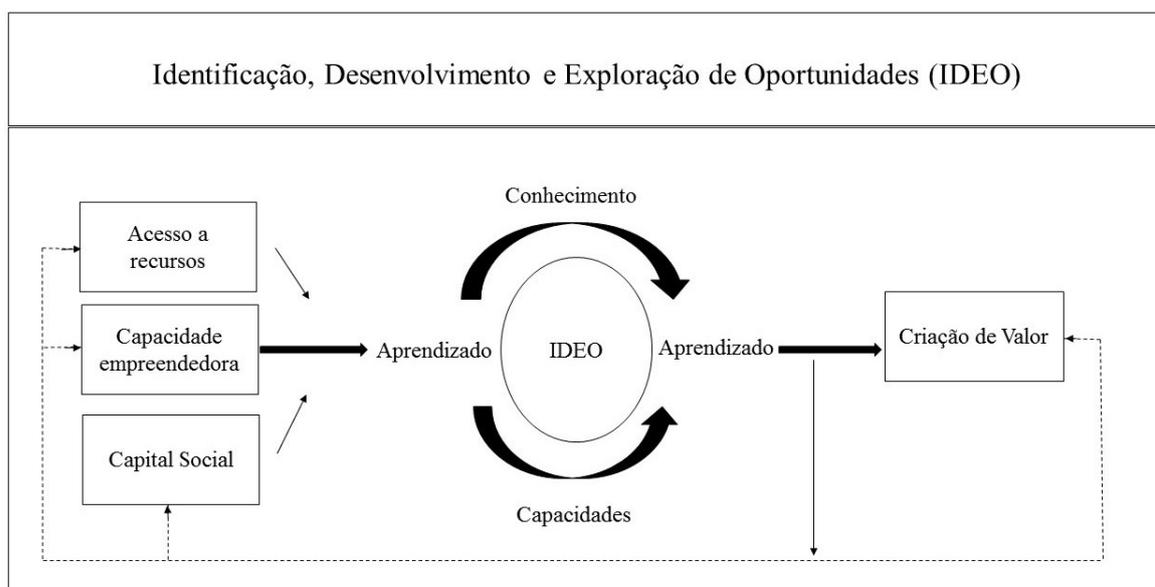
A oportunidade internacional pode ser também definida como a oportunidade de criar valor nas empresas por meio da combinação de comportamentos inovadores, proativos e arriscados, que atravessam as fronteiras nacionais (CASULLI, 2009). Ela se encaixa na nova dinâmica de competição empresarial, onde as empresas competem globalmente e disputam recursos escassos. Portanto, termos como inovação e expansão são palavras de ordem, e, neste cenário, a internacionalização pode ser uma alternativa estratégica. No entanto, é necessário identificar e avaliar corretamente as oportunidades que o ambiente internacional pode proporcionar, pois é a partir delas que a empresa poderá servir novos mercados e clientes de forma lucrativa.

## **2.2. Fatores que influenciam o processo de identificação, desenvolvimento e exploração de oportunidades.**

No processo de formação de uma oportunidade, existem precedentes que, por meio de processo iterativo de desenvolvimento, podem ser considerados *inputs* para a transformação final de determinada oportunidade.

Para melhor entender como este processo funciona, Peiris, Akoorie e Sinha (2015) apresentaram modelo conceitual que dá um passo à frente dos modelos disponíveis até então. Isto porque sugerem que o indivíduo, a organização e as redes de relacionamento são dimensões que impulsionam para a emergência do processo de desenvolvimento de oportunidades, induzindo as empresas à internacionalização.

O modelo reconhece que o processo de identificação de oportunidades internacionais surge da integração de fatores evolutivos, como o acesso a recursos, capital social e a capacidade do empreendedor. Isto contribui para processo contínuo de ampliação dos conhecimentos e de aprendizados, e para o desenvolvimento de capacidades por parte do empreendedor. O aprendizado acumulado será um fator importante para a retroalimentação dos fatores e criação de valor, como, por exemplo, a internacionalização dos negócios (ver Figura 1).



**Figura 1: Identificação, Desenvolvimento e Exploração de Oportunidades**

Fonte: Adaptado de Peiris, Akoorie e Sinha (2015)

Para comporem seu modelo, Peiris, Akoorie e Sinha (2015) basearam-se em Ardichvili, Cardozo e Ray (2003), os quais destacaram que o processo de identificação e de desenvolvimento de oportunidades é influenciado por cinco fatores-chave: 1) alerta empreendedor; 2) conhecimento prévio; 3) descoberta *versus* busca sistemática; 4) traços de personalidade, compostos por autoeficácia, tomada de risco e criatividade; e 5) redes de relacionamento. A partir daí, propuseram a existência de três fatores que contribuem para a identificação de oportunidades internacionais (IDEO): 1) a capacidade empreendedora, que consiste em conhecimento prévio, em criatividade, em autoeficácia e em perseverança; 2) o capital social; e 3) o acesso a recursos. Espera-se que a sinergia entre os fatores seja capaz de ampliar os conhecimentos, as capacidades e os aprendizados do empreendedor, e, com isso, o processo de identificação de oportunidades internacionais possa ser mais efetivo.

A seguir são apresentados os fatores que compõem o modelo de Peiris, Akoorie e Sinha (2015), utilizado neste estudo.

### 2.2.1 Capacidade empreendedora

A capacidade empreendedora apresenta quatro características pessoais e cognitivas: conhecimento prévio, criatividade, autoeficácia e perseverança. Elas consistem em dois tipos

de capacidades: potenciais para aprender e para adquirir conhecimento, e adequadas para identificar oportunidades e para produzir conteúdo de valor e inovação.

Segue análise individual de cada conceito:

### **Conhecimento prévio**

- É considerado uma das principais variáveis no processo de identificação e de desenvolvimento de oportunidades, já que a dinâmica das informações tem papel fundamental no reconhecimento de oportunidades empreendedoras. Existem indivíduos que conseguem identificar oportunidades com maior facilidade do que outros, ou seja, uma oportunidade empreendedora não é óbvia para todos os indivíduos. Isto ocorre devido às informações que os indivíduos possuem previamente serem diferentes e interpretadas de distintas formas. Como consequência, estas informações podem se tornar facilitadoras no processo de identificação de oportunidades para determinados empreendedores, e não para outros (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Assim, os empreendedores necessitam dispor de algum tipo de conhecimento prévio para identificar oportunidades empreendedoras, pois é por meio da percepção e da experiência que se reconhece o valor de uma informação nova. Logo, o conhecimento prévio acerca dos mercados, dos consumidores e das formas de servir determinado mercado aumenta a probabilidade de se identificar uma oportunidade empreendedora (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003).

### **Criatividade**

- Junto com a mudança e com a inovação, são consideradas partes integrais no domínio do empreendedorismo, além de serem considerados elementos importantes na tomada de decisão empresarial, que consequentemente direciona o processo de identificação de oportunidades (GAGLIO; KARTZ, 2001; SHANE, 2003). Além disso, a criatividade é considerada como um processo que ocorre por meio da inovação, seja dentro de um contexto organizacional ou individual (AMABILIE et al., 1996).

A criatividade é fator importante para que se entenda o processo de internacionalização de empresas no empreendedorismo internacional. Empreendedores que são apaixonados por seu negócio e pela diversificada exposição a diferentes mercados, produtos e processos, exibem altos graus de criatividade. Isso promove a geração de novas ideias que, por sua vez, geram o desenvolvimento e a exploração de oportunidades, por meio de processo iterativo de aprendizado e de desenvolvimento do conhecimento (PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2015).

### **Autoeficácia**

- É tida como a crença que o indivíduo tem sobre sua capacidade de realizar determinada atividade com sucesso. Desta forma, sua crença pode afetar suas escolhas e o desempenho profissional (BANDURA, 1977). O sucesso de uma oportunidade internacional depende diretamente do nível de autoeficácia que o empreendedor possui para a execução de uma tarefa (MUZYCHENKO, 2008).

Altos graus de autoeficácia auxiliam em uma interpretação mais rápida, assim como na aquisição e na assimilação de novas informações, aumentando a capacidade de aprendizado. Assim, forma-se uma nova geração de conhecimento, promovendo a sobrevivência dos negócios (PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2015). A autoeficácia está positivamente relacionada com

a identificação de oportunidades, com o crescimento dos negócios (BAUM et al., 2001; ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003; BAUM; LOCKE, 2004), com o modo de empreender e com o desenvolvimento de novos negócios (BOYD; VOZIKIS, 1994).

### **Perseverança**

- É vista como a capacidade de superar circunstâncias adversas (STOLTZ, 1997). A perseverança de um indivíduo é, até certo ponto, determinada por suas crenças sobre suas capacidades (BANDURA, 1977). As atividades empresariais são arriscadas e as pessoas com grande perseverança perseguem oportunidades empresariais, apesar de condições adversas e de contratempos (KURATKO et al., 1997). Fazer negócios através das fronteiras envolve grandes incertezas e riscos quando comparado aos mercados locais. Em tais situações, maiores níveis de perseverança tornam os empreendedores resistentes às dificuldades e adversidades. Isto leva a capacidades aprimoradas de aprendizado, de autoeficácia e de sobrevivência da empresa, que auxiliam no processo de identificação e de exploração de oportunidades, aí incluídas as oportunidades internacionais (PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2015)

### **2.2.2 Acesso a Recursos**

Mesmo que determinado empreendedor tenha identificado uma boa oportunidade, ele precisa ter acesso a recursos para que se viabilize a exploração desta oportunidade. Estes recursos precisam ser acessados de forma adequada para que não haja empecilhos no crescimento e no desenvolvimento do negócio, já que é por meio deste acesso que o negócio será efetivado (CHRISMAN et al., 1998).

Por sua vez, Peiris, Akoorie e Sinha (2015) concluem que os empreendedores que têm acesso a recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais moderam o processo de desenvolvimento de oportunidades, restringindo ou melhorando a extensão da combinação de novos recursos.

### **2.2.3 Capital Social**

É por meio do acesso ao conhecimento privilegiado do capital social que se dá o impulso para a identificação de oportunidades (PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2015). Este conceito está interligado com a teoria das redes, pois é por meio das redes, que informações valiosas são acessadas antes dos concorrentes (BURT, 1997). As redes de relacionamento promovem acesso a recursos valiosos, tais como a informações e oportunidades privilegiadas (NAHAPIET; GOSHAL, 1998).

O capital social tem a característica de facilitar a identificação de oportunidades, promovendo exclusivo acesso a recursos e informações, além de proporcionar condições favoráveis para a exploração destas oportunidades nos mercados internacionais (MANOLOVA et al., 2010; ELLIS, 2011). Mas o papel mais importante do capital social está no processo de identificação de oportunidades, sobre qual ainda há poucas pesquisas tanto na literatura sobre empreendedorismo quanto na que investiga o fenômeno do empreendedorismo internacional (PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2015).

Vale destacar que Peiris, Akoorie e Sinha (2015) sugerem que o alto nível de recursos percebidos em relacionamentos internos e externos modera o processo IDEO.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para este trabalho, optou-se pela metodologia qualitativa, por meio de estudo de caso único. Atribui-se a esta abordagem metodológica a vantagem das múltiplas fontes de evidência para solucionar problemas de pesquisa que ressaltam o “como” e o “por que”. Yin (2005) também aponta que, neste método, é característica a falta de controle do pesquisador sobre o fenômeno. Neste caso, usualmente o pesquisador se debruça sobre fenômenos contemporâneos para fins de análise.

Trata-se de um estudo de caso instrumental, onde um caso particular é examinado para prover *insights* sobre um assunto ou para o refinamento da teoria. O caso tem interesse secundário, e seu papel é de apoio para fornecer a compreensão sobre algo (STAKE, 1995).

A escolha de um estudo de caso único deu-se por ser um caso crítico e peculiar (YIN, 2005). Pelo aspecto crítico, destaca-se a sua importância no reforço e na aplicabilidade da teoria sobre o empreendedorismo internacional em pequenas empresas brasileiras. No quesito peculiaridade, considerou-se que a empresa analisada apresenta relevância como contribuição conceitual, como ilustração da teoria existente e como inspiração para novas ideias (SIGGELKOW, 2007).

De acordo com a natureza do fenômeno a ser estudado e pela escolha da abordagem de pesquisa de abordagem qualitativa, foram necessárias diferentes técnicas de levantamento de evidências, dentre elas a entrevista semiestruturada, a análise documental e bibliográfica (PATTON, 2002; TAYLOR; BOGDAN, 1984).

A entrevista semiestruturada tem, como característica, o estabelecimento de questionamentos básicos que são apoiados em teorias e em hipóteses relacionadas ao tema da pesquisa. Este tipo de entrevista favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987).

O levantamento de evidências iniciou-se por meio de informações disponibilizadas pela própria empresa, em seu *website* ([http:// www.zeedog.com.br](http://www.zeedog.com.br)), bem como por meio de artigos de revistas e de jornais, de casos de ensino sobre a empresa e sobre seus produtos. No segundo momento, foram realizadas entrevistas, no período compreendido entre outubro e novembro de 2016, com seus fundadores Thadeu Diz e Felipe Diz, responsáveis pela gestão e pelas estratégias de negócio e de internacionalização da empresa. Com um total de 2 horas e 35 minutos, as duas entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente para melhor análise dos materiais coletados. Para a coleta destes dados primários, foi elaborado e utilizado roteiro de entrevista semiestruturado que buscou informações sobre a empresa, sobre o contexto, sobre sua história e sobre seu processo de internacionalização.

Para o processo de validação dos constructos e para a confiabilidade das evidências, foram adotados os seguintes princípios, definidos por Yin (2015): utilização de múltiplas evidências, criação de um banco de dados, estabelecimento de encadeamento entre as evidências, e cautela no uso de evidências oriundas de fontes eletrônicas.

A análise das evidências é etapa importante em qualquer pesquisa. Estudos qualitativos, sobretudo estudos de casos, requerem a utilização de técnicas que facilitem a síntese e compreensão das evidências (MILES; HUBERMAN, 1994). Para o desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se a técnica proposta por Miles e Huberman (1994), que envolve as atividades de analisar as evidências, apresentá-las e, finalmente, verificar as proposições e delinear a conclusão.

Para analisar as evidências, foram selecionadas as informações levantadas no caso, que, em seguida, foram organizadas em categorias definidas. Neste momento, as evidências das diversas fontes foram confrontadas – ou seja, executou-se a triangulação de evidências - para evitar possíveis distorções. Na segunda atividade apontada por Miles e Huberman (1994), composta pela organização e apresentação do caso, buscou-se avaliar e comparar o objeto de estudo com os padrões e preceitos teóricos de identificação de oportunidades internacionais. Por fim, na verificação das proposições e delineamento da conclusão, são apresentados os resultados, com o objetivo de facilitar a verificação das proposições e as respostas às questões de pesquisa, concluindo, assim, a análise.

Quanto a limitação da pesquisa, destaca-se aquela que diz respeito às deduções do pesquisador, pois há dificuldade de se garantir que estas sejam lógicas ou controladas, por serem realizadas por meio de proposições verbais, e não pela matemática; dessa forma, o pesquisador pode ter falsas evidências ou visões enviesadas (LEE, 1989; YIN, 2005).

#### 4. O CASO ZEEDOG

Fundada em 2012, na cidade do Rio de Janeiro, a Zeedog é empresa que produz uma variedade de acessórios para cães e gatos, tais como guias, coleiras, peitorais, gravatas, camas, brinquedos, comedouros. A empresa também comercializa itens para humanos, como mochilas, bolsas, bonés, chinelos e óculos. A empresa foi inicialmente criada, segundo seus idealizadores, com o propósito de conectar cachorros e pessoas, ou seja, criar e desenvolver produtos de expressão, que ajudam a tornar as vidas do dono e do cachorro muito mais interessantes. Posteriormente essa visão foi ampliada também para os gatos e seus donos.

Dois de seus fundadores, os irmãos gêmeos Thadeu e Felipe Diz, identificaram a oportunidade de investir no mercado *pet* por meio de uma experiência de compra. Eles estudavam hotelaria na Califórnia e decidiram adotar um cachorro vira-lata. A ele deram o nome de Zeca (por isso o Zee – som da letra Z em inglês – no nome). Ao tentar comprar acessórios para Zeca, perceberam que não existiam, no mercado, produtos de qualidade e com *design* diferenciado para cães, tampouco uma experiência de compra que trouxesse uma filosofia de vida embutida. A despreziosa busca por uma oferta, somada à visão empreendedora dos jovens, fez surgir a Zeedog. Nas palavras de Thadeu Diz: “Notamos que a experiência de compra de produtos para animais de estimação era ruim”.

Com a adoção do cão e a necessidade de comprar produtos a ele relacionados, as idas às *petshops* passaram a fazer parte do cotidiano dos irmãos. Foi neste momento que os gêmeos perceberam que os produtos *pet* eram como *commodities*, neles não havendo nada de interessante e inovador. De acordo com Thadeu Diz, estes produtos não possuíam essência, estilo ou atitude. Diante desta constatação, os irmãos perceberam que havia uma

oportunidade para se criar uma marca “de verdade”. Na época, os fundadores não possuíam recursos para montar a empresa e nem informações sobre como montar uma.

Ao regressarem ao Brasil, tempos depois, ainda permaneciam com a ideia da formação da Zeedog. Recém-formados, eles se uniram a um amigo de infância, Rodrigo Monteiro, possuidor da *expertise* financeira que lhes faltava, e começaram a desenhar a empresa. Os fundadores passaram pelo menos três anos estudando, dentre outras coisas, os mercados *pet* brasileiro e global, para, assim, a empresa sair do campo das ideias e se transformar em realidade, com o lançamento de produtos no mercado. Neste processo de formação e estudo de viabilidade, Thadeu Diz relata que os fundadores foram à China, com o objetivo de desenvolverem os primeiros protótipos. Após bastante insistência e persuasão junto aos fornecedores chineses, conseguiram, com sucesso, convencê-los a fabricarem seus produtos.

A partir deste momento decisivo no processo de formação da empresa, os fundadores começaram a participar de *road shows*, com o objetivo de captar recursos, para, finalmente, obter capital para fundar a empresa. Passaram cerca de um ano entrando em contato com diversos investidores e fundos, até conseguiram investimento da empresa DXA Investments e, assim, fundaram a Zeedog.

Desde a sua fundação, os empreendedores procuraram destacar a importância dos talentos humanos para o sucesso da empresa. Segundo Thadeu Diz, os sócios entendiam que o sucesso da empresa dependeria de uma cultura organizacional orientada pelo respeito ao funcionário e pelo trabalho em equipe. Eles achavam que isto era mais importante do que a captação e a utilização de recursos financeiros.

A Zeedog no Brasil possuía pouco tempo de fundação quando aconteceu a efetiva decisão de internacionalização dos negócios da empresa. Esta decisão foi tomada devido a pedidos dos próprios investidores. Inicialmente, os fundadores pensavam em expandir a empresa apenas na direção dos EUA, mas, depois de desenvolverem os protótipos, de elaborarem o *business plan* e de receberem o investimento necessário, a estratégia de internacionalização se mostrava mais latente. Assim, após quatro anos de sua fundação, a empresa já está presente em 22 países.

Em 2013, com apenas um ano de existência, os três fundadores começaram a se articular para que a internacionalização efetivamente ocorresse, com foco inicial no mercado dos Estados Unidos. Para os fundadores era de suma importância a atuação da empresa no exterior, conforme relata Thadeu Diz:

Ela é muito importante para ocupar e dominar um novo mercado, em termos de faturamento, então para o grupo isso é muito bom. Como ela também é muito importante para valorizar o posicionamento dela aqui no Brasil, que é, infelizmente, o jeito que o brasileiro pensa. Por ter uma loja em Nova York, as pessoas valorizam mais o produto do que quando elas veem um *petshop* aqui da esquina. Não que a gente tenha tomado a decisão de fazer esse investimento, esta expansão para fora para isso, mas ele inevitavelmente cria esse, digamos, esse desejo a mais [*nos consumidores brasileiros*]. Faz parte da vida.

Como já mencionado, os irmãos Diz passaram anos vivendo nos EUA, o que levou ao surgimento deste sentimento de expansão para o mercado estrangeiro ao localmente identificarem a oportunidade internacional. O fato de terem tido a oportunidade de vivenciar,

de possuir experiências e de analisar o mercado consumidor de perto, fez com que os irmãos percebessem que, naquele país, havia grandes chances de o negócio dar certo. Thadeu Diz demonstra essa percepção ao afirmar:

Eu acho que, por eu ter morado fora, eu entendo muito bem a cultura, falo muito bem a língua e tenho, enfim, uma experiência de como as coisas, os negócios funcionam lá [nos EUA]. Isto é uma facilidade quando a gente, ao entrar no país, já temos uma certa facilidade de fazer o negócio lá.

Além das experiências pessoais vividas pelos irmãos Diz, que possibilitaram uma análise mais sensível da oportunidade possível de ser explorada nos EUA, o potencial de mercado estadunidense também chamou a atenção dos brasileiros, visto que se trata do maior mercado *pet* do mundo:

A gente começa quando tem um bom potencial de mercado, porque também não adianta eu ter uma afinidade cultural se esse lugar não tem potencial. Então, o potencial, digamos, que é o catalisador da decisão. Existem vários países com potencial e, a partir dessa constatação, começamos a traçar: é um lugar que tem mais a ver com os valores da marca? É um lugar que apresenta um pouco mais o *lifestile* da marca? É uma cultura que vai aceitar a marca de forma fácil ou mais difícil? Então essas decisões são baseadas em cima disso. Mas, certamente o crucial aqui é potencial de mercado.

Assim, os irmãos fizeram estudos sobre as condições e as características do mercado dos EUA, analisaram os riscos e fizeram estudos de Marketing para mapear a demanda dos consumidores. Tudo isto com o objetivo de embasar de forma mais concreta a decisão de iniciar as operações no exterior.

Após a decisão de, efetivamente, iniciarem o processo de internacionalização de sua empresa nos EUA, em dezembro de 2012, os fundadores começaram a participar da Global Pet Expo, feira *pet* que acontece anualmente nos Estados Unidos e que é considerada a maior do mundo. Neste evento os fundadores já começaram a estabelecer contatos comerciais. Segundo Thadeu Diz, somente na feira daquele ano, os empreendedores já conseguiram fechar contratos de venda com distribuidores de oito países.

Foi então que a empresa começou a crescer, via contato boca a boca com diversos distribuidores. De acordo com os empreendedores, no mercado mundial de *pet*, a empresa passou a ser reconhecida globalmente e citada como referência mundial de construção de marca no setor. Segundo Thadeu Diz, os fundadores foram proativos inicialmente nas feiras, mas o recebimento de propostas de revendedores – tanto distribuidores como varejistas - que eles nunca haviam encontrado fisicamente passou a ter maior proporção.

Em seguida, os fundadores começaram a participar também de feiras de moda de vestuário *pet*. Desta forma, surgiram vendas para atacadistas dos Estados Unidos e a empresa passou também a distribuir seus produtos para varejo multimarcas, como a Urban Outfitters.

Os empreendedores sabiam que precisavam ampliar as suas redes de relacionamentos para além das feiras comerciais e revendedores. Eles conheciam celebridades, profissionais de moda e influenciadores digitais, que poderiam alavancar a construção e a difusão de sua marca. Porém, no início do processo de internacionalização, se preocuparam em ampliar os

contatos com profissionais e com empresas que atuassem no processo logístico e de despacho aduaneiro na China, no Brasil, nos Estados Unidos e na Europa.

Com a evolução do negócio, os fundadores, em dezembro de 2015, abriram a primeira loja internacional da Zeedog na cidade de Nova York, Estados Unidos. Em 2016, a empresa inaugurou a segunda loja naquele país, na cidade de Las Vegas, e pretende, nos próximos anos, abrir nesse mercado, mais cinco novos pontos de vendas. A operação estadunidense é totalmente independente daquela que existe no Brasil, possuindo galpões, logística, controles financeiros, equipes de vendedores e supervisores próprios. Segundo Thadeu Diz, desde que houve a abertura da loja este sistema não foi alterado.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Ao se examinar o caso da Zeedog, percebe-se a influência do conhecimento prévio no processo de identificação da oportunidade internacional, pois, mesmo antes da fundação da empresa, os irmãos Thadeu e Felipe Diz possuíam conhecimento sobre o mercado estadunidense, já que haviam morado naquele país.

Os empreendedores identificaram que as carências desse mercado se apresentavam em termos de produtos inovadores com *design* diferenciado e que refletissem o estilo de vida dos consumidores. Além disso, após a fundação da empresa no Brasil, os irmãos Diz participaram de feiras *pet* com o objetivo de captar maior conhecimento tanto sobre o mercado, bem como sobre o comportamento dos donos de animais domésticos. Por fim, os fundadores buscaram uma melhor forma de servir o mercado consumidor, fazendo estudos de Marketing voltados à análise comparativa dos clientes brasileiros e americanos, conforme proposto por Shane (2000) e Ardichvili, Cardozo e Ray (2003).

Assim, verifica-se que o estudo sobre o mercado potencial permitiu que a identificação da oportunidade internacional fosse possível, com estes conhecimentos adquiridos permitindo que os fundadores reconhecessem uma oportunidade internacional. Esta constatação pode ser exemplificada pela fala de Thadeu Diz:

Quando a gente foi abrir loja em Nova York, obviamente eu fiz um estudo um pouco mais demográfico, onde os cachorros estavam concentrados, qual era a renda per capita, por exemplo, nos bairros localizados no entorno. Enfim, nada muito complexo, mas o suficiente para a gente ter um *feeling* um pouco mais concreto. Para saber se eu estava abrindo, pelo menos, na rua certa, no bairro certo.

A segunda característica da capacidade empreendedora é a criatividade. Esta é uma das dimensões que mais impactam o processo de identificação de oportunidades, devido à sua importância no processo de tomada de decisão do empreendedor.

A criatividade e o estado de alerta auxiliaram os empreendedores a enxergar além do óbvio, ou seja, eles conseguiram identificar uma oportunidade que estava até então sendo negligenciada pela indústria (GAGLIO; KARTZ, 2001; SHANE, 2003). A decisão de desenvolver e lançar produtos criativos e de *design* inovador em relação ao setor de *pet* foi fundamental para o sucesso nos mercados brasileiro e internacional. Assim, os fundadores conseguiram

identificar e desenvolver uma oportunidade completamente inovadora, a qual ninguém antes havia percebido, conforme pode ser constatado no depoimento de um dos empreendedores:

Eu acho que sim, a criatividade te dá uma capacidade de ver além do óbvio, do que não é tangível, e esta visão do mundo em si é importante para você identificar certas oportunidades que não estão tão claras na mesa. As pessoas me perguntam: uma ideia tão simples, como é que eu não pensei nisso? Não pensou nisso porque não era tão óbvio até elas verem, mas para você ver coisas que não são óbvias, a criatividade é importante porque a mente criativa pensa de uma forma mais analítica. Você consegue enxergar certas coisas que não são tão triviais.

A terceira característica da capacidade empreendedora é conhecida como autoeficácia, e está relacionada com o nível de assertividade e de efetividade das ações - ou seja, com a capacidade de se alcançarem objetivos difíceis. Segundo Ardichvili, Cardozo e Ray (2003), a autoeficácia é um dos traços da personalidade do empreendedor que está relacionado com o sucesso dos empresários em seus empreendimentos, por meio do otimismo.

No caso Zeedog percebe-se que os fundadores precisaram ser assertivos e otimistas quando decidiram desenvolver e explorar novas oportunidades no mercado internacional, conforme apresentado por Muzychenko (2008). Apesar de já possuírem um negócio no Brasil, os fundadores conseguiram alcançar novos objetivos para a empresa no mercado internacional, buscando alternativas de aprendizado e de relacionamento e, principalmente, buscando ampliar a distribuição e a venda de seus produtos no exterior. Assim, para que o empreendimento tivesse sucesso, os sócios procuraram conhecer feiras *pet* e de moda, captar novos clientes e, desta forma, expandir seus negócios para novos mercados.

Tal ato demandou dos fundadores grande capacidade de assertividade, otimismo e efetividade, conforme apresentado por Ardichvili, Cardozo e Ray (2003). Esse nível de otimismo pode ser comprovado pelas palavras de Thadeu Diz:

A gente é bom o suficiente, num nível em que somos capazes de gerenciar o negócio e fazê-lo crescer.

Analisando o caso da Zeedog por meio da perspectiva da característica perseverança, percebe-se que este fator foi fundamental para a criação do negócio e para a posterior internacionalização da empresa. Na abertura da empresa, os sócios tiveram dedicação e paciência para estudar durante três anos os mercados nacionais e internacionais, e constância de propósito para captar recursos para a abertura da empresa.

No que diz respeito ao processo de internacionalização, essa característica fica mais evidente nas negociações com os fornecedores chineses. Neste processo de formação e de estudo de viabilidade, Thadeu Diz relata que os fundadores foram à China, com o objetivo de desenvolverem os primeiros protótipos de seus produtos. Após bastante insistência e persuasão junto aos fornecedores chineses, eles conseguiram, com sucesso, convencê-los a fabricarem seus produtos. Isto ratifica o postulado de Peiris, Akoorie e Sinha (2015) que propõe que altos graus de perseverança fazem a resiliência do empreendedor em situações de adversidade.

Este fato se confirma com o relato de Thadeu Diz:

Sem perseverança você morre na praia. Porque as coisas não são fáceis, você “apanha” o tempo inteiro. Então, sim, talvez essa seja o fator mais importante de sucesso de qualquer negócio, é não desistir. Perseverança talvez seja o fator mais importante dessa história toda.

Após a análise das características referentes à capacidade empreendedora, a próxima abordagem que norteia os fatores influenciadores no processo de identificação, de desenvolvimento e de exploração de oportunidades internacionais é o acesso a recursos. Este fator permite que determinada oportunidade seja mais bem explorada e desenvolvida devido a recursos humanos, financeiros e organizacionais acessíveis aos empreendedores, de modo a garantir crescimento sustentável do seu negócio (CHRISMAN et al., 1998; PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2015).

No caso da Zeedog, os empreendedores buscaram captar, principalmente, dois tipos de recursos: o financeiro para abertura da empresa, e o recurso de conhecimento, na forma de aprendizado de tecnologias e de entendimentos dos mercados nacional e internacional de produtos *pet*.

No que diz respeito aos recursos existentes, os sócios buscaram gerenciar bem de perto seus recursos humanos, por meio de uma cultura organizacional orientada para a satisfação e a motivação dos colaboradores da empresa. Eles acreditavam que uma gestão financeira sólida, amplos conhecimentos adquiridos e uma política de gestão de pessoas eficiente seriam essenciais para o equilíbrio do sistema de administração implementado no mercado internacional. Desta forma, as proposições de Chrisman et al. (1998) e Peiris, Akoorie e Sinha (2015) são endossadas pelo caso descrito, visto que os recursos de fato permitiram a viabilização da exploração da oportunidade internacional da Zeedog.

Por fim, o capital social, outra característica que compõe o conjunto de fatores influenciadores no processo de identificação de oportunidades internacionais, está relacionado ao desenvolvimento de redes para captação de informações e ao estabelecimento de parcerias.

No caso da Zeedog, a rede de relacionamentos teve sensível impacto para que a exploração da oportunidade internacional fosse possível. Seu investidor inicial - a DXA Investments, que passou a compor com os empreendedores - foi fundamental para a criação do negócio e para a disponibilização de recursos financeiros para a inserção da empresa no mercado internacional.

Outra forma de desenvolvimento de rede pode ser verificada pelos contatos e pelas prospecções realizados pelos irmãos Diz com diversos distribuidores de diferentes países nas feiras comerciais internacionais, e pela relação com empresas e com agentes envolvidos diretamente com o processo de despacho aduaneiro e logística no Brasil, nos EUA e na China. Este fator, as redes de relacionamentos, permite que o empreendedor tenha acesso a conhecimentos privilegiados e que esteja exposto a oportunidades. No caso da Zeedog, as redes de relacionamentos auxiliaram os empreendedores a desenvolver maiores conhecimentos do mercado estrangeiro, e, desta forma, identificar novas oportunidades internacionais (NAHAPIET; GOSHAL, 1998).

Assim, é razoável supor que a capacidade dos gestores da Zeedog para gerenciar suas redes foi crítica para a identificação e exploração de oportunidades, para o desenvolvimento

e a mobilização de recursos, e para o desempenho geral da empresa, conforme preconizam Dyer e Singh (1998).

## 6. CONCLUSÃO

O do presente estudo possibilitou uma análise de como o modelo de identificação, de desenvolvimento e de exploração de oportunidades internacionais (IDEO) desenvolvido por Peiris, Akoorie e Sinha (2015) pode ser aplicado no processo de internacionalização de uma empresa brasileira atuante no setor de acessórios *pet*. Além disso, a pesquisa também permitiu identificar e avaliar a presença das características - capacidade empreendedora, acesso a recursos e capital social - constantes do referido modelo.

A capacidade empreendedora foi ratificada pelos conhecimentos prévios que os sócios possuíam, e por aqueles que foram adquiridos durante o desenvolvimento da empresa, pela criatividade e pelo estado de alerta que os fizeram enxergar além do óbvio. Ou seja, eles conseguiram identificar uma oportunidade que estava até então sendo negligenciada pelos empreendimentos já existentes.

A decisão de desenvolver e de lançar produtos criativos e de *design* inovador em relação aos que eram ofertados ao mercado foi fundamental para o sucesso da Zeedog nos mercados brasileiro e internacional. A respeito das dimensões autoeficácia e perseverança da capacidade empreendedora, vislumbra-se que os executivos da empresa foram assertivos, otimistas e perseverantes quando decidiram desenvolver e explorar novas oportunidades no mercado internacional.

Complementando o modelo IDEO quanto aos recursos, com destaque para os financeiros e de conhecimentos, os empreendedores não somente souberam como captá-los, mas principalmente como gerenciá-los ao longo do processo de internacionalização. As redes que fazem parte do capital social da empresa também foram de fundamental importância para a captação de recursos e para o desenvolvimento das operações comerciais com distribuidores e fornecedores internacionais.

Conclui-se que foi possível identificar, no caso da Zeedog, as dimensões do modelo IDEO. Estas dimensões – capacidade empreendedora, acesso a recursos e capital social - foram componentes para o desenvolvimento de novas capacidades e competências empresariais. Isto permitiu à empresa não somente identificar e explorar oportunidades no exterior, como também maximizar a criação e a entrega de valor superior para seus clientes nos mercados nacional e internacional.

O presente estudo teve um caráter exploratório e suas contribuições não esgotam o tema pesquisado. Como sugestão para estudos futuros, propõe-se, inicialmente, a replicação do estudo com uma quantidade maior de casos, possibilitando resultados mais amplos para que as diferenças entre os grupos possam ser identificadas. Sugere-se, também, avaliar o modelo no contexto de outras indústrias, ou comparar semelhanças e diferenças entre empresas com alto grau de internacionalização com aquelas com pouca ou nenhuma operação no mercado externo. Também podem ser executados estudos quantitativos que permitam testar hipóteses que corroborem, ou não, as premissas e proposições do modelo IDEO.

## REFERÊNCIAS

- AMABILE T.M.; CONTI R.; COON H.; LAZENBY J; HERRON M. Assessing the Work Environment for Creativity, **The Academy of Management Journal**, v. 39, n.5, p. 1154-1184, 1996.
- ARDICHVILI A; CARDOZO R; RAY S. A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development, **Journal of Business Venturing**, v. 18, n.1, p. 105, 2003.
- BANDURA, A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**, Washington, v. 84, n.2, p. 191-215, 1977.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. **Lisboa**: Edições Setenta, 1994.
- BAUM, J.R.; LOCKE, E.A. The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Growth, **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 4, p. 587, 2004.
- BAUM, J.R.; LOCKE, E.A.; SMITH, K.G. "A Multidimensional Model of Venture Growth", **The Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 292-303, 2001.
- BOYD, N.D.; VOZIKIS, G.S. "The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions", **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 18, p.63-66, 1994.
- BURT, R.S. The contingent value of social capital. **Administrative science quarterly**, p. 339-365, 1997.
- CASULLI, L. Exploring opportunity creation in internationalizing SMEs: Evidence from Scottish firms. **Internationalisation, Entrepreneurship and the Smaller Firm: Evidence from Around the World**. London: Edward Elgar, p. 20-36, 2009.
- CHRISMAN, J.J.; BAUERSCHMIDT, A.; HOFER, C.W. The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model, **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, p. 5-30, 1998.
- CHRISTENSEN, P. S.; MADSEN, O. O.; PETERSON, R. **Opportunity Identification: The Contribution of Entrepreneurship to Strategic Management**, Denmark: Aarhus University Institute of Management, 1994.
- DAVIDSSON, P. A Conceptual Framework for the Study of the Entrepreneurship and the Competence to Practice It *In*: **Working Paper**. Jönköping. 2000.
- DE BONO, E. **Oportunidades um manual para a busca de melhores oportunidades nos negócios**. Vértice, 1989.
- DELLAGNELO, E. H.L.; SILVA, R.C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**, v. 1, p. 97-118, 2005.
- DONMOYER, R. **Generalizability and the Single-Case Study**. In R. Gomm, M. Hammersley, & P. Foster (Eds) *Case Study Method* (pp. 45-69). London: Sage, 2000.
- DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- ELLIS, P.D. Social Ties and International Entrepreneurship: Opportunities and Constraints Affecting firm Internationalization, **Journal of International Business Studies**, v. 42, n.1, p. 99-127, 2011.
- GAGLIO, C.M.; KATZ J.A. "The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness", **Small Business Economic**, v. 16, n.2, p.95-111, 2001.
- GIL, A. C. **Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, p. 331-360, 1996.
- GILBERT, B.A.; MCDUGALL, P.P.; AUDRETSCH, D.B. New Venture Growth: A Review and Extension, **Journal of Management**, v. 32, n.6, p. 926-950, 2006.
- JOHANSON, J. et al. Strategies in global competition. **Strategies in global competition**, 1988.
- KENNEDY, M. Generalizing from single case studies. *Evaluation Quarterly: A Journal of Applied Social Research*, 3, 4, 661-679. 1979.
- KIRZNER, I. **Perception, opportunity, and profit**. University, 1979.
- KIRZNER, I. **Competition and entrepreneurship**. University of Chicago Press: Chicago, 1973.
- KURATKO D. F.; HOMSBY, J. S.; NAFFZIGER, D. W. An Examination of Owner's Goals in Sustaining Entrepreneurship, **Journal of Small Business Management**, Vol. 35, pp. 24-33. 1997
- LEE, A. S. A scientific methodology for MIS case studies. **MIS Quarterly**, 13, 1, 33- 50, Mar.1989.
- LINCOLN, Y.; GUBA, E. **Naturalistic inquiry**. Newbury Park, CA: Sage, 1985

- MAINELA, T.; PUHAKKA, V.; SERVAIS, P. The Concept of International Opportunity in International Entrepreneurship: A Review and a Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, p. n/a-n/a, 3 abr. 2013.
- MANOLOVA, T.S.; MANEV I.M.; GYOSHEV B.S. "In Good Company: The Role of Personal and Inter-firm Networks for New-venture Internationalization in a Transition Economy", **Journal of World Business**, v. 45, n.3, p. 257-265, 2010.
- MILES, M.B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. sage, 1994.
- MUZYCHENKO, O. Cross-cultural Entrepreneurial Competence in Identifying International Business Opportunities, **European Management Journal**, v. 26, n.6, p.366-377, 2008.
- NAHAPIET, J.; GOSHAL S. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, **Academy of Management Review**, v. 23, p. 242-266, 1998.
- OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 537-554, 2005.
- PATTON, M. Q. Qualitative evaluation and research methods. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: **Sage Publications, Inc.** 2002
- PEIRIS, I.; AKOORIE, M.; SINHA, P. Conceptualizing the process of opportunity identification in international entrepreneurship research. In **Entrepreneurial Ecosystem: Perspectives from Emerging Economies**. p. 194-218, 2015.
- RASMUSSEM, E.; MOSEY, S.; WRIGHT, M. The Evolution of Entrepreneurial Competencies: A Longitudinal Study of University Spin-off Venture Emergence, **Journal of Management Studies**, v. 48, n.6, p. 1314-1345, 2011.
- RIALP, A.; RIALP, J. Faster and More Successful Exporters: An Exploratory Study of Born Global Firms from the Resource-Based View, **Journal of Euromarketing**, v. 16, n.1, p. 71-86, 2007.
- SCHUMPETER, J. A. The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: **Harvard University Press**. 1934.
- SCHUMPETER, J. Creative destruction. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper, p. 82-85, 1942.
- SHANE, S. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. **Organization science**, v. 11, n. 4, p. 448-469, 2000.
- SHANE, S. A General Theory of Entrepreneurship. The individual-opportunity Nexus. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc. 2003.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SIGGELKOW, N. Persuasion with Case Studies. **Academy of Management Journal**, 50, 1,20-24. 2007.
- SILVA, A.L; CUNHA, C.J.C.A. Busca de oportunidades: o caminho da competitividade. **Gestão & Produção**, v.1, n.1, p.89-97, abr. 1994.
- SILVA, D.R; AVILA, H.A; TORRES, R.C; ROCHA, A.M.C. Precursores Teóricos do Modelo de Internacionalização de Uppsala: a Contribuição de Penrose, Cyert & March e Aharoni. EnANPAD, Rio de Janeiro, Set/ 2010.
- STAKE, R. E. **The art of case study research**. Sage, 1995.
- STEVENSON, H. H.; CARLOS JARRILLO-MOSSI, J. Preserving entrepreneurship as companies grow. **Journal of Business Strategy**, v. 7, n. 1, p. 10-23, 1986.
- STOLTZ, P.G. **Adversity quotient: turning obstacles into opportunities**. New York: John Wiley and Sons, Inc. 1997.
- TAYLOR, S.J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: The search for meaning**. 1984
- THAKUR, S.P. Size of Investment, Opportunity Choice of Human Resources in New Venture Growth: Some Typologies, **Journal of Business Venturing**, v.14, n.3, p. 283-309, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YLI-RENKO, H., AUTIO, E., TONTTI, V. Social Cognitive Theory of Organizational Management. **The Academy of Management Review**, v. 14, n.3, p. 361-384, 2002.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

#### REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

ABINPET – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO. Setor pet deve encerrar 2016 com 5,7% de crescimento em faturamento, menor índice desde 2010. Disponível em: <http://abinpet.org.br/site/setor-pet-deve-encerrar-2016-com-57-de-crescimento-em-faturamento-menor-indice-desde-2010>. Acesso em: 21 de mar. 2017.

ABINPET – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO. Faturamento 2016 do setor pet aumenta 4,9% e fecha em r\$ 18,9 bilhões, revela ABINPET. Disponível em: <http://abinpet.org.br/site/faturamento-2016-do-setor-pet-aumenta-49-e-fecha-em-r-189-bilhoes-revela-abinpet/>. Acesso em 27 de set. 2017.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. (2017, May 17). Pet Care in Brazil. Retrieved from Euromonitor Passport database.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **Pesquisa nacional de saúde 2013: acesso e utilização dos serviços de saúde, acidentes e violências**, 2015. Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94074.pdf>. Acesso em 27 de set. 2017.