



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**O impacto das estratégias de marketing
internacional na ascensão do OakBerry no
mercado norte-americano.**

João Gabriel Lima Ferreira

Trabalho de Conclusão de Curso

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2023.



João Gabriel Lima Ferreira

**O impacto das estratégias de marketing internacional na
ascensão do OakBerry no mercado norte-americano.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Departamento de Graduação em Administração da
PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientadora: **Vivian Peuker**
Departamento de Administração

Rio de Janeiro, novembro de 2023

Agradecimentos

Em primeiro lugar, aos meus pais, que sempre foram minha fonte inesgotável de apoio e encorajamento em minha jornada acadêmica e responsáveis também pelo incentivo necessário para chegar até aqui. Aos meus irmãos que sempre foram grandes exemplos para mim. Minha sincera gratidão também se estende à minha orientadora Vivian Peuker, pela orientação, paciência e sabedoria compartilhada ao longo deste projeto. A todos os professores do curso de Administração da PUC Rio pelo aprendizado de alta qualidade fornecido nos últimos anos. E, por fim, à Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, pelo ambiente propício à aprendizagem e crescimento profissional e pessoal que a instituição me proporcionou ao longo dos últimos quatro anos.

Resumo

Lima Ferreira, João Gabriel. O impacto das estratégias de marketing internacional na ascensão do OakBerry no mercado norte-americano. Rio de Janeiro, 2023. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

No cenário de crescente globalização, o marketing internacional assume uma posição de destaque como uma ferramenta estratégica para organizações que almejam expandir suas operações além das fronteiras nacionais. Nesse contexto, as empresas necessitam desenvolver estratégias de marketing internacional apropriadas para efetivar sua internacionalização. Este estudo tem como principal objetivo a análise do impacto das estratégias de marketing internacional adotadas pela marca OakBerry no mercado norte-americano. Para atingir tal propósito, empregou-se uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, que se materializou por meio de entrevistas conduzidas com uma gestora da empresa e com consumidores residentes dos Estados Unidos. As entrevistas envolveram questões relativas ao plano de marketing internacional nos EUA e como tais estratégias impactaram esse mercado. Paralelamente à pesquisa por entrevistas, foi realizado um estudo de caso minucioso da marca OakBerry para examinar as estratégias de marketing internacional empregadas no mercado dos EUA. Os resultados da pesquisa revelaram que tais estratégias adotadas pela empresa obtiveram êxito no mercado norte-americano. Identificou-se que as estratégias preponderantes da empresa incluem a estratégia de distribuição através do modelo de *franchising* utilizando master franqueados, a estratégia de campanha e comunicação que tinham como propósito estreitar a relação entre a marca e o consumidor nos EUA, a estratégia de aprimoramento da experiência do consumidor e a aplicação dos 4Ps do marketing internacional.

Palavras-chaves: Marketing. Marketing International. OakBerry.

Abstract

Lima Ferreira, João Gabriel. O Impacto das Estratégias de Marketing Internacional na ascensão do OakBerry no mercado norte-americano. Rio de Janeiro, 2023. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In the context of a growing globalization trend, international marketing assumes a prominent role as a strategic tool for organizations seeking to expand their operations across national borders. Within this framework, companies are required to develop appropriate international marketing strategies to effectively achieve their goals of internationalization. This study primarily aims to scrutinize the impact of international marketing strategies applied by the OakBerry brand in the U.S. market. To fulfill this objective, a qualitative exploratory research methodology was employed, implemented through interviews conducted with a manager from the brand and consumers that are residing in the United States. The interviews addressed matters related to the international marketing plan within the U.S. and the ensuing impact of these strategies on the market. Concurrently with the interview-based research, a comprehensive case study of the OakBerry brand was conducted to meticulously examine the international marketing strategies implemented within the U.S. market. The research results unveiled that the strategies adopted by the company were indeed effective with the U.S. market. The predominant strategies included a distribution strategy utilizing the franchising model with master franchisees, a campaign and communication strategy aimed at fortifying the brand's relationship with consumers in the United States, a strategy focused on enhancing the consumer experience, and the application of the 4Ps of international marketing.

Keywords: Marketing. International Marketing Strategies. OakBerry.

Sumário

| | |
|---|----|
| 1 Introdução | 6 |
| 1.1 Contextualização | 6 |
| 1.2 Objetivos | 7 |
| 1.2.1 Objetivo final | 7 |
| 1.2.2 Objetivos intermediários | 7 |
| 1.3 Relevância e justificativa estudo | 8 |
| 1.4 Delimitação do estudo | 8 |
| 2 Referencial teórico | 9 |
| 2.1 Internacionalização | 9 |
| 2.1.1 Empreendedorismo Internacional | 11 |
| 2.1.2 Teorias do Poder de Mercado | 11 |
| 2.1.3 Paradigma Eclético | 12 |
| 2.2 Born Global | 14 |
| 2.3 Marketing Internacional | 16 |
| 2.3.1 O Ambiente no Marketing Internacional | 17 |
| 2.3.1.1 Ambiente Tecnológico | 18 |
| 2.3.1.2 Ambiente Econômico | 19 |
| 2.3.1.3 Ambiente Sociocultural | 20 |
| 2.3.1.4 Ambiente Político - Legal | 21 |
| 2.3.2 Estratégias de Marketing Internacional | 22 |
| 2.3.2.1 Mercado Alvo | 23 |
| 2.3.2.2 O composto do Marketing Internacional | 25 |
| 2.3.2.2.1 Produto | 26 |
| 2.3.2.2.2 Preço | 26 |
| 2.3.2.2.3 Promoção | 26 |
| 2.3.2.2.4 Praça | 27 |
| 2.4 Estratégias de Modo de Entrada | 28 |
| 2.5 A caracterização do OakBerry | 31 |
| 2.6 História e Fundação | 32 |

| | |
|---|----|
| 2.7 A internacionalização do OakBerry | 33 |
| 3 Metodologia | 35 |
| 3.1 Tipo de Pesquisa | 35 |
| 3.2 População e Amostra | 36 |
| 3.3 Coleta de Dados | 36 |
| 3.4 Limitações da Pesquisa | 37 |
| 4 Análise e Desenvolvimento de Dados | 38 |
| 4.1 Transcrição e Análise das Entrevistas | 38 |
| 5 Conclusões | 44 |
| 6 Referências | 46 |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Principais barreiras no processo de internacionalização de empresas..... | 10 |
| Figura 2. O ambiente em Marketing Internacional..... | 17 |
| Figura 3. Parceirias do OakBerry mais citadas nas entrevistas..... | 40 |

1 Introdução

1.1. Contextualização

A globalização é um processo de integração econômica, cultural, social e política que foi gerado pela necessidade que as sociedades capitalistas tinham de conquistar novos mercados e se expandir em escala global. Em consequência, iniciou-se uma nova série de intercâmbios que nunca havia sido imaginada antes. Com isso, muitas empresas, inclusive no Brasil, ganharam acesso a mercados maiores e novas oportunidades ao redor do mundo, como, por exemplo, também a possibilidade de transmissão de informação e o compartilhamento de novas tecnologias pelo mundo.

No âmbito da internacionalização, as organizações que almejam expandir suas operações e introduzir produtos nos mercados globais precisam conduzir análises específicas dos mercados-alvo e formular estratégias adequadas para cada um deles. Nesse contexto, o marketing internacional desempenha um papel fundamental como uma ferramenta estratégica para a elaboração do plano de ação da empresa e a conquista de vantagens competitivas nos mercados internacionais. Conforme apontado por Kuzaqui (2007), qualquer empresa que almeja atuar com êxito em mercados caracterizados por potencial e diferenciação deve desenvolver estratégias de marketing internacional que lhe permitam posicionar-se eficazmente perante os mercados-alvo e obter uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

O marketing internacional pode ser definido como uma atividade relacionada com a venda de bens e serviços de um país no outro, sujeito às regras e regulamentos enquadrados pelos países em atuação. Em outras palavras, refere-se às atividades e operações de marketing entre diferentes países do mundo. Segundo Kotler (1993), isso consiste em integrar e padronizar ações de marketing em diversos mercados geográficos.

O marketing internacional como estratégia de negócios é um dos efeitos do processo de globalização que o mundo tem visto. A possibilidade de pequenas e médias empresas competirem, hoje, em mercados internacionais está associada a esse procedimento de integração global. Através de tal processo, tem-se visto muitas empresas obtendo sucesso no mercado exterior, conseqüentemente, empresas e empresários do Brasil começaram a ter mais interesse em aprimorar suas atividades, principalmente suas estratégias para uma possível entrada no mercado internacional — tendo em vista os mais diversos objetivos, sejam a

entrada em um novo mercado, o gerenciamento de risco do negócio, ou até mesmo como a valorização da marca.

O setor alimentício já ocupa a segunda posição no ranking de setores com mais franquias brasileiras internacionalizadas, atrás apenas do setor da moda, que ocupa a primeira posição. Além disso, dentro desse setor, tem-se visto um crescimento na demanda por uma alimentação mais saudável. Segundo uma pesquisa recente realizada pela NDP Group, uma empresa internacional de análise de mercado, constata-se que 77% da população dos Estados Unidos busca atualmente opções mais saudáveis de alimentação. Observa-se um aumento significativo no consumo de produtos naturais e orgânicos, com um crescimento médio de cerca de 30% nos últimos anos no país. Além disso, os dados fornecidos pelo Departamento de Agricultura (USDA) dos Estados Unidos indicam que atualmente existem mais de 6 mil mercearias abastecidas por pequenos produtores, conhecidos como "farmers markets", que se especializam principalmente na venda de frutas, verduras e grãos. Essas estatísticas refletem a mudança de comportamento dos consumidores em busca de alternativas mais saudáveis nos EUA, influenciada em grande parte pelo contexto da pandemia. Diante do tamanho do mercado de franquias brasileiro, que ocupa uma das maiores posições no mundo e do crescimento do mercado de *fast food* saudável, transfigura-se, então, relevante analisar uma empresa desse perfil, que conseguiu expandir sua marca para o exterior e identificar e analisar o impacto que essas estratégias de marketing internacional adotadas para o mercado causaram nos consumidores locais.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo final

O objetivo final da pesquisa tem como propósito identificar os impactos que as estratégias de marketing internacional que a marca brasileira do setor alimentício, OakBerry, causaram nos consumidores locais no mercado dos Estados Unidos.

1.2.2. Objetivos intermediários

- a) Destacar conceitos sobre marketing internacional e internacionalização.
- b) Identificar as vantagens e desvantagens acerca da internacionalização

da marca no mercado norte-americano.

- c) Investigar as principais campanhas publicitárias do OakBerry nos EUA.
- d) Ilustrar os principais desafios das estratégias de marketing internacional da marca no mercado norte-americano.

1.3. Relevância e justificativa estudo

Considerando a significativa relevância e abrangência do mercado de franquias no contexto brasileiro, os resultados desta pesquisa têm potencial utilidade tanto para empreendedores que almejam a internacionalização de suas franquias quanto para aqueles que buscam compreender mais profundamente as estratégias de marketing internacional que conduziram o OakBerry ao êxito nos Estados Unidos. Adicionalmente, os resultados também podem se revelar de grande valia no âmbito acadêmico, o que contribui para um maior aprofundamento do conhecimento no campo do marketing internacional e suas estratégias. Conforme os desfechos desta pesquisa, as estratégias identificadas poderão ser adequadamente adaptadas e aplicadas em outras marcas de franquias, não apenas no segmento de alimentos, mas também em diferentes setores, permitindo a replicação bem-sucedida das práticas de internacionalização.

1.4. Delimitação do estudo

Esta pesquisa concentra-se exclusivamente na análise das principais estratégias de marketing internacional adotadas pela empresa OakBerry nos EUA e nos impactos resultantes sobre os consumidores do país. Com o intuito de embasar e enriquecer o estudo, foram consultadas fontes de referência previamente publicadas, tais como livros, revistas, monografias, entre outras fontes acadêmicas e jornalísticas. Adicionalmente, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com um executivo da empresa, assim como com consumidores da marca nos Estados Unidos, a fim de agregar perspectivas qualitativas à análise.

2 Referencial teórico

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais acerca do marketing internacional, bem como da internacionalização de empresas para a análise realizada.

2.1. Internacionalização

A internacionalização ocorre em diferentes dimensões, configura-se como um processo oriundo da adaptação das operações da empresa aos ambientes internacionais onde possuem interesse de atuação e crescimento, como resultado às novas condições socioeconômicas e ambientais externas e internas oriundas do processo de globalização, ocorridas na década de 1990.

A internacionalização, segundo Pasin (2003), é um processo crescente e contínuo de atuação em outros países, seja com produtos, serviços ou investimentos. Bateman & Snell (2009) afirmam que mesmo as pequenas empresas que não operam em escala global precisam tomar decisões estratégicas importantes a partir de considerações internacionais. Alguns motivos levam a empresa a buscar sua internacionalização, tais como os apontado por Scherer & Gomes (2010): saturação do mercado doméstico; exploração de economias de escala; diminuição de riscos; prospecção de mercados inexplorados; buscar mercados atraentes; captação de talentos e conhecimento; incentivos e subsídios do governo.

Ainda segundo Scherer & Gomes (2010), a internacionalização torna-se oportuna para diversas empresas devido aos seguintes motivos: continuar crescendo em seu setor, quando o mercado interno é muito pequeno; aproveitar a capacidade de produção instalada não utilizada; diversificar o risco de operar em um mercado único; ganhar prestígio no mercado nacional, caso da marca OakBerry, por exemplo; deslocar-se de uma crise no mercado interno; ter acesso a um mercado maior e ser capaz de competir em uma indústria onde outras empresas obtêm economias de escala mundial; ganhar competitividade frente aos concorrentes mais eficientes; em resposta à ação de um concorrente internacional que ameaça a posição.

Para Dias & Rodrigues (2007), tais oportunidades oriundas da internacionalização podem ser exemplificadas nos seguintes benefícios à empresa: ampliação dos mercados consumidores; acesso a maior diversidade de fornecedores de insumos e matérias-primas; acesso a maior diversidade de

mercadorias pelas pessoas; acesso a novas tecnologias e a diferentes padrões de produção; ampliação do fluxo monetário entre países; criação de novas alternativas de produção; desenvolvimento de oportunidades de negócios vinculadas às peculiaridades de alguns países. Já no contexto do cenário empresarial brasileiro, conforme assinalado por Oliveira (2011), ocorreram alterações substanciais na dinâmica da competitividade a partir de 1991, em decorrência da abertura dos mercados e da desvalorização do Real. Essas transformações incentivaram significativamente um número considerável de empresas que historicamente haviam concentrado suas atividades exclusivamente no mercado doméstico a expandir seus horizontes e adotar uma abordagem orientada para operações internacionais

Entretanto, é de suma importância ressaltar que existem alguns obstáculos e desafios a serem enfrentados pela empresa internacionalizada. Dentre eles, podem-se nomear: a falta de oportunidades de negócios no mercado externo; a burocracia no novo mercado; o difícil acesso a potenciais compradores no exterior; a falta de contatos e conhecimento sobre como proceder no mercado-alvo; obstáculos logísticos; altos custos de transporte; difícil adaptação; restrições legais impostas pelos governos; barreiras tarifárias.

Pinho & Martins (2010) afirmam que a internacionalização de empresas enfrenta uma série de obstáculos, conforme ilustrado na figura 1, particularmente no que diz respeito à exportação, em diversos países. A compreensão aprofundada dessas barreiras desempenha um papel crucial na formulação de políticas públicas destinadas a apoiar as empresas nacionais nesta etapa, visando à eliminação ou à minimização dos principais entraves à sua expansão internacional. Tais barreiras resultam de diferentes graus de distância geográfica, considerações psicológicas, culturais e institucionais entre a nação de origem e o país que recebe os investimentos (Amal et al., 2013). Adicionalmente, os governos exercem influência significativa ao restringir ou facilitar a internacionalização de empresas por meio de políticas distintas (Schüler-Zhou & Schüller, 2009).

| Barreiras Externas | | | Barreiras Internas | |
|------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| Barreiras Industriais | Barreiras de Mercado | Macro ambiente | Barreiras da Empresa | Barreiras do Produto |
| Estrutura Industrial | Barreiras de Clientes | Barreiras às Exportações Diretas | Informações e Conhecimento do mercado | Qualidade |
| Concorrência | Barreiras Processuais | Barreiras às Exportações Indiretas | Recursos Financeiros | Adaptação Técnica |
| | | | Recursos Humanos | |

Figura 1. Principais barreiras no processo de internacionalização de empresas.
Fonte: Pinho & Martins (2010, p. 259).

Kotler (2000, p. 390) também elaborou estudos a respeito das barreiras da internacionalização da empresa. Segundo ele, a empresa deve estar preparada para enfrentar desafios ou obstáculo em seu processo de internacionalização, como: exigências e burocracia governamentais para entrada de empresas estrangeiras no mercado; tarifas e outras barreiras comerciais; alto custo do produto e adaptação da comunicação.

2.1.1. Empreendedorismo Internacional

No entendimento de Oliveira (2011), o processo de internacionalização exige um novo tipo de líder, denominado "executivo global", que se destaque como negociador hábil, comunicador eficaz e maestro na forja de sinergias e na direção de mudanças. Paralelamente, o empreendedor deve possuir uma habilidade notável para a assimilação de novos conceitos e ideias, uma proficiência elevada na gestão de intrincadas redes, uma perspectiva holística e uma predisposição à adaptação a uma série diversificada de contextos culturais. Esse perfil é capaz de conquistar espaço no cenário internacional e de liderar transformações dentro do ecossistema empresarial (Oliveira, 2011). É o caso do empreendedor Georgios, fundador da OakBerry, que será detalhado de maneira mais sucinta em breve neste presente artigo. Ainda, segundo Oliveira (2011), é de suma importância que estes "executivos globais" cultivem uma gama de habilidades essenciais como, por exemplo, habilidades técnicas especializadas; proficiência em inteligência emocional; integração perene com a cultura corporativa; perspicácia de âmbito global; e aptidão para imbuir uma nova cultura, materializando os resultados almejados.

2.1.2. Teorias do Poder de Mercado

Proposta por Hymer (1960), a Teoria do Poder de Mercado oferece uma explicação detalhada sobre o processo pelo qual as empresas buscam adentrar mercados internacionais após já estarem estabelecidas em seus mercados domésticos. Essencialmente, esse processo se desenrola através da redução ou eliminação da capacidade competitiva dos concorrentes locais. Isso é alcançado ao aprofundar o controle que as empresas possuem sobre seus respectivos mercados internos, por meio de estratégias como fusões, aquisições e expansão

da capacidade produtiva.

Conforme o crescimento e domínio da empresa em seu mercado local aumentam, seus lucros também crescem proporcionalmente. Esses lucros, então, são direcionados para financiar a busca por novos mercados internacionais, especialmente quando a empresa atinge um nível considerável de poder monopolístico em seu mercado interno. Portanto, a fim de sustentar e continuar sua trajetória de expansão, a empresa é impelida a procurar oportunidades em mercados estrangeiros, seguindo um padrão similar ao ocorrido em seu mercado doméstico.

Na formulação de sua teoria, Hymer (1960) delineia quatro cenários distintos que estão envolvidos no processo de internacionalização:

1. No primeiro cenário, as operações internacionais se originam de imperfeições no mercado que levam empresas de diferentes países ou do mesmo mercado a engajar em transações comerciais entre si em circunstâncias de competição imperfeita. Essas transações podem incluir formas de colaboração, acordos de conluio, fusões ou arranjos destinados a partilhar os lucros.
2. No segundo cenário, há um destaque para a vantagem detida por uma empresa ou grupo de empresas sobre as demais. Essa vantagem pode ser em forma de acesso exclusivo à tecnologia avançada que confere vantagens no processo produtivo ou posse de patentes que conferem direitos exclusivos na comercialização de produtos específicos.
3. O terceiro cenário envolve atividades internacionais com o propósito de diversificar os investimentos e o portfólio empresarial.
4. No quarto cenário, a ausência de operações internacionais se deve a fatores como nacionalismo e a integração limitada na economia global. Notavelmente, muitas pequenas empresas em setores industriais são frequentemente classificadas nesse cenário.

2.1.3. Paradigma Eclético

O Paradigma Eclético, delineado por Dunning (2001), repousa sobre a fundamentação de três conjuntos de forças que se desenrolam quando uma empresa expande suas operações para territórios estrangeiros. A primeira força implica na aquisição de uma vantagem competitiva pela empresa ao atender mercados internacionais por meio da posse de recursos. A segunda força emerge quando a empresa percebe a possibilidade de internacionalizar mercados como

um meio de gerar e utilizar ativos, adicionando valor a esses processos. Já no tocante à terceira força, esta surge quando a decisão de localização das atividades da empresa resulta em incremento de valor além dos limites de sua localização original (Dunning, 2001, 1988).

Ao abordar as atividades das empresas além de suas fronteiras nacionais, o modelo contempla a maneira como as empresas se estruturam e utilizam vantagens internas, como recursos e capacidades, em seu país de origem e em diferentes geografias, em oposição à abordagem de venda desses direitos no mercado aberto. Essas vantagens internalizadas compõem o conceito de Propriedade, Localização e Internalização (Ownership, Location and Internalisation – OLI), em que:

Propriedade: para operar de forma bem-sucedida em territórios estrangeiros, uma empresa deve possuir uma vantagem de propriedade que lhe permita sobrepujar as dificuldades associadas à responsabilidade do estrangeiro. A responsabilidade do estrangeiro refere-se às desvantagens inerentes que as empresas internacionais enfrentam ao se estabelecerem em países anfitriões, devido à sua condição de não pertencerem àquela nação. Essas desvantagens podem variar desde a incapacidade de se comunicar no idioma local até um conhecimento limitado das necessidades dos clientes locais.

As vantagens de propriedade compreendem informações proprietárias e vários direitos de propriedade pertencentes a uma empresa. Elementos como marca registrada, direitos autorais, patentes e o uso de habilidades internas representam fatores que conferem essa vantagem a uma empresa. Como resultado, essas vantagens de propriedade são geralmente de natureza intangível.

Localização: a segunda premissa crucial é a vantagem de localização. Em face da responsabilidade inerente ao status estrangeiro, os países receptores devem apresentar incentivos substanciais para justificar a empreitada do Investimento Direto Estrangeiro (IDE). Essas vantagens podem derivar de fatores geográficos simples ou resultar de condições como matérias-primas de baixo custo, mão de obra economicamente vantajosa, proficiência laboral qualificada, benefícios fiscais, isenções tarifárias e similares.

Internalização: por fim, as vantagens inerentes à internalização delineiam o momento propício para uma organização optar por produzir um determinado produto internamente, em contraposição à busca de serviços terceirizados. Em algumas circunstâncias, as empresas podem identificar uma abordagem mais

lucrativa ao operar a partir de um mercado externo, enquanto mantêm a produção em suas próprias instalações.

Caso a decisão recaia na terceirização da produção, é viável que negociações de colaboração com fornecedores locais se façam necessárias. No entanto, a escolha da terceirização só se revela sensata sob um viés financeiro se a empresa contratante puder assegurar a adesão às políticas, padrões e critérios de qualidade da contratada a um custo substancialmente inferior. Alternativamente, o parceiro estrangeiro pode contribuir com perspectivas valiosas acerca do mercado local ou, inclusive, oferecer funcionários mais qualificados capazes de conceber um produto superior em comparação ao que a empresa demandante possui.

No que concerne à relevância deste modelo, Dunning (2001) reconhece a habilidade da empresa em discernir que é do seu interesse internalizar mercados para tanto a geração quanto a exploração desses ativos, resultando na criação de valor. Entretanto, vale ressaltar que o Paradigma Eclético é concebido como um arcabouço para a análise dos determinantes da produção internacional e não uma teoria preditiva das atividades empresariais multinacionais.

2.2. *Born Global*

O termo "*born global*" é utilizado para descrever empresas que, desde o seu início, têm uma visão e uma estratégia de atuação global. Essas empresas buscam mercados internacionais desde o início de suas operações, em vez de se concentrarem exclusivamente em seus mercados domésticos. O conceito de *born global* surgiu no final dos anos 1980 e início dos anos 1990 para descrever um novo tipo de empreendimento que se tornava cada vez mais comum.

De acordo com Knight & Cavusgil (2004), o conceito de *born global* descreve empresas que têm uma visão global desde o início de suas operações e buscam uma rápida expansão internacional. Já para Oviatt & McDougall (1994), empresas *born global* são caracterizadas por uma orientação global desde sua fundação e por uma rápida internacionalização, buscando estabelecer presença em diversos mercados simultaneamente.

Empresas *born global*, em sua maioria, possuem características semelhantes desde sua criação e estratégias, como as seguintes, por exemplo: foco internacional desde o início — as empresas *born global* têm uma perspectiva global desde o momento em que são estabelecidas. Elas estão comprometidas em expandir para mercados internacionais e podem até ter estratégias de

marketing, produção e distribuição voltadas para diversos países simultaneamente; rápida internacionalização — as empresas *born global* buscam uma rápida expansão global, geralmente dentro dos primeiros três anos de existência. Elas procuram atingir clientes e estabelecer presença em vários países em um curto período; orientação para o mercado global — as empresas *born global* se esforçam para entender as necessidades dos clientes em diferentes países e adaptar seus produtos ou serviços para atender a essas demandas específicas. Elas são sensíveis às diferenças culturais, regulatórias e de mercado e estão dispostas a se adaptar para ter sucesso internacionalmente; parcerias estratégicas — as empresas *born global* muitas vezes estabelecem parcerias estratégicas com empresas locais em diferentes países para facilitar sua entrada nos mercados internacionais. Essas parcerias podem fornecer conhecimento local, acesso a canais de distribuição e outras vantagens competitivas. Soma-se a isso a capacidade de adaptação como característica de suma importância.

Para Zulqifar (2011), empresas que conseguem alcançar vinte e cinco por cento de vendas internacionais em um intervalo de dois a três anos podem ser consideradas empresas *born global*.

Os benefícios de ser uma empresa global incluem a possibilidade de conquistar uma fatia maior do mercado global, como o que será explorado nos próximos capítulos, acesso a novos recursos e talentos internacionais, maior diversificação de riscos e a oportunidade de se tornar uma empresa líder global em seu setor.

No entanto, vale ressaltar que as empresas *born global* também enfrentam desafios significativos. Alguns desses desafios incluem a necessidade de lidar com diferenças culturais e regulatórias, gerenciar operações em vários países simultaneamente, enfrentar a concorrência global e garantir recursos financeiros adequados para suportar a expansão internacional. Para Oviatt & McDougall (1999), empresas *born global* enfrentam desafios específicos, como: a falta de recursos — empresas nascentes muitas vezes enfrentam restrições de recursos, o que pode dificultar a expansão global. Isso inclui limitações financeiras e de pessoal; o gerenciamento de riscos — a rápida internacionalização pode expor as empresas a uma variedade de riscos, como instabilidade política, flutuações cambiais e desafios regulatórios em diferentes mercados; a adaptação cultural — a necessidade de se adaptar a diferentes culturas e contextos de mercado pode ser um desafio significativo, especialmente para empresas com recursos limitados; a concorrência global — empresas globais muitas vezes competem em mercados altamente competitivos, o que exige estratégias de diferenciação e

posicionamento sólido. E, por fim, a gestão de complexidade: a gestão de uma rede global de parceiros e clientes pode ser complexa e desafiadora, exigindo sistemas eficazes de gerenciamento e comunicação.

Para Oviatt (1999), vale ressaltar, também, que a falta de experiência no mercado pode ser um notório desafio para empresas *born global* se internacionalizarem. Por outro lado, um estudo de Knight & Cavusgil (2004), mostra que a falta de experiência, bem como recursos limitados, já não são mais obstáculos para a internacionalização das empresas *born global*. Ao serem inerentemente empreendedoras e aproveitarem sua inovação, as *born global* conseguem superar desafios tradicionais de internacionalização e alcançar um sucesso internacional precoce, haja vista que as *born global* são definidas para alcançar o sucesso internacional não apenas por internacionalizarem cedo, mas também por eventualmente entrarem em um escopo mais amplo de países. Um bom exemplo para ilustrar tal raciocínio é da marca OakBerry, que conseguiu obter uma operação global de maneira um tanto precoce, quando comparada com outras marcas de mesmo porte.

2.3. Marketing Internacional

O marketing internacional se concentra na aplicação dos princípios e técnicas de marketing em um contexto global, envolvendo a concepção, implementação e coordenação de estratégias de marketing adaptadas a diferentes países e culturas, com o objetivo de atingir mercados estrangeiros, expandir, deste modo, as operações da empresa além das fronteiras nacionais e criar valor para os clientes internacionais. Devido a nova economia industrializada, globalizada, tecnológica e que está constantemente em mutação, tal conceito de marketing tem se adaptado e tornando-se “obrigatório” nas empresas, principalmente naquelas que enfrentam a concorrência do mercado global. Na concepção de Czinkota & Ronkainen (2008), marketing internacional é um processo de planejamento e condução de transações sem fronteiras para criar intercâmbios que atendam aos objetivos dos indivíduos e organizações.

Kuzaqui (1999), por sua vez, definiu que o marketing internacional é uma filosofia e não um simples departamento de uma empresa. A organização deve, então, entender que todas as suas ações devem levar em conta todas as alternativas que envolvem o mercado internacional. Além disso, frisa o autor que o marketing internacional age como uma maneira de conquistar negócios em mercados internacionais. Acrescenta, ainda, que o marketing internacional é

necessidade estratégica de uma nação, organização ou profissional que deseja sobreviver, se manter e crescer dentro de cenários que provavelmente não serão tão simples como os do passado recente.

2.3.1. O ambiente no Marketing Internacional

No cerne do marketing internacional, a análise e compreensão dos ambientes em que as empresas operam desempenham um papel crítico e fundamental. Existem várias metodologias para analisar os fatores ambientes, dentre eles, um dos mais utilizados por metodologistas, é o acrônimo SLEPT, que representa os seguintes componentes: Social(S); Legal(L); Econômico(E); Político(P); Tecnológico(T), conforme ilustra a figura abaixo.



Figura 2. O ambiente em Marketing Internacional.
Fonte: Autor

O esquema SLEPT oferece uma estrutura eficaz para compreender e avaliar os fatores sociais, legais, econômicos, políticos e tecnológicos que afetam as estratégias de marketing internacional. A compreensão aprofundada desses fatores permite que as empresas tomem decisões mais informadas e adaptadas à complexidade dos mercados globais. Czinkota & Ronkainen (2013) enfatizam que, em um ambiente de negócios internacional, onde a complexidade e a variabilidade são inerentes, a análise cuidadosa do *framework* SLEPT desempenha um papel crítico na tomada de decisões estratégicas. Ao reconhecer as nuances das condições sociais, culturais, econômicas, legais, políticas e

tecnológicas em diferentes países, as empresas estão mais bem preparadas para minimizar riscos e, igualmente importante, identificar e aproveitar oportunidades que esses mercados oferecem.

A profundidade do conhecimento adquirido sobre os fatores SLEPT permite às empresas adaptar suas estratégias de marketing de maneira precisa e informada, considerando as particularidades de cada mercado. Isso inclui a personalização de produtos, mensagens de marketing, canais de distribuição e estratégias de preços, entre outros elementos-chave do marketing. Assim, a análise SLEPT capacita as empresas a navegar com mais eficácia pelos desafios do marketing internacional e a maximizar seu potencial de crescimento e sucesso em mercados globalizados.

2.3.1.1. Ambiente tecnológico

É notório que as inovações no cenário tecnológico exercem uma influência significativa no âmbito do marketing, capacitando as empresas a conceber e lançar novos produtos, bem como a competir em mercados previamente inexplorados. Conforme observado por Cateora & Graham (2009, p. 228), a alocação de recursos em tecnologia da informação representa um marco significativo no contexto do crescimento econômico nacional. O investimento em tecnologias eletrônicas inovadoras é apontado como um fator-chave que pode desempenhar um papel crucial no estabelecimento de uma trajetória de desenvolvimento sustentável. Esta assertiva é aplicável tanto a nações já desenvolvidas quanto àquelas que estão em processo de desenvolvimento. Entretanto, no contexto atual, em que os serviços estão intrinsecamente ligados aos produtos, é importante considerar que alguns países podem não possuir o conhecimento técnico necessário para prestar assistência adequada, e a população local pode não possuir o nível de competência técnica necessário para realizar manutenções em equipamentos. Em tais circunstâncias, torna-se imperativo adotar medidas adicionais para garantir a compreensão e execução adequada da manutenção de rotina. Se a assistência imediata não estiver disponível, será necessário treinar pessoal local especificamente para essa finalidade, ou a empresa terá de providenciar assistência diretamente. É nesse contexto que Kuzaqui (2007, p. 35) afirma que o ambiente tecnológico é percebido como um reflexo do desenvolvimento econômico e do modelo organizacional de um determinado país, haja vista que ele deriva diretamente do nível de organização e sofisticação dessa nação.

Em uma entrevista concedida à revista HSM Global (2009), Kotler observa uma transformação significativa no panorama do desenvolvimento tecnológico, particularmente após a disseminação da internet. Essa transformação teve um impacto profundo nas práticas e abordagens das organizações em todos os níveis. Os avanços tecnológicos não apenas remodelam os modos de pensamento individuais, mas também introduzem um novo conjunto de códigos e, assim, instauram uma nova linguagem no contexto empresarial. De acordo com Kotler (2009), a ascensão das mídias sociais foram as ferramentas que permitiram tal transformação. O autor classificou, então, tais mídias sociais em dois grupos: as expressivas, como Youtube, Facebook, Twitter e as colaborativas, como Wikipedia, Rotten e Craigslist.

2.3.1.2. Ambiente econômico

A esfera do ambiente econômico abrange uma ampla gama de elementos, desde características industriais até renda familiar. A compreensão minuciosa desses ambientes econômicos é de extrema importância para as empresas, uma vez que permite a definição de estratégias eficazes e a identificação de oportunidades de nicho que esses mercados possam oferecer.

De acordo com Czinkota & Ronkainen (2008, p. 77), a análise do mercado internacional inicia-se com uma avaliação das variáveis econômicas, que englobam tanto o tamanho quanto a natureza desses mercados. A análise inicial do mercado exige eficiência, contudo, deve ser baseada em uma abordagem abrangente dos critérios econômicos, permitindo a formulação de uma estimativa preliminar do mercado.

Para Palacios (2004), a situação econômica de um país emerge como um fator determinante que exerce uma influência significativa sobre diversos aspectos, incluindo as estratégias das empresas estrangeiras, os sistemas de distribuição, a demanda de mercado e o cenário competitivo, influenciando assim a totalidade do processo de marketing. O autor apresenta, ainda, um esquema conceitual com diversas perguntas que busca auxiliar na análise de elementos cruciais que uma empresa deve considerar ao comparar sua oferta com produtos similares em um mercado específico:

- a) Como nossa oferta se posiciona em relação à demanda existente no mercado e como afeta produtos que já satisfazem necessidades específicas dos consumidores?
- b) Existe uma demanda latente no mercado, representando necessidades

identificadas, mas ainda não atendidas?

- c) Diante da demanda incipiente, quais são as necessidades presentes que ainda não se converteram em desejos, mas podem emergir quando devidamente reconhecidas?
- d) Os produtos concorrentes são inovadores, criando nichos de mercado?
- e) São produtos já consolidados, facilmente disponíveis e sem vantagens competitivas aparentes?
- f) Trata-se de produtos aprimorados que, embora não sejam exclusivos, destacam-se em determinados atributos em relação aos produtos concorrentes existentes?"

De acordo com Cateora & Graham (2009), estabelecer parcerias com empresas localizadas em nações que compartilham acordos econômicos é crucial e, apesar do momento econômico do país, pode facilitar adicionalmente a avaliação e quantificação dos ambientes econômicos individuais de cada nação. Isso, por sua vez, promove uma abordagem favorável à formação de grupos multinacionais de mercado, criando uma infraestrutura propícia para operações internacionais em conjunto. Um vasto número de empresas globalmente reconhecidas, como a IKEA, McDonald's, Coca-Cola, Amazon e Unilever, têm demonstrado ao longo dos anos a eficácia de estratégias que envolvem a busca de relacionamentos e parcerias com empresas instaladas em países que mantêm acordos econômicos. Essas empresas líderes no cenário global adotaram abordagens flexíveis e adaptáveis para expandir suas operações em mercados internacionais diversificados, abraçando as nuances culturais, econômicas e regulatórias de cada região.

2.3.1.3. Ambiente sociocultural

O sucesso das estratégias de marketing internacional não pode ser compreendido sem uma análise aprofundada do ambiente sociocultural em que as empresas operam. Em um mundo cada vez mais globalizado, onde as fronteiras geográficas se tornaram permeáveis para o comércio e a comunicação, as influências socioculturais desempenham um papel fundamental na moldagem das preferências dos consumidores, atitudes e comportamentos de compra. O ambiente sociocultural é um mosaico complexo e multifacetado, composto por fatores que incluem valores culturais, crenças, normas, costumes, idioma e identidade cultural.

De acordo com Keegan (2005), antropólogos e sociólogos conceituam cultura como os 'modos de vida', os quais são forjados por comunidades humanas e perpetuados através das gerações. Ainda, segundo Keegan (2005), as culturas ao redor do mundo se distinguem por suas singularidades e similitudes, e o papel essencial do profissional de marketing reside na identificação e respeito dessas diversidades culturais. É imperativo que essas percepções culturais sejam integradas com precisão e consideração no processo de planejamento de marketing, a fim de garantir que as estratégias desenvolvidas sejam altamente contextualizadas para atender às nuances específicas de cada país. Essa abordagem evita a alocação de recursos desnecessários e assegura que o produto ou serviço oferecido esteja alinhado com as expectativas locais.

Nesse contexto, a natureza de um produto ou serviço pode variar de algo intrinsecamente enraizado em uma cultura a algo com apelo universal. No entanto, o grau de sensibilidade do ambiente é um fator determinante. Quanto mais elevada for essa sensibilidade, maior será o esforço demandado pela empresa para conceber estratégias específicas e adaptar o produto ou serviço ao ambiente local, de modo a satisfazer as necessidades particulares de cada país.

Outro elemento de significância no contexto cultural reside na consideração do idioma. Para alcançar êxito, uma organização deve demonstrar competência em comunicação, o que implica em um profundo domínio do idioma e habilidades oratórias eficazes. É fundamental que a organização direcione sua atenção não tanto para as diferenças linguísticas em si, mas para as nuances das expressões idiomáticas. Quanto maior for a semelhança cultural, maiores serão as perspectivas de êxito em negociações, uma vez que os participantes compreenderão com maior facilidade as particularidades e os pontos de vista das partes envolvidas. Conforme as empresas expandem sua presença, elas atraem para sua carteira novos clientes e parceiros estratégicos, cujas atividades desempenham um papel fundamental no desenvolvimento e penetração de mercado. Nesse sentido, compreender as preferências e descontentamentos desses grupos torna-se uma consideração crítica (Czinkota & Ronkainen, 2008).

2.3.1.4. Ambiente político-legal

O ambiente político-legal é um dos componentes mais importantes e complexos que as empresas enfrentam ao se aventurarem nos mercados internacionais. Ao expandir suas operações globalmente, as organizações são confrontadas com uma série de regulamentações, leis e considerações políticas

que podem moldar significativamente seu sucesso ou fracasso. O marketing internacional, que envolve a adaptação de estratégias de marketing para mercados estrangeiros, é intrinsecamente afetado por esse ambiente, uma vez que as práticas de marketing estão diretamente ligadas às leis e regulamentos que governam as atividades comerciais em cada país.

Para Kuzaqui (2007), este ambiente abrange uma rede intrincada de normas, procedimentos e leis que moldam as operações comerciais e são influenciados pelos valores culturais, sociais e éticos das comunidades. Kuzaqui ainda reitera que por ser um ambiente com composição complexa, resultante das peculiaridades legais de cada nação, é fundamental reconhecer e compreender a diversidade desses sistemas legais a fim do sucesso das atividades transnacionais. Czinkota & Ronkainen (2008, p. 125), no entanto, afirmam que “onde quer que uma empresa esteja localizada, ela será afetada pelas políticas governamentais e pelo sistema legal”. Ainda de acordo com Czinkota & Ronkainen (2008, p. 125), governos frequentemente estabelecem normas e leis que exercem restrições significativas sobre o campo do marketing internacional. Essas regulamentações, de natureza política, derivam da convicção dos governos de que o comércio internacional é apenas um entre vários objetivos que incluem a política internacional e a segurança nacional.

Neste contexto, quatro áreas cruciais das atividades governamentais emergem como de extrema relevância para o empresário internacional moderno. Essas áreas compreendem embargos ou sanções comerciais, controles de exportação, controles de importação e a regulamentação das práticas internacionais de negócios. Essas regulamentações, muitas vezes, refletem as prioridades e interesses nacionais de um país, tornando-se imperativo que as organizações que operam globalmente estejam atentas às nuances dessas políticas governamentais. Por conseguinte, torna-se de suma importância o entendimento e a adaptação a essas regulamentações governamentais para o sucesso das operações de marketing internacional e para a conformidade com as leis e políticas de cada país em que uma organização atua, além, também, de mitigar riscos, explorar oportunidades e construir relacionamentos sólidos com clientes globais.

2.3.2. Estratégias de marketing internacional

A estratégia de marketing internacional pode ser definida como um conjunto de princípios pelos quais uma organização almeja alcançar seus objetivos de

marketing em um mercado específico. Esses objetivos de marketing, por sua vez, emanam da estratégia corporativa, que exige uma análise cuidadosa das capacidades internas da organização e uma avaliação aprofundada do ambiente macroeconômico e macro ambiente circundante (Kotler, 1993).

Os elementos centrais de uma estratégia de marketing compreendem a identificação do mercado-alvo e o desenvolvimento do composto de marketing. O mercado-alvo representa o grupo demográfico e psicográfico ao qual a organização direciona seus esforços de marketing. Por sua vez, o composto de marketing abrange as ferramentas e táticas, incluindo produto, promoção, preço e distribuição, que a organização emprega para concretizar seus objetivos de marketing junto ao mercado-alvo (Kotler, 1993). A expansão das operações para mercados internacionais é uma empreitada de grande envergadura e complexidade em um contexto global cada vez mais interligado. No entanto, o processo de formulação de uma estratégia de marketing não varia substancialmente em seus diversos estágios. Por conseguinte, tanto em um contexto doméstico quanto internacional, as organizações devem proceder com uma análise das capacidades internas, um exame minucioso do ambiente, a definição de objetivos de marketing claros, a identificação criteriosa dos mercados-alvo e o desenvolvimento de um composto de marketing apropriado.

2.3.2.1. Mercado-alvo

O mercado, em um contexto de marketing internacional, é uma entidade complexa que envolve interações entre compradores e vendedores, influenciadas por diversos fatores. Para Czinkota & Ronkainen (2013), o mercado é um espaço globalizado, onde as empresas operam em escalas nacionais e internacionais, enfrentando desafios únicos relacionados à adaptação cultural e regulatória. Já Kotler & Armstrong (2017) enxergam o mercado como o espaço onde os compradores expressam suas necessidades e desejos, e os vendedores respondem com produtos e serviços que buscam satisfazer essas demandas. Segundo Kotler (1993), a determinação do mercado alvo, o qual uma organização busca alcançar e servir, é um processo estratégico que implica três etapas distintas. A primeira etapa envolve a segmentação de mercado, que consiste na subdivisão do mercado em grupos de consumidores com características e necessidades semelhantes. Em seguida, a seleção do mercado-alvo, que é a decisão crítica tomada pela empresa, na qual ela escolhe deliberadamente qual grupo segmentado pretende atender e direcionar seus esforços de marketing.

Finalmente, o posicionamento entra em cena, denotando o conceito ou imagem que a organização procura estabelecer no mercado-alvo, com o propósito de atrair, cativar e satisfazer os consumidores desse segmento específico.

A eficaz realização da tarefa de segmentação de mercado exige uma análise criteriosa, conforme definido por Kotler (1993). Esta análise é fundamentada em critérios essenciais que incluem mensurabilidade, substancialidade, acessibilidade e operacionalidade. Primeiramente, a mensurabilidade implica que os segmentos de mercado devem ser passíveis de mensuração quanto ao seu tamanho e poder de compra. Em seguida, a substancialidade requer que esses segmentos sejam suficientemente amplos e lucrativos para justificar a atenção da empresa. A acessibilidade refere-se à capacidade da empresa de alcançar e servir eficazmente os segmentos identificados. Por fim, a operacionalidade engloba a compatibilidade entre a seleção dos segmentos e a capacidade de marketing da empresa.

Já a segmentação de mercados de consumo, conforme Kotler (1993), é fundamentada em diversas bases, que incluem a segmentação geográfica, demográfica, psicográfica, comportamental e de estilo de vida. A segmentação geográfica divide o mercado com base em unidades geográficas, como países, estados, regiões e bairros. A demográfica, por sua vez, categoriza os consumidores com base em variáveis como idade, sexo, renda e educação. A segmentação psicográfica analisa os perfis psicológicos, valores e estilos de vida dos consumidores. A comportamental leva em consideração o relacionamento do consumidor com o produto, enquanto a de estilo de vida considera as diferenças de estilo de vida dos consumidores. No âmbito internacional, a segmentação estende-se para a classificação de países com base em critérios socioeconômicos, políticos, demográficos, culturais, comportamentais e de estilo de vida (Kotabe & Helsen, 2000). Isso abrange variáveis demográficas, socioeconômicas, culturais, políticas, comportamentais e de estilo de vida.

Após a coleta de dados de segmentação, a empresa deve agregá-los e criar perfis de consumidores bem definidos. A avaliação desses perfis considera o tamanho e o crescimento do segmento, sua atratividade e a compatibilidade com os objetivos e recursos da empresa, conforme proposto por Kotler (1993). Para selecionar os segmentos em que deseja atuar, a empresa deve considerar padrões de atuação como concentração em segmento único, especialização seletiva, especialização de produto, especialização de mercado ou cobertura ampla, conforme descrito por Kotler (1993). No contexto internacional, as estratégias de atuação variam entre segmentos universais, segmentos diversos e

composto de segmentos universais e diversos (Kotabe & Helsen, 2000). A etapa subsequente envolve a definição da estratégia de posicionamento, na qual a empresa diferencia sua oferta dos concorrentes perante os consumidores. Essa diferenciação deve atender a critérios como importância, superioridade, distintividade, comunicabilidade, antecipação, disponibilidade e rentabilidade.

A estratégia de posicionamento internacional, segundo Kotabe & Helsen (2000), oferece alternativas que incluem: segmento universal e tema de posicionamento uniforme — ou seja, a empresa opta por atender a um segmento de mercado de forma global, empregando o mesmo tema de posicionamento em todos os países em que atua. Isso implica que a empresa acredita na uniformidade das necessidades e preferências dos consumidores em diferentes mercados internacionais; segmento universal e temas de posicionamento diferentes, o qual, em contraste com a abordagem anterior, a empresa concentra-se em um segmento de mercado global, mas reconhece a existência de diferenças sutis entre os consumidores em diferentes países. Portanto, a empresa adapta o tema de posicionamento para atender a essas nuances locais, ainda que mantenha seu foco no mesmo grupo de consumidores globais; e, por fim, o segmento diferente e temas de posicionamento diferentes, em que a empresa reconhece as significativas diferenças entre os segmentos de mercado em diversos países e, como resultado, adapta não apenas o tema de posicionamento, mas também o segmento de mercado em cada local.

2.3.2.2. O composto do marketing internacional

O composto do marketing internacional, também conhecido como *marketing mix internacional*, desempenha um papel fundamental nas estratégias de expansão global das empresas. Ele envolve a adaptação e integração de elementos-chave do marketing para atender às necessidades de mercados internacionais diversos. Na opinião de Kuazaqui (2007), é possível sintetizar o *mix* de marketing internacional como o conjunto equilibrado e complementar dos diferentes *mixes*, estruturados de maneira planejada e constantemente gerenciada, formando um portfólio ideal. Este composto pode variar de acordo com os países e as culturas-alvo, bem como a estratégia de entrada no mercado (por exemplo, exportação, licenciamento, investimento direto). As empresas devem, então, adaptar e ajustar suas estratégias de marketing de acordo com as necessidades e características específicas de cada mercado internacional em que operam. Este raciocínio foi enfatizado por Nosé Junior (2005), que afirma que o

esforço de adaptar o *mix* de marketing aos fatores do ambiente é o que determina o sucesso do empreendimento de marketing. Têm-se a seguir, por conseguinte, os compostos deste *mix* internacional.

2.3.2.2.1. Produto

O P de produto, neste caso, é definido por Keegan (1995) como a adaptação que envolve a modificação do produto para atender às condições ou preferências locais, haja vista que é de suma importância que os produtos podem precisar ser adaptados para atender às preferências culturais, regulamentações locais, requisitos de embalagem e idioma em diferentes mercados internacionais. Isso pode incluir alterações no design, funcionalidade, tamanho, embalagem e até mesmo no nome do produto para melhor se adequar aos consumidores locais. Além disso, em alguns casos o desenvolvimento de produtos específicos pode ser vantajoso, tendo em vista que as demandas e necessidades únicas de determinados mercados internacionais podem variar.

2.3.2.2.2. Preço

A determinação dos preços em mercados internacionais é uma tarefa complexa, pois envolve considerações como custos de produção, concorrência local, poder de compra dos consumidores e flutuações cambiais. As empresas devem decidir se adotarão uma estratégia de preços global, onde os preços são uniformes em todos os mercados, ou uma estratégia de preços local, onde os preços são ajustados de acordo com as condições de cada mercado. Por conseguinte, este “P” envolve diversas estratégias de preços para determinar o valor monetário de um produto ou serviço para os consumidores em mercados internacionais, bem como levar em consideração fatores como custos de produção, impostos, concorrência local e sensibilidade ao preço dos consumidores em cada mercado.

Na opinião de Kuzaqui (2007), para a formação dos preços para o mercado internacional, além dos custos e despesas de produção e comercialização no mercado interno, é necessário considerar os gastos com despachantes aduaneiros, armazenagem, capatazia e transportes, por exemplo.

2.3.2.2.3. Promoção

A promoção é uma das etapas de maior importância, porque, no fim, as

empresas que obtêm mais êxito são aquelas que conseguem gerar valor para seus clientes. Giuliani (2003) definiu tal “P” como a utilização, de forma criativa, das ferramentas promocionais como propagandas, publicidade, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas, merchandising e marketing direto, procurando informar, convencer e lembrar os clientes sobre produtos e serviços.

Kuzaqui (2007) destaca que dentro da promoção estão incluídas diversas etapas, como as citadas a seguir: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal. O autor ainda salienta a importância de feiras e participações em eventos, em alguns casos, haja vista que podem agregar algum tipo de benefício às empresas participantes e é uma boa forma de desenvolvimento de novos negócios internacionais.

2.3.2.2.4. Praça

A distribuição de produtos ou serviços em mercados internacionais envolve escolher os canais de distribuição adequados, como revendedores, distribuidores, *e-commerce*, dentre outros. A infraestrutura logística, regulamentações alfandegárias e barreiras comerciais também desempenham um papel importante na estratégia de distribuição internacional. Portanto, este “P” diz respeito às estratégias de definição dos canais de distribuição mais adequados para o mercado internacional em que se está adentrando e aos caminhos pelos quais os produtos ou serviços são disponibilizados aos consumidores. No contexto internacional, as empresas precisam selecionar os canais de distribuição apropriados para garantir que seus produtos cheguem de maneira eficiente e oportuna aos mercados estrangeiros. Tendo em vista os desafios específicos que a logística internacional pode proporcionar, como os relacionados ao transporte, armazenamento, desembaraço aduaneiro e regulamentações alfandegárias em diferentes países. Não à toa, a escolha dos intermediários é de suma importância para o êxito das empresas no mercado internacional, como reiterado por Cateora & Graham (2009), o marketing da empresa precisa ter uma compreensão clara das características do mercado e deve criar políticas operacionais antes de dar início à seleção dos intermediários do canal de distribuição. Os seguintes pontos devem ser tratados antes do processo de seleção: Identificação de mercados-alvo específicos dentro e fora do país; especificar as metas de marketing em termos de exigências de volume, *Market share* e margens de lucro; especificar os comprometimentos financeiros e de pessoal para desenvolver a distribuição internacional; identificar os indicadores de controle; a extensão dos canais; as

condições de venda e a propriedade do canal.

De acordo com Giuliani (2003), o ponto de venda se torna o foco central para estabelecer uma comunicação e distribuição eficaz com o cliente, haja vista que é no ponto de venda que estão os três elementos responsáveis pela venda de qualquer produto: o consumidor, o dinheiro e o produto/serviço. Giuliani (2003) ainda enfatiza que uma logística bem-feita agrega potencial para redução de custos e melhoria da satisfação do cliente. Para isso, existem diversas formas de fazer a distribuição utilizadas pelas empresas hoje em dia, variando de menor envolvimento a maior envolvimento, como as citadas a seguir: exportação indireta, exportação direta, *joint ventures*, investimento direto estrangeiro, licenciamento, alianças estratégicas e *franchising*.

Dessa forma, as empresas conseguem adentrar no mercado internacional e tal escolha da estratégia de distribuição dependerá de vários fatores, como recursos disponíveis, conhecimento dos mercados internacionais, objetivos estratégicos e riscos associados. Cada estratégia tem suas vantagens e desafios, e é importante avaliar cuidadosamente as necessidades e características do mercado-alvo antes de tomar uma decisão.

2.4. Estratégias de Modo de Entrada

A busca por oportunidades em mercados internacionais é uma etapa crucial para o crescimento e a expansão de empresas. Nesse contexto, Boone & Kurtz (2001) enfatizam a relevância da escolha do canal de distribuição como um elemento-chave. Inicialmente, a empresa enfrenta a decisão crucial de determinar qual método de entrada é o mais apropriado para sua estratégia global. Posteriormente, é necessário planejar minuciosamente como a distribuição será executada por meio do canal escolhido. Essa etapa é fundamental para garantir o sucesso e a eficácia da expansão internacional da empresa. Os autores ainda reiteram que a estratégia de canal de distribuição desempenha um papel fundamental na definição do nível de envolvimento da empresa no processo de internacionalização. Esse nível de envolvimento pode variar significativamente, indo desde a exportação, que representa o grau mais baixo de comprometimento, até o investimento externo direto, que representa o grau mais elevado de envolvimento. Neste contexto das estratégias de entrada nos mercados internacionais, uma variedade de abordagens está à disposição das empresas, cada uma delas com suas próprias características e implicações. Entre essas abordagens, destacam-se os seguintes métodos de exportação e envolvimento

exportador:

Exportação Indireta: Nesse método, a empresa se apoia nos serviços de intermediários para facilitar suas vendas no exterior. Existem várias formas de intermediários que podem ser utilizadas, incluindo:

- a) **Gerente de exportação independente:** um profissional autônomo que atua como o representante de exportação da empresa, recebendo comissões com base nas vendas realizadas.
- b) **Empresa exportadora:** nesse caso, a empresa compra e vende os produtos diretamente, assumindo todas as responsabilidades da exportação.
- c) **Corretor de exportação:** um intermediário que facilita a conexão entre compradores estrangeiros e empresas locais, recebendo comissões pelas transações bem-sucedidas.
- d) **Trading company:** uma empresa especializada que compra produtos no mercado estrangeiro e os exporta para seu país de origem.

A exportação indireta apresenta a vantagem de custos iniciais relativamente baixos e menor exposição a riscos de crédito. No entanto, a desvantagem é que o exportador pode ter um conhecimento limitado do mercado-alvo e, muitas vezes, não consegue construir uma base de clientes leais devido à falta de envolvimento estratégico entre a empresa e o intermediário.

Exportação cooperativa: similar à exportação indireta, a exportação cooperativa envolve o uso da infraestrutura de distribuição de outra empresa no mercado estrangeiro. Isso pode ser realizado por meio de acordos de exportação casada (*piggyback*), nos quais a empresa aproveita a rede de distribuição de um parceiro local.

Exportação direta: nesse método, a empresa assume diretamente todas as etapas do processo de exportação. Isso pode ser feito por meio de um departamento de exportação interno, subsidiária de exportação no exterior ou filial de vendas, ou por meio de acordos com distribuidores exclusivos.

A exportação direta envolve custos iniciais mais altos e riscos de crédito significativos, especialmente nos primeiros anos de operação. No entanto, oferece a vantagem de permitir um maior conhecimento dos mercados estrangeiros, maior experiência internacional e a capacidade de construir relacionamentos duradouros com os clientes, contribuindo para a lealdade à marca. Além disso, o envolvimento exportador de uma empresa pode ser classificado em diferentes níveis, que vão desde um envolvimento passivo, no qual a empresa não busca ativamente oportunidades de exportação, até um envolvimento comprometido, no qual a

empresa exporta para mercados distantes e culturalmente diversos, representando uma parte significativa de seu faturamento total. Essas estratégias de entrada nos mercados internacionais desempenham um papel crucial na determinação do sucesso das empresas no cenário global e exigem uma análise cuidadosa das características específicas de cada mercado e das capacidades da empresa.

Ainda no âmbito das estratégias de entrada em mercados internacionais, as alianças estratégicas, também, desempenham um papel crucial na busca por vantagem competitiva e na expansão global das empresas. Essas alianças podem tomar diversas formas, como o licenciamento, a *franchising* e as *joint ventures*, e têm em comum a busca por um propósito estratégico mutuamente benéfico entre as organizações envolvidas. O licenciamento é uma forma de aliança na qual uma empresa local, chamada licenciador, concede a outra empresa estrangeira, a licenciada, o direito de usar certos ativos, como marcas registradas, patentes ou tecnologia, em troca do pagamento de royalties. Essa abordagem oferece várias vantagens, incluindo a minimização da necessidade de investimento substancial por parte da licenciada, a facilitação do acesso a mercados estrangeiros com barreiras à entrada e a redução dos riscos econômicos e políticos. No entanto, as receitas obtidas pelo licenciador podem ser menores em comparação com outras estratégias de entrada. Além disso, existe o risco de falta de comprometimento ou até mesmo de ruptura do acordo de licenciamento. Para Kotler (1993), tal estratégia é a que permite que uma empresa licenciadora aproveite sua marca e conhecimento para expandir internacionalmente.

No que diz respeito à *franchising*, é outro tipo de aliança no qual o franqueador concede ao franqueado o direito de utilizar o conceito de negócio, a marca registrada e os processos operacionais em troca do pagamento de royalties. Assim como o licenciamento, a *franchising* requer um investimento inicial relativamente baixo por parte do franqueado e apresenta menor exposição a riscos políticos. Além disso, os franqueados tendem a ser altamente motivados e podem trazer um conhecimento valioso do mercado local. No entanto, o fluxo de receita para o franqueador é geralmente menor em comparação com outras estratégias, e pode haver desafios no controle das operações dos franqueados. Kotler (1993) define o modelo de *franchising* como um acordo em que o franqueador (“empresa-mãe”) concede ao franqueado (empresa individual ou proprietário) o direito de usar sua marca, sistema de negócios, suporte e assistência em troca do pagamento de taxas e royalties. O autor ainda reitera algumas vantagens como a capacidade de expandir rapidamente, aproveitar o

capital e os recursos dos franqueados, minimizar riscos financeiros e de gestão, e explorar novos mercados por meio de empresários locais. No entanto, Kotler (1993) destacou, também, alguns riscos que a estratégia de entrada através da franchising pode resultar, como a necessidade de escolher franqueados confiáveis, garantir a conformidade com os padrões da marca e gerenciar a relação entre franqueador e franqueado, por exemplo.

Por fim, tem-se as *joint ventures*, que representam uma forma mais avançada de aliança, em que a entrada em um mercado estrangeiro é realizada por meio da formação de uma parceria entre uma empresa estrangeira e uma empresa local. Juntas, essas empresas estabelecem uma nova organização no país-alvo. Essa estratégia oferece a vantagem de maior retorno financeiro por meio da participação nos lucros e maior controle operacional. Além disso, a colaboração entre as empresas envolvidas pode resultar em sinergias que alavancam as competências de ambas as partes. No entanto, as *joint ventures* também apresentam riscos, como a possibilidade de conflitos entre as partes devido a diferenças culturais ou estratégicas. Para Kotler (1993), uma *joint venture* é uma parceria comercial em que duas ou mais empresas colaboram em um projeto específico ou em um empreendimento conjunto. Essas empresas unem seus recursos, conhecimentos e expertise para atingir objetivos comuns. O autor destaca, ainda, algumas vantagens de tal parceria, como por exemplo, a capacidade de compartilhar riscos e custos, acessar novos mercados e oportunidades de negócios, combinar conhecimentos técnicos e de mercado, e aproveitar sinergias entre as empresas parceiras. No entanto, menciona alguns riscos normalmente enfrentados uma vez que tal parceria ocorre, como a necessidade de uma gestão eficaz do relacionamento entre parceiros, a possibilidade de conflitos de interesses, a complexidade das negociações e a necessidade de definir claramente os objetivos e as responsabilidades de cada parceiro.

2.5. A caracterização do OakBerry

Neste tópico serão apresentados detalhes relevantes sobre a empresa brasileira fabricante de Açaí, OakBerry, abrangendo sua história, valores, conceito de negócio e experiência internacional, a fim, também, de compreender o contexto no qual a internacionalização nos EUA se insere.

2.6. História e fundação

A concepção da marca OakBerry teve origem nas experiências do brasileiro Georgios Frangulis, quando tinha 29 anos, período em que vivia nos Estados Unidos. Durante sua estadia nos EUA, Georgios identificou lacunas no mercado relacionadas à oferta de opções de alimentação saudável. Ele observou que, embora houvesse uma abundância de estabelecimentos de alimentação rápida, bem como de locais dedicados a alimentos saudáveis, havia uma escassez notável de lugares que unisse esses dois aspectos em uma única proposta de mercado. Foi nesse contexto que Georgios Frangulis concebeu a ideia de criar um negócio que oferecesse uma alternativa que combinasse o conceito de *fast food* com a preocupação com a saúde. Ele estava em busca de um produto saudável que pudesse ser padronizado e atendesse aos anseios do público. O açaí, com suas propriedades nutritivas e versatilidade, emergiu como a resposta ideal. A partir desse momento, Georgios elaborou um plano de negócios inspirado em redes de alimentação norte-americanas renomadas, como Subway e Chipotle Mexican Grill. Essas redes se destacavam pelo atendimento ágil e pela personalização das escolhas dos clientes, permitindo que eles selecionassem os ingredientes que desejavam adicionar às refeições. Inspirado por esses modelos de sucesso, Frangulis vislumbrou uma oportunidade de oferecer açaí de alta qualidade de maneira rápida e personalizada, preenchendo uma lacuna identificada no mercado de *fast-food* nos Estados Unidos. Esse conceito inovador e a busca por uma solução alimentar que combinasse sabor, saúde e praticidade foram os pilares que deram origem à marca.

No entanto, devido às limitações de crédito enfrentadas pelo empreendedor nos Estados Unidos, aliadas à sua ainda limitada experiência no país, Georgios Frangulis optou por lançar o projeto piloto da OakBerry no Brasil. Ele considerou que o mercado brasileiro seria mais propício para fortalecer a marca antes de iniciar seu processo de internacionalização. Desde o início, Frangulis adotou uma abordagem característica de uma empresa *born global*, deixando claro o objetivo e a identidade internacional da OakBerry. Ele acreditava que o mercado de açaí no Brasil já estava saturado e subestimado, o que o motivou a concentrar seus esforços em uma visão global para a OakBerry desde sua fundação. O plano estratégico do negócio sempre incluiu a expansão para além das fronteiras brasileiras, refletindo a ambição do fundador em levar o conceito inovador da OakBerry para o cenário internacional. Assim, a decisão de iniciar no Brasil foi uma etapa estratégica para consolidar a marca e prepará-la para o desafio da internacionalização.

2.7. A internacionalização do OakBerry

O Oakberry teve, então, sua primeira unidade no shopping Cidade São Paulo, com um investimento de R\$300 mil. Com um sucesso rápido, apenas quatro meses depois foi inaugurada a segunda unidade no shopping Pátio Paulista. O negócio começou a chamar a atenção e, em 2017, o Oakberry entrou para o setor de franquias. Em 2018, após um rápido crescimento no Brasil, a marca inaugurou sua primeira loja nos EUA, localizada no shopping Florida Mall, em Orlando, Flórida. Com isso, se iniciou o principal objetivo da marca que era a internacionalização. Para fortalecer tal objetivo, o OakBerry anunciou a captação de 90 milhões de reais, um marco significativo em sua trajetória de crescimento. Esses recursos representaram uma injeção de capital que permitiu à empresa acelerar seus planos de internacionalização e fortalecer suas operações no mercado brasileiro. Parte desse investimento foi direcionada para a verticalização da produção de açaí, um dos principais ingredientes de seus produtos. A empresa atraiu, também, investidores estratégicos que compartilham sua visão de expansão global, como a holding SMZTO, liderada pelo empresário João Carlos Semenzato, e o ex-piloto de Fórmula 1, Felipe Massa. Com os novos recursos, a OakBerry estabeleceu uma fábrica na cidade de Santa Izabel, no Pará, para a produção própria de açaí. Essa verticalização não apenas proporcionou maior controle sobre a qualidade do produto, mas também reduziu custos e aumentou a eficiência na cadeia de suprimentos. Essa iniciativa estratégica permitiu à OakBerry atender à crescente demanda por seus produtos de forma mais eficaz e competitiva.

Além disso, outro marco significativo na estratégia de expansão da OakBerry na América do Norte foi a contratação de Leandro Gasparin. Gasparin, executivo de empresas renomadas como Burger King e Popeyes, trouxe uma riqueza de experiência em expansão de franquias e estratégia de negócios. Ele foi escolhido para liderar a equipe de estratégia e suporte da OakBerry para a expansão na América do Norte. O executivo, alocado no novo escritório da OakBerry em Miami, assumiu o desafio de ampliar o número de lojas nos Estados Unidos e no Canadá. Sua experiência e conhecimento profundo do mercado de *fast food* e *franchising* foram considerados ativos valiosos para a OakBerry, à medida que a empresa buscava se estabelecer como líder no mercado de *fast food* saudável na região. Com a chegada de Gasparin e outros talentos-chave, a OakBerry desenvolveu uma estratégia de expansão cuidadosamente planejada para a América do Norte.

Isso incluiu a identificação de locais estratégicos para abrir novas lojas, a adaptação de produtos e estratégias de marketing para atender às preferências locais e a formação de parcerias estratégicas com empresários locais. A expansão nos Estados Unidos representou um desafio significativo devido à concorrência acirrada no mercado de *fast food* e à necessidade de construir uma base de clientes sólida em uma região geograficamente vasta.

Com o passar dos anos, desde a fundação da empresa, a OakBerry transcendeu as fronteiras do Brasil, estendendo-se a 38 países em todo o mundo. Atualmente, a empresa opera aproximadamente 600 lojas, incluindo unidades próprias e franquias, em diversos países. Essa expansão internacional representa uma conquista significativa para a marca, consolidando-a como uma líder global no setor de *fast food* saudável. Em 2021, a empresa registrou um aumento notável de 144%, seguido por um crescimento de 56% em 2022. Para 2023, as projeções indicam um crescimento impressionante de 83%, resultando em um faturamento estimado de R\$ 687 milhões. Esses números impressionantes demonstram a força da marca e sua capacidade de conquistar novos mercados e consumidores em todo o mundo.

Além de sua expansão global, a OakBerry também desempenha um papel importante no apoio às comunidades locais. Em 2023, a produção da empresa deve atingir a impressionante marca de 7 mil toneladas de açaí. Esse volume de produção envolve o trabalho de seis cooperativas na região, o que demonstra o compromisso da OakBerry em promover o desenvolvimento econômico sustentável em suas áreas de operação.

3 Metodologia

3.1. Tipo de pesquisa

De acordo com a classificação proposta por Vergara (1995) com relação aos objetivos da pesquisa, o presente estudo se enquadra na categoria de pesquisa qualitativa. Isso se deve ao fato que, segundo a autora, esse tipo de pesquisa é utilizado para a profundidade e a subjetividade dos dados, frequentemente envolvendo a coleta de dados não estruturados, como entrevistas em profundidade, observações participantes e análise de conteúdo. Esse enfoque qualitativo permite uma compreensão mais rica e contextualizada do fenômeno. O principal objetivo desta pesquisa é proporcionar a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Tal pesquisa é normalmente utilizada em estudos de casos, uma vez que esta é mais adequada para coletar e analisar dados detalhados sobre determinado fenômeno. Ainda segundo Vergara (2016), um estudo de caso é uma pesquisa qualitativa que se concentra em um ou poucos casos para aprofundar o entendimento de um fenômeno. Esse tipo de pesquisa busca analisar detalhadamente um contexto específico, seja uma empresa, uma organização, um grupo social ou um indivíduo, a fim de compreender as interações e dinâmicas que ocorrem nesse cenário. Além disso, o estudo de caso envolve a análise minuciosa de dados para identificar padrões, tendências e insights relevantes. Ele é frequentemente usado quando se deseja explorar a fundo um fenômeno que não pode ser adequadamente compreendido por meio de métodos de pesquisa quantitativa. Quanto à pesquisa exploratória, Vergara (2016) ressalta que esse tipo de pesquisa é realizado quando há pouco conhecimento prévio sobre o assunto em questão. Ela enfatiza que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal a familiarização com o tema, a geração de hipóteses e a identificação de variáveis relevantes para estudos posteriores. Métodos como revisão bibliográfica, estudo de casos pilotos e entrevistas semiestruturadas são frequentemente empregados na pesquisa exploratória.

Neste estudo, a pesquisa de natureza qualitativa de um estudo de caso exploratório assume uma relevante dimensão, com o propósito de enriquecer e aprimorar o contexto do marketing internacional da marca OakBerry nos Estados Unidos. O cerne desta pesquisa se concentra nas demandas intrínsecas ao mercado norte-americano e aos impactos causados pela internacionalização da empresa. Como destacado por Vergara (1997), tal tipo de pesquisa se motiva a

partir da investigação de fenômenos complexos e no desenvolvimento de estudos em estágios iniciais, quando se busca compreender melhor um tópico ou gerar novas hipóteses.

No âmbito deste estudo, foi adotado o propósito de fornecer uma descrição abrangente do impacto que o marketing internacional da marca OakBerry causou no mercado norte-americano. Essa descrição foi elaborada através da análise das estratégias de marketing internacional empregadas pela marca e das entrevistas com a população-alvo.

3.2. População e amostra

Segundo Vergara (1997), em uma pesquisa, "população" se refere ao conjunto total de elementos que possuem características em comum e que são objetos de estudo. Em outras palavras, é o grupo maior que engloba todos os elementos que compartilham as características que estão sendo investigadas. Já a "amostra" é um subconjunto representativo da população. Em muitas pesquisas, é impraticável ou muito dispendioso estudar toda a população, então uma amostra é selecionada de forma a representar adequadamente as características da população. A amostra deve ser escolhida de maneira que suas características sejam semelhantes às da população maior, o que permite analisar os resultados da amostra para a população em geral com um nível razoável de confiança. Isso é feito para economizar tempo, recursos e facilitar a condução da pesquisa. Em uma pesquisa exploratória, muitas vezes a população não é inteiramente acessível ou prática de investigar devido a limitações de recursos. Portanto, na condução deste estudo, define-se, como a população-alvo, uma parte específica da população total que será contemplada por: gestor da empresa e principalmente clientes norte-americanos adeptos ao consumo de açaí nos Estados Unidos.

3.3. Coleta de dados

A seleção das técnicas de coleta de dados neste estudo é reflexo direto da natureza do problema de pesquisa e dos objetivos estabelecidos. Nesse contexto, a pesquisa utilizou dados a partir de questionários semiestruturados para a obtenção de informações. O questionário foi estruturado em quatro seções distintas. A primeira parte teve como foco a coleta de informações relacionadas às características demográficas dos participantes e a percepção da marca. A segunda parte do questionário foi dedicada a questões que abordaram aspectos

relacionados às estratégias de marketing internacional e aos impactos enxergados no mercado norte-americano. A terceira parte diz respeito a questões referentes ao ambiente que o OakBerry está inserido no mercado norte-americano. Por fim, a quarta parte focou no impacto das decisões de compra. Vale ressaltar, também, a importância do espaço flexível que houve durante as entrevistas, a fim de permitir a exploração de elementos inesperados que pudessem surgir com os entrevistados. Isso possibilitou a obtenção de informações espontâneas e esclarecimentos adicionais fornecidos pelos participantes, enriquecendo a compreensão do tema em estudo.

3.4. Limitações da Pesquisa

Segundo Vergara (1997) a pesquisa, por mais rigorosa que seja, está sujeita a limitações inerentes ao próprio processo de investigação. Essas limitações podem estar relacionadas a fatores como restrições de tempo, recursos, acesso a determinados dados ou informações, bem como a possíveis vieses ou limitações metodológicas.

A presente pesquisa possui algumas limitações que merecem destaque. Uma delas diz respeito ao controle das amostras, ou seja, existe a possibilidade de que os entrevistados não se encaixem exatamente no perfil previamente definido, que compreende o executivo e clientes residentes dos EUA que são adeptos ao consumo de açaí. Além disso, é importante ressaltar que a estrutura de certas perguntas permite que as respostas não necessariamente reflitam a prática real, podendo, em alguns casos, refletir as intenções ou percepções pessoais dos entrevistados.

Por fim, vale ressaltar, também, que o foco do estudo se restringiu principalmente ao impacto que as estratégias de marketing internacional, adotadas pela empresa, causaram no mercado norte-americano. Deixando, deste modo, de abordar outros aspectos que podem ter impacto no desempenho exportador. Por exemplo, não foram investigadas questões relacionadas ao acesso à crédito, existência de barreiras alfandegárias e política local, que são fatores importantes no contexto das operações de exportação. Essas limitações significam que a pesquisa não oferece uma visão completa e abrangente de todos os elementos que podem influenciar o desempenho da empresa no mercado norte-americano. Portanto, ao interpretar os resultados e conclusões deste estudo, é importante ter em mente que outras variáveis não foram consideradas e podem desempenhar um papel relevante nesse contexto.

4 Análise e desenvolvimento de dados

Este capítulo tem como principal finalidade apresentar e discutir os resultados obtidos no âmbito deste estudo. Para atingir tal objetivo, realizou-se uma análise cuidadosa dos dados coletados por meio de entrevistas e da análise documental. Neste contexto, os resultados serão detalhados e interpretados de forma a contribuir para o entendimento abrangente do tema em questão.

4.1. Transcrição e análise das entrevistas

Para atingir os objetivos deste estudo, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com executivo e consumidores de açaí residentes dos Estados Unidos. Alguns dos entrevistados residentes dos EUA possui a identidade conhecida pelo autor e foram escolhidos baseando-se na relevância de suas experiências e localização no país. Os entrevistados foram inicialmente expostos a uma concisa introdução sobre o estudo em questão, na qual foram delineados os objetivos da pesquisa, enfatizando o interesse em contar com a sua participação. Após a aceitação por parte dos entrevistados, foram enviados aos entrevistados um questionário indagando-os sobre as questões relacionadas aos impactos causados pelas estratégias de marketing internacional do OakBerry. O executivo e os consumidores de açaí selecionados receberam questionários diferentes, haja vista a importância de entender os dois lados desta cadeia como um todo. Após a conclusão das entrevistas, houve a transcrição e síntese dos dados coletados, preparando-os para análise posterior. Conforme delineado no roteiro semiestruturado, a primeira questão introdutória teve como propósito introduzir o tópico em discussão e obter *insights* sobre o contexto em que a marca operava no mercado americano. O objetivo principal dessa abordagem inicial era adquirir uma compreensão mais profunda do processo de internacionalização da marca. Em seguida, para o executivo, no cerne da entrevista, foram abordados tópicos cruciais que se concentraram na seleção do mercado americano como destino para a expansão da marca, além das estratégias de marketing internacional implementadas e sua relevância, bem como os principais obstáculos enfrentados no processo de entrada do produto nesse mercado. Já para os consumidores de açaí, as questões centrais estavam voltadas ao impacto que tais estratégias do OakBerry tinham em suas decisões de compra, além das diferenças com concorrentes e força do produto nos EUA.

Nos últimos anos, os Estados Unidos têm testemunhado uma mudança notável nas preferências alimentares de seus cidadãos. A busca por opções de alimentação mais saudável, porém, convenientes, tem desempenhado um papel significativo nessa transformação. Segundo boa parte dos entrevistados, a alta procura por alimentos mais saudáveis foi a razão pela qual conheceram a marca. Um dos entrevistados ainda destacou que acredita que a preocupação crescente com a saúde e a conscientização sobre dietas equilibradas além da busca por conveniência podem ter sido alguns dos principais impulsionadores. Um outro entrevistado compartilhou a experiência pós-pandemia de sua família, que passou a priorizar a escolha por alimentos mais saudáveis, especialmente ao consumir refeições fora de casa. Como parte desse novo foco na alimentação, eles incluíram o açaí na dieta. Um outro participante da entrevista, por sua vez, compartilhou sua experiência ao ter conhecido a marca durante uma viagem ao Rio de Janeiro. Subsequentemente, nos Estados Unidos, o participante introduziu a marca aos colegas de trabalho, observando com surpresa as adaptações que a empresa havia implementado no açaí para atender ao mercado americano. Além disso, conforme relatado pelo entrevistado, essa estratégia de adaptação foi o fator determinante que o transformou em um cliente assíduo da marca. Isso ocorreu principalmente devido à disponibilidade de opções exclusivas nos Estados Unidos, como o açaí com manteiga de amendoim. Além disso, alguns entrevistados comentaram a respeito da abordagem de divulgação da marca através das redes sociais nos EUA junto de influenciadores e mostrando seus valores como marca no país.

Segundo 75% dos participantes da entrevista com os consumidores residentes dos EUA, a presença da marca em eventos populares no contexto esportivo aumentou a credibilidade e confiança que eles depositavam na empresa. Tendo em vista a importância dessas parcerias estratégicas em eventos, foi desenvolvido o gráfico abaixo:

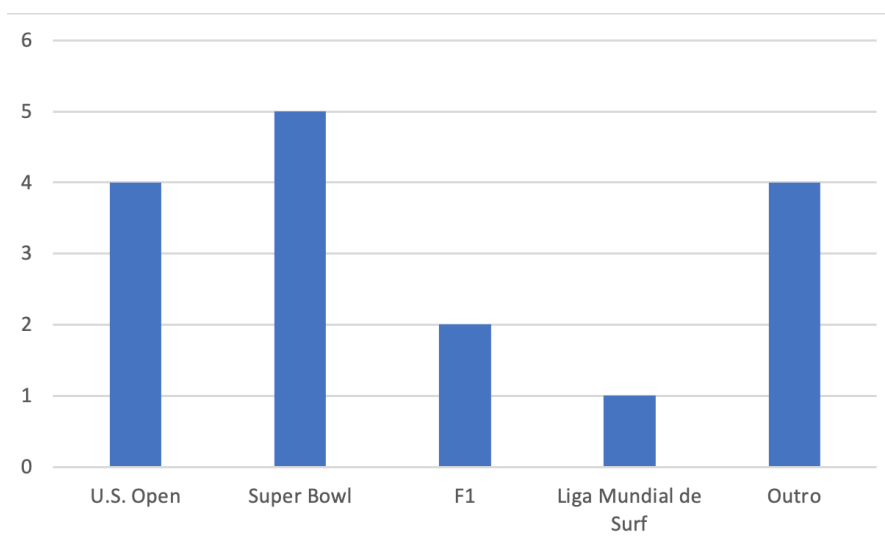


Figura 3. Parceiras do OakBerry mais citadas nas entrevistas
Fonte: Autor

Conforme evidenciado no quadro, os eventos mais significativos em termos de estabelecer uma conexão com o consumidor norte-americano, de acordo com os entrevistados, foram o Super Bowl e o U.S. Open. Uma entrevistada, entusiasta do futebol americano, destacou a campanha publicitária da Oakberry intitulada “Millions of Choices” como um exemplo de campanha que contribuiu significativamente para a aceitação e popularização da marca, principalmente com os amantes do principal esporte do país. Tal campanha, concebida por Marco Russo e Adriano Monteiro, da agência Bob, foi inspirada no conceito do Oak Bowl da Oakberry, que consiste em servir o produto com camadas de coberturas ou complementos escolhidos pelo cliente. No âmbito do design de comunicação, cada cobertura presente no menu foi associada a uma cor específica. Por conseguinte, ao combinar essas cores de forma aleatória, um padrão composto por inúmeras possibilidades de açaí foi criado. Para um dos entrevistados, essa campanha ainda ressalta as múltiplas escolhas que enfrentamos em nossas vidas cotidianas. Para a grande maioria dos entrevistados, essas possibilidades múltiplas que a marca oferece é um dos seus principais diferenciais nos Estados Unidos.

Mencionada por quatro dos entrevistados, a U.S. Open, o principal torneio de tênis dos Estados Unidos, destacou-se como um evento crucial para a Oakberry estabelecer uma conexão sólida com os consumidores norte-americanos. Além disso, um dos entrevistados compartilhou a experiência de introduzir o açaí ao seu irmão durante esse evento realizado em Nova York. Durante o evento, a rede de *fast food* saudável manteve duas operações em pleno funcionamento, disponibilizando seus produtos e promovendo sua marca para um

público estimado em mais de 750 mil pessoas que frequentavam o complexo do USTA Billie Jean King National Tennis Center. Além disso, como parte de sua participação, a marca também assumiu o papel de patrocinadora do atleta Bruno Soares, que ocupa a 13ª posição no ranking mundial de tênis.

Outro aspecto significativo no que diz respeito ao impacto das estratégias do OakBerry nos Estados Unidos, conforme destacado nas entrevistas, está relacionado à padronização. Para três dos entrevistados, essa padronização inspira confiança, uma vez que eles têm a certeza de que a qualidade do açaí será mantida em qualquer local dos Estados Unidos. Um dos entrevistados ilustrou essa ideia ao mencionar que frequentemente consome açaí em suas viagens corporativas à Califórnia e sempre percebe a consistência na qualidade do produto. Isso, para os entrevistados, fortalece ainda mais a relação de confiança com a marca OakBerry nos Estados Unidos. Tal conceito da marca envolve diversos aspectos, incluindo a qualidade dos ingredientes utilizados na preparação do açaí, a forma de servir e apresentar o produto, o atendimento ao cliente, o design e a identidade visual das lojas.

Com questionário semiestruturado elaborado especialmente para o executivo da marca, buscou-se aprofundar ainda mais a compreensão sobre o impacto das estratégias de marketing internacional da OakBerry nos consumidores dos Estados Unidos, identificando pontos essenciais relacionados aos objetivos e resultados do processo.

Para a gestora, o papel das estratégias de marketing internacional desempenhou uma parte fundamental no processo de internacionalização para os EUA, uma vez que abrangeu todas as ações comerciais, de planejamento e de comunicação. Conforme destacado pela entrevistada, o marketing, em sua totalidade, englobou desde as estratégias de vendas até as estratégias de comunicação e canais de acesso. A entrevistada ainda relatou que tais estratégias nos EUA, tinham como objetivo solidificar a empresa no país por meio do posicionamento da marca, experiência do cliente e parcerias com franqueados. Segundo a entrevistada, a marca fortaleceu seu posicionamento nos EUA por meio de várias campanhas publicitárias, além de direcionar seus esforços para um público-alvo específico, aqueles que buscavam uma opção de *fast food* saudável, em vez daqueles normalmente conhecidos no país. A gestora ainda ilustrou uma campanha, citada na entrevista com os consumidores, como a “millions of choices” no Super Bowl que buscava fortalecer o posicionamento da empresa com os consumidores norte-americanos. De acordo com ela, a campanha foi concebida a partir do icônico “Bowl OAK BERRY”, cujo conceito foi

desenvolvido com base nas camadas de *topping* do produto. Esse conceito foi traduzido em um sistema de design, no qual cada *topping* disponível no menu recebeu uma cor. Ao combinar essas cores de forma aleatória, foi criado um padrão com inúmeras possibilidades. Isso permitiu padronizar a comunicação da marca, mantendo cada peça única e exclusiva. Além disso, ressaltou a entrevistada que a mensagem por trás da campanha não se limita apenas às inúmeras maneiras de montar o OAK Bowl, mas também ressalta as múltiplas escolhas que as pessoas fazem no dia a dia.

Conforme elencado nas entrevistas com os clientes da marca, a gestora relatou a importância que as estratégias de marketing tinham com a experiência do cliente como um todo, desde a comunicação nas mídias sociais até o design das lojas. Segundo ela, a empresa empregou uma estratégia de assessoria de imprensa para aumentar sua visibilidade e reconhecimento no mercado americano. Por meio dessa abordagem, a marca buscou obter cobertura em veículos de comunicação respeitáveis e relevantes, como o canal esportivo ESPN, a fim de ampliar seu alcance e credibilidade. Outro aspecto fundamental da estratégia de marketing da OakBerry nos EUA, citada na entrevista, foi a colaboração com influenciadores. Ao associar-se a indivíduos influentes nas mídias sociais e que têm afinidade com o estilo de vida saudável e os valores da marca, a OakBerry conseguiu alcançar um público mais amplo e direcionado. Esses influenciadores compartilham suas experiências com os produtos da marca, ajudando a construir uma imagem positiva e autêntica. Ainda foi elencado pela entrevistada que, por meio do visual *merchandising*, a OakBerry tem transmitido sua identidade de marca de forma tangível, promovendo uma experiência visual atraente em suas lojas e ambientes de atendimento. Isso tem contribuído para reforçar a conexão emocional entre a marca e seus consumidores nos EUA, criando uma experiência marcante que vai além do sabor dos produtos.

Durante a entrevista, uma outra estratégia-chave discutida para o sucesso do OakBerry nos Estados Unidos foi a abordagem de *franchising*, particularmente com o uso de master franqueados. Essa estratégia desempenhou um papel significativo na expansão da marca e na penetração eficaz no mercado norte-americano. O conceito de master franqueado envolve a seleção de parceiros locais que têm um profundo entendimento do mercado e cultura dos EUA. Esses master franqueados atuam como representantes da marca em regiões específicas, adaptando as estratégias de marketing e operações para atender às necessidades locais. Isso, segundo a entrevistada, permitiu ao OakBerry uma abordagem mais flexível e personalizada para atender às diversas demandas dos

consumidores em diferentes partes dos Estados Unidos. Além disso, foi relatado, também, que a parceria com esses master franqueados proporcionou uma aliança estratégica que ajudou a OakBerry a compartilhar riscos e recursos, bem como a aproveitar o conhecimento local e a experiência de mercado de seus parceiros. Essa colaboração estreita contribuiu para o rápido crescimento da marca e para a construção de relacionamentos sólidos com as mais diversas comunidades no mercado norte-americano.

Considerando os obstáculos e complexidades inerentes à elaboração das estratégias de marketing internacional, foram formuladas uma série de indagações com o objetivo de identificar os principais desafios enfrentados pela marca ao introduzir seus produtos no mercado norte-americano. Durante o processo de entrevistas, ficou evidente que a vasta diversidade existente no mercado norte-americano e a forma exótica como o açaí era vista no país surgiram como os fatores de maior relevância e impacto nesse contexto. Para a gestora, tornar o açaí um produto mais atraente e saudável era um desafio, visto que muitos norte-americanos viam essa fruta roxa escura e pequena como algo misterioso e pouco familiar. A maioria das pessoas nos EUA estava mais acostumada com frutas como maçãs, bananas e morangos, e o açaí era algo completamente novo para elas. Além disso, o açaí era notável por seu sabor único e sua textura cremosa, o que também contribuiu para sua imagem de algo incomum e intrigante para os consumidores americanos, acrescentou a gestora. Outro desafio, relatado na entrevista, foi a vasta diversidade dos consumidores norte-americanos. Os Estados Unidos são conhecidos por sua pluralidade cultural, onde pessoas de diversas origens étnicas, culturais e sociais coexistem. Essa diversidade se reflete nas preferências alimentares, hábitos de consumo e até mesmo nas expectativas em relação à comida. Segundo ela, adaptar estratégias de marketing para atender a essa diversidade de paladares e necessidades, além também, de diversos estilos de vida, que vão desde pessoas altamente conscientes da saúde até aquelas que buscam opções mais indulgentes, foi um desafio.

5 Conclusões

O avanço da globalização tem um impacto substancial nas organizações, pois intensifica a concorrência e a competitividade nos mercados, incentivando, assim, as empresas a buscarem a expansão de seus negócios em mercados estrangeiros, por meio do processo de internacionalização. À medida que as empresas buscam expandir internacionalmente, torna-se essencial adotar estratégias de marketing como parte integrante de seu planejamento estratégico, a fim de efetivar com sucesso a expansão global. Nesse contexto, torna-se evidente a relevância de uma análise aprofundada das estratégias de marketing internacional adotadas por empresas durante o processo de internacionalização. Este estudo teve como objetivo primordial examinar os impactos das estratégias de marketing internacional empregadas pela marca OakBerry no contexto de sua internacionalização para os Estados Unidos. Para alcançar esse objetivo, conduziu-se uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, envolvendo a realização de entrevistas semiestruturadas com uma gestora da empresa e consumidores de açaí dos EUA. O escopo da pesquisa abrangeu a identificação das principais estratégias de marketing internacional empregadas pela marca no mercado norte-americano e do impacto que tais estratégias causaram nos consumidores.

Pode-se constatar, então, que a OakBerry, de fato, se configura como uma *born global*, de acordo com os parâmetros delineados por Knight & Cavusgil (2004) e Oviatt & McDougall (1994), os quais descrevem tais empresas como aquelas que possuem uma perspectiva global desde o início de suas operações, além da busca por uma expansão internacional veloz. Pode-se verificar, também, que as principais estratégias de marketing internacional empregadas pela marca OakBerry, no contexto do mercado dos Estados Unidos, compreendem: a estratégia de distribuição; estratégia de campanha e comunicação; estratégia de diferenciação na experiência do consumidor; aplicação dos tradicionais 4Ps do marketing internacional.

É possível concluir que essas estratégias já têm demonstrado seu êxito, uma vez que atualmente a marca já é maior fora do Brasil do que internamente. A estratégia de distribuição por meio do modelo de *franchising* com a utilização de master franqueados foi um dos aspectos cruciais para o sucesso nos Estados Unidos, como relatado nas entrevistas. Essa estratégia permitiu à marca adaptar-se de forma eficiente ao mercado, além de integrar ao time, profissionais com conhecimento prévio do mercado norte-americano. Deste modo, a empresa

conseguiu obter uma vantagem explicada pelo conceito de “propriedade” do paradigma eclético de Dunning (2001), visto no capítulo 2 deste estudo. O êxito das estratégias de campanha e comunicação, elaboradas com o propósito de estreitar a relação entre a marca e o consumidor norte-americano, ficou evidenciado na análise das entrevistas realizadas com os clientes da empresa nos EUA. Esses depoimentos ressaltaram o impacto significativo de algumas campanhas da empresa nos entrevistados, especialmente no contexto esportivo. Uma parcela significativa desse êxito também pode ser atribuída à estratégia de recrutamento de executivos globais altamente especializados, como apontado por Oliveira (2011) que ressalta a extrema importância da presença desses executivos que devem possuir um amplo conjunto de habilidades essenciais, como proficiência em competências técnicas especializadas, excelência em uma integração contínua com a cultura corporativa e uma visão abrangente do cenário global. Conclui-se, também, por meio das análises das entrevistas, que a busca bem-sucedida por uma experiência do consumidor diferenciada em relação à maioria dos concorrentes se deve ao design das lojas, à qualidade do atendimento e à estratégia de precificação premium.

Após minuciosa análise das entrevistas realizadas e de matérias documentais, é evidente que, embora a OakBerry tenha obtido êxito com suas estratégias de marketing internacional nos Estados Unidos, a empresa enfrentou desafios significativos. Esses desafios estavam relacionados ao ambiente sociocultural e às complexidades do cenário político-legal nos quais a empresa se inseriu. Um dos principais obstáculos enfrentados no ambiente sociocultural diz respeito à forma exótica como o principal produto da empresa, o açaí, era visto no país. O consumidor norte-americano não estava acostumado com este tipo de alimento, o que demandou esforços consideráveis para introduzi-lo e conquistar a aceitação dos mercados locais. Além disso, constata-se, também, que o ambiente político-legal apresentou desafios adicionais. A empresa teve que lidar com diversas regulamentações e normas específicas relacionadas à indústria alimentícia e à operação de franquias nos EUA. Essas barreiras burocráticas demandaram tempo e recursos para serem superadas. No entanto, ambos esses desafios foram supridos com o sucesso por meio das implantações das estratégias de marketing internacional do OakBerry, sendo a estratégia de distribuição através do modelo de franchising utilizando master franqueados um dos principais fatores-chaves para essa superação.

Os resultados deste estudo, que abrangem informações relacionadas ao impacto das estratégias de marketing internacional do OakBerry, podem ser

considerados um ponto de referência para as empresas atuantes neste ou outro setor que já operam ou tem intenções de expandir suas atividades para o mercado dos Estados Unidos. Sob essa perspectiva, as organizações interessadas na internacionalização podem aproveitar as análises conduzidas neste estudo para revisar e ajustar suas estratégias de marketing, almejando alcançar melhores resultados.

Adicionalmente, os *insights* fornecidos neste estudo podem servir como um recurso valioso para meio acadêmico, explorando de maneira mais eficaz o emprego e impacto das estratégias de marketing internacional que promovam a expansão dos negócios e a internacionalização de empresas.

Por fim, apesar das contribuições relevantes deste estudo, vale ressaltar algumas de suas limitações. As principais delas estão relacionadas à abordagem qualitativa, que pode estar sujeita à subjetividade, à amostragem não probabilística intencional, característica de pesquisas qualitativas, à restrição dos resultados ao caso específico estudado, o que impossibilita a generalização devido à singularidade do caso em questão.

6 Referências

AMAL, M. et al. and similarities of the internationalization processes of multinational companies from developed and emerging countries. **European Business Review**, v. 25, n. 5, p. 411- 428, 2013.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Contemporary Marketing**, 10. Ed. Orlando: Harcourt College, 2001.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **Marketing Internacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CARREIRO, JULIANA. **Aumenta a procura por alimentos naturais nos EUA**. ESTADÃO, São Paulo, 21 mar. 2016. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/emails/comida-de-verdade/aumenta-a-procura-por-alimentos-naturais-nos-eua/>>. Acesso: 10 set. 2023.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. **Marketing Internacional**. São Paulo: Cenage Learning, 2008.

CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. **International business**. Orlando: The Dryden Press, 1999.

DIAS, M. C. da C. F. **A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira**. Universidade do Porto, 2007.

DUNNING, J. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

DUNNING, J. The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n.1, p.1-31, 1988.

FLORIANI, D. E.; SCHMITT NETO, J. C. A internacionalização de empresas: um caso de sucesso no setor metalúrgico brasileiro. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. **Estratégia contemporânea**: Internacionalização, cenários e redes. Campinas, SP: Akadêmica, 2008.

GIULIANI, A. C. **Marketing de Relacionamento**: relações públicas no varejo. São Paulo: OLM, 2005.

HAMZA, A.; ZULFIQAR, S. **Challenges to Born Global SMEs**. Umeå: Umeå School of Business, 2011.

HYMER, S. **The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment**. Cambridge, MA: The MIT Press, 1960.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KEEGAN, W. **Marketing Global**. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

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

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUAZAQUI, E. **Marketing Internacional**: como conquistar negócios em mercados internacionais. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

McDOUGALL, P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of business venturing**, v. 4, n. 6, p. 387-400, 1989.

MEYER, R. The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion. **Management Report**, v. 300, 1996.

NOSÉ JUNIOR, A. **Marketing Internacional**: Uma Estratégia Empresarial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

OLIVEIRA, H. M. The internationalization of Brazilian companies: developing managers as an essential business strategy factor. **Future Studies Research Journal**, v. 3, n. 1, p. 112-139, jan./jul. 2011.

OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P. P. Toward a Theory of International New Ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PALACIOS, T. M. B.; SOUZA, J. M. M. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

PASIN, R. M. O processo de internacionalização de grandes grupos empresariais brasileiros através das fusões e aquisições transacionais. **Anais do VI-SEMEAD**, FEA/USP. São Paulo, 2003.

PINHO, J. C.; MARTINS, L. Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, p. 254-272, 2010.

SALOMÃO, KARIN. **Franquia brasileira leva açaí para o outro lado do mundo**. EXAME, São Paulo, 27 jan. 2019. Disponível em: <<https://exame.com/pme/franquia-brasileira-leva-acai-para-o-outro-lado-do-mundo/>>. Acesso: 12 set. 2023

SCHERER, F. L.; GOMES, C. M. Internacionalização de empresas: perspectivas estratégicas no setor coureiro-calçadista. **Revista de Gestão**, v. 17, n. 1, art. 3, p. 27-44, 2010.

SCHÜLER-ZHOU, Y.; SCHÜLLER, M. – The internationalization of Chinese companies: what do official statistics tell us about Chinese outward foreign direct investment? **Chinese Management Studies**, v. 3, n. 1, p. 25-42, 2009.

SILVERS, HALEY. **OakBerry Açaí appoints Bruno Cardinali as Global Head of Marketing and Leandro Gasparin as Head of Business North America to lead the Brand in the Next Phase of Growth**. CISION PR NEWSWIRE, Miami, 01 ago. 2023. Disponível em:< <https://www.prnewswire.com/news-releases/oakberry-acai-appoints-bruno-cardinali-as-global-head-of-marketing-and-leandro-gasparin-as-head-of-business-north-america-to-lead-the-brand-in-the-next-phase-of-growth-301890381.html>/. Acesso: 12 set. 2023

VERGARA, S. C. **Método de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2016. 94 p.