



Alexandra Teixeira Pinto

**A Expansão Global do Açaí: Estratégias de
Internacionalização da OAKBERRY e SAMBAZON**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Clarice Secches Kogut

Rio de Janeiro
março de 2025



Alexandra Teixeira Pinto

**A Expansão Global do Açaí: Estratégias de
Internacionalização da OAKBERRY e SAMBAZON**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

Profa. Clarice Secches Kogut
Orientadora
PUC Rio

Prof. Marcos Cohen
PUC Rio

Prof. Bernardo Frossard da Silva Rêgo
UNIGRANRIO

Rio de Janeiro, 28 de março de 2025

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

Alexandra Teixeira Pinto

Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Católica de Petrópolis (1992), Pós-graduação em Comércio Exterior pela UFRJ (1995), Pós-graduação em Finanças pelo IBMEC RJ (1998), Mestrado Acadêmico em Administração pela PUC Rio (2025). Iniciou Doutorado Acadêmico em Administração da PUC Rio (2029). Áreas de interesse: Pesquisas que incluem negócios internacionais e estratégia, com foco em empresas de mercados emergentes e empreendedorismo. Na área de organizações, o foco é cultura e mudança organizacional, principalmente voltado para o mercado financeiro e na transição da cultura dos bancos tradicionais para o digital. Experiência de 25 anos na área de Economia e Finanças com ênfase em Administração de Negócios com forte vivência e domínio dos Processos Financeiros (Planejamento e Contábil), administrativos e de Recursos Humanos (principalmente Remuneração) adquirida em empresa multinacional de tecnologia de grande porte, ocupando nos últimos 25 anos cargos Gerenciais e de Coordenação, liderando grandes Equipes Performance. Coordenação dos Processos de Mudanças Organizacionais: Fusão, Aquisições e Reestruturações no Brasil e América Latina.

Ficha Catalográfica

Pinto, Alexandra Teixeira

A expansão global do açaí : estratégias de internacionalização da OAKBERRY e SAMBAZON / Alexandra Teixeira Pinto; orientador: Clarice Kogut. – 2025.

161 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2025.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Internacionalização. 3. Born global. 4. Açaí. 5. Estratégia empresarial. 6. Produtos de origem certificada. I. Kogut, Clarice. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Agradeço, de forma especial, aos meus pais (in memoriam) e à minha família pelo apoio, incentivo e pelos valores transmitidos ao longo da minha trajetória. Esta dissertação representa mais uma etapa concluída com o suporte e a confiança que sempre me dedicaram.

À minha orientadora, Professora Clarice Kogut, expresso meus sinceros agradecimentos pela dedicação, disponibilidade e generosidade na partilha de seus conhecimentos, os quais foram fundamentais para a construção deste trabalho.

Aos professores e funcionários do IAG/PUC-Rio, pelos ensinamentos e contribuições que enriqueceram significativamente minha formação acadêmica e profissional.

Agradeço, ainda, à FAPERJ, à CAPES e à PUC-Rio pelos auxílios concedidos, imprescindíveis para a realização desta pesquisa.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

Resumo

Pinto, Alexandra Teixeira; Kogut, Clarice Secches. **A Expansão Global do Açaí: estratégias de internacionalização da Oak Berry e Sambazon**. Rio de Janeiro, 2025. 161p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Este estudo tem como objetivo investigar, compreender e comparar o processo de internacionalização de duas empresas do setor de produção e comercialização de açaí, OAKBERRY e SAMBAZON, com foco na análise de seus processos decisórios e dos fatores que influenciam suas estratégias de expansão global. Para tanto, adota-se uma abordagem qualitativa, baseada no método de estudo de casos múltiplos, possibilitando uma análise comparativa das trajetórias internacionais dessas empresas. Os resultados indicam que a OAKBERRY segue uma estratégia de internacionalização rápida e descentralizada, priorizando o modelo de franquias para ampliar sua presença global. Em contraste, a SAMBAZON adota uma abordagem mais gradual, focada inicialmente na consolidação de sua marca nos Estados Unidos antes de expandir para outros países. Embora compartilhe características de empresas *"Born Global"*, sua expansão foi mais centrada nesse mercado específico. Ambas as empresas demonstram alta capacidade de adaptação, mas suas estratégias de internacionalização refletem diferentes prioridades e desafios contextuais. Ao mesmo tempo em que contribui para a compreensão dos mecanismos e desafios inerentes à internacionalização de empresas do setor de açaí, esta pesquisa também amplia a discussão acerca da inserção global de produtos regionais e/ou com certificação de origem. Os casos analisados indicam, ainda, que a internacionalização desses produtos pode favorecer o estabelecimento de novos padrões de mercado, a formação de hábitos de consumo e o fortalecimento do posicionamento global das marcas. No âmbito gerencial, a pesquisa destaca a relevância das redes de relacionamento para a internacionalização e contribui para a literatura acadêmica ao trazer novos insights sobre as estratégias de empresas de açaí e produtos de origem certificados e/ou regionais no mercado global.

Palavras-chave

Internacionalização; born global; açaí; estratégia empresarial; produtos de origem certificada; produtos regionais; sustentabilidade.

Abstract

Pinto, Alexandra Teixeira; Kogut, Clarice Secches (Advisor). **The Global Expansion of Acai: Internationalization Strategies of Oakberry and Sambazon.** Rio de Janeiro, 2025. 161p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

This study aims to investigate, understand, and compare the internationalization processes of two companies in the açai production and commercialization sector, OAKBERRY and SAMBAZON, focusing on their decision-making processes and the factors that influence their global expansion strategies. In order to achieve this objective, a qualitative approach is adopted, based on a multiple case study method, allowing for a comparative analysis of the international trajectories of these companies. The findings indicate that OAKBERRY pursues a rapid and decentralized internationalization strategy, prioritizing the franchise model to expand its global presence. In contrast, SAMBAZON adopts a more gradual approach, initially focusing on consolidating its brand in the United States before expanding to other countries. Although it shares characteristics with “Born Global” firms, its expansion has been more centered on this specific market. Both companies demonstrate a high degree of adaptability, yet their internationalization strategies reflect distinct priorities and contextual challenges. While contributing to a deeper understanding of the mechanisms and challenges inherent in the internationalization of companies in the açai sector, this research also broadens the discussion on the global integration of regional and/or origin-certified products. The cases analyzed further suggest that the internationalization of such products can support the establishment of new market standards, the shaping of consumer habits, and the strengthening of global brand positioning. From a managerial perspective, the study highlights the importance of relationship networks in supporting internationalization and contributes to academic literature by offering new insights into the strategies of açai companies and origin-certified and/or regional products in the global marketplace.

Keywords

Internationalization; born global; açai; business strategy; certified-origin products; regional products; sustainability.

Sumário

1. O Problema	10
1.1. Introdução	10
1.2. Objetivo Final	14
1.3. Objetivos Intermediários	14
1.4. Delimitação do Estudo	15
1.5. Relevância do Estudo	15
2. Referencial Teórico	17
2.1. Internacionalização de Empresas	17
2.1.1. Conceito de Internacionalização de Empresas	17
2.1.2. Teorias de Internacionalização de Empresas	18
2.1.3. Motivações Negócios Internacionais	24
2.1.4. Riscos dos Negócios Internacionais	27
2.2. Modos de Entrada e Método de Seleção de Mercado	30
2.2.1. Modos de Entrada	30
2.2.1.1. Principais Modos de Entrada	32
2.2.1.2. Importância da Seleção da Escolha dos Modos de Entrada	41
2.2.1.3. Determinantes dos Modos de Entrada	44
2.2.1.4. Antecedentes e Resultados da Escolha dos Modos de Entrada	50
2.2.1.5. Teorias que Tratam de Modos de Entrada	52
2.2.2. Método de Seleção de Mercado	53
2.3. Franquias e Internacionalização de Franquias	57
2.3.1. Franquias	57
2.3.2. Internacionalização de Franquias	59
2.3.2.1. Seleção de Parceiros em Franquia Internacional	61
2.3.2.2. Importância de Seleção de Parceiros	63
2.3.2.3. Critérios de Seleção de Parceiros	63
3. Metodologia	65
3.1. Método da Pesquisa	65
3.1.1. Design de Pesquisa	67
3.2. Critérios de Seleção dos Casos	69
3.3. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados	70
3.4. Procedimentos de Análise dos Dados	73
3.4.1. Metodologia de GIOIA	75
3.5. Limitações do Método	75
4. Apresentação e Análise do Caso	77
4.1. OAKBERRY	77
4.1.1. A Empresa	77
4.1.2. Modelo de Negócios	81
4.1.3. Parcerias	91
4.1.4. Resultados Financeiros	92
4.1.5. Perspectivas	92
4.2. SAMBAZON	93
4.2.1. A Empresa	93

4.2.2. Modelo de Negócios	96
4.2.3. Parcerias	104
4.2.4. Resultados Financeiros	105
4.2.5. Perspectivas	106
4.3. Análise	106
4.3.1. OAKBERRY	107
4.3.1.1. A OAKBERRY e suas estratégias de Modos de Entrada	107
4.3.1.2. A OAKBERRY e suas estratégias de Seleção de Mercado	110
4.3.1.3. A OAKBERRY na perspectiva das Teorias Comportamentais	111
4.3.1.3.1. A OAKBERRY na perspectiva da Escola de Uppsala	112
4.3.1.3.2. A OAKBERRY - Teoria Born Globals e Empreendedorismo	113
4.3.2. SAMBAZON	115
4.3.2.1. A SAMBAZON e suas estratégias de Modos de Entrada	115
4.3.2.2. A SAMBAZON e suas estratégias de Seleção de Mercado	118
4.3.2.3. A SAMBAZON na perspectiva das Teorias Comportamentais	120
4.3.2.3.1. A SAMBAZON na perspectiva da Escola de Uppsala	120
4.3.2.3.2. A SAMBAZON - Teoria Born Globals e Empreendedorismo	124
4.3.3. Análise Cruzada dos Casos	126
4.3.3.1 Comparação das Características Gerais e dos Processos de Internacionalização das Empresas	126
4.3.3.2 Comparação entre as Estratégias de Modos de Entrada	131
4.3.3.3 Comparação entre as Estratégias de Seleção de Mercado	134
4.3.3.4 Comparação dos Resultados obtidos na Perspectiva das Teorias Comportamentais	135
4.3.3.5 Teorização por meio da Metodologia de GIOIA	140
5. Conclusão	144
5.1. Limitações do Estudo, Sugestões e Recomendações para novas Pesquisas	146
6. Referências Bibliográficas	147
Anexo 1 – Roteiro de Perguntas e Entrevistas	158
Anexo 2 – Países com Presença da OAKBERRY e SAMBAZON	160

Lista de quadros

Quadro 1 - Principais características das empresas	70
Quadro 2 - Tabela com as informações dos entrevistados	72
Quadro 3 - Principais fontes e tipos de dados de fonte secundária	72
Quadro 4 - Principais características das teorias, modelos e literatura	74
Quadro 5 - Metodologia de GIOIA para empresas de produtos de origem certificados	129
Quadro 6 - Principais características das empresas	133
Quadro 7 - Principais estratégias de Modos de Entrada das empresas	135
Quadro 8 - Principais estratégias e critérios de seleção de mercado das empresas	139
Quadro 9 - Resultados obtidos na perspectiva das teorias comportamentais	141

1

O problema

1.1. Introdução

O açaí é um fruto característico da região Amazônica. O seu consumo é um hábito da população local, fazendo parte da sua identidade. Porém, a partir da década de 1980, o fruto se popularizou e chegou ao público brasileiro em geral, inicialmente no Rio de Janeiro e depois, nas outras regiões do país. No início dos anos 2000, por iniciativa de empreendedores americanos que visitaram o Brasil, foi iniciada a exportação da polpa congelada de açaí para os Estados Unidos. Ao longo dos anos, com a expansão do mercado consumidor internacional, o açaí chegou a todos os continentes. O crescimento da demanda de açaí no Brasil e no exterior foi em grande parte atribuído à atuação empreendedora de indivíduos que estabeleceram empresas dedicadas à distribuição de produtos industrializados em larga escala, no atacado ou por meio de franquias voltadas para o atendimento do consumidor final (REVISTA FT, 2023; ABRAFRUTAS, 2021). Essas empresas desenvolveram processos de produção, comercialização e de distribuição, competitivos e replicáveis, contribuindo para a disseminação do consumo de açaí no mercado mundial. Além disso, o açaí passou a ser valorizado não apenas por seu valor nutricional, mas também por sua associação a um estilo de vida saudável, o que contribuiu ainda mais para sua crescente popularidade (BEZERRA, 2016).

A descoberta global do produto nas últimas décadas é refletida em números, que evidenciam o interesse internacional pelo produto. O Estado do Pará é responsável por cerca de 90% da produção brasileira e das exportações de açaí para o mercado mundial. Segundo a Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas (FAPESPA), a produção de açaí no Brasil revela uma ascensão notável ao longo das últimas décadas. Os dados oficiais mostram que, entre 1987 e 2022, o açaí registrou crescimento significativo, com a produção crescendo de 145,8 mil toneladas para 1,9 milhão de toneladas, representando um aumento de mais de 13 vezes em um período de 36 anos (ABRAFRUTAS, 2024). Destacam-se os Estados Unidos, Japão e Austrália como os principais destinos das exportações brasileiras do fruto, representando cerca de 80% do

valor exportado. Embora o açaí esteja conquistando novos mercados em todas as partes do mundo, esses três países concentram as exportações pois, ainda não houve promoção massiva do produto nos mercados europeu e asiático (com exceção do japonês), sendo a China ainda um imenso mercado a ser explorado. Assim, o açaí continua sendo uma fruta com grande potencial comercial, mas ainda subproveitado (ABRAFRUTAS, 2021 e 2024).

Apesar de alguns países (Colômbia, Venezuela, Equador, Guiana Francesa e Suriname) produzirem açaí, o Brasil destaca-se como o maior produtor e exportador mundial do fruto (REVISTAFT, 2023; ABRAFRUTAS, 2021; TAVARES, 2020). No entanto, é essencial notar que a maior parte da produção nacional se destina ao consumo interno, ou seja, ao mercado doméstico. Mesmo com a ausência de dados estatísticos consolidados da produção de frutos de açaí, e da falta de código NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) específico para a polpa, mix e de outros derivados que dificultam o rastreamento das exportações, especula-se que somente 10% da produção seja exportada para outros países, 30% para o comércio interestadual e 60% é consumido no próprio Estado do Pará (ABRAFRUTAS, 2021). Este mercado demonstra uma trajetória de crescimento contínuo, com perspectivas positivas para o futuro. Espera-se que a expansão se mantenha devido a diversos fatores, incluindo o aumento da disponibilidade de uma variedade de produtos derivados do açaí, tais como vitaminas, iogurtes, barras de cereais, sucos e suplementos. Além disso, a crescente demanda por alimentos saudáveis e a conscientização sobre sustentabilidade por parte dos consumidores contribuem para impulsionar o mercado (REVISTAFT, 2023; IDINHEIRO, 2023; ABRAFRUTAS, 2021). Outra característica desse mercado é a sua fragmentação, com um grande número de pequenas e médias empresas competindo. No entanto, algumas grandes empresas se destacam, como Polpanorte, SAMBAZON (empresa americana), Açaí Roots (empresa americana), Amazon Polpas, Açaí Amazonas, Frotty e Açaí Town que predominantemente atuam por meio de revendedores (REVISTAFT, 2023; CONVERLAB, 2023; IDINHEIRO, 2023; ABRAFRUTAS, 2021). Além disso, algumas dessas empresas produzem o açaí e o distribuidor/importador aplica sua própria marca no produto no mercado internacional. Por outro lado, entre as principais empresas que utilizam o modelo de franquias e lojas próprias, estão OAKBERRY, Açaí Concept e The Best Açaí (REVISTAFT, 2023; CONVERLAB, 2023; IDINHEIRO, 2023; ABRAFRUTAS, 2021). Essas médias e grandes empresas têm presença significativa tanto no Brasil como no mercado exterior. Para se destacarem nesse mercado competitivo, elas desenvolveram produtos

premium que possuem maior demanda e rentabilidade. Em sua maioria, foram fundadas a partir do ano 2000 e algumas delas concebidas com uma visão internacional. Essas estratégias têm contribuído para a consolidação e expansão das empresas de açaí no Brasil e no exterior.

Apesar do rápido crescimento desta indústria, os empreendedores enfrentam diversos desafios no processo de exportação, como a sazonalidade do produto, a falta de infraestrutura adequada para armazenamento, a volatilidade de preços, questões logísticas de transporte e a presença de barreiras tarifárias e não tarifárias. Para exportar açaí, os produtores brasileiros devem aderir às regras e certificações específicas de cada país de destino. Com o intuito de mitigar esses riscos, as maiores empresas têm adotado estratégias de verticalização da cadeia produtiva, buscando controlar mais aspectos do processo de produção e distribuição. Além disso, essas empresas têm se esforçado para padronizar seus processos, garantindo conformidade com os padrões globais de qualidade e segurança alimentar, a fim de aumentar sua competitividade no mercado internacional. Para diversificar e expandir suas operações, essas empresas têm investido no desenvolvimento de novos produtos à base de açaí e na promoção do fruto como um produto singular, nutritivo e saudável originário da Amazônia. Essas estratégias visam não apenas reduzir os riscos associados à exportação, mas também capitalizar as oportunidades emergentes nos mercados (LOPES, 2021; HOMMA, 2015).

Sendo assim, a internacionalização das empresas de açaí e de produtos de origem certificados e/ou produtos regionais é um fenômeno complexo e estratégico que envolve a expansão das operações para mercados estrangeiros. Nesse contexto, a escolha das estratégias de entrada nos mercados internacionais desempenha um papel crucial no sucesso deste desafio (AGARWAL e RAMASWAMI, 1992; BROUTHERS, 2013). Com base em pesquisas de dados secundários (CONVERLAB, 2023; IDINHEIRO, 2023), identificou-se que algumas empresas iniciaram suas operações por meio de lojas próprias e franquias, enquanto outras optaram por começar sua trajetória por meio de distribuidores ou revendedores. Posteriormente, muitas delas adotaram uma abordagem combinada, utilizando tanto lojas próprias e franquias quanto distribuidores ou revendedores, a fim de expandir sua receita, lucratividade e posição no mercado. Os distribuidores são intermediários que assumem a responsabilidade pela distribuição e comercialização dos produtos da empresa em um mercado estrangeiro ou local. A literatura acadêmica destaca várias vantagens associadas ao uso de distribuidores. Por exemplo, Cavusgil, Knight e

Riesenberger (2017) afirmam que os distribuidores oferecem acesso rápido ao mercado, aproveitando sua infraestrutura e conhecimento local. Isso permite que as empresas superem barreiras de entrada como diferenças culturais e regulatórias. Por outro lado, as franquias representam outra estratégia comum de internacionalização. Nesse modelo, a empresa concedente (franqueador) autoriza a terceiros (franqueados) a usar sua marca, produtos e sistemas em troca de taxas e royalties. Autores como Buckley e Casson (1976) enfatizam que as franquias oferecem uma forma colaborativa de expansão internacional, permitindo que a empresa matriz compartilhe riscos e custos com os franqueados. Além disso, as franquias podem ser uma maneira eficaz de adaptar os produtos e serviços às preferências locais, pois os franqueados possuem um conhecimento íntimo do mercado em que operam.

Ambas as estratégias apresentam desafios e considerações importantes. No caso dos distribuidores, a perda de controle sobre a comercialização e a representação da marca é uma preocupação comum. Por outro lado, no modelo de franquias, questões legais, como contratos de franquia e regulamentações locais, podem representar obstáculos significativos. A escolha entre essas estratégias dependerá das características específicas de cada empresa, do mercado-alvo e dos recursos disponíveis. No entanto, é essencial que as empresas realizem uma análise cuidadosa e considerem os prós e contras de cada abordagem antes de tomar uma decisão (CAVUSGIL, 2017).

O processo de internacionalização analisado neste estudo pode ser expandido para outros produtos de origem certificada e regionais que ainda não possuem presença global consolidada. No Brasil, além do açaí, alimentos como queijo da Canastra, espumante do Vale dos Vinhedos guaraná, erva-mate da Região Sul e cafés especiais do Espírito Santo apresentam grande potencial de inserção internacional, especialmente em mercados que valorizam produtos naturais, sustentáveis e com forte identidade regional/cultural. Internacionalmente, diversos produtos seguem desafios e oportunidades semelhantes, como o queijo Roquefort da França, o vinho verde de Portugal, o presunto de Parma da Itália e a quinoa andina da Bolívia e do Peru. Muitos desses itens possuem certificações de indicação geográfica ou selos de sustentabilidade, que agregam valor e fortalecem sua diferenciação no mercado global. No entanto, sua expansão internacional exige estratégias adequadas de produção, distribuição, comercialização e marketing, considerando fatores como barreiras comerciais, adaptação ao gosto do consumidor e canais de venda apropriados. Assim, compreender os desafios e as estratégias do açaí pode

servir de referência para a internacionalização de produtos de origem certificada e/ou regionais, permitindo que produtores e comerciantes alcancem novos mercados e consolidem suas marcas globalmente.

Considerando o contexto e os desafios apresentados, este estudo de casos múltiplos será orientado pelas seguintes perguntas principais:

Como empresas produtoras e comercializadoras de produtos de origem certificados se internacionalizam?

- i. Como e por que essas empresas escolhem seus modos de entrada?
- ii. Como e por que essas empresas selecionam os países de entrada?
- iii. Como e por que elas escolhem os seus parceiros?

O método adotado para a pesquisa foi o qualitativo de natureza exploratória, utilizando a abordagem de múltiplos casos. Esse método permite uma análise profunda e detalhada dos fenômenos em questão, proporcionando uma compreensão abrangente dos contextos específicos em que ocorrem. A natureza exploratória do estudo é ideal para investigar áreas pouco exploradas ou para gerar novas perspectivas sobre temas já conhecidos. Além disso, a utilização de múltiplos casos possibilita a comparação entre diferentes situações, o que enriquece a análise e amplia a validade dos resultados.

1.2.

Objetivo final

O objetivo final deste estudo é investigar, compreender e comparar o processo de internacionalização de duas empresas de produção e comercialização de açaí, OAKBERRY e SAMBAZON, entendendo seus processos decisórios e fatores influenciadores.

1.3.

Objetivos intermediários

Para atingir o objetivo final proposto nesse estudo temos como objetivos intermediários a serem alcançados:

- ✓ Entender as motivações de internacionalização dessas empresas.
- ✓ Compreender o processo de seleção de mercado e modos de entrada realizado pelas empresas, identificando os fatores internos e externos que ajudaram na tomada de decisão.
- ✓ Analisar as trajetórias e resultados da internacionalização desenvolvidos por cada empresa e compará-los.

- ✓ Analisar a aderência das empresas às teorias de Internacionalização e Empreendedorismo Internacional, incluindo o conceito de *Born Globals*.

1.5.

Delimitação do estudo

Este estudo de caso examina o processo de internacionalização de duas empresas de produção e comercialização de açaí.

As empresas selecionadas para esta análise foram escolhidas por sua relevância, representatividade e, ao mesmo tempo, por serem divergentes. A SAMBAZON é uma das pioneiras no mercado, possui capital estrangeiro (americano) e foi fundada nos anos 2000. Sua estratégia de crescimento foi direcionada por meio de distribuidores, com foco na comercialização de produtos de açaí em *food services*, supermercados e lojas de produtos naturais. Em contrapartida, a OAKBERRY é uma empresa de capital nacional, surgiu em 2016 e cresceu rapidamente através do modelo de franquias, oferecendo açaí em um formato de *fast-food* saudável. Enquanto a OAKBERRY enfatiza a expansão internacional, a SAMBAZON é reconhecida no mercado americano por seu compromisso com a sustentabilidade e o seu impacto social. Cada marca ocupa um posicionamento distinto no mercado: a OAKBERRY se destaca como a empresa com o maior número de franquias e lojas no Brasil e no exterior, enquanto a SAMBAZON é reconhecida como uma empresa pioneira na introdução do açaí no mercado global (principalmente americano) e direcionada para o setor atacadista.

O período de estudo abrange desde a criação das empresas até 2024, com maior ênfase no período mais recente, que representa um momento de forte expansão e concentra a maioria dos esforços de internacionalização das companhias no mercado exterior de uma forma geral. Isso também é motivado pela disponibilidade de dados e pela viabilidade de condução de entrevistas com pessoas relevantes dentro das organizações no Brasil e no exterior.

1.6.

Relevância do estudo

Este estudo visa proporcionar uma compreensão mais profunda dos determinantes e implicações do processo de internacionalização da indústria de produtos de origem certificada e/ou produtos regionais sem presença global, contribuindo para o avanço do conhecimento neste campo específico.

As informações que esse estudo pretende produzir podem interessar pesquisadores de uma forma geral, especialmente economistas, administradores, especialistas da área comportamental e da área de empreendedorismo. Este estudo permitirá entender as duas empresas sob a ótica das Teorias de Negócios Internacionais, compreender melhor o processo de internacionalização ocorrido com elas e avaliar a validade dos arcabouços teóricos. Neste novo contexto, será possível investigar aspectos externos e internos que explicam os movimentos internacionais das empresas utilizando o referencial teórico do capítulo 2 como base de análise.

Os resultados alcançados por este estudo também poderão ser úteis para os gestores das empresas que atuam nesse segmento e/ou de segmentos análogos, fornecendo *insights* e informações que podem contribuir para a revisão e aprimoramento da estratégia de internacionalização de suas organizações.

Com base em uma revisão sistemática realizada nas bases de dados Scopus, Web of Science e Anpad-Spell, identificou-se uma lacuna na literatura acadêmica no que se refere especificamente à internacionalização de empresas voltadas à produção e comercialização de açaí, produtos de origem certificada e produtos regionais com presença global ainda limitada. Embora existam estudos sobre a internacionalização de itens similares, observa-se uma escassez de pesquisas que explorem as especificidades e os desafios próprios desses produtos. Trata-se de um nicho de mercado em rápida expansão, que vem despertando interesse crescente tanto na academia quanto no setor empresarial, o que evidencia a relevância e atualidade desta pesquisa.

Nesse contexto, o presente estudo se distingue como uma das primeiras incursões na análise dos mecanismos e desafios inerentes à expansão internacional das organizações atuantes nesse segmento específico. Adicionalmente, ressalta-se que a indústria do açaí desempenha um papel fundamental na conservação da Amazônia e no bem-estar das comunidades locais, o que também contribui para o crescimento sustentável do setor. O compromisso com práticas sustentáveis e o apoio às comunidades locais são aspectos fundamentais desse mercado, fortalecendo sua posição global. Como resultado, algumas empresas se consolidam não apenas como referências na comercialização do açaí, mas também como organizações inovadoras, *Born Global* e sustentáveis (REVISTAFT, 2023; CONVERLAB, 2023; IDINHEIRO, 2023; ABRAFRUTAS, 2021).

2

Referencial teórico

O presente capítulo examina algumas das teorias existentes na literatura. Esse capítulo, está organizado em três partes. Na primeira delas, examinam-se questões teóricas relacionadas a processos de internacionalização. Para contextualizar, apresentam-se, inicialmente, o conceito e as teorias de internacionalização, suas motivações e riscos. Na segunda parte, abordam-se os modos de entrada, tendo em conta as suas vantagens e desvantagens e, também, as teorias explicativas dos métodos de seleção dos mercados que auxiliam no processo de escolha do melhor meio de entrada num determinado mercado exterior. Na terceira seção, apresenta-se a Teoria de Internacionalização de Franquias.

2.1.

Internacionalização das empresas:

2.1.1.

Conceito de internacionalização de empresas:

A internacionalização é definida como o processo pelo qual uma organização começa a desenvolver operações além das fronteiras geográficas de seu mercado de origem (HITT, 1999). Esse procedimento pode estar associado a uma estratégia de produtos, mercados e exportação para outros países, resultando na replicação total ou parcial de sua cadeia operacional (FREIRE, 1997). A internacionalização pode ser vista como uma evolução gradual com etapas bem definidas, através das quais as organizações adquirem recursos e aprendem a operar em mercados estrangeiros (ANDERSON, 2004), ou como uma forma de evolução acelerada, exemplificada pelas empresas *Born Globals* (OVIATT; MCDUGALL, 1994, 2000).

Esse processo é complexo e envolve uma série de fatores importantes, como motivações, seleção do mercado e modos de entrada (CAVUSGIL, 2009). As motivações para a internacionalização podem variar desde a busca por novos mercados e oportunidades de crescimento até a diversificação de riscos e a aquisição de novas competências. A seleção do mercado envolve uma análise

criteriosa dos mercados-alvo, levando em consideração fatores econômicos, políticos e culturais, bem como a demanda potencial para os produtos ou serviços da empresa. Os modos de entrada podem incluir exportação, licenciamento, joint ventures e investimentos diretos, cada um com seus próprios benefícios e desafios.

Além disso, o processo de internacionalização exige que as empresas ajustem suas estratégias e operações para se adaptarem às distintas condições de mercado. Isso envolve a personalização de produtos e serviços para atender às preferências locais, a reformulação de estratégias de marketing para alcançar os consumidores estrangeiros de maneira eficaz e a adequação das práticas de gestão às complexidades regulatórias e culturais dos novos mercados (CAVUSGIL, 2009). Dessa forma, a internacionalização não se resume a uma simples expansão geográfica, mas representa uma transformação estratégica e operacional que pode impactar todos os aspectos da organização.

2.1.2.

Teorias de internacionalização de empresas

As Teorias de Internacionalização buscam dar respostas as questões do tipo: Por que, Quando, Onde e Como as empresas desenvolvem suas atividades em Negócios Internacionais (VERNON, 1966; BUCKLEY; CASSON, 1976; DUNNING, 1980).

Existem duas correntes para explicar o processo de internacionalização das empresas: a Corrente Econômica e a Corrente Comportamental.

Na corrente econômica, a internacionalização das organizações resulta, por exemplo, de uma análise racional dos custos de transporte, taxas, custos de transação, salários e mão-de-obra. Por esta visão, a decisão de entrar num mercado depende do tamanho do mercado, da rentabilidade e da acessibilidade (ANDERSON, 2004). Assim, as principais teorias da corrente econômica que abordam estes conceitos são:

i. Teoria do Ciclo do Produto de Vernon (1966): o autor considera que para cada estágio do ciclo de vida do produto existem diferentes implicações na internacionalização da organização. Vernon (1966) distingue três estágios de desenvolvimento do produto: produto novo, produto em maturação e produto padronizado. O modelo está baseado no potencial do mercado consumidor e de suas necessidades. No primeiro estágio (produto novo), o produto possui pequeno número de produtores, alto grau de diferenciação, destina-se ao mercado doméstico de alta renda e tem exportação restrita. No estágio da

maturidade do produto, as economias de escala e redução de custos tornam-se prioridades e com isso, a produção é transferida para países em desenvolvimento de baixo custo. No último estágio do ciclo do produto, o de declínio no país onde os produtos foram criados, as multinacionais consideram os países estrangeiros como locais de oportunidade para aumentar a demanda e lucratividade.

ii. Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1976): para Hymer (1976), a motivação para o investimento estrangeiro não é a busca pela maior taxa de juros no exterior, mas sim pelo maior lucro, derivado da operação das empresas multinacionais. Segundo o autor, os investimentos diretos ocorriam apenas para alguns setores e em todos os países, diferente do caso onde o investimento fosse motivado apenas por juros elevados, em que o fluxo de capital ocorreria apenas na direção de alguns países, em todos os seus setores. Hymer (1976) considera que a ocorrência do investimento externo direto estaria ligada à posse pela firma de vantagens competitivas únicas como acesso a fatores de produção de menor custo; tecnologia avançada; acesso a melhores canais de distribuição e oferta de produtos diferenciados. A existência dessas imperfeições do mercado, possibilitaria que o retorno do investimento externo ultrapassasse os custos causados pela desvantagem de ser estrangeira.

iii. Teoria da Internalização de Buckley e Casson (1976): esse modelo teórico tem como objetivo explicar e prever os métodos de atendimento do mercado por parte das empresas multinacionais, que surgiam da internalização de mercado através das fronteiras geográficas. Esta teoria enfatiza a eficiência nos custos de transação de produtos intermediários e não a concorrência do mercado. Buckley e Casson (1976) apontaram quatro grupos de fatores relevantes na decisão de internalização: (1) fatores específicos da indústria: natureza do produto, (2) fatores específicos da região: distâncias geográficas e sociais entre as regiões envolvidas; (3) fatores específicos do país: relações políticas e fiscais entre os países; e (4) fatores específicos da empresa: nível de especialização do corpo gerencial. O estudo de Buckley e Casson (1976), também destaca que um mercado nacional pode ser atendido das seguintes maneiras: por meio de empresas locais; por meio de empresas subsidiárias e por exportações.

iv. O Paradigma Eclético ou “*OLI advantages*” (DUNNING, 1980): procura explicar a extensão, a forma e o padrão de produções internacionais, baseado em três conjuntos distintos de vantagens: *Ownership* (vantagens de propriedade – relacionado às competências desenvolvidas dentro da organização e que lhe permitem um posicionamento superior aos concorrentes em mercados externos); *Localization* (vantagens de localização – relacionado às condições oferecidas por determinados países ou regiões como infra estrutura, custos e impostos; e *Internalization* (vantagens de internalização – relacionado à capacidade da empresa de reter controle sobre a sua rede de ativos e produção). Segundo a teoria eclética de Dunning, o último passo para a internacionalização de empresas, o Investimento Direto Estrangeiro, ocorre apenas quando uma determinada empresa reúne o conjunto das três variáveis citadas.

Em contraste com a abordagem econômica, destacam-se os modelos comportamentais, especialmente no que tange ao processo de aprendizagem e nas decisões sobre o grau de inserção nos mercados internacionais. Os modelos mais recorrentes fundamentados nesta corrente teórica são:

Modelo de Uppsala: segundo a teoria desenvolvida por Johanson e Vahlne em 1977, a empresa apresentaria um processo de internacionalização, em que a integração com mercados estrangeiros ocorreria em etapas de aprendizado e comprometimento, isto é, o processo seria gradativo, começando pela exportação e evoluindo com o tempo para formas de maior envolvimento. Assim, o grau de comprometimento, seria baseado no acúmulo de conhecimento e pouco influenciado por vantagens de custos ou otimização de recursos. Outra proposição do modelo é a que prevê que a incerteza proveniente do desconhecimento e da falta de recursos leva as empresas a serem mais cautelosas no envolvimento em outros mercados, dando preferência ao mercado interno. Além disso, o conceito de distância psíquica (refere-se ao grau de percepção do indivíduo das diferenças e semelhanças entre o seu mercado de origem e o de destino, incluindo linguagem, desenvolvimento econômico, práticas de negócios, sistemas político e legal, infraestrutura de marketing, estrutura da indústria e cultura) é utilizado pelos autores para explicar por que as empresas buscam inicialmente atuar em mercados considerados similares ao doméstico e só mais tarde se voltam àqueles cujas condições culturais e econômicas são diferentes. Em 2009, Johanson e Vahlne, revisitam o modelo de Uppsala e inserem o conceito de rede. Sob esse aspecto, as entidades são engajadas em atividades de troca com os seus parceiros. A internacionalização é vista como um processo multilateral de uma rede que facilita o sucesso da

empresa naquele mercado. A rede influencia a escolha de mercados e o modo de entrada.

i. Teoria de Redes ou *Networks* de Johanson e Mattson (1988): A Teoria de Redes aplicada a negócios internacionais tem como premissa que a empresa se internacionaliza para o mercado em que ela possui uma rede ou para onde participantes da sua rede atual estão se deslocando. Esta teoria considera que as decisões empresariais não são totalmente racionais e são influenciadas pelo contexto sócio, cultural e econômico em que a empresa se encontra e pelos relacionamentos que são estabelecidos. As redes de relacionamentos (incluem clientes, fornecedores, distribuidores...) oferecem as empresas oportunidades e potenciais parceiros para a entrada em mercados externos, motivando e dando forma a seu processo de internacionalização (COVIELLO; MCCAULEY, 1999). Já para Johanson e Mattson (1988), conforme as firmas se internacionalizam, o número e a força dos relacionamentos entre os diferentes participantes aumentam. Por isso, esses autores desenvolveram uma matriz levando em conta o grau de internacionalização para o mercado e para a empresa com quatro formas diferentes pelas quais as empresas se internacionalizaram: *the early starters* (“as pioneiras” com poucas relações internacionais e riscos elevados), *the late starters* (“entrantes tardias” que ainda não se internacionalizaram porém, seus concorrentes já estão estabelecidos no mercado internacional), *the lonely international* (“internacional solitária” que promove a internacionalização da rede e serve de modelo para os concorrentes) e *the international among others* (“internacional entre outras” que estão conectadas a diversas redes que lhe dão acesso a recursos externos, são empresas que atuam num mercado muito internacionalizado).

ii. Teoria do Empreendedorismo Internacional: procura explicar o desenvolvimento internacional de “novas” empresas criadas na década de 90, principalmente as pequenas e médias.

De acordo com o modelo de Oviatt e McDougall (1994), são quatro os elementos necessários e suficientes que definem a sustentabilidade dos novos empreendimentos internacionais: internalização de transações como uma estratégia de reduzir os custos operacionais; estruturas alternativas de governança como, licenciamento, franquias ou redes; estabelecimento de vantagens de localização no exterior e controle sobre recursos únicos. Além disso, é importante para este tipo de empresa ser gerida por um executivo com experiência internacional e o grau de comprometimento da firma na inserção internacional.

Os principais tipos de empreendimentos internacionais são as *Start-ups* de Importação e Exportação, *Traders* Multinacionais, *Start-ups* com Foco Geográfico que obtêm vantagens ao atenderem às necessidades de uma região específica por meio do uso de recursos estrangeiros (tecnologia, recursos naturais e humanos) e *Start-up Global* que é a manifestação mais inovadora do novo empreendimento internacional porque obtém vantagem competitiva significativa através da coordenação entre múltiplas atividades organizacionais, cujas localizações são geograficamente ilimitadas.

iii. Teoria de *Born Globals*: Rennie (1993) identificou o surgimento de um novo tipo de empresas na década de 90, que começava a operar no mercado internacional logo após a sua criação, ao contrário do comportamento tradicional, de internacionalização por etapas. Foram os avanços tecnológicos e de comunicação os aspectos determinantes que impulsionaram o surgimento deste tipo de empresa. Trata-se de empresas que ofertam produtos de qualidade e de alto valor agregado, em geral atendendo um nicho de mercado com extrema flexibilidade, explicada pelo tamanho pequeno dessas empresas. Essas empresas combinam inovação, proatividade e propensão ao risco que ultrapassa as fronteiras nacionais com a intenção de criar valor na organização. Para outros autores, as *Born Globals* seriam um subconjunto de empreendimentos internacionais, composto de organizações de internacionalização acelerada e de pequeno porte.

A principal vantagem competitiva das *Born Globals* estaria relacionada a uma base de conhecimento mais sofisticada que favorecesse explorar as oportunidades de um ambiente de negócios cada vez mais global. Essas empresas são formadas por empreendedores com forte tendência a internacionalização, foco no cliente, ênfase nas competências de marketing, utilizam-se da alta qualidade de seus produtos para adotar uma estratégia de diferenciação nos mercados que atuam. Os fatores-chaves para a existência e o sucesso dessas empresas está no papel do empreendedor e tomador de decisão, sua percepção ao risco, da distância psíquica e experiências anteriores (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; OVIATT; MCDOUGALL, 1994, 2000; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996).

Entretanto, não há consenso na literatura de *Born Globals*, no que diz respeito às variáveis de análise utilizadas para mensurar e classificar as empresas. Observa-se a discussão sobre duas dimensões principais: o tempo decorrido entre a fundação da empresa e a sua internacionalização e a relevância do mesmo para a organização, mensurado pelo faturamento. Com

relação ao início das atividades internacionais, ponto principal para a definição de uma *Born Global*, já que o processo de internacionalização deve ser mais rápido que nos modelos tradicionais. Enquanto, como mensuração da relevância do mercado externo para a organização, maioria dos estudos considera que 25% da receita proveniente do mercado externo já caracteriza uma *Born Global*, no entanto há aqueles que consideram 75% ou mesmo 80% (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; OVIATT; MCDOUGALL, 1994, 2000; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996).

iv. Teoria de *Effectuation*: Sarasvathy (2001) propõe uma abordagem alternativa à lógica de *causation* tradicional na tomada de decisões empreendedoras. Enquanto a lógica causal busca atingir objetivos predeterminados por meio de planejamento detalhado e controle, a lógica de *effectuation* foca em um processo mais flexível, em que os empreendedores começam com os recursos que têm à disposição e ajustam suas metas à medida que surgem novas oportunidades. Essa abordagem é especialmente relevante em contextos de incerteza, onde não é possível prever completamente os resultados. A teoria de *effectuation* é fundamentada em cinco princípios essenciais. O primeiro é o "uso de recursos disponíveis", ou seja, os empreendedores devem basear suas ações nos meios que já possuem, ao invés de buscar grandes investimentos iniciais. O segundo princípio, "aceitação de perdas controláveis", sugere que os empreendedores devem estar dispostos a arriscar apenas o que podem perder sem comprometer a viabilidade do negócio. Os princípios seguintes envolvem a construção de parcerias estratégicas, aproveitamento das contingências imprevistas e a aceitação da imprevisibilidade do futuro. Além disso, *Effectuation* enfatiza a adaptação e a cocriação de oportunidades com outros atores, como parceiros e stakeholders, em vez de seguir um plano rígido e predeterminado. Ao adotar essa lógica, os empreendedores podem explorar o ambiente de maneira mais dinâmica, ajustando suas ações conforme a evolução do mercado. A teoria de Sarasvathy oferece um novo olhar sobre a prática empreendedora, sugerindo que a flexibilidade e a capacidade de aproveitar as contingências imprevistas são tão importantes quanto o planejamento estratégico, especialmente em cenários de alto grau de incerteza.

2.1.3.

Motivações dos negócios internacionais:

As motivações dos negócios internacionais são um tema vasto e abordado por diferentes autores como Dunning (1977, 1980, 1993, 2001), Buckley (1976), Rugman (2001 e 2003) e Hymer (1976). As principais motivações discutidas na literatura acadêmica são:

a. Crescimento e Expansão de Vendas: As empresas buscam novos clientes em novos mercados, ampliam sua participação no mercado global e aumentam sua presença internacional. Johanson e Vahlne (1977) destacam que a internacionalização é um processo gradual e incremental, impulsionado pela necessidade de crescimento e expansão das vendas.

b. Maiores Margens e Lucros: Buscar maiores margens e lucros em ambientes menos competitivos é uma motivação importante. Porter (1985) argumenta que as empresas buscam mercados onde possam implementar estratégias de diferenciação ou liderança em custos para obter margens mais elevadas.

c. Acesso a Recursos: Adquirir recursos naturais, capital humano, novas ideias, tecnologias e conhecimento não disponíveis em seu país de origem é crucial. Dunning (1988), com seu paradigma eclético (OLI), enfatiza que a posse de vantagens específicas de localização (*Location*) motiva as empresas a se internacionalizarem.

d. Atender Melhor aos Clientes (*Follow the Client*): Atender melhor aos clientes que se internacionalizaram e melhorar a capacidade de resposta às necessidades do mercado local é uma motivação estratégica. Prahalad e Doz (1987) discutem como a sensibilidade ao mercado local pode aumentar a competitividade global das empresas.

e. Diversificação de Fontes de Suprimento (*Global Sourcing*): As empresas buscam recursos estratégicos em mercados internacionais para diversificar ou flexibilizar suas fontes de suprimento. Gereffi e Korzeniewicz (1994) exploram como as cadeias globais de valor permitem às empresas acessarem recursos e capacidades distribuídas globalmente.

f. Acesso a Fatores de Produção com Menor Custo: Buscar eficiências de custo, acessando fatores de produção com menor custo ou maior valor agregado. Buckley e Casson (1976) argumentam que a internalização de operações pode reduzir custos de transação e aumentar a eficiência.

g. Desenvolvimento de Economias de Escala: Desenvolver economias de escala em suprimentos, produção, marketing e P&D é uma motivação importante. Chandler (1990) destaca que a expansão internacional permite às empresas alcançarem economias de escala que são cruciais para manter a competitividade.

h. Minimização do Risco Competitivo: Internacionalização defensiva para frear competidores, aumentando a presença em mercados-chave e melhorando a posição competitiva. Porter (1986) discute a necessidade de competir globalmente para neutralizar concorrentes e proteger posições estratégicas.

i. Investimento em Relacionamentos Vantajosos: Investir em relacionamentos vantajosos com parceiros estrangeiros e evitar barreiras tarifárias. Doz, Santos e Williamson (2001) abordam a importância das alianças estratégicas para superar barreiras de entrada e acessar novos mercados.

j. Diversificação de Riscos: A expansão internacional e a consequente diversificação geográfica reduzem a exposição a eventos adversos em um único mercado. Rugman (1979) argumenta que a diversificação internacional pode reduzir riscos específicos de mercado.

k. Aproveitamento de Vantagens Comparativas: As empresas buscam vantagens competitivas em diferentes mercados internacionais. David Ricardo (1817), em sua teoria das vantagens comparativas, fornece a base teórica para entender como as empresas podem se beneficiar ao operar em mercados onde possuem vantagens relativas.

A classificação das motivações para a internacionalização mais reconhecida é a proposta por Dunning (1977, 1980, 1993, 2001), construída sobre o paradigma eclético. Este modelo, identifica quatro tipos distintos de motivações. Uma primeira, busca por recursos refere-se à procura por acesso a matérias-primas, tecnologia ou capital humano em diferentes mercados globais. Uma segunda motivação, a busca por mercados destaca a expansão internacional como uma resposta à demanda por produtos ou serviços em crescimento em outras regiões do mundo. Além disso, a busca por eficiência abrange ações que gerem vantagens competitivas, tais como a redução dos custos de produção, a otimização de processos e o acesso a novos conhecimentos. Por fim, a busca por ativos estratégicos aborda a aquisição de recursos específicos, como marcas, patentes ou redes de distribuição, que conferem vantagem competitiva no mercado global. Essas motivações desempenham um papel fundamental na definição dos modos de entrada das

empresas em mercados internacionais e na formulação de estratégias de expansão global.

Sob uma perspectiva alternativa, Simões (1997) classifica as motivações para a internacionalização em variáveis endógenas, que surgem e se desenvolvem internamente nas empresas. Essas variáveis incluem o desejo de expansão para mercados internacionais, a capacidade produtiva da empresa e a utilização de seus recursos para alcançar economias de escala. O autor destaca ainda outras dimensões relevantes, como as características do mercado, que englobam as limitações do mercado doméstico e as oportunidades oferecidas pelo mercado externo. Além disso, considera os fatores relacionais, que decorrem das interações da empresa com diversos *stakeholders*, incluindo abordagens de empresas internacionais, acompanhamento de clientes e estratégias para enfrentar a concorrência. Simões também aborda o acesso a recursos no exterior, que pode ampliar o leque de recursos disponíveis, reduzir custos de aquisição e produção, ou promover o aumento dos conhecimentos tecnológicos. Por fim, ele menciona os incentivos governamentais, que se referem ao apoio proporcionado por governos ou instituições estatais.

Czinkota (1999) também oferece uma análise detalhada das motivações para a internacionalização, identificando um conjunto de onze fatores que categoriza como motivações proativas e reativas. As motivações proativas são aquelas que impulsionam as empresas a buscar ativamente oportunidades internacionais. Elas incluem vantagens relacionadas à obtenção de lucros, diferenciação de produtos, vantagem tecnológica, acesso a informações exclusivas, compromisso da gestão, benefícios fiscais e economias de escala. Por outro lado, as motivações reativas surgem como resposta a pressões da concorrência, restrições ou saturação no mercado doméstico, excesso de capacidade produtiva, proximidade limitada dos clientes e dos pontos de distribuição. É importante notar que, enquanto as motivações proativas surgem antes da saturação do mercado doméstico, as motivações reativas só se manifestam quando as limitações internas se tornam evidentes, levando o empreendedor a considerar a internacionalização como uma alternativa estratégica.

Viana e Hortinha (2005) categorizam as motivações para a internacionalização em oportunidades estratégicas, que são determinadas pela acessibilidade geográfica e cultural, pelo desejo de expansão, pela construção da imagem de marca da empresa e pela mitigação dos riscos inerentes ao

mercado. Essas motivações também englobam as relações entre clientes, fornecedores e concorrentes, que visam impulsionar, sustentar e criar negócios.

Adicionalmente, Gorynia (2007) identifica critérios que incentivam a internacionalização das empresas, incluindo aspectos de mercado, estilo de vida e hábitos dos consumidores, meios de comunicação social e o PIB do país, entre outros fatores. O autor destaca ainda os fatores de custo, tais como economias de escala, avanços tecnológicos, desenvolvimento do transporte marítimo internacional, curto ciclo de vida dos produtos e despesas diretas associadas à criação, projeção e melhoria de produtos, serviços ou processos. Além disso, as influências governamentais, como o desenvolvimento da Organização Mundial do Comércio (OMC), o estabelecimento de instituições econômicas, a privatização e desnacionalização de empresas, e a implementação de sistemas de mercado livre, também são relevantes. Gorynia (2007) também menciona a concorrência entre empresas, caracterizada pelo aumento do volume de negócios e do número de países no mercado competitivo, bem como a participação de entidades estrangeiras e alianças globais. Outros fatores incluem a inovação impulsionada pela tecnologia, telecomunicações e a globalização dos mercados financeiros.

Como destacado anteriormente, diferentes motivações impulsionam as organizações em direção à internacionalização. Para uma compreensão mais aprofundada deste fenômeno, a seção 2.2 deste trabalho se propõe a examinar a teoria dos modos de entrada e seleção de mercado. Esta análise contribuirá para a explicação do processo de internacionalização das duas empresas.

2.1.4.

Riscos dos negócios internacionais

Os riscos nos negócios internacionais são uma preocupação central para as empresas que consideram expandir globalmente. Estes riscos, que podem variar em complexidade e escala, abrangem várias dimensões cruciais que requerem uma análise cuidadosa antes da tomada de decisão. Entre as principais categorias de risco estão os comerciais, monetários ou financeiros, risco-país e aspectos culturais.

Os riscos comerciais, conforme delineados por autores como Dunning (1993) e Rugman (1981), incluem desafios relacionados à identificação de parceiros de negócios confiáveis, questões operacionais em mercados estrangeiros, a dinâmica competitiva local e a formulação de estratégias de entrada e competição eficazes.

Por sua vez, os riscos monetários ou financeiros, destacados em trabalhos de Buckley (2002), envolvem considerações sobre tributação internacional, volatilidade cambial e exposição a flutuações nos mercados financeiros globais.

O risco-país, conforme explorado por acadêmicos como Hymer (1976), engloba fatores políticos, sociais e jurídicos que podem influenciar significativamente as operações das empresas em países estrangeiros, incluindo questões regulatórias, instabilidade política e riscos associados à segurança.

Além disso, os aspectos culturais, representam um componente crítico dos riscos nos negócios internacionais. Estes incluem diferenças nos estilos de negociação, práticas comerciais, idiomas, religião e valores culturais, que podem afetar a eficácia das operações e estratégias de marketing global.

Recentemente, têm surgido novas preocupações no contexto dos riscos em negócios internacionais, ampliando o escopo tradicionalmente considerado. Dentre essas preocupações emergentes, destacam-se os riscos cibernéticos e de segurança da informação, cujo impacto nas operações internacionais tem se tornado cada vez mais evidente. A crescente interconexão digital das empresas em âmbito expõe as ameaças como violações de dados, ataques cibernéticos e interrupções nos sistemas, exigindo estratégias robustas de proteção e resiliência para salvaguardar suas operações e reputação (SCHNEIER, 2018; MITNICK, 2017).

Adicionalmente, os riscos ambientais e de sustentabilidade têm ganhado destaque, refletindo a crescente conscientização sobre as questões ambientais e o papel das empresas na mitigação dos impactos negativos sobre o meio ambiente. Mudanças climáticas, escassez de recursos naturais e regulamentações ambientais mais rígidas estão entre os desafios enfrentados pelas empresas em suas atividades internacionais, demandando a adoção de práticas sustentáveis e a integração de considerações ambientais em suas estratégias de negócios (FRIGO & LUERHRMAN, 2011).

Para mitigar esses riscos, as empresas podem empregar uma variedade de estratégias, incluindo uma análise abrangente do ambiente de negócios internacionais, que inclui aspectos culturais, ambientais, tecnológicos, políticos, jurídicos, monetários e financeiros. Além disso, uma análise detalhada da estratégia de marketing global e a adoção de uma abordagem tática que inclui a padronização de produtos, preços, distribuição e comunicação também são essenciais para minimizar os riscos associados aos negócios internacionais.

Em 2004, Oviatt, Shrader e McDougall desenvolveram um modelo inovador de gestão de riscos voltado para novos empreendimentos internacionais. Este modelo é fundamentado no conceito integrado de gestão de risco de Miller (1992), que categoriza os riscos em três grupos principais: riscos ambientais gerais, riscos relacionados à indústria/segmento e riscos específicos da empresa. A distinção crucial do modelo de Oviatt, Shrader e McDougall reside na especificação da mediação e influência entre esses agrupamentos de riscos, particularmente no contexto de novos empreendimentos internacionais. O modelo enfatiza que as características pessoais dos empreendedores, incluindo traços psicológicos e redes de relacionamento, têm um papel significativo na interpretação das condições da indústria. Essas interpretações, por sua vez, influenciam as decisões empresariais, especialmente no que concerne à gestão de riscos. Assim, a percepção e a resposta aos riscos são mediadas pela experiência e percepção individual dos gestores.

Além disso, o modelo proposto por Oviatt, Shrader e McDougall (2004) sugere que a gestão eficaz de riscos exige uma abordagem holística que considera tanto os fatores externos quanto internos. A análise ambiental, o contexto industrial e as capacidades internas da empresa são componentes essenciais para uma gestão de risco bem-sucedida. Esta abordagem integrada não apenas ajuda a mitigar os impactos adversos dos riscos, mas também fortalece a resiliência da empresa no ambiente competitivo internacional.

Em resumo, o modelo de gestão de riscos de Oviatt, Shrader e McDougall (2004) oferece um framework compreensivo e detalhado para novos empreendimentos internacionais, destacando a importância de uma análise multidimensional dos riscos e a necessidade de estratégias adaptativas para gerenciá-los eficazmente.

Entretanto, é fundamental destacar que a empresa internacionalizada enfrenta uma série de obstáculos e desafios significativos. Entre esses, podem ser mencionados a escassez de oportunidades de negócios no mercado externo, a burocracia presente no novo mercado, a dificuldade de acesso a potenciais compradores no exterior, a falta de contatos e conhecimento sobre como operar no mercado-alvo, os obstáculos logísticos, os elevados custos de transporte, a complexa adaptação às novas condições, as restrições legais impostas pelos governos e as barreiras tarifárias (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2012).

Segundo Pinho e Martins (2010), a internacionalização de empresas enfrenta uma série de obstáculos e desempenham um papel crucial na formulação de estratégias de internacionalização, especialmente no contexto das exportações para diversos países. Essas barreiras podem ser categorizadas em barreiras internas e externas. As barreiras internas estão relacionadas às limitações dentro da própria empresa, que podem dificultar sua capacidade de competir e se expandir internacionalmente. Entre essas barreiras, destacam-se a falta de recursos financeiros adequados, que pode limitar a capacidade da empresa de investir em operações no exterior; a insuficiência de conhecimento sobre mercados estrangeiros, o que pode resultar em estratégias inadequadas ou mal executadas; a falta de experiência internacional, que pode afetar a tomada de decisões e a adaptação a diferentes contextos culturais; e a ausência de uma rede de contatos internacionais, essencial para estabelecer parcerias e acessar novos mercados. Por outro lado, as barreiras externas referem-se a fatores fora do controle direto da empresa que dificultam sua internacionalização. Essas barreiras incluem as condições econômicas adversas nos mercados-alvo, como inflação elevada ou instabilidade financeira; as barreiras culturais, que envolvem diferenças significativas nos valores, normas e comportamentos entre o país de origem e os mercados estrangeiros; as barreiras institucionais, como regulamentações governamentais restritivas, políticas protecionistas e burocracia excessiva; e as barreiras logísticas, que incluem desafios relacionados ao transporte, armazenamento e distribuição de produtos em mercados estrangeiros.

2.2.

Modos de entrada e métodos de seleção de mercado

2.2.1.

Modos de entrada

Root (1998) define os modos de entrada em mercados externos como “um arranjo institucional que possibilita a entrada de produtos, tecnologias, habilidades humanas, gestão ou outros recursos de uma empresa em um país estrangeiro”. De acordo com uma perspectiva econômica, a empresa pode planejar sua entrada no mercado externo de duas formas. Primeiro, ela pode exportar seus produtos para o país-alvo a partir de uma base de produção fora daquele país. Segundo, ela pode transferir seus recursos em tecnologia, capital e habilidades humanas para o país estrangeiro, onde podem ser vendidos

diretamente para os usuários finais ou combinados com recursos locais (principalmente trabalho) para a fabricação de produtos para venda naquele mercado. Sob uma perspectiva gerencial/operacional, essas duas formas de entrada podem ser divididas em vários modos distintos, os quais oferecem diferentes custos e benefícios para as empresas multinacionais. Root (1998) classifica esses modos de entrada em três grandes grupos: exportações, arranjos contratuais e investimentos diretos.

As empresas que buscam internacionalizar-se podem acessar mercados estrangeiros por meio de diferentes modos de entrada, como exportações diretas, licenciamento, *joint ventures*, *greenfield* e aquisições. Essas empresas procuram encontrar uma estrutura organizacional adequada para gerenciar suas atividades no exterior de maneira eficaz (ANDERSON; GATIGNON, 1986). Para empresas internacionais, a escolha do modo de entrada no mercado estrangeiro é uma decisão estratégica fundamental. Ela determina o nível de compromisso de recursos da empresa com o mercado externo, os riscos que a empresa assume no país anfitrião e o nível de controle que a empresa exerce sobre suas atividades internacionais (ANDERSON; GATIGNON, 1986; SÁNCHEZ-PEINADO; PLA-BARBER; HÉBERT, 2007). Um modo de entrada adequado pode melhorar o desempenho estratégico da empresa (LEÓN-DARDER; VILLAR-GARCÍA; PLA-BARBER, 2011), e a alteração do modo de entrada pode ser lenta e gerar custos significativos. A maior parte da literatura sobre escolhas de modos de entrada em mercados estrangeiros tem se concentrado em empresas multinacionais (MNEs). No entanto, pequenas e médias empresas (PMEs) possuem características específicas que provavelmente influenciam sua escolha do modo de entrada no mercado estrangeiro, em termos de nível de compromisso com o mercado externo, riscos no país anfitrião e nível de controle sobre as atividades no mercado estrangeiro.

Andersen e Buvik (2002) categorizam os modos de entrada em mercados estrangeiros em duas principais modalidades: *non-equity* e *equity*. A modalidade *equity* envolve a posse de capital e é concretizada por meio do investimento direto estrangeiro (IDE). Em contrapartida, os modos *non-equity*, que não demandam a posse de capital, englobam exportações e acordos contratuais, não exigindo a presença física direta no país estrangeiro.

Os modos *non-equity* requerem um menor comprometimento de recursos em comparação ao IDE conferindo à empresa uma flexibilidade significativa para negociar contratos, trocar parceiros ou mesmo abandonar o mercado estrangeiro com relativa facilidade. Todavia, essa menor necessidade de comprometimento e a ausência de presença física direta dificultam o acompanhamento e a monitorização dos mercados estrangeiros, tornando as empresas mais suscetíveis a mudanças no ambiente externo, na demanda ou nas condições de mercado. Além disso, esses modos proporcionam retornos potenciais relativamente mais baixos (HOLLENDER; ZAPKAU, & SCHWENS, 2017). Os modos contratuais aumentam o risco de perdas no caso de comportamento oportunista por parte dos parceiros locais (HOLLENDER, 2017). Em contrapartida, os modos *equity* permitem às empresas obterem uma maior proximidade com o mercado estrangeiro devido à presença física estabelecida, facilitando o monitoramento do mercado, dos clientes e dos concorrentes, além de permitir uma coleta mais eficiente de informações relevantes, acompanhamento de novas tendências e necessidades do mercado. No entanto, esse tipo de entrada implica um maior comprometimento de recursos e um aumento dos riscos associados.

2.2.1.1.

Principais modos de entrada

Exportação:

Na análise dos modos de entrada em mercados estrangeiros, a exportação (modo *non-equity*) desempenha um papel fundamental. Este processo pode ser dividido em exportação direta, exportação indireta, exportação cooperativa, vendas diretas e internet (CAVUSGIL, 2009; AGARWAL & RAMASWAMI, 1992; ROOT, 1998).

A exportação direta, conforme discutido por Albaum e Duerr (2008), envolve a venda direta de produtos ou serviços para clientes estrangeiros, sem intermediários. Isso proporciona controle direto sobre o processo de exportação, potencialmente maior margem de lucro e a oportunidade de desenvolver relacionamentos mais próximos com os clientes estrangeiros. No entanto, essa abordagem demanda altos custos de entrada inicial, requer profundo conhecimento das leis e regulamentações do país de destino e expõe a empresa a riscos cambiais e políticos. Leonidou (2004) analisa as barreiras que pequenas empresas enfrentam ao desenvolver suas atividades de exportação. Identificando os obstáculos internos, como falta de experiência e recursos, e

externos, como barreiras comerciais e competitivas. Sugere estratégias para superar esses desafios, incluindo o fortalecimento das capacidades internas das empresas e o uso de redes e apoio institucional para facilitar o processo de internacionalização.

Por outro lado, na exportação indireta, conforme descrito por Kotler (2009), os produtos ou serviços são vendidos para intermediários como distribuidores ou agentes de exportação, que então os comercializam no mercado estrangeiro. Isso pode reduzir o risco inicial e a necessidade de recursos próprios, além de proporcionar acesso a redes de distribuição estabelecidas. No entanto, essa modalidade pode resultar em menor controle sobre o processo de exportação, margens de lucro potencialmente menores devido às comissões pagas aos intermediários e dificuldades na manutenção do controle sobre a qualidade do produto ou serviço. Lu e Beamish analisaram como a internacionalização afeta o desempenho das pequenas e médias empresas (PMEs). Destacam que a internacionalização pode ter impactos variados sobre o desempenho, dependendo da abordagem adotada (direta ou indireta) e do contexto específico das empresas e identificam que as PMEs que seguem uma estratégia de internacionalização mais planejada e gradual tendem a ter um desempenho superior em comparação com aquelas que se aventuram rapidamente no mercado internacional sem a devida preparação.

A exportação cooperativa, conforme destacado por Johanson e Vahlne (1977), envolve a colaboração entre duas ou mais empresas para exportar produtos ou serviços. Esta estratégia permite o compartilhamento de recursos e custos de exportação, bem como acesso a mercados estrangeiros difíceis de alcançar individualmente. No entanto, pode apresentar desafios como conflitos de interesse entre as empresas cooperativas, necessidade de negociação e coordenação eficazes entre os parceiros, e potencial diluição do controle sobre o processo de exportação. Cavusgil e Knight (2015), destacam que a exportação cooperativa é uma estratégia chave para as firmas, permitindo-lhes formar alianças e parcerias estratégicas para entrarem em mercados internacionais de forma mais eficiente e com menor risco. Concluem que a capacidade de alavancar redes globais, inovar e adaptar rapidamente é crucial para o sucesso dessas empresas em um ambiente internacional competitivo.

Outra forma é a venda direta através do estabelecimento de um escritório no exterior, como explorado por Cavusgil (2014). Nesse caso, a empresa pode enviar expatriados ou contratar funcionários locais para representá-la no mercado estrangeiro, buscando maior controle operacional e proximidade com clientes.

Por último, baseado em Cavusgil (2014), a internet trouxe significativos benefícios para as exportações, pois muitas encomendas são realizadas online. Isso reduz a necessidade de determinados recursos e diminui a exigência de controle sobre as operações, o que pode simplificar a complexidade dos procedimentos internacionais. Entre os modos de entrada por exportação, este é o menos complexo em termos de comprometimento e recursos, facilitando os processos de comunicação. Sinkovics (2013) explora o papel da internet como um caminho alternativo para a internacionalização de empresas. Argumenta que a internet oferece uma plataforma para que as empresas expandam suas operações internacionais sem as barreiras tradicionais de entrada e investiga como as empresas utilizam ferramentas e plataformas online para acessar novos mercados, reduzir custos e aumentar a eficiência das operações internacionais. Conclui que a internet pode ser uma estratégia eficaz para empresas que buscam internacionalizar-se rapidamente, permitindo-lhes alcançar uma base global de clientes e estabelecer presença internacional com menos recursos e riscos.

Além disso, tanto a exportação direta quanto a indireta podem contar com a contribuição de intermediários que atuam como canais de distribuição, simplificando ainda mais o processo de internacionalização da empresa (CATEORA, 2011). Exemplos incluem agentes e distribuidores. Os agentes, que trabalham com base em comissões, representam a empresa no país anfitrião por meio de contratos de agência. Embora conheçam bem o mercado, têm um nível de envolvimento reduzido, pois não são responsáveis pela promoção do produto. No entanto, são essenciais para fornecer perspectivas de evolução do produto no mercado, auxiliando o exportador no planejamento de suas operações. Os riscos associados aos agentes são baixos e os resultados são rápidos, mas podem surgir conflitos de interesse e comprometer a qualidade do serviço, já que a introdução do produto depende do agente. Por outro lado, os distribuidores, que operam sob contratos de distribuição, compram diretamente do produtor e são considerados clientes do exportador no país anfitrião. É vantajoso usar distribuidores quando o acesso ao território é complexo para o produtor, pois eles facilitam a entrada, oferecem aconselhamento e serviços de apoio, e

representam a empresa no mercado estrangeiro. No entanto, isso resulta em uma partilha de responsabilidades e em uma perda de controle por parte do fornecedor, apesar de o distribuidor assumir os riscos da venda do produto (SILVA, 2018).

Outros atores relevantes no processo de exportação incluem empresas de trading, organizações cooperativas e empresas *piggyback*. As empresas de *trading*, com histórico no desenvolvimento de trocas comerciais internacionais, são licenciadas para operar no processo de exportação e possuem conhecimentos sobre transporte de mercadorias, taxas alfandegárias, seguros e fretes. Elas são valiosas tanto para exportadores quanto para compradores, reduzindo a exposição a fornecedores falsos e mercadorias duvidosas (CATEORA, 2011; SILVA, 2018). Essas organizações têm vasto conhecimento do mercado e podem segmentar a oferta de produtos por consumidor ou modelo de negócio. Elas oferecem aos produtores auxílio em pesquisa de mercado, *design* de produtos, assistência legal, consultoria e armazenamento de mercadorias, garantindo entrada em mercados mais complexos (SILVA, 2018). Por fim, as empresas *piggyback* permitem à empresa exportadora utilizar uma rede de distribuição internacional estabelecida por empresas já operantes no mercado internacional em questão.

Modos Contratuais:

Os acordos contratuais consistem em contratos vinculativos que atribuem o direito, a uma empresa requerente, de explorar um serviço ou uma tecnologia durante um período pré-determinado, em contrapartida de royalties ou outro tipo de compensação determinada pelas partes envolvidas. Este modo de entrada envolve um baixo compromisso de recursos, risco, retorno e um menor controle por parte da empresa licenciadora, pois funcionam, essencialmente, como veículos de transferência de conhecimento e habilidades para as empresas requerentes (ROOT, 1998).

Os modos contratuais (modo *non-equity*) representam uma forma relevante nos modos de entrada. Dentro desta categoria, incluem-se os consórcios, licenciamento, franquias, *joint ventures* e alianças estratégicas (CAVUSGIL, 2009; ROOT, 1994).

Os consórcios envolvem a formação de uma nova entidade ou *joint venture* entre duas ou mais empresas para realizar uma atividade específica, como desenvolver um produto ou entrar em um mercado estrangeiro. Essa estratégia proporciona o compartilhamento de recursos e riscos entre as partes envolvidas,

além do acesso a conhecimentos e habilidades complementares das empresas parceiras. Entretanto, os consórcios demandam negociações e coordenações complexas entre os membros, potenciais conflitos de interesse e dificuldades na tomada de decisões (CAVUSGIL, 2009; HILL, 2014).

Morgan e Singh (2005) investigam como consórcios e *joint ventures* são usados para acessar novos mercados e compartilhar recursos. Eles enfatizam a importância da integração cultural e organizacional para o sucesso dessas parcerias e sugerem que uma comunicação aberta e uma gestão eficaz são essenciais para superar os desafios e maximizar os benefícios das estratégias cooperativas.

As *joint ventures* envolvem a formação de uma nova entidade comercial por duas ou mais empresas, que contribuem com recursos e compartilham o controle e os lucros. Esse arranjo possibilita o compartilhamento de recursos, riscos e conhecimentos técnicos e de mercado, além de facilitar o acesso a novas tecnologias e mercados. No entanto, existem potenciais conflitos entre os parceiros, dificuldades na tomada de decisões estratégicas e a necessidade de negociação e coordenação eficazes (KOGUT, 1988; CAVUSGIL, 2009; HILL, 2014). Nas *joint ventures*, empresas estrangeiras compartilham capital e outros recursos com sócios locais. As vantagens desse modo de entrada incluem o menor comprometimento de recursos, similar ao licenciamento, e o potencial de retorno significativo. Entre as desvantagens, destacam-se a falta de controle pleno, a falta de confiança mútua e os potenciais conflitos entre os sócios (KOTABE; HELSEN, 2000).

O licenciamento é um modelo no qual uma empresa concede a outra o direito de usar sua propriedade intelectual, como patentes, marcas registradas ou tecnologia, em troca de *royalties*. Este modelo apresenta diversas vantagens, incluindo baixo investimento inicial, acesso rápido a mercados estrangeiros e a possibilidade de obter receitas sem a necessidade de produção ou exportação direta (ROOT, 1994; CAVUSGIL, 2009; HILL, 2014). Entretanto, também há desvantagens associadas ao licenciamento, como a perda de controle sobre a propriedade intelectual, a dependência do desempenho e da reputação do licenciado, e o risco de potencial competição futura. Comparado à exportação, o licenciamento permite evitar barreiras à importação no país destinatário, que frequentemente constituem custos e limitações significativas para a transferência de bens e serviços. No entanto, limitações na venda do produto ou serviço pelo licenciado, resultantes do não aproveitamento adequado dos recursos fornecidos pelo licenciador, bem como a obtenção de receitas menores em comparação

com outros modos de entrada, podem ser desvantagens substanciais (KOTABE & HELSEN, 2010). Adicionalmente, o licenciamento acarreta riscos como a falta de pagamento, a perda de controle sobre as operações e a criação de concorrentes após a transferência de recursos, além de comportamentos oportunistas. Outro aspecto crítico é a seleção adequada do parceiro para o licenciamento. Escolher um parceiro inadequado pode comprometer a qualidade previamente garantida dos produtos ou serviços, afetando negativamente a execução e o sucesso do licenciamento (CATEORA, 2011). Dessa forma, a decisão de licenciamento deve ser cuidadosamente considerada, avaliando-se todos os riscos e benefícios envolvidos para assegurar uma estratégia de entrada eficiente e eficaz no mercado internacional.

As franquias representam um modelo de negócios em que a empresa franqueadora concede a outra empresa (franqueada) o direito de usar sua marca, sistemas e métodos operacionais em troca de taxas e *royalties*. Este modelo permite um crescimento rápido com um investimento de capital próprio relativamente baixo, a padronização do produto ou serviço, e o benefício de uma marca já estabelecida (CAVUSGIL, 2009; HILL, 2014). Contudo, este arranjo também exige a manutenção de padrões de qualidade e operação consistentes em todas as unidades franqueadas, pode gerar potenciais conflitos entre franqueador e franqueados, e envolve riscos associados à reputação da marca. De acordo com Kotabe e Helsen (2010), as vantagens desse modo de entrada incluem o baixo investimento requerido por parte do franqueador, a transferência de responsabilidades para o franqueado, cuja lucratividade depende de seus próprios esforços, e a concessão de um modelo de negócios adaptado ao mercado-alvo, facilitando e acelerando a entrada no novo mercado. Além disso, há pouca exposição a riscos políticos, permitindo uma expansão e crescimento rápidos da empresa. No entanto, as desvantagens do modelo de franquia são significativas. Entre elas, destacam-se os contínuos esforços necessários para a promoção da marca a nível global e a prestação de apoio contínuo aos franqueados. Porém, há a dificuldade de controle das atividades realizadas pelo franqueado, o que pode levar à criação de concorrentes. Outros riscos incluem a adaptação insuficiente ou inadequada do negócio ao mercado anfitrião e a escolha de parceiros de negócios inadequados, que podem comprometer o sucesso da franquia (KOTABE; HELSEN, 2010). Dessa forma, embora o modelo de franquia ofereça várias vantagens para a expansão internacional, ele também apresenta desafios que devem ser cuidadosamente gerenciados para garantir a consistência da marca e o sucesso no novo mercado.

Por fim, as alianças estratégicas são acordos colaborativos de longo prazo entre empresas independentes, visando alcançar objetivos comuns, como entrar em novos mercados ou desenvolver novos produtos. Isso oferece acesso a recursos complementares, compartilhamento de riscos e custos, e oportunidades de aprendizado e transferência de conhecimento. As vantagens incluem acesso a recursos complementares (ROOT, 1994), compartilhamento de riscos e custos (DOZ; HAMEL, 1998) e oportunidades de aprendizado (DANIELS; RADEBAUGHE; SULLIVAN, 2015). No entanto, essas alianças podem levar à perda de controle sobre certos aspectos do negócio, demandar a gestão de relacionamentos complexos (ROOT, 1994) e enfrentar conflitos de interesse devido a diferentes objetivos entre os parceiros (DOZ; HAMEL, 1998).

Christoffersen (2013) descreve as alianças estratégicas como "colaborações que envolvem o compromisso de longo prazo de recursos para relações que atendem aos objetivos estratégicos de dois ou mais parceiros baseados em diferentes países, ou cujas operações colaborativas ocorrem em um país diferente de suas sedes". No entanto, há um desacordo substancial entre os estudiosos sobre quais tipos de arranjos podem ser considerados alianças estratégicas. Varadarajan e Cunningham (1995) não consideram o relacionamento entre um terceiro e um comprador como uma aliança estratégica. Para eles, uma aliança estratégica só alcança seu propósito se oferecer uma vantagem estratégica, competitiva e sustentável.

De acordo com o modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2011), para que uma aliança estratégica seja competitiva e sustentável, ela deve proporcionar aos parceiros acesso a recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar, permitindo assim a exploração de oportunidades e a mitigação de ameaças. Alianças estratégicas bem-sucedidas também se fundamentam em relacionamentos pessoais, onde a confiança e a empatia entre os parceiros são de grande valor, sendo impossível imitar uma relação social específica. Uma aliança com alto nível de confiança permite que ambas as empresas mantenham suas visões independentes, mesmo que seus objetivos ou ações possam se sobrepor (BEAMISH; LUPTON, 2016).

Em relação às pequenas e médias empresas (PMEs), que incluem uma grande proporção de empresas familiares, Musteen e Datta (2011) destacam a importância das redes de relacionamento para superar as dificuldades de entrada em novos mercados internacionais. No entanto, estabelecer e manter alianças estratégicas não é um processo fácil, pois exige esforços substanciais dos gestores das empresas e pode levar muito tempo, especialmente em

negociações longas e complexas entre indivíduos e empresas de diferentes contextos culturais.

Investimentos Estrangeiros:

Estes modos de entrada permitem às empresas explorarem suas vantagens competitivas no mercado internacional. Estes incluem custos de transporte reduzidos em comparação com a exportação, adaptação dos produtos ao mercado local devido ao acesso privilegiado à cultura de mercado, fundação mais rápida de empresas em casos de fusão e obtenção de recursos únicos no caso de aquisições (DUNNING, 2000; GHEMAWAT, 2007). A combinação desses fatores pode trazer vantagens em *marketing* e vendas. Em contraste, esses modos requerem maior comprometimento, capital e recursos de gestão e operações (CAVUSGIL, 2009).

Na esfera dos investimentos estrangeiros (modo *equity*), destacam-se três principais modalidades: *Greenfield*, Subsidiárias e Aquisições (HILL, 2014; RUGMAN; VERBEKE, 2008).

O *Greenfield* é caracterizado pelo estabelecimento de uma nova operação no exterior, com a construção de instalações e infraestrutura a partir do zero. Esta abordagem confere à empresa um controle completo sobre o negócio desde o início, permitindo a adaptação da operação às necessidades específicas do mercado local e a construção de uma marca própria. Entre as vantagens, destacam-se o controle total sobre o processo produtivo e operacional, a capacidade de customização das instalações conforme as exigências locais, e a oportunidade de construir uma reputação forte no mercado desde o princípio. No entanto, esta estratégia demanda um alto investimento inicial, um período considerável para estabelecer a operação e obter retorno sobre o investimento, além de apresentar riscos associados à incerteza do mercado local e aos desafios na obtenção de conhecimento local e rede de contatos (HILL, 2014; RUGMAN; VERBEKE, 2008). Autores como Rugman e Verbeke (2008), também discutem que o *Greenfield* pode ser uma estratégia arriscada devido à falta de familiaridade com o ambiente local e às barreiras institucionais que podem dificultar a entrada e a operação eficiente no mercado estrangeiro.

O estabelecimento de subsidiárias envolve a criação de uma empresa subsidiária no mercado estrangeiro, mantendo uma ligação legal e financeira com a matriz. Isso proporciona um controle direto sobre as operações no exterior, a possibilidade de adaptar a estratégia de negócios às condições locais e o potencial para aproveitar economias de escala. Entre as vantagens, destaca-se

a capacidade de operar de forma autônoma no mercado local, aproveitando recursos locais e conhecimento do mercado sem depender diretamente da matriz. Além disso, a criação de uma entidade legal separada pode facilitar a conformidade com as leis e regulamentações locais, aumentando a aceitação e confiança no mercado. No entanto, esta modalidade também implica em custos significativos e complexidades legais e administrativas associadas à criação de uma nova entidade jurídica. Ademais, há o desafio de construir uma presença de marca e reputação do zero, o que pode demandar tempo e recursos consideráveis (CAVUSGIL, 2009; HILL, 2014). Autores como Rugman e Verbeke (2008) também discutem que o estabelecimento de subsidiárias pode ser uma estratégia eficaz para mitigar riscos políticos e econômicos através da diversificação geográfica, mas alertam para os custos e a complexidade de gerenciar operações descentralizadas em mercados estrangeiros.

Por fim, as aquisições envolvem a compra de uma empresa existente no mercado estrangeiro, resultando no controle sobre suas operações e recursos. Esta estratégia proporciona um acesso imediato ao mercado local, uma base de clientes já estabelecida e uma infraestrutura operacional preexistente. Entre as vantagens, destaca-se a capacidade de entrar rapidamente em um novo mercado, aproveitando a posição competitiva e os ativos da empresa adquirida. Além disso, a aquisição pode proporcionar sinergias operacionais e estratégicas, como economias de escala e compartilhamento de conhecimento e tecnologia. No entanto, os custos de aquisição podem ser elevados, especialmente se houver competição por empresas-alvo desejáveis. Podem surgir desafios significativos de integração cultural e operacional entre a empresa adquirente e a adquirida, o que pode afetar a eficiência e a coesão organizacional. Há também riscos associados à herança de problemas financeiros ou de reputação da empresa adquirida, o que pode impactar negativamente a imagem da empresa no mercado (BUCKLEY, 2003; HILL, 2014; RUGMAN; VERBEKE, 2008). Autores como Peng (2014) destacam que as aquisições podem ser uma estratégia eficaz para expandir rapidamente em novos mercados, mas alertam para a importância de uma cuidadosa diligência prévia e uma estratégia de integração bem planejada para maximizar os benefícios e minimizar os riscos associados.

Sendo assim, as formas tradicionais de transações internacionais, como o Comércio Internacional e o Investimento Internacional, desempenham papéis fundamentais na expansão global das empresas. Enquanto o comércio internacional se concentra na troca de bens e serviços entre fronteiras, o

investimento internacional implica em um comprometimento mais profundo com o mercado estrangeiro, seja por meio de participações em empresas locais ou pela criação de novas operações.

2.2.1.2.

Importância da escolha dos modos de entrada

A escolha do modo de entrada num mercado estrangeiro é uma das decisões mais críticas na estratégia de internacionalização de uma empresa (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992). Este tema atraiu um interesse considerável e de numerosos estudos acadêmicos que foram realizados desde o trabalho seminal de Hymer (1960). Embora pesquisas indiquem que a internacionalização afeta os resultados da empresa, a magnitude desse impacto depende de como essa estratégia será implementada (HITT, 2016).

Diversos estudos têm aprofundado a compreensão sobre os modos de entrada e suas implicações estratégicas. Por exemplo, Chen, Jiang e MacKie (2014) argumentam que a escolha do modo de entrada está profundamente ligada à capacidade da empresa de se adaptar a novas culturas e regulamentações, o que pode afetar significativamente o desempenho no mercado estrangeiro. Meyer, Estrin e Bhaumik (2009) destacam que a escolha do modo de entrada deve considerar a dinâmica de mercado local e a capacidade da empresa de criar e sustentar vantagens competitivas no novo ambiente.

Além disso, a literatura recente tem enfatizado a importância da flexibilidade estratégica na escolha do modo de entrada. Segundo Tallman e Pedersen (2015), a capacidade de ajustar a estratégia de entrada em resposta às mudanças no ambiente externo é crucial para o sucesso a longo prazo. Eles argumentam que modos de entrada mais flexíveis, como joint ventures e alianças estratégicas, podem oferecer vantagens significativas em mercados voláteis e incertos.

No contexto das pequenas e médias empresas (PMEs), a escolha do modo de entrada assume uma importância ainda maior. Musteen e Datta (2011) apontam que as PMEs muitas vezes enfrentam recursos limitados e uma menor capacidade de absorver riscos, o que torna a escolha do modo de entrada uma decisão estratégica crucial. Zahra, Neubaum e Naldi (2007) discutem como a internacionalização pode ser um meio de superar limitações internas, mas também ressaltam que a escolha errada do modo de entrada pode amplificar os desafios enfrentados por essas empresas.

De uma forma geral, o modo de entrada e a seleção de cada estratégia de ingresso no cenário internacional estão associados às motivações particulares da entidade empresarial, as quais são moldadas por uma série de elementos, incluindo a natureza do empreendimento, sua posição competitiva, o contexto político-econômico global, bem como as características específicas do mercado-alvo em questão (BUCKLEY; CASSON, 1998). Por exemplo, objetivos de longo prazo e compromisso profundo podem justificar a decisão de optar por um investimento *greenfield*, que envolve a construção de instalações próprias no país-alvo, proporcionando maior controle sobre a produção, distribuição e imagem da marca (ANDERSON; GATIGNON, 1986). Em contrapartida, metas de curto prazo podem favorecer modalidades de entrada menos envolveres, como exportações diretas ou acordos de licenciamento, que exigem menos investimento inicial e risco (PAN; TSE, 2000).

No caso de objetivos de aquisição de conhecimento local, estes podem ser alcançados mediante a formação de parcerias estratégicas com organizações locais no mercado de destino, proporcionando à empresa estrangeira acesso ao *know-how* do mercado local e às redes de distribuição já consolidadas (DUNNING, 2000).

Já nos casos das empresas multinacionais (MNEs) que entram em um novo mercado, estas enfrentam desvantagens comparativas em relação às empresas locais (HYMER, 1976), decorrentes da falta de familiaridade com nuances específicas do ambiente político, questões legais, normas sociais e preferências dos consumidores, entre outros fatores. No entanto, à medida que acumulam experiência e conhecimento sobre o mercado de acolhimento, as MNEs aprimoram sua capacidade de operar eficientemente nesse ambiente (DUNNING, 1993). De fato, a escolha do grau de envolvimento e do modo de entrada nos mercados externos pelas MNEs é influenciada pelo nível de compreensão do país hospedeiro. Por exemplo, as empresas podem preferir iniciar suas operações externas por meio de parcerias estratégicas, como *joint ventures* ou alianças estratégicas, ou por modalidades de entrada menos comprometedoras, como exportações diretas ou licenciamento. Após adquirirem experiência e conhecimento sobre o mercado anfitrião, as MNEs podem considerar vantajoso adotar outros modos de operação, como investimentos *greenfield* ou aquisições de empresas já estabelecidas, como uma estratégia para consolidar sua presença e expandir sua participação de mercado.

Para as empresas que optam por iniciativas de exportação ou franquia, as motivações para a internacionalização geralmente são mais diretas. Além da maximização do retorno sobre o investimento e da expansão do mercado consumidor, essas empresas podem almejar também o fortalecimento da marca e o desenvolvimento de relacionamentos comerciais duradouros com parceiros estrangeiros.

Jones e Young (2009) reforçam os conceitos previamente delineados, com ênfase nas pequenas e médias empresas (PMEs), destacam que a seleção do modo de ingresso no mercado internacional é um aspecto crucial que exerce uma influência substancial sobre o êxito das empresas que almejam ampliar suas operações para além das fronteiras nacionais. Essa decisão faz parte do processo formal de internacionalização da empresa, desempenhando um papel fundamental em sua competitividade e representando uma das decisões mais estratégicas enfrentadas pelas organizações durante sua expansão global. Esses autores discutem os principais fatores que influenciam essa escolha, conhecidos como antecedentes, e os resultados subsequentes.

Entre os fatores antecedentes destacam-se os recursos e capacidades da empresa, que determinam se a empresa opta por modos de entrada que exigem maior ou menor comprometimento de capital. A experiência internacional da empresa também é crucial, pois empresas mais experientes tendem a escolher modos de entrada que oferecem maior controle, como subsidiárias próprias. A percepção de risco e incerteza influencia a preferência por modos de entrada que minimizam o comprometimento financeiro, enquanto a necessidade de controle e as pressões competitivas também moldam a decisão, incentivando a escolha de modos que permitam uma supervisão mais direta das operações.

Os resultados da escolha do modo de entrada incluem o desempenho internacional, onde modos que oferecem maior controle resultam em maior participação de mercado e lucratividade. A flexibilidade e capacidade de adaptação são outras consequências importantes, com modos de entrada mais flexíveis permitindo ajustes estratégicos em resposta a mudanças de mercado. Além disso, a escolha do modo de entrada impacta o aprendizado organizacional, facilitando a aquisição de conhecimento sobre o mercado local. No entanto, modos de entrada com maior controle podem enfrentar desafios de integração cultural e organizacional, especialmente em mercados culturalmente diferentes.

Além disso, a motivação inicial da empresa determinará o modo de entrada adotado, que pode incluir estratégias como exportação, colaboração e

investimentos diretos. Essa escolha estratégica pode ter um impacto substancial na capacidade da empresa de se adaptar ao ambiente do mercado estrangeiro e estabelecer relações locais, influenciando diretamente seu desempenho. Aspectos como custos, riscos, controle e capacidade de adaptação são diretamente afetados por essa decisão estratégica.

Jones e Young (2009) enfatizam a importância de uma análise criteriosa dos fatores que orientam a seleção do modo de entrada, levando em consideração as características específicas do mercado-alvo, os recursos disponíveis para a empresa, sua estratégia corporativa e o contexto regulatório em que opera. Eles argumentam que uma abordagem integrada é fundamental para compreender os determinantes do modo de entrada e seus impactos nos resultados da empresa no cenário internacional.

2.2.1.3.

Determinantes dos modos de entrada

Os determinantes que orientam a seleção dos modos de entrada em mercados estrangeiros são influenciados por uma interação complexa entre o ambiente externo e as capacidades internas das organizações (SHAYER, 2013). Esta seção visa destacar alguns dos fatores identificados na literatura que impactam a decisão sobre os modos de entrada em mercados internacionais. Utilizando a tipologia de fatores internos e externos proposta por Root (1998), foram identificados os principais determinantes dessa escolha.

Entre os fatores internos, destaca-se a dimensão da empresa. Empresas de maior porte tendem a possuir mais recursos financeiros e humanos, permitindo maior flexibilidade e capacidade de assumir riscos associados a modos de entrada mais comprometidos, como *joint ventures* ou subsidiárias (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992; ROOT, 1998). A experiência internacional também é crucial; a experiência prévia em mercados internacionais fornece às empresas o conhecimento e a confiança necessários para empreender modos de entrada mais complexos e arriscados. Empresas com pouca ou nenhuma experiência podem preferir exportações ou acordos de licenciamento (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992; JOHANSON; VAHLNE, 1977). A estratégia internacional da empresa, incluindo seus objetivos de longo prazo e a necessidade de controle sobre operações estrangeiras, também influencia a escolha do modo de entrada. Estratégias que visam controle total e integração vertical podem optar por investimentos diretos (ROOT, 1998). Outro fator interno relevante é a especificidade dos ativos. Ativos específicos, como tecnologia

proprietária ou marcas, requerem modos de entrada que garantam proteção contra a apropriação indesejada, como subsidiárias próprias (ANDERSON; GATIGNON, 1986). Além disso, a rede de relacionamentos desempenha um papel significativo. A existência de uma rede de relacionamentos, como parcerias e alianças estratégicas, pode facilitar modos de entrada cooperativos, como *joint ventures* e alianças estratégicas (JOHANSON; VAHLNE, 2009; COVIELLO; MUNRO, 1995; COVIELLO; MUNRO, 1997).

Entre os fatores externos, a distância sociocultural é um aspecto importante. Diferenças culturais, linguísticas e sociais entre o país de origem e o país-alvo podem aumentar os custos de operação e riscos de fracasso, influenciando a escolha por modos de entrada menos arriscados, como exportações ou licenciamento (ANDERSON; GATIGNON, 1986; ROOT, 1998). A distância geográfica também tem impacto, pois a proximidade geográfica reduz os custos de transporte e comunicação, podendo tornar mais viáveis modos de entrada que requerem presença física, como subsidiárias (ROOT, 1998). A incerteza externa é outro fator determinante. Ambientes externos caracterizados por instabilidade política, econômica ou regulatória podem levar as empresas a preferirem modos de entrada que ofereçam maior flexibilidade e menor comprometimento de recursos, como contratos de gestão ou franchising (ANDERSON; GATIGNON, 1986; AGARWAL; RAMASWAMI, 1992). O contexto institucional também exerce influência; as normas, regulamentos e práticas institucionais do país-alvo podem influenciar a escolha do modo de entrada. Ambientes institucionais favoráveis e estáveis incentivam investimentos diretos, enquanto ambientes hostis podem favorecer exportações (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992; BROUTHERS, 2002; ROOT, 1998). Por fim, o potencial de mercado é um fator externo crucial. O tamanho e o crescimento do mercado-alvo, bem como o poder de compra dos consumidores, são determinantes críticos. Mercados grandes e em crescimento atraem modos de entrada que maximizam a presença e controle, como investimentos diretos (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992; BROUTHERS, 2002).

Essa classificação e análise dos fatores internos e externos ajudam a compreender as complexidades envolvidas na escolha dos modos de entrada nos mercados internacionais, fornecendo um quadro teórico útil para a tomada de decisões estratégicas das empresas.

Na visão de Polesello (2013), três principais fatores influenciam a escolha do modo de entrada: os recursos e capacidades da empresa; o ambiente competitivo do segmento ao qual a empresa se insere; e variáveis relacionadas

ao ambiente institucional. Os recursos podem ser tangíveis e intangíveis, e quanto mais específicos, mais distinguem a empresa das demais no mercado. O entendimento sobre o ambiente competitivo do segmento de atuação da empresa busca traduzir a competitividade do setor. Quanto mais dinâmico for o mercado de atuação, maior deverá ser a busca por inovação e por vantagem competitiva (POLESELLO, 2013).

Por outro lado, Shen, Puig e Paul (2017) propõem uma análise mais abrangente dos determinantes potenciais dos modos de entrada no mercado internacional, destacando a importância da compreensão da inter-relação entre esses fatores. De acordo com os autores, esses determinantes podem ser categorizados em quatro grupos distintos:

i. Determinantes do país anfitrião: Esta categoria engloba a avaliação das características geográficas, ambiente institucional, situação política e econômica do país de destino. Aspectos como estabilidade política, clima de negócios, políticas governamentais relacionadas ao investimento estrangeiro, infraestrutura e considerações culturais são examinados nesta análise.

ii. Determinantes da indústria e do mercado: examina a atratividade e o potencial do mercado-alvo, incluindo custos, barreiras de entrada e de saída que podem influenciar a viabilidade e o sucesso da entrada no mercado. Tamanho do mercado, nível de competição, demanda do consumidor, tendências setoriais e regulamentações específicas da indústria são fatores considerados nesta categoria.

iii. Determinantes do investimento: analisa o setor específico em que a empresa opera, a localização geográfica do investimento, motivações por trás do investimento e valores envolvidos. Estratégias de crescimento, disponibilidade de recursos financeiros, expectativas de retorno sobre o investimento e análise de risco são aspectos contemplados nesta análise.

iv. Determinantes da empresa: avalia as características internas da empresa, incluindo sua experiência internacional prévia, capacidades organizacionais, tecnologia disponível, recursos financeiros, relacionamentos estabelecidos (redes de contatos) e características individuais dos executivos envolvidos no processo de internacionalização. Essa análise interna ajuda a determinar a capacidade da empresa de enfrentar desafios e aproveitar oportunidades no mercado internacional.

A estrutura de análise de Schen, Puig e Paul (2017) proporciona uma compreensão aprofundada dos fatores antecedentes que influenciam a escolha do modo de entrada no mercado internacional, destacando a necessidade de

considerar uma variedade de aspectos tanto externos quanto internos à empresa para embasar decisões estratégicas eficazes.

Outros autores, enfatizam a importância da cultura nacional como um fator crítico e determinante na escolha do modo de entrada. Kogut e Singh (1988) investigam como as características culturais de um país influenciam a escolha do modo de entrada das empresas em mercados internacionais. Fundamentando-se na estrutura de dimensões culturais proposta por Geert Hofstede, os autores analisam como variáveis culturais, como aversão à incerteza, individualismo versus coletivismo, e distância de poder, afetam as decisões estratégicas das empresas ao ingressarem em novos mercados.

A aversão à incerteza desempenha um papel crucial na escolha do modo de entrada. Em países onde há alta aversão à incerteza, como o Japão, as empresas tendem a optar por modos de entrada que oferecem maior controle e minimizam os riscos, como *joint ventures* ou subsidiárias integralmente próprias. Nessas culturas, a estabilidade é altamente valorizada, levando as empresas a escolherem estratégias de entrada que permitem maior supervisão das operações no mercado estrangeiro. A dimensão do individualismo versus coletivismo também é significativa. Em culturas individualistas, como a dos Estados Unidos, as empresas frequentemente preferem modos de entrada que preservem sua autonomia, como subsidiárias próprias ou exportações diretas. Em contraste, nas culturas coletivistas, como em muitos países asiáticos, há uma ênfase maior na construção de parcerias locais e relacionamentos de longo prazo, o que leva as empresas a preferirem *joint ventures* ou alianças estratégicas.

A distância de poder, que se refere ao grau de aceitação de desigualdades e hierarquias dentro de uma sociedade, também influencia a escolha do modo de entrada. Em culturas com alta distância de poder, as empresas tendem a preferir modos de entrada que garantam uma estrutura de autoridade clara, como a criação de subsidiárias integralmente próprias. Em culturas com baixa distância de poder, as empresas podem estar mais inclinadas a explorar modos de entrada colaborativos, como *joint ventures*, que envolvem uma partilha de controle e poder decisório.

Além das dimensões culturais específicas, Kogut e Singh (1988) introduzem o conceito de distância cultural, que se refere às diferenças entre as culturas do país de origem da empresa e do mercado-alvo. Eles argumentam que a distância cultural aumenta os desafios de integração e gestão em

mercados estrangeiros, especialmente quando a distância cultural é elevada. Nesses casos, as empresas tendem a preferir modos de entrada que facilitem a adaptação e integração local, como *joint ventures*, que permitem compartilhar riscos e aproveitar o conhecimento local de parceiros. Por outro lado, a entrada por meio de aquisições pode ser menos comum em mercados culturalmente distantes devido à complexidade adicional de gerenciar uma força de trabalho em um ambiente culturalmente diverso. Kogut e Singh (1988) concluem que a cultura nacional exerce uma influência significativa sobre a escolha do modo de entrada das empresas em mercados internacionais. Eles destacam a importância de uma compreensão aprofundada das características culturais do mercado-alvo na formulação de estratégias eficazes de internacionalização. As empresas que desconsideram as diferenças culturais ao selecionar um modo de entrada correm o risco de enfrentar desafios operacionais significativos, o que pode comprometer o sucesso de suas operações globais. Os autores sugerem que a integração cultural e a gestão de riscos associados à distância cultural devem ser componentes centrais das estratégias de entrada das empresas.

Adicionalmente, as características do CEO ou do fundador desempenham um papel crucial no modo de ingresso no mercado internacional. Diversos atributos e características do CEO podem influenciar a seleção do modo de entrada (HERRMANN; DATTA; 2002):

i. Visão Estratégica: CEOs que possuem uma visão estratégica abrangente e uma compreensão aprofundada do ambiente de negócios internacional podem tender a escolher modos de entrada que estejam alinhados com os objetivos de longo prazo da empresa e sua estratégia global.

ii. Tolerância ao Risco: A disposição do CEO para assumir riscos pode afetar a escolha do modo de entrada. CEO mais avessos ao risco podem preferir modalidades mais conservadoras, como exportação ou licenciamento, enquanto aqueles mais inclinados ao risco podem estar dispostos a considerar alternativas mais arriscadas, como o investimento direto estrangeiro (IDE).

iii. Experiência Internacional: CEOs com vivência prévia em mercados internacionais podem possuir uma compreensão mais sólida dos desafios e oportunidades associados à expansão global, estando, portanto, melhor preparados para selecionar o modo de entrada mais apropriado, isto é, CEOs que acumularam conhecimento sobre culturas estrangeiras e práticas comerciais por meio de experiência internacional podem possuir conjuntos de habilidades que lhes dão maior confiança para operar em ambientes de negócios estrangeiros

iv. Habilidades de Negociação e Relacionamento: CEOs dotados de habilidades sólidas de negociação e aptidão para estabelecer relacionamentos sólidos com parceiros estratégicos podem ser mais eficazes na negociação de acordos de joint venture ou parcerias estratégicas como modo de entrada.

v. Flexibilidade e Adaptabilidade: Em um ambiente de negócios internacional dinâmico e em constante evolução, CEOs que demonstram flexibilidade e capacidade de adaptação rápida a novas circunstâncias podem ser capazes de ajustar a estratégia de entrada conforme necessário para enfrentar desafios imprevistos ou explorar novas oportunidades.

vi. Características do CEO: tempo de permanência no cargo, nível educacional, experiência funcional prévia e experiência internacional, estão correlacionadas com a preferência por modos de entrada de controle total. Essas relações foram observadas em empresas de alto desempenho, mas não em empresas de baixo desempenho.

vii. CEOs recém-selecionados tendem a favorecer opções que envolvam menores compromissos de recursos e riscos, optando por modos de entrada com controle compartilhado. No entanto, à medida que o tempo de permanência no cargo aumenta, os CEOs tendem a se sentir mais confortáveis em escolher modos de entrada que ofereçam maior controle sobre as operações, mesmo que isso implique em maiores compromissos de recursos e riscos de investimento.

viii. CEOs mais bem educados possuem habilidades cognitivas e capacidade analítica para lidar com os desafios e aceitar os riscos associados aos modos de entrada com controle total. Em contrapartida, CEOs com níveis educacionais mais baixos tendem a preferir modos de entrada com controle compartilhado, que demandam menos processamento de informações e apresentam menos riscos.

Além das características individuais do CEO, é imprescindível considerar as particularidades do mercado-alvo, as capacidades da empresa e os recursos disponíveis ao selecionar o modo de entrada mais apropriado. Uma abordagem completa, deve levar em conta todos esses fatores é essencial para uma decisão de ingresso bem-sucedida no mercado internacional.

2.2.1.4.

Antecedentes e resultados da escolha dos modos de entrada

Wan, Sousa, Lengler, Tan (2023) exploraram diversos antecedentes que afetam a decisão das empresas em relação ao modo de entrada, como

características específicas do mercado-alvo, capacidades organizacionais e fatores culturais. A meta-análise desenvolvida pelos autores revelou que fatores como a experiência internacional da empresa, a incerteza do mercado e a distância cultural desempenham papéis críticos na escolha entre modos de entrada mais controlados, como subsidiárias, e modos menos comprometidos, como parcerias ou exportações.

Além de examinar os antecedentes, os autores avaliaram os resultados dessa escolha, analisando como diferentes modos de entrada afetam o desempenho das empresas em termos de lucratividade, crescimento e sustentabilidade no mercado externo. Os achados indicam que a escolha do modo de entrada tem implicações significativas para o sucesso das empresas, influenciando sua capacidade de adaptação e competitividade no mercado internacional.

Estes autores propõem um *framework* para a escolha do modo de entrada em mercados internacionais, fundamentado no paradigma ambiente-estratégia-desempenho. De acordo com esse paradigma, a estratégia de desempenho de uma empresa está intrinsecamente ligada aos seus ambientes interno e externo. Com base nessa premissa, examinam os mecanismos que orientam a escolha do modo de entrada, relacionando-os com seus antecedentes e resultados, identificando 15 dos antecedentes mais amplamente discutidos na literatura.

Além disso, utilizam duas abordagens teóricas principais: a Economia dos Custos de Transação (TCE) e a Visão Baseada em Recursos (RBV). A TCE é comumente utilizada para explicar como os arranjos de governança minimizam custos, enquanto a RBV destaca a importância dos recursos na manutenção de vantagens competitivas. A TCE enfatiza a eficiência de custos, enquanto a RBV foca na exploração de recursos. A combinação dessas duas abordagens teóricas proporciona uma explicação mais robusta e abrangente para a escolha do modo de entrada.

Os antecedentes identificados são classificados em quatro grupos: características da empresa-mãe, características do país anfitrião, diferenças entre a empresa-mãe e a afiliada estrangeira, e diferenças entre os países de origem e destino. Cada um desses grupos de antecedentes influencia tanto os custos quanto os recursos envolvidos na decisão do modo de entrada.

Consideram a inclusão de moderadores para examinar as condições de fronteira que podem influenciar as decisões de entrada, como o tipo de país de origem, o momento do estudo e a medição do modo de entrada. A análise dessas condições é crucial para compreender como fatores contextuais podem

alterar as decisões de custo e recursos associadas ao modo de entrada, fortalecendo, enfraquecendo ou até mesmo invertendo os efeitos principais dos antecedentes sobre as escolhas de entrada.

Por fim, dois principais desfechos são associados à entrada de empresas multinacionais (MNEs) em mercados internacionais: o desempenho e a sobrevivência. O desempenho das MNEs após a entrada em mercados estrangeiros é amplamente discutido na literatura, com destaque para o impacto significativo da escolha do modo de entrada no retorno sobre o investimento. A sobrevivência é uma medida mais direta e objetiva do sucesso da entrada em mercados estrangeiros. De acordo com Delios e Beamish (2001), a sobrevivência de uma subsidiária é uma dimensão crucial na avaliação do desempenho de uma MNE. A análise de sobrevivência, além do desempenho, permite uma avaliação mais abrangente dos resultados pós-entrada, considerando tanto casos de sucesso quanto de fracasso.

As implicações principais que emergiram são: Primeiro, os modos de entrada são influenciados por diferentes antecedentes: o modo de propriedade está mais relacionado ao controle das multinacionais, enquanto o modo de estabelecimento é influenciado por menos características da empresa-mãe. A segunda implicação envolve a distância cultural, que influenciou negativamente o modo de propriedade, mas não o de estabelecimento, contrastando com estudos anteriores. O impacto da distância cultural variou conforme o país de origem, sendo significativo para países desenvolvidos. Terceiro, o teste de moderação revelou que o tempo do estudo influenciou alguns antecedentes e que países desenvolvidos fortaleceram o impacto de outros. Quarto, o estudo mostrou que a escolha do modo de entrada deve ser analisada junto com os antecedentes, pois afetam significativamente os desfechos pós-entrada, com aquisições melhorando o desempenho, mas reduzindo a sobrevivência da subsidiária.

2.2.1.5.

Teorias que tratam de modos de entrada

É relevante ressaltar que há três principais correntes teóricas que analisam os modos de entrada das empresas no mercado internacional, cada uma oferecendo uma estrutura conceitual distinta para compreender esse processo.

A primeira abordagem, influenciada pela escola evolucionista (JOHANSON & VAHLNE, 2009), propõe um modelo sequencial de internacionalização no qual os modos de entrada seguem uma trajetória que começa com exportações e avança para formas mais complexas, como o investimento direto estrangeiro (IDE). Nesse modelo, as empresas geralmente iniciam suas atividades internacionais com exportações de produtos ou serviços, aproveitando a vantagem inicial de custo e minimizando o risco. Conforme acumulam experiência e conhecimento sobre os mercados estrangeiros, começam a expandir sua presença por meio de parcerias estratégicas, como licenciamento ou franchising, para explorar novos mercados de forma eficiente. Somente após consolidarem sua presença e compreensão do mercado, consideram investimentos diretos, como a criação de subsidiárias ou joint ventures, para aumentar seu controle e comprometimento no mercado estrangeiro.

A segunda abordagem, centrada nas imperfeições de mercado (WILLIAMSON, 1985; DUNNING, 1988), destaca que a internacionalização das empresas é motivada não apenas por oportunidades de mercado, mas também pela necessidade de superar falhas de mercado, como a falta de concorrência ou ineficiência. Nesse contexto, as empresas podem optar por entrar em mercados estrangeiros para explorar novas fontes de matéria-prima, tecnologia ou recursos humanos, que não estão disponíveis em seus mercados domésticos. Além disso, podem buscar mercados externos para diversificar seus riscos ou evitar barreiras regulatórias ou competitivas presentes em seus mercados locais. Essa abordagem ressalta a importância de uma análise cuidadosa das condições do mercado e das falhas de mercado específicas ao decidir sobre os modos de entrada no mercado internacional.

Por fim, a terceira abordagem, baseada na teoria das redes (JOHANSON & MATTSON, 1988; JOHANSON & VAHLNE, 2009), destaca o papel crucial dos relacionamentos entre empresas na internacionalização. Segundo essa perspectiva, as empresas podem se beneficiar enormemente ao estabelecer e nutrir redes de contatos e parcerias, especialmente em mercados estrangeiros desconhecidos. Esses relacionamentos não apenas fornecem acesso a recursos e informações, mas também podem ajudar a mitigar as desvantagens

tradicionais enfrentadas por empresas estrangeiras, particularmente quando modalidades colaborativas, como joint ventures, são empregadas. Além disso, as redes também podem facilitar a adaptação às diferenças culturais e regulatórias dos mercados estrangeiros, aumentando as chances de sucesso da entrada internacional.

2.2.2.

Método de seleção de mercado

A atratividade de um mercado é determinada por diversos fatores que precisam estar alinhados aos objetivos da empresa. Al Qur'an (2020) distingue entre fatores quantitativos, como custos de instalação, operação, serviços públicos e mão de obra, e fatores qualitativos, incluindo aspectos culturais, políticos, econômicos, legais e geográficos.

A seleção de mercado para o processo de internacionalização consiste na escolha de um ou mais mercados externos que cumpram os objetivos delineados na estratégia internacional da empresa (Al Qur'na, 2020). Esta seleção baseia-se numa avaliação aprofundada de vários mercados, com referência a critérios bem definidos e com base nos recursos da empresa (Koch, 2001).

A seleção de mercados estrangeiros é influenciada por uma variedade de fatores que devem ser cuidadosamente avaliados. Para garantir que a segmentação seja bem-sucedida, critérios de seleção de mercado devem ser considerados para determinar qual o mercado mais adequado para a empresa. Alguns desses critérios incluem indicadores socioeconômicos, como a taxa de crescimento do PIB, o tamanho do mercado, hábitos e padrões de consumo, estabilidade política, distância geográfica, diferenças socioculturais e taxas de câmbio. Na sequência da análise, esses fatores possibilitam às empresas a exclusão de países que não cumprem seus objetivos estratégicos internacionais (VISWANATHAN; JHA, 2019).

Outro fator de destaque é o risco do país, referente à incerteza da realização de investimentos num determinado país e aos seus potenciais perdas para os investidores, como perturbações políticas ou sociais, insegurança e flutuação cambial. Esse risco pode ser dividido em duas categorias: riscos econômicos, que estão relacionados com a situação financeira de um país e a sua capacidade de pagar as dívidas, e riscos políticos, que dizem respeito aos líderes de um país e à influência das suas políticas sobre investimentos. Durante a análise dos fatores políticos e econômicos, é importante avaliar o nível de

intervenção política nas decisões empresariais, a estabilidade política e social, e os potenciais acordos comerciais com o país de origem, bem como as barreiras comerciais, os incentivos ao investimento e o risco financeiro.

Para além desses critérios, existem outros fatores a considerar no processo de internacionalização:

(i) Distância cultural, definida como a diferença de valores culturais entre países (SHENKAR, 2001). Este conceito emprega valores culturais para determinar a distância entre países (SOUSA; BRADLEY, 2006), implicando que diferenças religiosas, sociais, linguísticas e raciais podem causar uma divisão cultural entre dois países e, como resultado, a presença de barreiras comerciais (GHEMAWAT, 2001). A proximidade cultural entre o mercado doméstico e o mercado estrangeiro tem um impacto positivo na seleção de mercados (MAGNANI, 2018), sendo um dos indicadores mais relevantes ao nível da comunicação;

(ii) Distância psicológica, identificada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) como um conjunto de fatores que inibem ou dificultam o fluxo de informações entre a empresa e o mercado. Já Kogut e Singh (1988) caracterizam-na como o grau de falta de conhecimento de uma empresa sobre as características de um mercado externo. Esses fatores podem estar relacionados com a falta de comunicação direta com o cliente, a dificuldades em obter acesso a informações gerais sobre o mercado ou a incertezas envolvidas nas operações internacionais (AL QUR'AN, 2020);

(iii) Distância linguística, que representa uma barreira substancial à internacionalização, uma vez que aumenta os custos e riscos associados à entrada em novos mercados (ZAHRA; GEORGE, 2002). Kuivalainen (2004) destacam que a distância linguística entre países influencia as estratégias de seleção de mercado das PMEs, sendo as empresas mais propensas a escolher mercados com menor distância linguística devido à facilidade de comunicação e redução das diferenças culturais. Já Johanson e Vahlne (1977) salientam que a distância linguística representa uma limitação significativa para as empresas, uma vez que dificulta a comunicação e a adaptação aos mercados externos;

(iv) Distância geográfica, cujo aumento pode resultar em maiores disparidades a nível cultural, legal, regulatório e logístico entre países (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

(v) Ambiente demográfico, conforme afirmam Knight e Cavusgil (2004), desempenha um papel fundamental na seleção do modo de entrada nos mercados externos como um dos principais determinantes do potencial e procura de mercado. Segundo os autores, o tamanho e o ritmo de crescimento populacional, a distribuição etária e o nível educacional são classificados como fatores demográficos.

(vi) Tamanho e crescimento do mercado, que de acordo com Knight e Cavusgil (2004), são fatores-chave para o sucesso das empresas nos mercados internacionais. Os autores acreditam que as empresas têm maior probabilidade de se desenvolver em mercados de alto crescimento e dimensões uma vez que oferecem um leque de potenciais clientes e mais oportunidades de crescimento, além de maiores vendas e potencial de lucro.

(vii) Similaridade de mercado, conforme evidenciado por várias pesquisas recentes, demonstram que esse fator pode trazer efeitos positivos e negativos para o processo de internacionalização. Do ponto de vista de Dimitratos (2012), esse fator pode reduzir a incerteza, bem como aumentar a probabilidade de sucesso das empresas nos mercados externos. Por outro lado, Li (2018), destaca que muita semelhança entre mercados pode limitar as possibilidades de aprendizagem e inovação das empresas.

(viii) Características da empresa, de acordo com Dimitratos (2004), empresas com uma forte orientação empreendedora são mais propensas a operar em mercados externos e possuem uma maior disposição para explorar oportunidades, além de uma abordagem proativa às oportunidades e foco na inovação.

Sendo assim, a empresa deve conduzir uma análise minuciosa da segmentação dos mercados internacionais, priorizando a segmentação geográfica e considerando também indicadores demográficos, econômicos e tecnológicos, bem como o potencial de mercado específico de cada região (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2012). Essa avaliação detalhada é fundamental para uma seleção de mercado bem-sucedida (ROOT, 1994).

Além disso, as empresas devem adotar estratégias que melhor atendam às suas necessidades tanto em termos de integração global quanto local (HILL, 2014). Isso significa que as estratégias escolhidas devem equilibrar a busca por eficiências globais com a capacidade de se adaptar e responder às peculiaridades dos mercados locais (BARTLETT; GHOSHAL, 2002).

Na Escola de Uppsala, Johanson e Vahlne (1977) desdobram o processo de seleção de mercado em quatro fases. A primeira consiste na identificação dos países através de indicadores principalmente macroeconômicos, tais como PIB, população e taxas de crescimento. Na segunda fase são analisados fatores mais subjetivos de cada país, que auxiliam na identificação da distância psíquica – tais como a distância geográfica e o desenvolvimento econômico – e que permitem a exclusão de mercados já identificados como inviáveis. A terceira fase consiste em uma análise mais complexa dos dados relativos aos obstáculos e vantagens da inserção naquele mercado. A quarta fase é a seleção final, na qual se realiza uma análise comparativa entre os objetivos da empresa e os resultados previstos com a inserção no mercado definido.

Kontinen e Ojala (2010) reforçam a importância da proximidade psíquica e consideram que as opções de mercado para as primeiras exportações de um país são, necessariamente, para os países com uma maior proximidade física, linguísticas, cultural, entre outros.

A escolha do mercado pode ocorrer de várias maneiras. Pode ser uma decisão oportunista, baseada em um pedido ou consulta não solicitada sobre o produto da empresa, ou uma descoberta casual do potencial de mercado. Alternativamente, pode ser um processo mais sistemático e lógico, envolvendo uma avaliação estruturada e detalhada dos mercados internacionais, especialmente comum entre grandes empresas e multinacionais. Essa abordagem tende a evoluir do método oportunista para o método sistemático à medida que a empresa ganha experiência e maturidade em seus esforços internacionais.

Viana e Hortinha (2009) também identificam as duas formas distintas das empresas de selecionarem o mercado alvo: a escolha oportunista e a escolha sistematizada. A escolha oportunista utiliza o *gap* de performance através do qual é possível identificar a diferença entre os recursos que a empresa possui e os recursos necessários para realizar a inserção no novo mercado, sendo, portanto, selecionados os mercados com menor distância entre estes dois valores. A escolha sistematizada é normalmente utilizada por empresas que já possuem algum grau de internacionalização anterior e que passam, dessa forma, a investir em mercados com maior potencial de desenvolvimento ou maior retorno de capital. Por outro lado, Cos Sánchez e Escardíbul Ferrá (2018) distinguem também os modelos entre sistematizados e não sistematizados. No processo não sistematizado, não se utiliza qualquer método formal na seleção

de mercados, sendo uma abordagem meramente descritiva do comportamento das empresas na tomada de decisão. Por outro lado, os modelos sistematizados envolvem um processo estruturado e formalizado que passa por uma série de etapas para tomar a decisão correta. Além disso, Brouthers e Nakos (2005) argumentam que empresas que utilizam metodologias sistemáticas na seleção de mercados internacionais tendem a ter um desempenho superior em comparação com aquelas que fazem essa seleção de maneira não estruturada.

Os critérios intuitivos, como os relacionados ao conceito de distância psíquica da Escola de Uppsala, também desempenham um papel importante na seleção do mercado-alvo, valorizando a proximidade cultural e geográfica como elementos-chave na estratégia de entrada. Integrar esses critérios intuitivos com uma análise detalhada dos fatores objetivos de mercado pode resultar em uma seleção de mercado mais precisa e eficaz (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

2.3.

Franquias e internacionalização de franquias

2.3.1.

Franquias

O sistema de franquias foi desenvolvido nos Estados Unidos e cresceu rapidamente nas décadas de 1950 e 1960. A partir dos anos 1970, esse modelo de negócios foi amplamente utilizado para a internacionalização de empresas americanas, especialmente para países europeus. As franquias consistem em um sistema abrangente que inclui produtos, serviços e marcas, pronto para ser implementado em novos mercados (WELCH, 1989). Esse formato é baseado em acordos contratuais onde o franqueador fornece a marca e suporte, enquanto o franqueado paga uma taxa por esses serviços (KEDIA; ACKERMAN; BUSH; JUSTIS, 1994).

Segundo KEDIA, ACKERMAN, BUSH e JUSTIS (1994), a estratégia de franquias parte das seguintes premissas: a tecnologia e os procedimentos envolvidos podem ser claramente comunicados dentro do sistema de franquia, a escolha dos franqueados é criteriosa, existem procedimentos de monitoramento e recursos de apoio para assegurar a qualidade, e a expansão por esta via visa minimizar os custos do franqueador. No sistema de franquias, o franqueador concede ao franqueado o direito de conduzir o negócio em diversas regiões, exigindo pagamento de taxas e mantendo o controle sobre padronização, qualidade e serviço. Os franqueadores frequentemente fornecem treinamento,

apoio operacional e know-how tecnológico aos franqueados. A expectativa é que essa parceria seja de longo prazo (COHEN; SILVA, 2000). O sistema de franquia permite um crescimento rápido e a disseminação da marca.

Para os franqueados, o sistema é atrativo devido à inexperiência inicial, pois oferece uma marca consolidada com suporte operacional, reduzindo os riscos. As principais taxas pagas incluem a taxa inicial de franquia, *royalties* mensais sobre vendas e taxa de propaganda. O franqueador expande sua marca com capital de terceiros, aumenta sua receita sem grandes investimentos, obtém economias de escala e mantém o controle do processo decisório. O controle é necessário para garantir conformidade com as normas da franquia. Já os conflitos e a insatisfação dos franqueados frequentemente surgem devido ao excesso de controle que limita a autonomia. A falta de conformidade pode ser uma reação às deficiências do franqueador em atender às expectativas no longo prazo, afetando a confiança entre as partes. Assim, é crucial manter altos níveis de confiança e compromisso para evitar comportamentos indesejados (ALTINAY, 2014).

Os franqueados locais possuem uma percepção mais apurada do mercado, e o seu conhecimento é vital para capturar informações valiosas. Redes de relacionamento e comunicação eficiente entre as partes são essenciais para um desempenho interdependente e um relacionamento de qualidade (BROOKES; ALTINAY, 2017). A relação entre franqueador e franqueado não é apenas contratual, mas também relacional, e um comprometimento maior é observado em empresas com comunicação eficaz, implicando um relacionamento de qualidade (JANG; PARK, 2019).

Os fatores que impulsionam o crescimento do sistema de franquias incluem fundamentos econômicos sólidos, baixa taxa de desemprego, condições favoráveis de crédito para pequenas empresas, ambiente regulatório favorável, aumento da renda do consumidor e empregabilidade no setor de franquias. Embora amplamente utilizado para internacionalização, o sistema de franquias apresenta uma taxa de insucesso elevada, sendo a má localização um fator significativo, responsável por cerca de 30% dos encerramentos de operações.

As franquias brasileiras estão presentes em 126 países, têm como principais mercados os Estados Unidos, Portugal e Paraguai. A América Latina continua sendo um foco importante para a expansão. Em 2022, o número de marcas brasileiras no exterior cresceu de 183 para 213, um aumento de 16%. Os segmentos mais representativos incluem alimentação, moda, saúde, beleza e bem-estar (ABF, 2023).

Os fatores que mais contribuem para a internacionalização das franquias brasileiras são: (i) experiência do empreendedor fora do Brasil, (ii) rede de contatos no mercado externo, (iii) desenvolvimento de produtos com diferencial percebido internacionalmente (iv) contínua busca das empresas por atuar em novos mercados (v) ampliação do faturamento em moedas mais forte, e (vi) mitigação de riscos econômicos (ABF, 2016; ABF, 2023). Segundo a ABF (2016), as razões para a internacionalização das redes brasileiras incluem o fortalecimento da marca, conhecimento do mercado internacional, plano de expansão organizacional, condições político-legais favoráveis no país de destino, oportunidades de nicho de mercado, condições econômicas no país de origem, condições político-legais otimistas no país de origem, propostas por franqueados, interesse pessoal dos executivos e exploração de mercados com grande potencial. Em contraste, as redes norte-americanas são motivadas por exploração de mercados com grande potencial, desenvolvimento da marca em novos mercados, propostas por franqueados, interesse pessoal dos executivos, reconhecimento internacional, maior retorno financeiro, expansão internacional de concorrentes, saturação do mercado doméstico, suporte de agências governamentais e diminuição de impostos. Isso sugere que os motivos para a internacionalização das franquias brasileiras são mais proativos, buscando novos mercados antes da saturação do mercado doméstico, ao contrário da natureza reativa observada nas franquias norte-americanas.

2.3.2. Internacionalização de franquias

As teorias de Negócios Internacionais têm se voltado, a partir da década de 1990, para a internacionalização de franquias. Diversos estudos têm discutido a expansão internacional por meio do modelo de franquias, especialmente nos Estados Unidos (HOFFMAN; WATSON; PREBLE, 2016; KEDIA; ACKERMAN; BUSH; JUSTIS, 1994).

Existem dois principais tipos: a franquia direta e a master franquia. Na franquia direta, o franqueador controla as operações desde o país de origem, sem a presença de um escritório da franquia no país de destino, o que implica em baixo investimento, porém alto risco de perda de controle. Já na forma de master franquia, um operador local assume a responsabilidade pelas operações em um determinado território. A seleção criteriosa do parceiro é fundamental, uma vez que além do controle das operações locais, o parceiro deve ser remunerado pelo seu capital, resultando em uma divisão adicional do retorno. A

adoção da master franquia implica em menor controle, investimento e comprometimento, sendo que a comunicação entre os franqueados passa a ser intermediada por esta estrutura, o que pode acarretar desconhecimento das informações transacionadas entre as partes, bem como problemas legais (ALTINAY; OKUMUS, 2010).

Em contrapartida, para Baena (2009), a entrada de redes de franquias em novos mercados estrangeiros pode ocorrer por meio de quatro modos distintos: franquia direta, master franquia, *joint venture* e investimento direto. Cada um desses modos de entrada está associado a diferentes níveis de risco e controle, apresentando vantagens e desvantagens específicas. No contexto do modelo de negócios de franquias, o controle é fundamental devido à importância da imagem de marca e da padronização da rede. No entanto, durante o processo de internacionalização, o risco financeiro também é um fator crucial a ser considerado. A *joint venture* é uma forma de entrada geralmente escolhida quando há um aumento significativo na distância cultural entre o país de origem da rede de franquias e o país receptor. Esta estratégia permite às empresas compartilharem riscos e recursos com parceiros locais, facilitando a adaptação ao novo ambiente cultural e reduzindo as barreiras de entrada (BAENA, 2009). Já a franquia direta é majoritariamente utilizada por redes que possuem elevado conhecimento em franquias internacionais e que operam em países com baixas distâncias geográficas e culturais em relação ao país de origem. Este modo de entrada permite um maior controle sobre a operação da franquia, garantindo a manutenção da qualidade e da uniformidade da marca (BAENA, 2009). A master franquia é um modo de entrada mais provável em redes de serviços e em redes que têm pouca experiência internacional. Este modelo é frequentemente escolhido quando há uma elevada distância geográfica e cultural entre o país de origem e o país receptor. A master franquia permite que o master franqueado assuma a responsabilidade de sub franquear e gerir a marca no novo mercado, o que pode facilitar a expansão e o crescimento da rede (BAENA, 2009). Por outro lado, o investimento direto é a forma de entrada mais utilizada quando a marca possui grande reconhecimento internacional e o país receptor apresenta baixo risco, sendo culturalmente similar ao país de origem, além de apresentar baixos níveis de corrupção e estabilidade política. Esta estratégia oferece o mais alto nível de controle sobre as operações e é frequentemente adotada por empresas que desejam manter a integridade da marca e assegurar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos (BAENA, 2009).

O processo de internacionalização de franquias, de acordo com Altinay (2014), ocorre por meio de um processo integrado, que demanda conhecimento em diferentes níveis e torna-se dinâmico devido à distância cultural entre as partes. Portanto, as parcerias devem envolver avaliação mútua e cuidadosa entre franqueadores e franqueados para verificar a compatibilidade de objetivos (BROOKES; ALTINAY, 2011). A satisfação do franqueado, juntamente com os conflitos enfrentados, determina o nível de confiança entre as partes (DAVIES, 2011). O relacionamento entre franqueado e franqueador precisa ser interdependente e mútuo, estimulado por meio de comunicações e interações entre eles, possibilitando a inserção da empresa em diversas redes (JOHANSSON & MATTSON, 1993). Geralmente, a decisão de internacionalização ocorre quando o valor presente líquido da entrada em outros mercados é superior à opção de atrasar tal entrada. As variáveis de controle incluem taxa de franquia, custo de *startup*, idade e tamanho da empresa. As variáveis independentes englobam incerteza econômica, riscos políticos e a rede estabelecida na região de franquias. Existem fatores que inibem a internacionalização das empresas, como a questão do suprimento de matérias e equipamentos, regulamentações governamentais estrangeiras, aquisição de conhecimento sobre como franquear fora do país de origem e seleção de parceiros confiáveis no novo mercado (KEDIA; ACKERMAN; BUSH; JUSTIS, 1994).

2.3.2.1.

Seleção de parceiros em franquia internacional

A seleção de parceiros é uma decisão crítica no processo de franquia internacional, que deve ser considerada em conjunto com várias outras decisões relevantes, incluindo a escolha de entrada no mercado, mecanismos de suporte, gerenciamento de relacionamento e capacidades. Esse tópico é de suma importância, superando outros tópicos como a seleção de mercado internacional e questões de especificação de contrato.

Altinay e Okumus (2010) desenvolveram um modelo de três estágios para a seleção de parceiros: liderança inicial, seleção e aprovação do parceiro. Esses estágios se sobrepõem, ao invés de ocorrerem de forma simples e linear, refletindo um processo dinâmico baseado na estratégia da organização e nos critérios de tomada de decisão. O primeiro estágio, liderança inicial, envolve a identificação e atração de potenciais parceiros que compartilham a visão e os valores da organização. O segundo estágio, seleção, avalia esses parceiros com

base em critérios específicos, como capacidade financeira, experiência no setor e alinhamento estratégico. O estágio final, aprovação do parceiro, consiste na validação e formalização do relacionamento por meio de contratos e acordos.

Outra perspectiva sobre a seleção de parceiros é fornecida por Doherty (2009), que explora o impacto de abordagens oportunistas por potenciais parceiros em franqueadores de varejo. Nestes casos, a iniciativa para a seleção de parceiros vem do franqueado, em vez do franqueador. Uma consequência deste método é que a seleção de mercado e de parceiros pode ocorrer simultaneamente, em vez do processo convencional onde a seleção de mercado ocorre primeiro e a seleção de parceiros ocorre em segundo lugar. Ou seja, um parceiro proativo em um novo mercado significa que as duas seleções se tornam simultâneas, tornando o processo mais integrado e possivelmente mais ágil.

Aliouche e Schlentrich (2019), destacam a importância de critérios bem definidos para a seleção de parceiros locais em processos de franquia internacional. Eles observam que a escolha do franqueado é decisiva para o sucesso da marca em um novo mercado, especialmente devido às diferenças culturais, econômicas e regulatórias que podem influenciar o desempenho da franquia. Segundo os autores, franqueadores devem priorizar parceiros com profundo conhecimento do mercado local e capacidade de adaptação aos valores e padrões da marca. Além disso, ressaltam que parceiros locais com habilidades gerenciais sólidas e uma boa rede de contatos podem facilitar a superação de barreiras de entrada, além de contribuir para uma adaptação mais eficiente às expectativas do consumidor local, tornando o processo de internacionalização mais seguro e efetivo.

Klein e Rothlauf (2020), exploram como a distância cultural entre o país de origem do franqueador e o mercado-alvo afeta a seleção de parceiros em franquias internacionais. Eles argumentam que a escolha de franqueados locais deve considerar não apenas a experiência e os recursos financeiros, mas também o grau de alinhamento cultural com a marca e seus valores. Segundo os autores, a distância cultural aumenta os desafios de comunicação, o que pode levar a problemas na execução dos padrões de qualidade e na adaptação do produto às preferências locais. Assim, a seleção de parceiros que compreendam e compartilhem aspectos culturais similares ou que demonstrem flexibilidade cultural é fundamental para garantir uma operação mais fluida e alinhada aos objetivos do franqueador.

2.3.2.2.

Importância da seleção de parceiros

A escolha dos parceiros de franquia impacta diretamente o desempenho e a reputação da marca no mercado internacional. Um parceiro ideal não só compartilha a visão e os valores da empresa-mãe, mas também possui os recursos, competências e motivação para implementar e operar a franquia de maneira eficaz. A seleção inadequada pode resultar em falhas operacionais, desentendimentos culturais e prejuízos financeiros (ALON, 2006; ALTINAY; BROOKES, 2012).

2.3.2.3.

Critérios de seleção de parceiros

Os critérios para a seleção de parceiros em franquia internacional podem ser classificados em três categorias principais: recursos e capacidades, alinhamento estratégico e compatibilidade cultural.

(i) Recursos e Capacidades:

Um dos critérios fundamentais para a seleção de parceiros é a capacidade financeira. De acordo, com Altinay (2004), o parceiro deve possuir os recursos financeiros necessários para investir em infraestrutura, estoque e capital de giro. Esse requisito é crucial para garantir que o parceiro possa sustentar as operações da franquia e responder a demandas inesperadas.

Além da capacidade financeira, a experiência e competência do parceiro são igualmente importantes. Hollensen (2011) enfatiza que a experiência prévia em gerenciamento de negócios e, preferencialmente, em franquias similares é essencial. O parceiro deve demonstrar competências sólidas em áreas como marketing, operações e gestão de pessoas. Essas habilidades são cruciais para assegurar que o parceiro possa administrar eficazmente a franquia e atingir os objetivos de desempenho.

Outro aspecto crítico é a infraestrutura disponível. Quinn e Doherty (2000) apontam que a existência de uma infraestrutura adequada, incluindo pontos de venda, sistemas de TI e logística, é um diferencial significativo. Uma infraestrutura robusta facilita as operações diárias e contribui para a eficiência e eficácia da franquia, permitindo que a empresa-mãe mantenha padrões de qualidade e serviço consistentes.

(ii) Alinhamento Estratégico:

O alinhamento estratégico entre a empresa-mãe e o parceiro de franquia é vital para o sucesso da operação. Garg, Rasheed e Priem (2005) sugerem que o parceiro deve compartilhar a visão e os valores da marca, assegurando consistência na entrega de produtos e serviços. O grau de comprometimento do parceiro com a marca e sua disposição para seguir os padrões e procedimentos estabelecidos são fatores determinantes para a manutenção da qualidade e integridade da franquia (FLADMOE-LINDQUIST, 1996).

Além disso, os objetivos de crescimento do parceiro devem estar alinhados com os da empresa-mãe. Doherty (2009) destaca que a congruência nos objetivos de crescimento é essencial para uma expansão sustentável e escalável. Um parceiro que compartilha a visão de longo prazo da empresa-mãe contribui para uma colaboração mais harmoniosa e eficaz, promovendo o desenvolvimento conjunto.

(iii) Compatibilidade Cultural:

A compatibilidade cultural é outro fator crítico na seleção de parceiros de franquia internacional. O parceiro deve possuir um profundo conhecimento do mercado local, incluindo hábitos de consumo, regulamentações e práticas comerciais (RYANS; LOTZ; HYMAN, 1999). A capacidade de adaptação às diferenças culturais e de comunicação é essencial para evitar mal-entendidos e conflitos (ALTINAY; WANG, 2006).

A reputação do parceiro no mercado local e sua rede de relacionamentos também são fatores importantes. Uma boa reputação e uma rede de contatos robusta podem facilitar a aceitação e o crescimento da franquia. Esses atributos contribuem para a construção de confiança entre as partes e a navegação eficaz no ambiente de negócios local.

Sendo assim, a seleção de parceiros em franquia internacional é um processo multifacetado que exige uma abordagem estratégica e detalhada. A escolha criteriosa de parceiros não só assegura a sustentabilidade e o sucesso da operação, mas também fortalece a presença da marca no mercado global. Ao considerar fatores internos e externos, e ao implementar um processo de seleção rigoroso, as empresas podem minimizar riscos e maximizar os benefícios da expansão internacional através de franquias (ALON, 2006; ALTINAY; BROOKES, 2012).

3

Metodologia

O objetivo deste capítulo é detalhar a metodologia de pesquisa empregada neste estudo. Primeiramente, é descrito o método de pesquisa adotado. Em seguida, são especificados os procedimentos implementados em cada etapa da investigação. Finalmente, são discutidas as limitações inerentes à pesquisa realizada.

3.1.

Método da pesquisa

A abordagem escolhida para esta pesquisa foi a qualitativa, utilizando o estudo de casos múltiplos, conforme recomendado por autores como Yin (2009) e Ghauri (2004). Essa abordagem foi selecionada porque permite uma análise profunda e detalhada das particularidades de cada caso, o que é essencial para entender as nuances e complexidades dos fenômenos em estudo (CRESWELL, 2014). O método qualitativo é especialmente adequado para explorar contextos específicos e capturar a riqueza das experiências dos participantes (MERRIAM, 2009), enquanto o uso de casos múltiplos possibilita a comparação e a identificação de padrões comuns, além de destacar as singularidades de cada caso (EISENHARDT, 1989). Essa combinação oferece uma compreensão abrangente e robusta dos aspectos investigados das empresas SAMBAZON E OAKBERRY, garantindo uma análise mais rica e contextualizada.

O método de estudo de caso é uma forma de pesquisa social empírica adequada para investigar fenômenos em contextos pouco definidos, utilizando múltiplas fontes (YIN, 2009). Esse método é amplamente utilizado em diferentes situações, pois permite aos pesquisadores reterem as características holísticas e significativas de eventos da vida real. Além disso, é crucial para a compreensão de fenômenos sociais complexos (YIN, 2009). Em geral, os estudos de caso são as estratégias preferidas quando as perguntas "como" ou "por que" estão sendo feitas, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco é um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto da vida real. Independentemente do tipo de estudo de caso, os pesquisadores devem ter

cuidado ao projetar e realizar estudos de caso para superar as críticas tradicionais ao método (YIN, 2009).

Segundo Stake (1995), o estudo de caso é particularmente útil para a investigação de questões contextuais, permitindo uma compreensão profunda das interações entre os fatores envolvidos. Além disso, Eisenhardt (1989) destaca que o estudo de caso pode contribuir para a construção de teorias, especialmente em áreas onde o conhecimento é fragmentado. Isso se deve à capacidade do método de gerar insights ricos e detalhados, que podem ser usados para desenvolver novos modelos teóricos.

Ghuri (2004) e Merriam (1998) destacam a importância dos estudos de caso como uma metodologia robusta, especialmente no contexto de pesquisas de negócios internacionais. Ghuri (2004) argumenta que, em um cenário de negócios globalizado, compreender as nuances culturais, econômicas e políticas de diferentes mercados é fundamental para o sucesso das operações internacionais. A metodologia de estudo de caso permite aos pesquisadores investigarem essas nuances em profundidade, fornecendo uma compreensão rica e contextualizada dos desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas. Essa abordagem é particularmente útil para explorar como e por que as empresas adotam determinadas estratégias, como a escolha entre uma *joint venture* ou uma subsidiária integral, e para gerenciar os riscos associados à entrada em novos mercados.

Merriam (1998) reforça que os estudos de caso são valiosos para explorar situações nas quais o contexto desempenha um papel crucial, permitindo aos pesquisadores captarem a complexidade das situações reais e oferecendo uma visão abrangente do fenômeno em questão. Embora os estudos de caso frequentemente incorporem uma combinação de evidências qualitativas e quantitativas, é importante destacar que essa abordagem não se limita à pesquisa qualitativa e pode ser adaptada para diversos objetivos, desde a apresentação de casos individuais até a formulação de generalizações mais amplas. Assim, apesar dos desafios inerentes à condução de estudos de caso, essa metodologia oferece insights valiosos e aprofundados, essenciais para a pesquisa em negócios internacionais, como enfatizam Ghuri (2004), Merriam (1998) e Yin (2009).

Este estudo caracteriza-se também como descritivo e explicativo, devido ao fato de tratar-se de um problema de pesquisa com um contexto (empresas de açaí) ainda pouco explorado em estudos anteriores. De acordo com Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p. 65): "estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica que têm como finalidade a formulação de um problema ou questões (...) aumentando a familiaridade de um investigador com um fenômeno ou ambiente para uma pesquisa futura mais precisa".

3.1.1.

Design de pesquisa

Após a definição da pergunta principal e do método de pesquisa a ser adotado, é essencial delinear a operacionalização da pesquisa. Segundo Yin (2009), é necessário estabelecer os componentes principais do "*design* de pesquisa": a questão de estudo, a unidade de análise, a relação entre os dados e as proposições do estudo, e os critérios de análise.

O *design* de pesquisa, conforme discutido por Yin (2009), é um processo estruturado que envolve a formulação de um plano detalhado para conduzir uma pesquisa. Yin (2009) define o *design* de pesquisa como a lógica que conecta os dados à pergunta de pesquisa inicial e, em última instância, às conclusões do estudo. Ele destaca que o *design* de pesquisa não é apenas um plano ou esquema para coletar dados, mas sim uma estrutura que orienta todas as etapas da pesquisa, garantindo que o estudo seja bem fundamentado e conduzido de forma rigorosa.

Yin (2009) identifica componentes principais que compõem um *design* de pesquisa em estudos de caso. Primeiramente, as questões de estudo são o ponto de partida e devem ser claramente formuladas, geralmente na forma de perguntas "como" e "por que". Essas questões guiam o foco do estudo e determinam a abordagem metodológica. Além disso, as proposições, que são afirmações direcionadoras, apontam os aspectos que serão explorados e analisados, estabelecendo o que o estudo de caso pretende investigar especificamente.

A unidade de análise é outro elemento essencial, definindo o que será examinado, seja um indivíduo, uma organização, um evento ou outro fenômeno. Em estudos de casos múltiplos, pode haver várias unidades de análise comparadas entre si. Yin (2009) enfatiza também a importância de conectar os dados coletados diretamente às proposições iniciais, garantindo que a análise seja coerente e que os dados sejam interpretados à luz das questões de

pesquisa. Para isso, é fundamental estabelecer critérios claros para a interpretação dos dados, o que pode incluir padrões teóricos, comparações com outras pesquisas ou *benchmarks* específicos.

Yin (2009) discute ainda a importância do rigor no *design* de pesquisa, destacando que, para que um estudo de caso seja considerado válido, ele deve seguir uma metodologia bem estruturada que permita a replicação e verificação dos resultados. O uso de triangulação, que envolve a coleta de dados de múltiplas fontes, como entrevistas, documentos e observações diretas, é um dos métodos recomendados para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados. Em síntese, o *design* de pesquisa segundo Yin (2015) é uma estrutura abrangente que guia todas as fases da pesquisa, desde a formulação das perguntas de estudo até a análise e interpretação dos dados. Um *design* bem elaborado assegura que o estudo seja conduzido de maneira lógica e consistente, proporcionando resultados válidos e confiáveis.

Eisenhardt (1989) complementa essa visão ao destacar a importância da construção de teorias a partir de estudos de caso. Ela sugere que a coleta de dados deve ser sistemática e detalhada, e que a análise deve seguir uma lógica rigorosa para identificar padrões e relações significativas. Ghauri (2004) acrescenta que, no contexto dos negócios internacionais, a operacionalização da pesquisa deve levar em conta as complexidades culturais e contextuais, garantindo que as interpretações dos dados sejam contextualizadas e relevantes para os fenômenos estudados.

Sendo assim, a questão de estudo se desdobra nas seguintes perguntas, que serão respondidas no capítulo 5:

Como empresas produtoras e comercializadoras de produtos de certificados de origem se internacionalizam?

- (i) Como e por que essas empresas escolhem seus modos de entrada?
- (ii) Como e por que essas empresas selecionam os países de entrada?
- (iii) Como e por que elas escolhem os seus parceiros?

A definição da unidade de análise está diretamente relacionada à pergunta inicial e às proposições do estudo (YIN, 2009). Portanto, a unidade de análise desta pesquisa serão as empresas de açaí, focando-se nos processos decisórios e em seus movimentos de entrada, expansão e consolidação no mercado internacional.

A relação entre os dados coletados e as proposições, bem como os critérios de análise, foram essenciais para avaliar as estratégias de internacionalização da SAMBAZON e da OAKBERRY, permitindo identificar padrões, diferenças e semelhanças nas abordagens adotadas por cada uma. Isso contribui para um entendimento mais profundo dos fatores que influenciam o sucesso das empresas em ambientes de negócios internacionais.

3.2. Critérios de seleção dos casos

De acordo com Yin (2009), o objetivo do estudo de caso não é a generalização estatística, mas sim a generalização analítica de aspectos do modelo teórico encontrado. Portanto, os casos não são escolhidos aleatoriamente, mas de acordo com os objetivos da pesquisa. Essa seleção cuidadosa dos casos permite que os pesquisadores explorem os fenômenos em profundidade e obtenham insights ricos e detalhados que possam ser aplicados a teorias mais amplas.

Flyvbjerg (2006) também destaca que a seleção estratégica dos casos pode maximizar o potencial de aprendizado. Ele argumenta que os casos críticos, extremos ou paradigmáticos podem fornecer informações valiosas que desafiam ou confirmam teorias existentes, contribuindo significativamente para o desenvolvimento do conhecimento.

Assim, o pesquisador seleciona o caso com base em seus interesses, objetivos, profundidade desejada, viabilidade e disponibilidade. Para este estudo, foram selecionadas duas empresas de açaí que permitiram a realização da pesquisa proposta. Os critérios para seleção de empresas desta pesquisa foram relevância, representatividade e, ao mesmo tempo, por serem divergência. A SAMBAZON é uma das pioneiras no mercado, possui capital estrangeiro (americano) e foi fundada nos anos 2000. Sua estratégia de crescimento foi direcionada por meio de distribuidores, com foco na comercialização de produtos de açaí em supermercados e lojas de produtos naturais. Em contrapartida, a OAKBERRY é uma empresa de capital nacional, surgiu em 2016 e cresceu rapidamente através do modelo de franquias, oferecendo açaí em um formato de fast-food saudável. Enquanto a OAKBERRY enfatiza a expansão internacional, a SAMBAZON é reconhecida por seu compromisso com a sustentabilidade e o impacto social. Cada marca ocupa um posicionamento distinto no mercado: a OAKBERRY se destaca como a empresa com o maior número de franquias e lojas no Brasil e no exterior, enquanto a SAMABAZON é reconhecida como uma

empresa pioneira na introdução do açaí no mercado global (principalmente americano) e direcionada para o setor atacadista.

O quadro 1, foi criado com o objetivo de facilitar a comparação entre as empresas e facilitar o entendimento.

Quadro 1 - Principais características das empresas

Características	OAKBERRY	SAMBAZON
Ano de Criação	2016	2000
Fundadores	Georgios Frangulis e Renato Haidar	Jeremy Black, Ryan Black, Ed Nichols e Travis Baumgardner
País de Origem	Brasil	Estados Unidos
Receita	R\$800 milhões (estimativa 2024)	+ US\$200 milhões (estimativa)
% de Internacionalização	25%% Brasil e 75% nos demais países	90% nos Estados Unidos e 10% nos demais países
Países de atuação	+ 40 países	+ 50 países
Canais de Venda	Varejo (Lojas Próprias e Franquias) e atacado (Supermercados)	Varejo (Lojas Próprias e Franquias) e atacado (Supermercados ,Distribuidores, <i>Food Services</i>)
Diferencial	Produtos <i>Premium</i> . Empresa global líder no segmento de franquias.	Produtos <i>Premium</i> . Empresa global pioneira da indústria de Açaí. Empresa global líder de mercado.
Fábricas	Santa Isabel - Pará	Santana – Amapá Barcarena - Pará
Certificação Orgânica	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela Autora

3.3.

Procedimentos e instrumentos de coleta de dados

Neste estudo de casos múltiplos, foram utilizados diversos métodos de coleta de dados primários e secundários, como entrevistas, observações e documentos (EISENHARDT, 2016), permitindo a triangulação de fontes para aumentar a validade e a confiabilidade da investigação. Essa abordagem possibilita uma análise mais profunda, baseada em múltiplos pontos de vista. Denzin (1978) reforça a importância da triangulação ao argumentar que a combinação de múltiplos métodos de coleta de dados podem compensar as limitações inerentes a cada método individual, proporcionando uma visão mais completa e precisa do fenômeno estudado.

Os dados primários, obtidos por meio de entrevistas, foram coletados com o objetivo de compreender os significados, motivações e interpretações que os entrevistados atribuem ao tema em questão. De acordo com Godoi (2006), esse tipo de entrevista é especialmente pertinente para investigar temas complexos e pouco explorados.

Dessa forma, as entrevistas foram realizadas com profissionais que tinham conhecimento sobre o processo de internacionalização das empresas. Além disso, as entrevistas foram orientadas por um roteiro semiestruturado que está disponível no Anexo 1. As entrevistas semiestruturadas foram essenciais para captar relatos de pessoas que vivenciam o fenômeno de interesse. Os informantes estavam dispostos a compartilhar informações (alguns parcialmente), buscaram transparência e proteção de seus interesses, foi garantido o anonimato. A coleta de informações foi feita com base nos termos dos informantes, mas procurou evitar-se o risco de adotar a visão do informante, o que poderia prejudicar a teorização. O protocolo inicial e a flexibilidade do protocolo das entrevistas foi crucial para o sucesso da pesquisa, pois este era revisado conforme novas descobertas, permitindo que a investigação evolua com base nos dados dos informantes, evitando a rigidez.

Além disso, o roteiro de entrevista e a lista de perguntas foram construídas baseadas na literatura, para ajudar a explicar as perguntas de pesquisa e esclarecer os assuntos que não foram elucidados por fontes secundárias.

Ademais, a seleção dos entrevistados/sujeitos seguiu critérios de hierarquia (Cargos de gerência ou executivo), experiência na organização e disponibilidade, abrangendo gestores, franqueados e profissionais envolvidos no processo de internacionalização e apoio ao comércio internacional. Esta abordagem visa assegurar a triangulação dos dados e eliminação de vieses. Os indivíduos selecionados possuem poder decisório nas empresas e estão/estiveram diretamente envolvidos no processo de internacionalização da marca. Essa estratégia foi crucial para garantir a validade e confiabilidade dos resultados. A escolha de sujeitos-chave foi essencial para a pesquisa, pois permitiu uma visão mais detalhada do fenômeno, aprofundando a compreensão das complexidades do processo de internacionalização das empresas (EISENHARDT, 1989).

As entrevistas foram gravadas, transcritas e codificadas, como sugerido por Creswell (2014).

O Quadro 2 detalha as informações dos entrevistados (fonte primária) pela autora e o Quadro 3 as entrevistas de fonte secundária.

Quadro 2 - Tabela com as informações dos entrevistados

SAMBAZON	S1	S2	S3	S4	S5
Cargo	CFO e COO Global	Vice-Presidente Internacional	Diretora Global - Desenvolvimento de Negócios	Diretor de Operações	Gerente Administrativo Fábrica
Tempo de Empresa	7 anos	1 ano	9 anos	17 anos	7 anos
Data da Entrevista	06/09/2024	29/10/2024	09/11/2024	25/11/2024	21/11/2024
Meio Utilizado	<i>Teams</i>	<i>Teams</i>	Questionário Escrito	<i>Teams</i>	Vídeo - <i>WhatsApp</i>
Duração	1 hora (não gravado)	1 hora	Não se aplica	1 hora	1 hora

OAKBERRY	O1	O2	O3	O4	O5
Cargo	Master Franqueado Rio e México	GM Latam e Distribuidor	Master Franqueado Israel	Gerente de Operações Brasil	Gerente de Operações Europa
Tempo de Empresa	7 anos	7 anos	4 anos	2 anos	2 anos
Data da Entrevista	05/11/2024	21/11/2024	29/11/2024	04/12/2024	09/12/2024
Meio Utilizado	<i>Teams</i>	<i>Teams</i>	<i>Teams</i>	<i>Teams</i>	<i>WhatsApp</i>
Duração	1 hora	1 hora	1 hora	1 hora	1 hora

Fonte: Elaborado pela Autora

Quadro 3 -. Principais fontes e tipos de dados de fonte secundária

Empresa	Referência Fonte secundária	Tipo
SAMBAZON	SAMBAZON.com	Website oficial da empresa
	https://www.instagram.com/SAMBAZON_brasil	Rede social
	x.com/SAMBAZONbrasil	Rede social
	https://br.linkedin.com>company>samabzon-acai	Rede social
	MIKE BRIAN SHOW	Entrevista de Ryan Black (CEO)
	QSR MAGAZINE PODCAST	Entrevista de Ryan Black (CEO)
	GOOD THINGS HAPPENING W/ DEREK	Entrevista de Ryan Black (CEO)
	ABRAFRUTAS (2024)	Reportagem / Entrevista escrita
	CRUNCHBASE (2024)	Reportagem / Entrevista escrita
	FOODNAVIGATOR (2024)	Reportagem / Entrevista escrita
	FOOD PROCESSING (2024)	Reportagem / Entrevista escrita
	GLOBENEWSWIRE (2024)	Reportagem / Entrevista escrita
	MUNDO DAS MARCAS. (2015)	Reportagem / Entrevista escrita
	PR NEWSWIRE (2024)	Reportagem / Entrevista escrita
	QSR MAGAZINE (2024)	Reportagem / Entrevista escrita
	RESTAURANT BUSINESS ONLINE (2024)	Reportagem / Entrevista escrita

OAKBERRY	OAKBERRY.com/pt-br https://www.instagram.com/OAKBERRY/ https://br.linkedin.com>company>OAKBERRY EXAME (2021, 2023, 2024) FORBES (2023) INFOMONEY (2023) MONEYTIMES (2023) NEOFEED (2023) QSR MAGAZINE (2024) RESTAURANT BUSINESS ONLINE (2024) SEU DINHEIRO (2021)	Website oficial da empresa Rede social Rede social Reportagem / Entrevista escrita Reportagem / Entrevista escrita Reportagem / Entrevista escrita Reportagem / Entrevista escrita Reportagem / Entrevista escrita Reportagem / Entrevista escrita Reportagem / Entrevista escrita Reportagem / Entrevista escrita Reportagem / Entrevista escrita
----------	--	---

Fonte: Elaborado pela Autora

3.4. Procedimentos de análise dos dados

O processo de análise dos casos foi estruturado em três etapas, conforme proposto por Yin (2009). Na primeira etapa, foi realizada uma análise individual dos casos (*within-case analysis*), onde os dados coletados das entrevistas foram organizados para fornecer informações detalhadas sobre cada empresa e seu respectivo processo de internacionalização. Em seguida, procedeu-se à comparação entre os casos (*cross-case analysis*), na qual uma análise comparativa foi realizada para identificar similaridades e diferenças entre as duas empresas em estudo, conforme sugerido por Eisenhardt (2016). Este passo foi fundamental para aprofundar a compreensão e a explicação do fenômeno investigado. Por último, aplicou-se a análise de padrões (*pattern matching*), que comparou os resultados obtidos com as perspectivas teóricas adotadas no estudo. Esse procedimento permitiu verificar se os casos reais corresponderam aos padrões teóricos, contribuindo para um entendimento mais robusto do fenômeno em questão.

Para embasar a análise e codificação dos casos da SAMBAZON e OAKBERRY, utilizou-se a teoria e os modelos de Motivações dos Negócios Internacionais, Modos de Entrada e Métodos de Seleção de Mercado/Países, Velocidade de Expansão e Escolha de Parceiros, associados à literatura de Internacionalização de empresas. Além disso, a análise dos dados teve como foco a compreensão do processo de internacionalização, contrastando as informações coletadas (dados de primeira ordem) com os conceitos e a literatura existente (dados de segunda ordem), resultando em uma dimensão agregada (GIOIA, 2013). Essa análise está detalhada na seção 3.4.1

A interpretação dos dados foi realizada à luz dos objetivos do estudo, relacionando os resultados com a literatura existente, conforme metodologia proposta por Yin (2018). Por fim, os resultados foram relatados de forma clara e organizada, discutindo os achados à luz das teorias e oferecendo conclusões e recomendações práticas e/ou teóricas

As principais categorias de análise e premissas dessas literaturas estão descritas no Quadro 4:

Quadro 4 - Principais características das teorias, modelos e literatura

CATEGORIA DE ANÁLISE	CONCEITOS	DISCUSSÃO	PRINCIPAIS AUTORES (LITERATURA)
Motivação dos Negócios Internacionais (Por quê?)	Motivações dos Negócios Internacionais	Ampliar Mercados; Competição; Custo; Recursos; Eficiência; Rentabilidade e Reputação Marca. Pode ser: Proativa ou Reativa.	Dunning (1977, 1980, 1993, 2001), Hymer (1976), Buckley (1976), Rugman (2001 e 2003), Czinkota (1999).
Modos de Entrada (Como?)	Franquia	Expansão acelerada; Identidade na expansão da marca; Padronização de processos; Suporte ao franqueado; <i>Know-how</i> de gestão e tecnologia do franqueador; Modo Contratual.	Kedia, Ackerman, Bush e Justis (1994), Altinay (2014, 2017), Rosado-Serrano e Paul (2018), Bretas e Alon (2020)
Modos de Entrada (Como?)	Exportação & Distribuidores	Menor Investimento; Flexibilidade e Menor Risco; Uso de Distribuidores Locais; Controle Limitado sobre o Marketing; Dependência de Parceiros Locais e Regulações.	Cavusgil (2009, 2014), Root (1994 e 1998), Cateora (2011), Hill (2014)
Modos de Entrada (Como?)	Investimento Direto	Lojas Próprias; Controle acionário; Maior Investimento / Comprometimento e Estabelecimento de filiais.	Hill (2014); Rugman, Verbeke (2008); Knight; Cavugil (2014);
Seleção de Mercado (Onde?)		Análise de Indicadores Socioeconômicos; Pesquisa de e Segmentação de Mercado; Avaliação da Concorrência; Risco País; Redes; Barreiras de Entrada; Distância Psíquica – Uppsala.	Johanson & Vahlne (1977), Knight; Cavugil (2014); Root (1994, 1998)
Estratégia e Velocidade de Expansão (Como e Quando?)	Empreendedorismo Internacional / <i>International New Ventures</i>	Identificação de Oportunidades Globais; Inovação e Adaptação; Network e Parcerias Estratégicas; Gestão de Riscos Internacionais; Capacidades Interculturais; Flexibilidade e Agilidade; Acesso a Recursos Globais.	Oviatt e McDougall (1994)
Estratégia Velocidade de Expansão (Como e Quando?)	<i>Born Globals</i>	Internacionalização Rápida; Tecnologia; Capacidades Inovadoras; Redes e Parcerias; Equipes Internacionais; Produtos Diferenciados (Nicho); Flexibilidade e Agilidade Organizacional; Escalabilidade.	Rennie (1993), Chetty; Campbell-Hunt (2004), Cavusgil (1996)
Lógicas de tomada de decisão (Quem e Por quê?)	<i>Causation e Effectuation</i>	Parcerias estratégicas; Flexibilidade; Oportunidades de mercado; Recursos disponíveis	Sarasvathy (2001, 2014)

Fonte: Elaborado pela Autora

3.4.1. Metodologia de GIOIA

Gioia, Corley e Hamilton (2013) enfatizam que a pesquisa qualitativa de qualidade depende de uma pergunta de pesquisa bem definida. A resolução do desafio da pesquisa qualitativa leva à criação de uma abordagem que combina análises de "primeira ordem" (baseadas nas palavras e códigos dos informantes) e "segunda ordem" (conceitos e temas definidos pelos pesquisadores). Isso não só assegura rigor na ligação entre dados e conceitos, mas também gera insights valiosos típicos de pesquisas qualitativas de alta qualidade. Consideram também que a pesquisa qualitativa pode e deve ser capaz de se sustentar por si só. Acreditam que a abordagem que desenvolveram aprimora essa capacidade. Proposições podem ajudar a aumentar a clareza e acessibilidade dos achados. Sendo a seção de Achados, central para a pesquisa qualitativa, pois deve contar uma história convincente com base em evidências transparentes, ligando as citações dos informantes a conceitos emergentes. A pesquisa qualitativa, mesmo com amostras pequenas, pode generalizar para a teoria, desde que os conceitos desenvolvidos tenham relevância para outros contextos. Por fim, a pesquisa qualitativa deve ser capaz de se sustentar por si só, permitindo que a teoria fundamentada se desenvolva sem a necessidade de proposições formais.

3.5. Limitações do método

As principais limitações deste estudo decorrem da natureza do método utilizado. Estudos de caso não oferecem base para generalização estatística à população, e seus resultados podem ser influenciados pelo pesquisador, seu mapa cognitivo e valores pessoais. Segundo Flyvbjerg (2006), os estudos de caso são frequentemente criticados por sua falta de rigor e pela dificuldade de replicação. Para mitigar essas limitações, entrevistou-se múltiplas pessoas em cada empresa e comparou-se as informações obtidas nas entrevistas com fontes secundárias, garantindo a triangulação necessária para a validade e confiabilidade do estudo DENZIN (1978).

Primeiramente, a capacidade de generalizar, mesmo que de forma analítica, os resultados para outras empresas ou contextos é limitada. A seleção específica dessas duas empresas pode introduzir um viés, e suas características únicas podem não representar a diversidade presente no mercado. A variabilidade das estratégias e resultados pode ser insuficiente para identificar padrões robustos. Ghauri (2004) destaca que a seleção cuidadosa dos casos é

crucial para a validade do estudo, mas reconhece que a utilização de um número limitado de casos pode restringir a aplicabilidade dos achados. Por este motivo, foram escolhidas as duas empresas relevantes, representativas do setor e ao mesmo tempo divergentes em suas escolhas de crescimento internacional.

Fatores externos, como condições econômicas e regulamentações, podem afetar os resultados de maneira que não pode ser adequadamente isolada e analisada. Yin (2009) enfatiza a importância de considerar o contexto externo ao analisar os dados de estudos de caso, sugerindo que variáveis contextuais podem influenciar significativamente os resultados. Há também o risco de focar excessivamente nos detalhes específicos de cada caso, obscurecendo tendências mais amplas. Merriam (1998) observa que a atenção aos detalhes pode ser tanto uma força quanto uma fraqueza nos estudos de caso, dependendo de como esses detalhes são contextualizados e interpretados.

Eisenhardt (1989) sugere que a comparação de múltiplos casos pode revelar padrões que não seriam visíveis em um único estudo de caso, mas isso exige uma amostra maior para ser eficaz. Reconhecer essas limitações é crucial para contextualizar os achados e considerar a realização de estudos adicionais com amostras mais amplas para validar os resultados.

4

Apresentação e análise do caso

4.1.

OAKBERRY

4.1.1.

A empresa

O modelo de negócios da OAKBERRY foi concebido na Califórnia resultante das experiências do brasileiro Georgios Frangulis durante sua estadia nos Estados Unidos. Nesse período, Frangulis identificou uma lacuna no mercado que diz respeito à oferta de opções de alimentação rápida e saudável. Embora houvesse estabelecimentos de *fast food* e locais voltados para alimentos saudáveis, a combinação desses dois aspectos em uma única proposta de mercado era rara. Na busca por um produto saudável, padronizável e capaz de atender às expectativas do público, o açaí surgiu como a solução ideal. O açaí estava começando a ganhar popularidade na região, especialmente em casas de sucos mais modernas, mas ainda não possuía um padrão estabelecido, marca consolidada ou uma estratégia de *branding* definida (YOUTUBE, 2023; FORBES 2023).

Primeiramente, os fundadores pretendiam lançar a OAKBERRY na Califórnia, onde o modelo de negócio foi projetado. No entanto, devido à falta de histórico de crédito nos Estados Unidos, decidiram retornar ao Brasil e iniciar o negócio em São Paulo. Essa decisão foi tanto financeira quanto estratégica, visando consolidar a marca e prepará-la para o desafio da internacionalização (YOUTUBE, 2023; QSRMAGAZINE, 2024; PR NEWSWIRE, 2024).

Desde o início, Frangulis adotou uma abordagem típica de uma empresa global, com uma identidade internacional claramente definida. A empresa foi criada com a missão de “levar o açaí brasileiro para outros lugares” e, por isso, rapidamente iniciou seu processo de internacionalização. Desde o seu início, a OAKBERRY já estava preparada para expansão internacional, uma vez que seu modelo foi originalmente pensado para o mercado americano. Conforme declarou Frangulis (2021): “Eu sempre pensei na OAKBERRY como uma marca

essencialmente global". Com este objetivo, a empresa investiu na padronização dos produtos, definição do fluxo de exportação do açaí, produção verticalizada, análise de mercado, cultura local para adaptar os cardápios e um *branding* desenvolvido de forma global. A OAKBERRY também seguiu os princípios da teoria do *Triple Bottom Line*, incorporando Sustentabilidade, Responsabilidade Social e Governança em seu DNA. Além disso, Frangulis acreditava que o mercado brasileiro de açaí já estava saturado, o que o motivou a focar no mercado internacional desde a sua fundação (SEU DINHEIRO 2021; NEO FEED 2021, 2023; FORBES, 2023).

Sendo assim, a OAKBERRY foi fundada em São Paulo, em 2016, por Georgios Frangulis e Renato Haidar. O rápido sucesso levou à inauguração da segunda unidade no Shopping Pátio Paulista apenas quatro meses depois. Em 2017, a marca ingressou no setor de franquias e, em 2018, após um crescimento acelerado no Brasil, inaugurou sua primeira loja nos Estados Unidos, no Florida Mall, em Orlando, iniciando a sua internacionalização. O intuito era atender à demanda do mercado norte-americano por *fast food* saudável, testar o conceito e o padrão da rede. Em seguida, a expansão internacional ocorreu por meio de master franqueados, grupos que adquiriram o direito de desenvolver a marca em regiões específicas. Esses parceiros foram responsáveis por impulsionar o crescimento da marca nas áreas designadas, desempenhando tarefas fundamentais, como distribuição, homologação de fornecedores, recrutamento e capacitação de novos franqueados, assumindo, assim, o papel de franqueadores locais. Além disso, os master franqueados foram essenciais para superar restrições financeiras, compartilhar riscos e o conhecimento do mercado local.

Em 2019, a empresa intensificou seu processo de internacionalização, entrando nos mercados árabe, chinês, espanhol, peruano e português, além de continuar crescendo nos Estados Unidos, com novas unidades em Miami, Nova York e Califórnia (YOUTUBE, 2023; FORBES, 2023). Nos primeiros anos de operação, a própria marca liderava a identificação e exploração de novos mercados. Com o tempo e a consolidação da marca, investidores impulsionaram a expansão no mercado internacional. Segundo o CFO da OAKBERRY, a escolha e o investimento em mercados como Estados Unidos, Austrália e Portugal devem-se ao conhecimento prévio do açaí nesses locais e à alta recorrência dos consumidores, fatores que favorecem a aceitação e o consumo contínuo do produto (EXAME, 2023; NEOFEED, 2023).

Em 2021, para fortalecer sua expansão global, a OAKBERRY captou R\$ 90 milhões e realizou também sua primeira emissão de Certificados de Recebíveis do Agronegócio (CRA), levantando R\$ 50 milhões adicionais, um marco significativo em sua trajetória. Esse capital permitiu à empresa acelerar seus planos de internacionalização e fortalecer suas operações no Brasil. Parte desse investimento foi destinada à abertura de lojas próprias, enquanto outra parte foi direcionada para a verticalização da produção de açaí, com a instalação de uma fábrica em Santa Izabel, no Pará. Essa estratégia proporcionou maior controle sobre a qualidade do produto, reduziu custos e aumentou a eficiência na cadeia de suprimentos, permitindo à empresa atender à crescente demanda de forma mais competitiva (EXAME, 2021).

Outro marco na estratégia de expansão foi a contratação, em 2022, de Leandro Gasparin, executivo com experiência em empresas como *Burger King* e *Popeye*, para liderar a equipe de estratégia e suporte da OAKBERRY na América do Norte. Baseado no novo escritório em Miami, Gasparin foi encarregado de expandir a presença da OAKBERRY nos Estados Unidos e Canadá. Sua experiência em *fast food* e *franchising* foi considerada essencial para o sucesso da marca na região (QSRMAGAZINE, 2024; PR NEWSWIRE, 2024).

Em dezembro de 2023, a empresa anunciou a maior captação de sua história, no valor de R\$ 325 milhões, com o investimento realizado pelo BTG Pactual, que adquiriu uma participação minoritária na empresa por meio de seus fundos de investimento. Metade dos recursos foi destinada ao caixa da companhia, enquanto o restante proporcionou a saída parcial do antigo investidor, SMZTO, da aceleradora de José Carlos Semenzato que estava participando do negócio desde 2019, uma referência no setor de franquias. Como parte do acordo, o BTG Pactual participará do conselho da OAKBERRY. Com esses recursos, a OAKBERRY busca ampliar suas lojas próprias, reforçar o controle sobre a experiência dos clientes nos principais mercados internacionais e fortalecer a marca. A expansão inicial foi liderada por master franqueadores; contudo, nesta nova fase, a OAKBERRY planeja recomprar lojas e investir na expansão em um modelo similar a uma *joint venture* nos mercados estratégicos e com alta rentabilidade onde a empresa já está presente

Ainda assim, a OAKBERRY continuará a crescer por meio de franquias, mantendo a predominância desse formato em escala global (EXAME, 2023; NEOFEED, 2023). Esse investimento será usado também para impulsionar sua expansão global, com especial atenção para os Estados Unidos aonde atualmente, existem 35 unidades domésticas, e a meta é alcançar mais de 200 até 2026, além de triplicar a presença na Europa. (QSRMAGAZINE, 2024; PR NEWSWIRE, 2024).

Em maio de 2024, a OAKBERRY levantou R\$ 100 milhões com a Moriah Asset, de Fabiano Zettel, para continuar com a estratégia de recompra de franquias e abrir lojas próprias em mercados internacionais estratégicos. Essa captação é uma extensão da rodada anterior com o BTG Pactual, que investiu R\$ 325 milhões na empresa em dezembro de 2023. Parte dos recursos será usada para adquirir o controle de master franquias na Austrália, Espanha e Portugal, com planos de ampliar a expansão nos Emirados Árabes e Catar em 2025. A estratégia marca uma mudança significativa para a OAKBERRY, que até então focava em um modelo *asset light* de franquias. A Moriah Asset se junta ao bloco de controle da empresa, que inclui os fundadores, BTG, Kilima Asset e Felipe Massa. Além disso, Bruno Costa, ex-Kopenhagen, foi contratado para liderar o mercado brasileiro, permitindo que o fundador Georgios Frangulis concentre seus esforços na expansão internacional (EXAME, 2024).

Atualmente, a OAKBERRY opera em mais de 40 países, com mais de 700 unidades, incluindo unidades próprias e franquias, das quais mais de 300 estão localizadas no Brasil e o restante no exterior (+ 400 franquias/lojas). Embora o volume de vendas no Brasil seja maior, a receita e lucro gerado no exterior é superior devido as receitas serem em dólar. As operações internacionais representam 75% do faturamento e 80% do lucro da empresa (BRAZIL JOURNAL, 2024).

No Brasil, a maior concentração de lojas próprias e franquias está na região Sudeste, embora a empresa tenha como objetivo expandir-se para outras regiões do país. Internacionalmente, os países com maior número de lojas são Austrália, Espanha, Portugal, Estados Unidos e Arábia Saudita. No entanto, os melhores resultados financeiros são registrados no Brasil, Estados Unidos, Austrália e Catar (QSRMAGAZINE, 2024; PR NEWSWIRE, 2024).

4.1.2. Modelo de negócios

Os principais produtos da OAKBERRY incluem *bowls* com *toppings*, *sorbets*, *smoothies*, *drinks*, paçoca e uma loja *online* que comercializa itens como camisetas e bonés. A marca posiciona o açaí não apenas como uma sobremesa, mas como um *superfood*, ou seja, uma alternativa saudável que pode substituir o almoço ou o jantar. Essa abordagem justifica o preço, que está mais alinhado ao de uma refeição composta por diversos ingredientes do que a de uma sobremesa. Para sustentar o custo elevado no ponto de venda, a marca utiliza uma receita especial, livre de corantes e xarope de guaraná, aproximando-se da matéria-prima pura e não processada, alinhando-se ao conceito de alimentação saudável. A intenção da empresa é diferenciar-se e fidelizar o cliente logo após a primeira experiência com o produto, criando uma vivência única, independentemente da localização geográfica (OAKBERRY,2024).

A inovação desempenha um papel crucial na estratégia de crescimento da OAKBERRY. A empresa investe continuamente no desenvolvimento de novos produtos, como *bowls* personalizados e *smoothies*, para atender às tendências de consumo e às preferências locais. A diversificação do portfólio ajuda a atrair novos clientes e a manter o interesse dos consumidores existentes.

Os canais de venda incluem cerca de 50 lojas próprias e principalmente, franqueadas (mais de 700 estabelecimentos). Desde 2023, a OAKBERRY iniciou a distribuição de seus produtos em supermercados, visando expandir sua presença no mercado e aumentar a receita. Essa iniciativa tem o potencial de se tornar significativa e ampliar o alcance da marca oferecendo conveniência aos consumidores que preferem a compra em supermercados (EXAME, 2023; BRAZIL JOURNAL,2024).

Uma estratégia-chave que ajuda a explicar o acelerado crescimento da OAKBERRY foi a abordagem de franquias, particularmente com o uso de master franqueados. Essa estratégia desempenhou um papel significativo na expansão da marca e na penetração eficaz no mercado exterior. A parceria com os master franqueados proporcionou uma aliança estratégica que ajudou a empresa a compartilhar riscos e recursos, bem como 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 mundial (YOUTUBE, 2023).

Importante destacar que no Brasil, o modelo de expansão é baseado no desenvolvedor de áreas específicas, com um alcance mais restrito, enquanto no exterior utiliza-se o sistema de master franquias, onde o franqueado assume a responsabilidade total pela operação no país.

Um exemplo de sucesso desse modelo é o Desenvolvedor de área do Rio de Janeiro, que inaugurou sua primeira unidade em dezembro de 2017, no Botafogo Praia Shopping. A decisão do franqueado de investir se baseou na simplicidade do negócio, na oferta de um produto diferenciado e na possibilidade de não exigir dedicação exclusiva dos proprietários. Após as primeiras inaugurações das lojas e franquias na cidade, a marca consolidou sua presença no Rio de Janeiro. Segundo o entrevistado O1, ele e o seu sócio assumiram a responsabilidade pelo desenvolvimento da marca no estado, que inclui a distribuição do produto, homologação de fornecedores, seleção e treinamento de franqueados, exercendo assim o papel de franqueadora na região. O crescimento da OAKBERRY no Rio de Janeiro foi acelerado: em 2018, a rede já contava com 16 lojas, aumentando para 43 em 2019 e atingindo 63 em 2020, com um pico de 80 lojas antes de estabilizar novamente em 63 unidades. Em 2025, a empresa busca consolidar o mercado na região, com uma projeção de expansão para 70 a 80 unidades.

Por outro lado, segundo o entrevistado O1, a sua tentativa de expansão para o Nordeste, especialmente no estado do Ceará, não obteve sucesso. A marca enfrentou desafios significativos para se estabelecer na região, incluindo barreiras culturais, como a preferência local por sabores menos doces, e fatores econômicos, já que o açaí da OAKBERRY é posicionado como um produto premium voltado para consumidores de alta renda, o que pode ter dificultado sua aceitação no mercado local. Como resultado deste tipo de iniciativa, a rede optou por concentrar suas franquias principalmente na região Sudeste, que responde por aproximadamente 80% da receita nacional, onde o perfil do público consumidor (classe A e B) mostrou uma maior afinidade com o conceito da marca e os produtos oferecidos.

i. Modos de Entrada no mercado Internacional:

A estratégia de vendas da OAKBERRY está profundamente alinhada com o posicionamento da marca e com a crescente demanda global por alimentação saudável e rápida. A utilização de um modelo de franquias foi central para a estratégia de internacionalização, funcionando como o principal motor de expansão e vendas. Esse modelo permite que a marca cresça rapidamente em

diversos mercados, mantendo a padronização dos produtos e serviços oferecidos, o que é garantido por meio de uma criteriosa seleção dos franqueados, que precisam compartilhar os valores e a visão da OAKBERRY (YOUTUBE, 2023; NEOFEED, 2021, 2023).

A empresa se diferencia no mercado ao oferecer açaí de alta qualidade, com ênfase na naturalidade e frescor do produto. Além disso, a OAKBERRY escolhe estrategicamente a localização de suas lojas, situando-se em áreas de alto tráfego, como shopping centers, ruas comerciais movimentadas, academias e centros urbanos. Essa escolha de locais é crucial para atingir o público-alvo da empresa, que valoriza conveniência e saúde, incluindo jovens profissionais, esportistas e consumidores conscientes.

Outro elemento importante da estratégia de vendas da OAKBERRY é a ênfase na criação de uma experiência de consumo diferenciada e agradável. O design das lojas, o atendimento ao cliente e o ambiente geral refletem o estilo de vida saudável e moderno que a marca busca promover. A rapidez e eficiência no atendimento também são diferenciais que reforçam a proposta de conveniência, essencial para atrair e manter a clientela (YOUTUBE, 2023; MONEYTIMES, 2023).

A presença digital da OAKBERRY, apoiada por uma robusta estratégia de marketing digital, desempenha um papel crucial na estratégia de vendas. A empresa investe substancialmente em redes sociais (inclusive do seu sócio majoritário), campanhas com influenciadores e produção de conteúdo que ressalta o estilo de vida saudável associado ao consumo de açaí. Esse enfoque digital não só amplia a visibilidade da marca como também atrai um público jovem e engajado (YOUTUBE, 2023; MONEYTIMES, 2023)..

A flexibilidade do menu oferecido pela OAKBERRY, que permite a personalização dos bowls de açaí com uma variedade de coberturas e bases, também faz parte da estratégia de vendas. Essa personalização é atrativa para consumidores que buscam opções alimentares adaptadas às suas preferências, promovendo uma experiência de consumo mais alinhada aos gostos individuais e, assim, impulsionando as vendas.

No contexto da expansão global, a OAKBERRY adapta suas estratégias de vendas para atender às particularidades de cada mercado local. Embora a essência do produto e da marca seja mantida, ajustes são feitos para alinhar operações e marketing às culturas e práticas de consumo dos diferentes mercados em que a empresa atua (YOUTUBE, 2023; MONEYTIMES, 2023).

Portanto, a estratégia de modos de entrada da OAKBERRY baseia-se em um conjunto integrado de táticas, incluindo a expansão por meio de franquias, foco na qualidade do produto, localização estratégica das lojas, criação de uma experiência de consumo superior e uma forte presença digital. Essas abordagens permitem à OAKBERRY não apenas expandir rapidamente em novos mercados, mas também construir e manter uma base de clientes engajada.

ii. Cadeia de Suprimentos, Gestão e Tecnologia:

A cadeia de suprimentos da OAKBERRY é uma operação complexa e bem coordenada, fundamental para garantir a eficiência e a qualidade dos produtos da marca, tanto no mercado doméstico quanto internacional. A obtenção do açaí, principal matéria-prima, ocorre através de parcerias com cooperativas e fornecedores locais na região Amazônica, no Brasil. A empresa prioriza práticas de cultivo sustentável e realiza auditorias periódicas para assegurar a consistência e a qualidade dos frutos (FORBES, 2023; MONEYTIMES, 2023).

A OAKBERRY possui uma fábrica própria no Brasil, onde realiza o processamento do açaí. Esta unidade é equipada com tecnologia avançada para a extração, purificação e formulação do açaí, seguindo rigorosos padrões de controle de qualidade e segurança alimentar. Além disso, a fábrica adota práticas de sustentabilidade, como a gestão eficiente de recursos e resíduos. Após o processamento, o açaí é embalado e preparado para a distribuição. A OAKBERRY oferece duas versões principais de açaí: uma fórmula mais doce, direcionada ao mercado brasileiro, e outra mais orgânica, enriquecida com o ingrediente ágape, destinada a alguns mercados internacionais, onde a demanda por produtos orgânicos é mais expressiva (SEU DINHEIRO, 2021).

A logística é gerida por parceiros de transporte, assegurando entregas eficientes às lojas e unidades franqueadas.

Nas lojas e unidades franqueadas, a OAKBERRY segue um modelo operacional padronizado para garantir a uniformidade da experiência do cliente e a qualidade do produto. As lojas recebem entregas regulares dos centros de distribuição e implementam procedimentos específicos para a preparação e apresentação dos produtos. A empresa ou seus master franqueados oferecem treinamento extensivo aos franqueados e funcionários para manter os padrões da marca (OAKBERRY, 2024; SEU DINHEIRO, 2021).

No contexto internacional, a cadeia de suprimentos da OAKBERRY é adaptada para atender às especificidades de diferentes mercados. A empresa estabelece parcerias com distribuidores e operadores logísticos locais, o que é crucial para adaptar-se aos regulamentos locais e otimizar o transporte e a gestão de inventário em novos mercados. A OAKBERRY ajusta seus processos logísticos e de distribuição para garantir a continuidade da qualidade e da eficiência operacional global (OAKBERRY, 2024; SEU DINHEIRO, 2021). Baseado nas informações fornecidas pela Gerente de Operações da Europa, neste continente, por exemplo, a OAKBERRY conta com um estoque centralizado em Roterdã que é responsável pela distribuição para os demais países. Os fornecedores são homologados e a maioria é centralizada na Espanha, garantindo padronização e eficiência logística.

Assim, a cadeia de suprimentos da OAKBERRY é uma operação integrada que abrange desde a obtenção de matérias-primas de alta qualidade e processamento em fábricas próprias até a logística e distribuição eficiente em mercados internacionais. A empresa investe em tecnologias avançadas, análise de dados estatísticos e práticas de gestão para assegurar que seus produtos atendam aos elevados padrões de qualidade e eficiência. (FORBES, 2023; MONEYTIMES, 2023)..

iii. Motivações para a criação de uma empresa internacionalizada:

As motivações para a criação e internacionalização da OAKBERRY podem ser compreendidas a partir de diversos fatores que envolvem as características dos fundadores, ao planejamento estratégico realizado pela empresa e as oportunidades de mercado identificadas ao longo do tempo. Em primeiro lugar, os fundadores da OAKBERRY trouxeram uma visão inovadora e empreendedora, moldada por suas experiências anteriores (nos Estados Unidos) e sua capacidade de identificar lacunas no mercado global de alimentos saudáveis e rápidos. Esse perfil empreendedor foi crucial para impulsionar a expansão da marca desde o início (YOUTUBE, 2023).

A decisão de internacionalizar a OAKBERRY foi formulada de maneira estratégica, fundamentando-se em uma análise abrangente dos mercados-alvo, com destaque para os Estados Unidos. Essa análise considerou aspectos como o crescente interesse dos consumidores por produtos naturais e saudáveis, a ascensão das opções de *fast food* mais saudáveis e a adaptabilidade da marca a diferentes culturas e preferências regionais. Nesse cenário, a OAKBERRY identificou uma oportunidade para se estabelecer como uma marca líder no

segmento de alimentação saudável no mercado internacional, aproveitando a tendência crescente em que o açaí, originário da Amazônia e certificado, é reconhecido como um superalimento em diversos países. A empresa optou por diferenciar seu produto ao oferecer açaí de alta qualidade em um formato conveniente, o que possibilitou seu destaque em um mercado em expansão (YOUTUBE, 2023).

A internacionalização foi também uma estratégia para diversificar riscos e reduzir a dependência do mercado brasileiro, já maduro e com maior concorrência. A atuação em múltiplos mercados proporcionou à OAKBERRY maior rentabilidade e uma base de receita mais diversificada e estável.

Com a entrada em mercados internacionais, a OAKBERRY expandiu sua base de produção e distribuição, o que permitiu à empresa alcançar economias de escala, reduzir custos operacionais e aumentar sua competitividade global.

A internacionalização contribuiu, ainda, para a construção de uma marca global, o que não apenas aumentou o prestígio da OAKBERRY, mas também a tornou mais atrativa para investidores, parceiros comerciais e consumidores no Brasil e em todo o mundo.

iv. O Processo de Internacionalização e Seleção de Mercado:

O processo de internacionalização da OAKBERRY caracterizou-se por uma estratégia de expansão rápida, com forte ênfase no modelo de franquias. Desde o início, a OAKBERRY identificou o potencial global de seu produto principal, o açaí, reconhecido internacionalmente como um superalimento (YOUTUBE, 2023).

A internacionalização da empresa começou efetivamente em 2018, com a abertura da primeira loja fora do Brasil, em Orlando, Flórida, nos Estados Unidos. A escolha desse mercado foi estratégica, considerando o potencial do tamanho do mercado norte-americano e a receptividade à cultura de alimentação saudável (YOUTUBE, 2023).

Após o sucesso nos Estados Unidos, a OAKBERRY rapidamente expandiu para outros países, incluindo Portugal, Emirados Árabes Unidos, Espanha, Austrália e México. A entrada em novos mercados foi facilitada pelo modelo de franquias, que reduziu os riscos e os custos iniciais. Além disso, a empresa em conjunto com os master franqueados adaptou seu modelo operacional e de marketing para atender às especificidades culturais e de consumo de cada região, mantendo, ao mesmo tempo, a consistência da marca (QSRMAGAZINE, 2024; PR NEWSWIRE, 2024).

Com a expansão internacional, a OAKBERRY estruturou sua cadeia de suprimentos e logística para garantir a entrega eficiente dos produtos em todos os mercados onde atua. Esse processo envolveu a criação de parcerias com fornecedores locais e internacionais, além de um rigoroso controle de qualidade para assegurar que o produto atendesse aos padrões da marca em qualquer lugar do mundo (YOUTUBE, 2023; OAKBERRY, 2024; BRAZIL JOURNAL, 2024).

Durante o processo de internacionalização, a OAKBERRY enfrentou desafios relacionados à adaptação a diferentes ambientes regulatórios, culturais e de mercado. A empresa precisou ajustar seu modelo de negócios e sua oferta de produtos para se alinhar às expectativas e regulamentações locais. Além disso, o gerenciamento de uma rede global de franqueados exigiu uma estrutura de suporte e treinamento para garantir que os pontos de venda mantivessem a qualidade esperada (YOUTUBE, 2023; OAKBERRY, 2024; BRAZIL JOURNAL, 2024).

Para ilustrar o processo de internacionalização da OAKBERRY, foi entrevistado o Master Franqueado do México, que detalhou a expansão da marca para esse mercado. Segundo o Entrevistado O1, em 2019, iniciaram-se os estudos para a entrada da OAKBERRY no México, uma decisão estrategicamente fundamentada pela rede de contatos do Master Franqueado. Um dos sócios já possuía experiência prévia no mercado mexicano, adquirida por meio de iniciativas anteriores e a equipe contou com uma funcionária sênior mexicana, o que facilitou a adaptação cultural e a compreensão das particularidades locais. Em paralelo, o fundador da OAKBERRY tinha como objetivo acelerar a expansão internacional da marca e fortalecer sua presença global. Entre 2020 e 2021, foram realizados estudos e estruturada a operação (que demorou mais que o previsto devido a pandemia), com foco nos requisitos fiscais e sanitários exigidos pelo país. Como resultado, a primeira loja no país foi inaugurada em março de 2022. O crescimento foi rápido, alcançando 12 lojas em 2023 e 30 lojas em 2024, distribuídas por diversas regiões do México.

No entanto, baseado nas informações do Master Franqueado do México, a marca enfrentou desafios típicos de mercados internacionais, como o custo elevado do produto premium, a pouca familiaridade do público com o açaí e as diferenças culturais e econômicas. Esses obstáculos envolveram desde o tempo necessário para o desenvolvimento e adaptação do mercado até elevados investimentos iniciais, além da necessidade de ajustar a oferta ao perfil cultural do consumidor mexicano. Por outro lado, a OAKBERRY obteve uma vantagem competitiva significativa: a ausência de concorrentes diretos no mercado

mexicano de açaí. Atualmente, o Master Franqueado que opera nas regiões do Rio de Janeiro e do México é responsável por aproximadamente 100 unidades, destacando-se como um dos maiores parceiros da OAKBERRY e crucial para o crescimento da marca.

Para compreender os desafios enfrentados no processo de internacionalização, foi realizada uma entrevista também com o Master Franqueado de Israel. A parceria teve início em 2021, com a previsão de abertura da primeira loja em abril daquele ano. Contudo, segundo a Master Franqueada, as restrições impostas pela pandemia postergaram a inauguração, que ocorreu somente em maio de 2022. Em 2023, a operação no país chegou a contar com cinco lojas, mas duas foram fechadas em razão da mobilização de clientes e funcionários para a guerra decorrente do conflito iniciado em 7 de outubro. Atualmente, a rede mantém três unidades em funcionamento, sendo uma delas de propriedade do Master Franqueado. Para os próximos dois a três anos, há expectativas da Master Franqueada de recuperação do fluxo de negócios e expansão com a abertura de mais cinco franquias.

Com base nas informações da Master Franqueada, a decisão de investimento e seleção do mercado em Israel foi motivada pelo crescimento do segmento de alimentos saudáveis no país e pela ótima aceitação do açaí da OAKBERRY, em razão de sua qualidade e excelência. O incentivo do fundador da OAKBERRY em expandir para novos mercados também foi um fator determinante e facilitador nesse processo. Entre os principais pontos fortes da empresa destacam-se a excelência do produto, sua receita exclusiva e a força da marca no segmento de açaí. Além disso, o treinamento e o suporte contínuos oferecidos aos franqueados são fatores relevantes. O produto apresenta flexibilidade, especialmente nos *toppings*, que podem ser adaptados às preferências dos consumidores locais.

Apesar dessas vantagens, a OAKBERRY enfrenta desafios significativos em sua expansão internacional. Entre eles estão as barreiras logísticas, os custos de importação e as exigências sanitárias e fiscais específicas do mercado local. Adicionalmente, a divulgação do produto e a criação de um mercado para o açaí no país demandam esforços estratégicos. Eventos externos, como a pandemia e a guerra, também impõem dificuldades ao crescimento da operação. Esses fatores refletem tanto as oportunidades quanto os obstáculos enfrentados pela empresa na consolidação de sua presença internacional.

Para entender o processo de expansão e seleção de mercado na Europa, entrevistamos a Gerente de Operações da região. Segundo a entrevistada O5, a

empresa, possui atualmente 170 lojas na Europa, distribuídas em 20 países, sendo 4 delas de propriedade da empresa. Em 2024, foram inauguradas 65 novas unidades, e para 2025 prevê-se a abertura de mais 65 lojas. Apesar da ampla presença em diversos países, muitos mercados ainda apresentam potencial para expansão, indicando que a rede está em fase de desenvolvimento em algumas regiões.

De acordo com a entrevistada, atualmente, a OAKBERRY não enfrenta concorrência direta na Europa. Apenas pequenos comércios que comercializam produtos brasileiros ou tropicais atuam no segmento, e não há redes de franquias dedicadas especificamente ao açaí no continente. A seleção de mercados da OAKBERRY considera países com aceitação do produto e um estilo de vida alinhado à identidade da marca, como Portugal e Espanha. Cada mercado é analisado individualmente, levando em conta estudos de viabilidade financeira, poder aquisitivo e renda per capita da região, para assegurar que o preço do produto seja compatível com o orçamento local. A presença de um master franqueado local é fundamental para o desenvolvimento do mercado, garantindo maior adaptação e eficiência. Inicialmente, os contatos eram estabelecidos por meio de redes de relacionamento, mas atualmente a empresa é procurada de forma mais orgânica pelos interessados na franquia. Entre os próximos destinos de expansão, destaca-se o Leste Europeu.

O processo de internacionalização da OAKBERRY resultou em uma presença global significativa. A empresa consolidou sua posição como uma marca líder no segmento de franquias de açaí e continua a expandir sua presença em mercados existentes, além de explorar novas oportunidades em regiões com alto potencial de crescimento (QSRMAGAZINE, 2024; PR NEWSWIRE, 2024).

Assim, o processo de internacionalização da OAKBERRY foi fundamentado em um planejamento, o uso de franquias, adoção de um modelo de negócios escalável, adaptação cultural e operacional, e um forte foco em marketing global e local. Essas estratégias permitiram à empresa crescer rapidamente em mercados internacionais, mantendo a consistência da marca e a qualidade dos produtos (YOUTUBE, 2023; SEU DINHEIRO, 2021; NEO FEED, 2021, 2023; FORBES, 2023). A linha do tempo a seguir destaca os marcos e iniciativas que impulsionaram o crescimento global da empresa, evidenciando sua trajetória de sucesso no mercado internacional. (EXAME, 2023; QSRMAGAZINE, 2024; PR NEWSWIRE, 2024; YOUTUBE, 2023; OAKBERRY, 2024; BRAZIL JOURNAL, 2024):

2016: Fundação da OAKBERRY Brasil.

2017: Expansão Nacional por meio de franquias, estabelecendo sua presença em diversas cidades do Brasil, principalmente na região Sudeste.

2018: Início da Internacionalização: A marca abriu sua primeira loja internacional em Orlando, nos Estados Unidos, focando no crescente interesse por açaí e produtos naturais no mercado norte-americano.

2019: Expansão Internacional através de Franquias, adotando o modelo de master franqueados (exterior) e desenvolvedores de área (no Brasil), permitindo a empresas locais o direito de operar a marca em diferentes regiões. A OAKBERRY começou a expandir para outros países como Portugal e Austrália, com foco na popularização do açaí e em mercados com potencial de consumo recorrente.

2020 – 2021: Crescimento em Novos Países. A OAKBERRY começou a consolidar sua presença global, alcançando mercados como França, Reino Unido e Emirados Árabes Unidos, atingindo a marca de 60 franquias no exterior.

2022: Ampliação do *Portfólio* de Produtos para atender às preferências locais, oferecendo uma variedade maior de opções além do açaí, como *bowl's*, *smoothies* e *snacks* saudáveis. A OAKBERRY iniciou sua presença em supermercados, além de expandir suas lojas próprias e franquias, diversificando os canais de venda e aumentando a visibilidade da marca.

2023: Captação de R\$ 350 Milhões com o BTG Pactual para financiar sua expansão internacional e a manutenção de suas operações no Brasil. Esse investimento foi crucial para a aceleração do crescimento e ampliação das operações no exterior, atingindo a marca 700 lojas/franquias sendo mais de 400 no exterior.

2024: Segundo o Gerente de Expansão de Franquias – Lucas Valões, no seu LinkedIn, a empresa atingiu 750 lojas globalmente em 47 países, com uma expectativa de que 75% de sua receita gerada no mercado internacional, refletindo o sucesso de sua estratégia de expansão global.

4.1.3. Parcerias

Em 2023, a OAKBERRY iniciou a venda de açaí em supermercados, com a expectativa de que esse canal possa alcançar o faturamento das franquias em três anos (EXAME, 2023; NEOFEEED, 2023). Esta iniciativa é especialmente significativa, pois marca a parceria com o Pão de Açúcar, um dos principais supermercados do Brasil, que permitirá à marca expandir sua presença no mercado e ampliar o acesso ao açaí. A venda começou no Pão de Açúcar, mas a empresa planeja se expandir por todo o Brasil, Austrália e Arábia Saudita, visando transformar o açaí em uma categoria reconhecida, assim como o iogurte grego. Com a colaboração do Pão de Açúcar, a OAKBERRY busca aumentar o consumo neste mercado específico e reforçar a percepção do açaí como *superfood*, posteriormente no exterior. Já a colaboração com a Froneri, uma empresa europeia especializada em produção de sorvetes, é crucial para a logística de distribuição, pois permitirá entregas diretas loja a loja, minimizando rupturas e acelerando a expansão internacional (EXAME, 2023; NEOFEEED, 2023).

Essas parcerias não apenas fortalecem a presença da OAKBERRY no mercado, mas também são fundamentais para diversificar seus canais de venda e o portfólio de produtos, mantendo sempre o foco na promoção do açaí como uma opção saudável e acessível.

Adicionalmente, a OAKBERRY, firmou uma parceria estratégica com a Moriah Asset que adquiriu aproximadamente 10% da OAKBERRY. Integrando a OAKBERRY ao ecossistema da Moriah possibilitou a identificação de diversas sinergias. Uma dessas iniciativas foi o desenvolvimento de um chá de açaí em parceria com a Desinchá, na qual a Moriah possui participação. Além disso, outra empresa do grupo Moriah está colaborando na criação de um chocolate crocante, que será utilizado como *topping* nos produtos da OAKBERRY. Essas colaborações não apenas fortalecem a oferta da marca, mas também ampliam seu portfólio, destacando a importância das parcerias estratégicas para o crescimento e inovação da empresa (EXAME, 2024).

Paralelamente, a OAKBERRY se engaja em parcerias estratégicas e patrocínios de eventos que estão alinhados com os valores da marca, como eventos esportivos, festivais de saúde e bem-estar, e colaborações com influenciadores do setor fitness. Tais iniciativas ajudam a reforçar a identidade da marca e a aumentar as vendas, associando o consumo de seus produtos a um estilo de vida saudável e ativo.

4.1.4. Resultados financeiros

A OAKBERRY é uma empresa privada que não divulga seus resultados financeiros completos ao público. No entanto, algumas informações financeiras e de crescimento foram compartilhadas em artigos e entrevistas recentes.

A OAKBERRY obteve um faturamento de R\$ 600 milhões em 2023, um crescimento de 20% em relação ao ano anterior, e agora tem como meta alcançar R\$ 800 milhões de receita em 2024. A expansão internacional é o principal motor desse crescimento, com a marca já presente em mais de 40 países, responsáveis por 75% do faturamento. A empresa pretende elevar essa participação para 80% neste ano, com a abertura de lojas próprias nos Estados Unidos, Portugal e Austrália. Esse movimento visa aprofundar o conhecimento dos mercados externos antes de intensificar a expansão por meio de franquias, modelo de sucesso no Brasil. Nos Estados Unidos, a OAKBERRY já conta com 35 lojas e espera finalizar o ano com 70 unidades próprias (EXAME, 2023; QSRMAGAZINE, 2024; PR NEWSWIRE, 2024).

Os países com mais lojas são Austrália, Espanha, Portugal, Estados Unidos e Arábia Saudita. Além do Brasil, os três países em que a empresa tem os melhores resultados são Austrália, Catar e Estados Unidos (FORBES, 2023).

Apesar de representar uma fatia menor do faturamento devido ao câmbio e à maturidade das operações, a receita no Brasil continua crescendo, refletindo um aumento orgânico impulsionado pela demanda de franqueados. Com mais de 300 unidades no país, desde lojas de rua até quiosques em shoppings, a OAKBERRY vem moderando o ritmo acelerado de expansão que tinha antes da pandemia, mas ainda inaugura entre 70 e 80 novas lojas por ano, com foco em regiões fora do Sudeste. Desde 2022, a empresa também vem explorando o canal de supermercados, com o objetivo de consolidar o açaí como uma nova categoria de consumo (EXAME, 2023; QSRMAGAZINE, 2024; PR NEWSWIRE, 2024).

4.1.5. Perspectivas

Conforme comentado, em 2023, no Brasil, a OAKBERRY iniciou a venda de açaí em supermercados, acreditando que esse canal pode igualar o faturamento das franquias nos próximos anos. Essa nova abordagem surge em um momento mais maduro para o negócio no país, que apresenta um crescimento mais modesto, em comparação ao crescimento acelerado de anos

anteriores. A venda em supermercados começou no Brasil e será ampliada para outras regiões, incluindo a Austrália e a Arábia Saudita (EXAME, 2023).

A OAKBERRY projeta um faturamento de R\$ 800 milhões para 2024. Para o próximo ano, a expectativa é que o faturamento da rede suba para R\$ 1,2 bilhão, com a expansão da OAKBERRY para 1.200 lojas em operação. (BRAZILJOURNAL, 2024).

A OAKBERRY também considera, ainda que de forma preliminar, uma abertura de capital (IPO) nos próximos anos, à medida que sua presença no exterior se fortalece, com a meta de alcançar mais de 1.000 lojas globalmente (MONEYTIMES, 2023).

4.2. SAMBAZON

4.2.1. A empresa

A SAMBAZON é uma empresa global que surgiu como uma startup de alimentos. A empresa iniciou suas operações com a introdução de *bowls* de açaí nos Estados Unidos e, desde então, consolidou-se como líder na sua categoria a nível internacional (PR NEWSWIRE, 2024).

A empresa, originária da Califórnia, foi idealizada a partir da experiência de dois turistas e empreendedores norte-americanos, Ryan Black e Edmund "Skanda" Nichols, ambos apaixonados por surf. Em 1999, em busca de aventura e ondas durante a passagem do milênio, eles viajaram ao Brasil. Foi nas praias brasileiras, especificamente em Porto de Galinhas, Pernambuco, que os fundadores foram apresentados aos sabores e aos potenciais energéticos do açaí. Por meio de pesquisas iniciais, perceberam que estavam diante de uma oportunidade de introduzir um novo produto no mercado americano, que ainda desconhecia o fruto nativo do norte do Brasil. Ao mesmo tempo, identificaram a chance de contribuir para a preservação da Amazônia e o desenvolvimento econômico das comunidades locais (MUNDO DAS MARCAS, 2015). Assim, os fundadores decidiram investir recursos próprios para estabelecer a empresa e iniciar a comercialização do açaí congelado.

A empresa foi fundada em 2000, iniciando sua produção terceirizada no Brasil no ano seguinte, em 2001. O foco inicial da empresa esteve na comercialização de açaí congelado, um produto inovador que aproveitava os benefícios nutricionais desse superalimento. Em 2003, a SAMBAZON tornou-se pioneira ao obter a certificação de açaí orgânico junto à FDA (*Food and Drug Administration*) nos Estados Unidos. Contudo, o sucesso expressivo do produto e da empresa só foi alcançado após o lançamento do livro *"A Promessa Perricone: Três Passos para Você Ficar Mais Jovem e Viver Melhor"*, que continha uma lista de alimentos ricos em antioxidantes, fibras e vitaminas, destacando o açaí como um dos principais ingredientes. O livro alcançou o primeiro lugar na lista dos mais vendidos do mercado americano, impulsionando a popularidade do açaí não apenas entre jovens esportistas, mas também entre um público mais amplo. Esse evento marcou uma grande virada na trajetória da SAMBAZON. Rapidamente, o "sorvete cremoso do Pará" começou a superar as vendas de shakes proteicos e alcançou grande sucesso. Outros fatores importantes para o sucesso inicial da SAMBAZON incluem o sabor do açaí e a valorização, por parte dos consumidores americanos, de um produto orgânico e certificado, oriundo da Amazônia (MUNDO DAS MARCAS, 2015; SAMBAZON, 2024).

Em 2005, a SAMBAZON inaugurou, em Macapá, Amapá, Brasil, o maior e mais avançado centro de processamento de açaí do mundo. A partir desse marco, a empresa diversificou seu portfólio, introduzindo bebidas energéticas e smoothies à base de açaí. Em 2008, a SAMBAZON expandiu sua distribuição ao entrar em grandes redes de supermercados e lojas de produtos saudáveis, o que resultou em um crescimento significativo de sua presença no mercado norte-americano. Simultaneamente, a empresa atraiu investimentos de capital de risco, incluindo *Family Offices* e *Fundos Private Equity*, para apoiar sua expansão. Esses recursos foram fundamentais para aumentar a capacidade de produção, ampliar a distribuição e diversificar a linha de produtos (MUNDO DAS MARCAS, 2015; SAMBAZON, 2024). Atualmente, a SAMBAZON conta com o financiamento de diversos investidores, entre os quais se destacam o *EcoEnterprises Fund*, o *Kitchen Fund*, a *NextWorld Evergreen* e a *Partnership Capital Growth Investors* (CRUNCHBASE, 2024; PR NEWSWIRE, 2024).

Em 2010, a SAMBAZON abriu a primeira loja de varejo, chamada *SAMBAZON Açaí Bowls*, em *Cardiff By The Sea*, Califórnia. No ano seguinte, a empresa inaugurou o primeiro *SAMBAZON Açaí Café*, localizado em uma praia próxima a San Diego, Califórnia. Durante esse período, a empresa deu início também ao seu processo de internacionalização, introduzindo seus produtos em outros países da Europa, Coreia do Sul, Japão e Canadá. No ano 2013, a SAMBAZON começou a comercializar o creme de açaí no mercado brasileiro, ainda que de forma modesta (MUNDO DAS MARCAS, 2015; SAMBAZON, 2024).

Em 2015, a SAMBAZON se destacou como uma das empresas que mais cresciam nos Estados Unidos em seu segmento, comercializando nacionalmente inúmeros produtos feitos de açaí, como sucos, *smoothies*, polpas, sorvetes de açaí e bebidas energéticas, faturando aproximadamente mais de US\$ 200 milhões ao ano. Os produtos eram vendidos em mais de 20 mil pontos de distribuição, incluindo lojas de alimentos naturais, mercearias convencionais, lojas de sucos e sorvetes, além de máquinas de suco em todo o país (MUNDO DAS MARCAS, 2015; SAMBAZON, 2024).

A partir de 2015, a empresa ampliou seu portfólio de produtos para incluir novas ofertas, como barras de açaí e sorvetes, além de explorar mercados internacionais. No ano de 2017, a SAMBAZON alcançou marcos significativos em termos de vendas e reconhecimento de marca, solidificando sua posição como líder no setor de açaí e superalimentos. Para atender estes novos mercados, em 2019, a segunda fábrica foi construída em Barcarena, Pará (SAMBAZON, 2024).

Em 2021, a empresa lançou iniciativas adicionais para aprimorar a rastreabilidade dos produtos e aumentar a transparência na cadeia de suprimentos (SAMBAZON, 2024).

Atualmente, a SAMBAZON é a marca global líder de açaí, comercializando seus produtos embalados em mais de 30.000 supermercados, grandes lojas de varejo e estabelecimentos de *food service* em mais de 50 países (GLOBENEWSWIRE, 2024). A empresa é responsável por cerca de 50% do açaí exportado do Brasil, destacando-se por sua cadeia de suprimentos verticalmente integrada (PR NEWSWIRE, 2024; CRUNCHBASE, 2024). Ryan Black, cofundador e CEO da SAMBAZON, declarou que a empresa é responsável por cerca de 90% do açaí disponível nos Estados Unidos, consolidando-se como a maior fornecedora mundial. Ao longo de duas décadas, a SAMBAZON foi fundamental na construção do mercado do superalimento brasileiro nos Estados Unidos (RESTAURANT BUSINESS ONLINE, 2024).

Baseado nas informações do *LinkedIn* de Randall McBrayer, Diretor de Franquias e Desenvolvimento de Negócios da SAMBAZON, a empresa é líder na indústria de açaí. A SAMBAZON detém 80% do mercado de frutas congeladas de açaí, 94% de pacotes de açaí e 75% do mercado de tigelas de smoothies nos Estados Unidos. Além disso, a empresa é a marca número um de açaí no mundo, presente em 50 países. Nos Estados Unidos, possuem estabelecimentos em universidades e aeroportos, mais de 28.000 varejistas de CPG (bens de consumo embalados), mais de 12.500 contas de *food service* (comercialização de alimentos e bebidas para consumo fora de casa) e mais de 400 distribuidores de alimentos, além de deter 50% do mercado de exportação de açaí internacionalmente.

4.2.2. Modelo de negócios

Como empresa pioneira na introdução do açaí no mercado internacional, especialmente nos Estados Unidos, a SAMBAZON possui uma vantagem competitiva significativa, consolidando-se como líder no segmento de açaí e superalimentos. A empresa diversificou seu portfólio para incluir, além da polpa de açaí, produtos como smoothies, barras e sorvetes, atendendo a diferentes preferências dos consumidores e ampliando sua base de clientes (SAMBAZON, 2024).

A empresa construiu uma forte identidade de marca associada à saúde, bem-estar e sustentabilidade. Suas campanhas de marketing destacam os benefícios nutricionais do açaí e seu compromisso com práticas éticas. Além disso, a SAMBAZON investe em campanhas de marketing para aumentar a conscientização sobre o açaí e promover seus produtos em diversos mercados, ajudando a consolidar sua presença global (SAMBAZON, 2024).

A SAMBAZON formou parcerias com distribuidores e varejistas em vários países para expandir sua presença internacional e aumentar o alcance de seus produtos. A empresa investe em pesquisa e desenvolvimento para criar produtos e melhorar as fórmulas existentes, mantendo-se à frente das tendências de mercado e atendendo às demandas dos consumidores. Além disso, a empresa utiliza tecnologias avançadas para otimizar a produção e garantir a qualidade consistente de seus produtos (SAMBAZON, 2024).

O modelo de negócio internacional da empresa foi confirmado em entrevista com a Diretora Global de Desenvolvimento de Negócios, que destacou sua estrutura baseada na parceria com importadores. Esses importadores

adquirem os contêineres de açaí na modalidade FOB e operam nos respectivos países, comercializando os produtos por meio de distribuidores ou realizando a distribuição direta. Além disso, a escolha dos mercados ocorre de forma oportunística, frequentemente impulsionada por contatos estabelecidos em feiras e *tradeshows*, onde são identificados potenciais importadores e distribuidores.

O diferencial no modelo de negócios e de crescimento da SAMBAZON é devido a uma combinação de inovação de produtos, compromisso com a sustentabilidade e responsabilidade social, estratégias eficazes de *marketing* e *branding*, parcerias estratégicas, e investimentos em tecnologia. Esses fatores têm permitido à empresa não apenas se destacar em um mercado competitivo, mas também expandir sua presença global e consolidar sua posição como líder no segmento de açaí e superalimentos (SAMBAZON, 2024).

i. Modos de Entrada:

A SAMBAZON utiliza uma variedade de canais de venda para alcançar seus clientes e distribuir seus produtos globalmente. A empresa adota uma abordagem multicanal, combinando varejo tradicional, lojas próprias, franquias, canais online, distribuidores e parcerias estratégicas para maximizar sua presença no mercado e atender às diferentes necessidades dos consumidores em várias regiões/países.

Inicialmente, a empresa adotou o modelo de exportação direta de seus produtos do Brasil para a SAMBAZON, nos Estados Unidos. A partir daí, os produtos eram distribuídos por meio de parceiros no segmento de *food service*, atendendo bares de sucos e restaurantes. Essa estratégia foi essencial para popularizar o consumo de tigelas de açaí e *smoothies* no mercado norte-americano. Atualmente, nesse segmento, a SAMBAZON detém aproximadamente 60% de *market share* nos Estados Unidos. (PR NEWSWIRE, 2024; CRUNCHBASE, 2024; GLOBENEWSWIRE, 2024).

Posteriormente, a SAMBAZON construiu uma rede sólida de distribuidores especializados, o que facilitou sua entrada em mercados de alimentos naturais e orgânicos. A parceria com a Whole Foods foi um marco estratégico, garantindo visibilidade e credibilidade para a marca no varejo e abrindo portas para outras grandes redes de supermercados, como Cotsco, Safeway e Walmart. Além disso, a empresa estabeleceu presença em lojas especializadas em produtos naturais e orgânicos, como a Sprouts Farmers Market e a Natural Grocers. Ryan Black ressaltou que os distribuidores não atuaram apenas como canais de venda, mas também como parceiros comprometidos com a manutenção de padrões

elevados de qualidade e sustentabilidade. Nesse segmento de mercado, nos Estados Unidos, sua participação de mercado é de aproximadamente 90% (PR NEWSWIRE, 2024; CRUNCHBASE, 2024).

Nos canais online, a SAMBAZON oferece a possibilidade de compra através de plataformas de e-commerce de terceiros, como Amazon e outros *marketplaces online*, facilitando a compra de seus produtos por um público mais amplo (GLOBENEWSWIRE, 2024).

A empresa trabalha com distribuidores e atacadistas para ampliar sua presença em diferentes regiões e mercados internacionais. Esses distribuidores ajudam a alcançar varejistas menores e expandir sua presença fora dos Estados Unidos, incluindo países da Europa, América Latina e Ásia.

Além disso, a SAMBAZON participa de eventos e feiras da indústria de alimentos e bebidas, onde pode promover seus produtos diretamente a consumidores e parceiros comerciais (SAMBAZON, 2024).

Recentemente, Ryan Black destacou que a crescente conscientização sobre o açaí nos Estados Unidos, com cerca de 60% dos americanos familiarizados com o produto, abriu oportunidades para a expansão da marca via franquias. Embora isso possa gerar concorrência com a linha de produtos embalados e clientes de *food service*, Black afirmou que a decisão visa aprimorar a comunicação da missão da empresa, especialmente em ambientes controlados por terceiros, como supermercados e restaurantes. A expansão por meio de franquias também facilita a disseminação da história e dos valores da SAMBAZON, que são profundamente enraizados em sustentabilidade e comércio justo (RESTAURANT BUSINESS ONLINE, 2024). A concorrência no setor é acirrada, com empresas como a OAKBERRY, que já conta com mais de 700 lojas e recentemente captou investimento para expandir suas operações nos Estados Unidos, onde planeja abrir 200 novas unidades até 2026. No entanto, Black acredita que a cadeia de suprimentos verticalmente integrada da SAMBAZON confere à empresa uma vantagem competitiva, permitindo maior controle de qualidade e sustentabilidade em todas as etapas da produção, o que é essencial para a marca (RESTAURANT BUSINESS ONLINE, 2024).

Além disso, Ryan Black, CEO e cofundador da SAMBAZON afirma: “Somos uma marca de franquias emergente em um mercado em rápida expansão, especificamente voltada para a Geração Z e os *Millennials* mais jovens” (QSRMAGAZINE, 2024).

A SAMBAZON decide entre franquias e lojas próprias com base em fatores como controle da experiência da marca, velocidade de expansão e recursos financeiros. As lojas próprias são preferidas em mercados onde é essencial manter altos padrões de qualidade e controle sobre as operações, enquanto as franquias possibilitam uma expansão mais rápida e econômica, especialmente em regiões com alta demanda e onde é vantajoso compartilhar os custos de operação com franqueados. Assim, a escolha entre os modelos reflete o equilíbrio entre o nível de controle desejado e a viabilidade financeira para cada mercado-alvo.

Essa diversidade de canais permite à SAMBAZON maximizar sua presença nos diversos mercados e atender às diferentes necessidades dos consumidores em várias regiões.

ii. Cadeia de Suprimentos:

A cadeia de suprimentos da SAMBAZON é uma estrutura complexa e global, que abrange desde a colheita do açaí na Amazônia até a entrega do produto aos consumidores em diversos mercados internacionais.

O processo inicia-se com a colheita do açaí, realizada por comunidades locais principalmente no Amapá e Pará, Brasil. O açaí colhido é, em seguida, certificado como orgânico e *Fair Trade (Comércio Justo)*, assegurando práticas de comércio justo e proporcionando benefícios econômicos às comunidades envolvidas. A Eco-Cert é uma das organizações responsáveis pela auditoria e certificação dessa cadeia de fornecimento (SAMBAZON, 2024). Após a colheita, o açaí é transportado para os centros de processamento localizados em Macapá, no Amapá e Barcarena, no Pará. Essas instalações são equipadas com tecnologia avançada, o que permite o processamento adequado do açaí. A produção segue padrões rigorosos de qualidade para preservar as propriedades nutricionais do açaí e garantir a segurança alimentar (SAMBAZON, 2024).

No que tange à distribuição, os produtos são armazenados em condições controladas, especialmente para manter a integridade dos produtos congelados. A distribuição internacional é gerida de forma a assegurar que os produtos cheguem aos mercados de destino nas condições ideais.

Ao longo do tempo, a SAMBAZON realizou investimentos significativos na produção de produtos derivados do açaí nos Estados Unidos. Esses investimentos facilitaram a logística e ampliaram a capacidade de distribuição, possibilitando atender de forma mais eficiente à demanda crescente, além de reduzir os custos operacionais. Contudo, a produção da polpa do açaí

permanece majoritariamente concentrada no Brasil (PR NEWSWIRE, 2024; CRUNCHBASE, 2024; GLOBENEWSWIRE, 2024).

Outro aspecto relevante nesse processo são as embalagens. Segundo Ryan Black, CEO e cofundador da SAMBAZON, “por anos, a indústria de alimentos congelados dependeu de embalagens plásticas para prolongar a vida útil dos produtos. As embalagens de açaí congelado precisam suportar os desafios de selagem, congelamento, transporte e descongelamento, permanecendo fortes e flexíveis em todas as condições” (PR NEWSWIRE, 2024). Porém, em 2018, a empresa uniu-se à iniciativa *One Step Closer (OSC) Packaging Collaborative* para testar alternativas viáveis à base de plantas para os filmes flexíveis difíceis de substituir. Desde 2019, a SAMBAZON substituiu o plástico por papel nas embalagens de seus sorvetes e passou a utilizar garrafas recicladas pós-consumo para seus sucos. Em 2020, a marca lançou tigelas prontas para consumo com recipientes feitos de fibra vegetal, o que ajudou a evitar o uso de mais de 360 toneladas de plástico virgem em 2021 (PR NEWSWIRE, 2024).

No início de 2024, a SAMBAZON adquiriu o negócio de tigelas de açaí e smoothies da SunOpta, dobrando sua capacidade de produção nos Estados Unidos. Essa aquisição permitiu à empresa aprimorar sua cadeia de suprimentos e expandir seu portfólio de produtos, incluindo novos formatos e ingredientes, como tigelas prontas para o consumo, com coberturas inovadoras e ingredientes orgânicos (GLOBENEWSWIRE, 2024).

Em junho de 2024, a Generous Brands e a SAMBAZON anunciaram a ampliação de sua parceria, na qual a Generous Brands será responsável pela fabricação, distribuição e venda dos sucos e bebidas de *smoothies* da SAMBAZON. Essa colaboração estratégica tem como objetivo expandir o alcance dos produtos da SAMBAZON, aproveitando a experiência da Generous Brands na produção e distribuição de bebidas saudáveis (GLOBENEWSWIRE, 2024; FOOD PROCESSING, 2024).

Importante destacar que a sustentabilidade é um dos pilares fundamentais da cadeia de suprimentos da SAMBAZON. O Projeto de Comércio Justo é uma iniciativa que visa garantir a sustentabilidade a longo prazo do açaí, além de fomentar o desenvolvimento econômico das comunidades locais. A empresa também se compromete a ser transparente em suas práticas, publicando

relatórios de impacto que detalham suas ações de responsabilidade social, incluindo a mensuração e mitigação das emissões de gases de efeito estufa (GEE).

Além disso, a empresa foi pioneira ao implementar o financiamento ACC Verde (Adiantamento sobre Contrato de Câmbio) em parceria com o Banco do Brasil, reafirmando seu compromisso com a sustentabilidade. Como a primeira empresa no Brasil a se beneficiar deste financiamento sustentável, com condições subsidiadas para empréstimos vinculados a práticas sustentáveis, a iniciativa ressalta a importância das parcerias público-privadas na promoção do desenvolvimento sustentável. Ricardo Perdigão, CFO e COO da SAMBAZON, destacou que este acordo reforça o compromisso da empresa com a sustentabilidade e sua política ESG, alinhada ao conceito de *"triple bottom line"* (pessoas, planeta e lucro) (PR NEWSWIRE, 2024).

iii. Motivações para a criação de uma empresa internacionalizada

A internacionalização da SAMBAZON foi motivada por uma série de fatores estratégicos e comerciais.

Em primeiro lugar a SAMBAZON buscou internacionalizar-se para alcançar novos consumidores e expandir sua base de clientes, fora do Estados Unidos. A demanda global crescente por produtos saudáveis e orgânicos, especialmente superalimentos como o açaí, proporcionou uma oportunidade para a empresa explorar novos mercados. Isso permitiu à SAMBAZON diversificar suas receitas e reduzir a dependência de um único mercado (CRUNCHBASE, 2024; PR NEWSWIRE, 2024).

A empresa possui uma forte vantagem competitiva em produtos sustentáveis e de comércio justo. Ao internacionalizar, a SAMBAZON aproveitou essa vantagem para se posicionar como uma das líderes globais em produtos de açaí, capitalizando seu compromisso com práticas éticas e ambientais. Isso foi particularmente importante em mercados desenvolvidos onde os consumidores valorizam produtos sustentáveis e éticos.

A internacionalização também motivou a SAMBAZON a explorar e desenvolver novos produtos, adaptando-os às preferências e necessidades dos consumidores em diferentes mercados. Isso incluiu o lançamento de novos produtos como bebidas energéticas, tigelas de açaí e sorvetes, diversificando ainda mais sua oferta (GLOBENEWSWIRE, 2024).

Essas motivações combinadas levaram a SAMBAZON a buscar uma presença internacional, posicionando-se como uma líder no mercado global de açaí, com um forte compromisso com práticas sustentáveis e de comércio justo.

iv. O Processo de Internacionalização e Seleção de Mercado

A SAMBAZON iniciou sua trajetória de internacionalização no início dos anos 2000, com foco na exportação de açaí. A empresa começou nos Estados Unidos, aproveitando a crescente demanda por alimentos saudáveis e sustentáveis. Posteriormente, a SAMBAZON expandiu sua presença para outros mercados importantes, como Japão, Austrália e países da Europa. Esta informação foi validada em entrevista pela Diretora Global de Desenvolvimento de Negócios da Empresa.

Os resultados da internacionalização da SAMBAZON refletem um crescimento em termos de mercado, receita, reputação e reconhecimento, além de enfrentamento e superação de desafios. A empresa está presente em mais de 50 países e seus produtos são distribuídos em mais de 30.000 pontos de venda. Porém, a receita da empresa continua concentrada nos Estados Unidos (aproximadamente 90%) e somente 10% nos demais 50 países em que a empresa atua. Segundo o Diretor de Operações da empresa, é importante destacar que somente cerca de 2% da produção é comercializada no Brasil.

Ao longo do processo de internacionalização, a SAMBAZON enfrentou desafios, como a adaptação a diferentes regulações e preferências de consumidores. No entanto, a empresa conseguiu superar essas barreiras através de uma combinação de parcerias/distribuidores locais e inovação em produtos, mantendo um forte controle sobre a qualidade e a cadeia de suprimentos.

A trajetória de internacionalização da empresa foi marcada por um crescimento sólido e uma expansão, evidenciada na sua linha do tempo em que destaca os marcos e as iniciativas que contribuíram para seu crescimento global (GLOBENEWSWIRE, 2024; FOOD PROCESSING, 2024):

2000: Início das operações nos EUA, com foco na comercialização de produtos à base de açaí, como açaí congelado e tigelas de açaí, introduzindo o fruto amazônico ao mercado americano.

2005: Abertura do 1º centro de processamento no Brasil com a inauguração do maior e mais avançado centro de processamento de açaí em Macapá, Amapá, permitindo o aumento da capacidade de produção e a garantia da qualidade dos produtos exportados.

2008: Expansão para as redes de supermercados e lojas de alimentos saudáveis nos Estados Unidos, fortalecendo a presença da marca no mercado norte-americano.

2010/2011: Primeiras exportações para a Europa e Canadá, novos mercados com crescente demanda por superalimentos.

2015: Investimentos estratégicos para expansão global, principalmente através de importadores/distribuidores, em novos países como Austrália, Nova Zelândia, Japão, México e Coreia.

2019: Abertura do 2º centro de processamento no Brasil em Barcarena – Pará.

2020: Consolidação do mercado asiático. Fortalecimento da presença no Japão e na Coreia do Sul, mercados com alta demanda por produtos orgânicos e saudáveis.

2023: Expansão para novos mercados emergentes, como Emirados Árabes Unidos e outras regiões do Oriente Médio.

2024: Parcerias estratégicas com a SunOpta e Generous Brands para ampliar a produção e distribuição mundial, além de planos para abrir 300 lojas globais até 2030, por meio de franquias regionais.

As informações acima foram enriquecidas por meio de entrevista com o Vice-presidente da Divisão Internacional. O executivo detalhou que a área internacional abrange 50 países, organizados em sete regiões: Europa, Oriente Médio e África, Japão, Ásia, Brasil, América Latina e Oceania. Dentre essas, Japão e Europa são considerados os mercados mais relevantes. A receita proveniente do mercado externo representa pouco mais de 10%, com tendência de crescimento. De acordo com o executivo, a empresa segue como líder em participação de mercado, tanto nos Estados Unidos quanto globalmente. Além disso, no processo de expansão internacional, a SAMBAZON está atenta a novas oportunidades em mercados com parceiros estratégicos, reconhecendo a importância de colaborações que possam potencializar seu crescimento e fortalecer sua presença global. A empresa busca estabelecer parcerias com importadores e distribuidores que não apenas compreendam as dinâmicas locais, mas também compartilhem dos mesmos valores de qualidade e sustentabilidade que ela promove.

4.2.3. Parcerias

A partir de 2008, a SAMBAZON formou parcerias comerciais e de distribuição com grandes redes de supermercados e lojas de alimentos saudáveis, como Costco, Whole Foods, Safeway, Publix e Kroger, para aumentar a distribuição de seus produtos. Essas parcerias foram fundamentais para alcançar uma base de clientes mais ampla e impulsionar o crescimento da receita (GLOBENEWSWIRE, 2024).

Entre 2015 e 2024, a SAMBAZON estabeleceu parcerias estratégicas para inovação. A SAMBAZON associou-se a outras empresas de alimentos e bebidas para desenvolver e lançar novos produtos, como barras de açaí e sorvetes. Essas parcerias ajudaram a diversificar a oferta de produtos e a alcançar novos segmentos de mercado. Além disso, a empresa colaborou com instituições e organizações para desenvolver novas tecnologias e processos de produção, focando na melhoria da qualidade dos produtos e na inovação em embalagens e formulações (SAMBAZON, 2024).

Durante o período de 2010 a 2024, a empresa estabeleceu parcerias com ONGs e organizações locais. Essas parcerias foram essenciais para apoiar a comunidade amazônica e promover práticas sustentáveis, implementando projetos de educação, saúde e desenvolvimento comunitário (SAMBAZON, 2024).

A SAMBAZON tem se destacado em termos de investimentos em tecnologia e sustentabilidade ao estabelecer parcerias com empresas certificadoras, como EcoCert e BRCGS. Essas colaborações têm como objetivo obter certificações orgânicas e de comércio justo, assegurando a conformidade com rigorosos padrões ambientais e sociais. Essas iniciativas não apenas reforçam a imagem da marca como responsável e sustentável, mas também atendem à crescente demanda dos consumidores por produtos que respeitam práticas éticas e ambientais (SAMBAZON, 2024).

4.2.4. Resultados financeiros

Os resultados financeiros da SAMBAZON não são amplamente divulgados em detalhes, uma vez que a empresa não é uma entidade pública com obrigatoriedade de divulgação de informações financeiras para o público em geral. No entanto, é possível traçar algumas tendências e informações gerais baseadas em relatórios de mercado, análises e informações disponíveis.

Observa-se que os entrevistados optaram por não compartilhar dados precisos ou específicos, limitando-se a comentar apenas grandes números e tendências. Além disso, essas informações não foram encontradas em fontes secundárias publicadas.

Entre 2008 e 2012, a SAMBAZON experimentou um crescimento significativo, impulsionado pela expansão de sua distribuição em grandes redes de supermercados e lojas de alimentos saudáveis. A introdução de novos produtos e a crescente demanda por superalimentos contribuíram para o aumento das receitas.

Em 2015, a empresa reportou um crescimento considerável em suas receitas, refletindo o sucesso da diversificação de produtos e da expansão para mercados internacionais. No ano de 2017, a SAMBAZON alcançou marcos importantes de vendas, consolidando sua posição no mercado de açaí e superalimentos. A empresa também atraiu investimentos adicionais para apoiar sua expansão e inovação.

Entre 2020 e 2021, a pandemia de COVID-19 trouxe desafios significativos para a SAMBAZON, afetando a logística e a cadeia de suprimentos. No entanto, a empresa conseguiu se adaptar e manter a oferta de produtos.

Segundo um dos executivos entrevistados, a receita anual da empresa nos Estados Unidos supera os US\$ 200 milhões, representando uma parcela significativa do faturamento global. Nos mercados internacionais, a receita anual está em torno de US\$ 18 milhões, com uma projeção de expansão para US\$ 27 milhões devido ao crescimento da demanda em países estratégicos. Recentemente, o Japão registrou um aumento expressivo nas encomendas, triplicando o volume de pedidos e contribuindo de forma relevante para as expectativas de crescimento da empresa.

4.2.5. Perspectivas

A SAMBAZON continua sua trajetória de expansão internacional. Em 2023, a empresa reforçou sua presença em mais de 50 países, incluindo mercados emergentes no Oriente Médio e na Ásia, como Dubai, Arábia Saudita, Filipinas e Tailândia. Além disso, a empresa está focada em aumentar a conscientização sobre o açaí nessas regiões, promovendo o consumo por meio de eventos e

parcerias no setor de *food service*, antes de avançar para o varejo (FOODNAVIGATOR-ASIA, 2024).

Em 2024, a SAMBAZON demonstra um crescimento contínuo. Neste ano, a empresa lançou seu sistema de franquias após 24 anos de operação, expandindo ainda mais sua linha de produtos e explorando novos mercados. A marca mantém seu foco na responsabilidade social, consolidando sua posição como uma das líderes globais no segmento de açaí e superalimentos. A SAMBAZON pretende crescer em todo o território dos EUA com parceiros de franquia regionais, aspirando a abrir 300 locais até 2030. "Estamos em uma posição invejável, pois capturamos três tendências principais na indústria de restaurantes: marca de estilo de vida, cardápio culturalmente relevante e serviço rápido", afirma Ryan Black, cofundador da empresa (QSR MAGAZINE, 2024).

Além disso, como principal fornecedora mundial de açaí certificado como orgânico e de comércio justo, a SAMBAZON compromete-se a alcançar embalagens à base de plantas e recicladas pós-consumo para todos os seus produtos de varejo nos EUA até 2025. Em seu relatório de impacto, a marca informou que, no final de 2021, 64% de suas embalagens nos EUA eram feitas de materiais reciclados pós-consumo ou de origem vegetal, quase o dobro do número relatado em 2019 (PR NEWSWIRE, 2024).

4.3. Análise

O objetivo deste capítulo é realizar uma análise aprofundada dos casos de internacionalização da SAMBAZON e da OAKBERRY, à luz das principais teorias que buscam elucidar o processo de expansão internacional de empresas. A intenção é verificar como essas teorias podem contribuir para explicar o processo de inserção global de ambas as empresas em um setor que, tradicionalmente, é composto por pequenas e médias organizações, as quais tendem a apresentar uma expansão mais gradual e limitada em direção a mercados externos, devido a barreiras como restrições de recursos, falta de conhecimento sobre mercados estrangeiros e aversão a riscos.

Neste contexto, será feita uma confrontação entre o arcabouço teórico abordado no Capítulo 2 e os processos específicos de internacionalização vividos por essas empresas, buscando identificar as particularidades e semelhanças com o que as teorias acadêmicas preveem. Serão analisados os fatores determinantes, como o papel das alianças estratégicas, o uso de canais de distribuição, a escolha de modos de entrada em mercados estrangeiros e a

importância da inovação do produto, com o objetivo de responder à questão central que orientou esta pesquisa: Como empresas produtoras e comercializadoras de produtos de origem certificados se internacionalizam?

4.3.1. OAKBERRY

4.3.1.1. A OAKBERRY e suas estratégias de modos de entrada

A escolha dos modos de entrada em mercados estrangeiros é um dos elementos centrais para a internacionalização de empresas como a OAKBERRY. Johanson e Valne (1977) e Root (1998) enfatizam que essa decisão depende de variáveis como os objetivos da empresa, a análise do mercado-alvo e os recursos disponíveis, estabelecendo que há um equilíbrio entre controle, risco e retorno esperado. Para a empresa, na sua fase inicial, o principal fator que definiu o modo de entrada (franquias) da OAKBERRY foi a falta disponibilidade de recursos e a necessidade de manter um crescimento acelerado. Já a escolha de mercados baseia-se naqueles com alto potencial de consumo e presença de empreendedores dispostos a investir. Essa abordagem minimiza riscos e reduz a necessidade de capital próprio.

Anderson e Gatignon (1986) complementam essa visão ao apresentar uma estrutura analítica que discute o controle versus o comprometimento de recursos, destacando que altos níveis de controle estão associados a investimentos mais elevados e riscos maiores, algo que pode ser ajustado conforme a empresa avalia os mercados de destino. Além disso, defendem que empresas que optam por modos de entrada que proporcionam maior controle, como franquias, conseguem manter melhor a padronização e identidade da marca, um aspecto central para a OAKBERRY.

Sánchez-Peinado, Pla-Barber e Hébert (2007) e León-Darder, Villar-García e Pla-Barber (2011) exploram a importância das características específicas dos mercados-alvo e o impacto da adaptação local na escolha dos modos de entrada. Esses autores analisam como empresas em expansão optam por modos como exportação, alianças estratégicas ou subsidiárias próprias, de acordo com a necessidade de ajuste aos contextos locais e o nível de incerteza. No caso da OAKBERRY, essa abordagem implica equilibrar a consistência global da marca com a adaptação de produtos e práticas operacionais às preferências e exigências locais, permitindo que a empresa reduza riscos, ganhe aprendizado

local e atenda melhor às expectativas dos consumidores em mercados culturalmente distintos.

Andersen e Buvik (2002) apontam a necessidade de análise detalhada dos fatores de mercado antes de decidir sobre a entrada, especialmente em ambientes econômicos instáveis ou culturalmente distintos. A OAKBERRY, ao entrar em novos mercados, analisa fatores como a aceitação do produto, as barreiras regulatórias e o potencial de crescimento, optando por estratégias de entrada flexíveis que possibilitam rápida adaptação a novos cenários.

Essas teorias contextualizam as estratégias de entrada da OAKBERRY, que adota um modelo de franquias para expandir rapidamente em novos mercados, combinando controle de marca com a flexibilidade necessária para se adaptar a diferentes regiões e públicos.

Além disso, é importante destacar que a trajetória da OAKBERRY e seus modos de entrada estão intimamente ligadas às características e experiência de seu fundador, Georgios Frangulis, cuja visão e orientação para o crescimento global impulsionaram a marca a se expandir internacionalmente. Segundo Herrmann e Datta (2002), o perfil do empreendedor, aliado à disposição para assumir riscos, é essencial para que fundadores direcionem suas empresas para mercados externos. Frangulis identificou uma lacuna no mercado de açaí e, por meio de uma abordagem estratégica, desenvolveu uma marca voltada para a expansão acelerada por meio do modelo de franquias, o que possibilitou a consolidação da presença da OAKBERRY em diversos países. Sua experiência e conhecimento sobre o mercado norte-americano e global foram fatores determinantes na formulação da estratégia da empresa. Herrmann e Datta (2002) destacam que fundadores com visão internacional tendem a ser mais flexíveis em suas estratégias, adaptando-se às particularidades culturais de cada região, mas sem perder a identidade da marca. Esses atributos foram fundamentais para que a OAKBERRY se tornasse um caso de sucesso no setor de açaí, com um modelo de negócios capaz de sustentar o crescimento global e fortalecer sua posição competitiva.

Wan, Sousa, Lengler e Tan (2023) exploram diversos antecedentes que influenciam a decisão das empresas em relação ao modo de entrada, como características específicas do mercado-alvo, capacidades organizacionais e fatores culturais. No contexto da OAKBERRY, esse estudo fornece uma base teórica para entender como a empresa toma decisões estratégicas ao expandir suas operações internacionalmente. As características do mercado-alvo, como demanda por produtos saudáveis e hábitos de consumo locais, são cruciais para

a OAKBERRY na escolha de modos de entrada, como franquias. A empresa também deve considerar suas capacidades organizacionais, como recursos financeiros e experiência no setor, que impactam sua habilidade de se adaptar e competir em novos mercados. Por este motivo, a OAKBERRY optou por franquias na sua fase inicial e lojas próprias em mercados estratégicos. Além disso, fatores culturais desempenham um papel significativo nas decisões da OAKBERRY. A compreensão das preferências locais e das dinâmicas culturais permitem que a empresa ajuste sua oferta e comunicação, assegurando uma melhor aceitação no mercado. Assim, a OAKBERRY busca não apenas expandir sua presença, mas também garantir que sua proposta de valor esteja alinhada com as expectativas dos consumidores em diferentes contextos, resultando em um crescimento sustentável e bem-sucedido.

A OAKBERRY utiliza o modelo de franquias como um pilar estratégico fundamental para sua expansão internacional. Kedia, Ackerman, Bush e Justis (1994) ressaltam que *franchising* é uma abordagem eficaz para o crescimento, pois combina a força da marca com o conhecimento local dos franqueados. Essa combinação permite que empresas como a OAKBERRY explorem novos mercados com uma estrutura de operação que minimiza os riscos financeiros e administrativos associados à entrada em mercados desconhecidos. O modelo de franquias proporciona à OAKBERRY a flexibilidade necessária para adaptar suas operações às especificidades culturais e comportamentais dos consumidores, garantindo que a experiência da marca esteja alinhada com diferentes públicos.

Brookes e Altinay (2017) destacam que o sucesso em um sistema de franquias não depende apenas da qualidade do produto, mas também do suporte contínuo e da formação oferecida aos franqueados. Para a OAKBERRY, isso significa implementar um robusto programa de capacitação que não só ensina as operações do dia a dia, mas também reforça os valores da marca e a importância da experiência do cliente. O treinamento e o suporte são essenciais para assegurar que os franqueados mantenham a qualidade do serviço e do produto, preservando a identidade da OAKBERRY. Além disso, a empresa fornece apoio operacional em marketing e logística, bem como assistência na escolha do local, fatores que contribuem para a eficiência operacional e a satisfação do cliente.

Adicionalmente, Hoffman, Watson e Preble (2016) abordam a importância da seleção cuidadosa dos franqueados, enfatizando que aqueles com conhecimento local e habilidades de gestão são fundamentais para o

desempenho do negócio. A OAKBERRY, ao selecionar seus franqueados, busca candidatos que não apenas compartilhem da visão da marca, mas que também tenham um entendimento profundo do mercado local, sua dinâmica e necessidades específicas. Essa estratégia permite que a OAKBERRY amplie sua rede de franquias com parceiros que estão alinhados com seus objetivos de crescimento, promovendo um desenvolvimento sustentável e de longo prazo. Dessa forma, a combinação de um modelo de franquias bem estruturado, treinamento eficaz e a escolha criteriosa de franqueados possibilita que a OAKBERRY mantenha sua posição como uma marca de destaque no setor de açaí globalmente.

4.3.1.2.

A OAKBERRY e suas estratégias de seleção de mercado

A OAKBERRY adota uma abordagem estratégica para a seleção de mercados e o uso de franquias, que podem ser relacionadas a diversos modelos teóricos que auxiliam na tomada de decisão em sua expansão internacional. Ressalta-se a importância de uma análise criteriosa dos mercados-alvo, considerando fatores como demanda por produtos, condições econômicas, nível de competitividade, PIB per capita e preferências culturais dos consumidores. Essa abordagem possibilita à OAKBERRY identificar mercados promissores e alinhar suas ofertas às particularidades locais, favorecendo uma maior aceitação e consolidação da marca. Um dos principais critérios de análise adotados pela OAKBERRY é a comparação entre o preço médio de seus produtos e o custo de uma refeição básica no país-alvo. Essa avaliação permite à empresa determinar a acessibilidade do produto dentro do contexto econômico local, contribuindo para a definição de estratégias de precificação e posicionamento de mercado.

Além disso, Viswanathan e Jha (2019) enfatizam que a adaptação das estratégias de marketing e a oferta de produtos são cruciais para o sucesso em mercados estrangeiros. A OAKBERRY aplica esse princípio ao ajustar seu cardápio e suas campanhas promocionais para atender às expectativas e necessidades dos consumidores locais, mantendo, ao mesmo tempo, a essência de sua marca.

Zahra e George (2002) discutem a importância da capacidade de absorção das características locais pelas empresas em ambientes internacionais. A OAKBERRY demonstra essa capacidade ao aprender com as experiências de seus franqueados e ao adaptar suas práticas operacionais com base nas lições

aprendidas em diferentes contextos. Isso não apenas facilita a entrada em novos mercados, mas também contribui para um crescimento acelerado.

Saras Sarasvathy (2001) traz a perspectiva do "*effectuation*", enfatizando a importância da flexibilidade e da capacidade de adaptação no processo empreendedor. A OAKBERRY adota essa abordagem ao se manter aberta a novas oportunidades e parcerias internacionais, permitindo ajustes dinâmicos em suas estratégias à medida que o mercado evolui. Essa mentalidade empreendedora é fundamental para a empresa, pois facilita a identificação e aproveitamento de oportunidades em um ambiente global em constante mudança.

Por fim, a combinação dessas abordagens teóricas oferece à OAKBERRY uma base sólida para sua estratégia de internacionalização. A empresa não apenas identifica e seleciona mercados com base em análises, mas também implementa um modelo de franquias que promove a adaptação local e a eficiência operacional, garantindo um crescimento sustentável em um ambiente global competitivo.

4.3.1.3.

A OAKBERRY na perspectiva das teorias comportamentais

As teorias comportamentais são amplamente reconhecidas na área de Negócios Internacionais e têm aplicação significativa no processo de internacionalização da OAKBERRY, especialmente considerando seu modelo de franquias. Essas teorias enfatizam que o comportamento e as decisões de internacionalização da empresa são influenciados não apenas por fatores econômicos, mas também por características subjetivas, como as percepções e experiências dos franqueados e da liderança. Assim, esses líderes desempenham um papel crucial ao moldar a estratégia internacional da OAKBERRY, determinando o ritmo e a abordagem de sua expansão com base em sua familiaridade com os mercados externos e/ou sua aversão ao risco.

Ao contrário de muitas empresas que seguem um processo de internacionalização gradual, a OAKBERRY adotou uma estratégia acelerada, permitindo uma rápida penetração em novos mercados. Essa abordagem ágil reflete a capacidade da empresa de se adaptar rapidamente às demandas locais, promovendo ajustes dinâmicos e eficazes nas suas operações e ofertas.

4.3.1.3.1.

A OAKBERRY na perspectiva da Escola de Uppsala

A Escola de Uppsala, formulada por Johanson e Vahlne em 1977, descreve a internacionalização como um processo gradual e incremental, onde as empresas avançam em sua presença em mercados estrangeiros com base no conhecimento adquirido ao longo do tempo. Entretanto, a OAKBERRY exemplifica uma abordagem de internacionalização acelerada, desafiando as premissas tradicionais desse modelo. Ao empregar um modelo de franquias, a empresa consegue expandir rapidamente sua presença global enquanto mantém a consistência da marca. O uso de franquias é uma das chaves para o sucesso da OAKBERRY em sua internacionalização acelerada. Através desse modelo, a empresa pode entrar rapidamente em novos mercados enquanto delega a operação local a franqueados que possuem recursos financeiros, conhecimento profundo da cultura e do comportamento do consumidor em suas regiões. Essa abordagem permite à OAKBERRY equilibrar a necessidade de controle da marca com a flexibilidade para se adaptar a preferências e exigências culturais específicas.

Conforme Johanson e Mattson (1988), o conceito de *"lonely international"* caracteriza as empresas que desbravam mercados internacionais de forma independente, sem o suporte de redes ou alianças já consolidadas. Essas empresas pioneiras frequentemente enfrentam desafios significativos ao construir seus próprios caminhos em novos mercados, mas também estabelecem modelos estratégicos que podem ser seguidos por concorrentes.

No caso da OAKBERRY, essa definição se aplica ao seu papel atual como líder global no segmento de franquias de açaí. A empresa adota uma estratégia de internacionalização acelerada, marcada pela padronização de seus produtos e formatos de operação, aliados a uma forte identidade de marca. Sua atuação pioneira em mercados internacionais (franquias) permitiu à OAKBERRY consolidar-se como referência nesse nicho específico, inspirando outras empresas do setor a expandirem globalmente. A abordagem da OAKBERRY exemplifica como inovação e adaptação cultural podem ser combinadas para superar desafios relacionados à entrada em novos mercados, especialmente no segmento de produtos *premium* e saudáveis.

A ampliação do modelo da Escola de Uppsala por Coviello e Munro (1997) e Johanson e Vahlne (2009) destaca a importância da confiança nas relações comerciais e do aprendizado contínuo para o sucesso da internacionalização. No caso da OAKBERRY, a construção de relações sólidas com franqueados não apenas facilita a entrada em novos mercados, mas também proporciona um

canal para o aprendizado sobre práticas operacionais, preferências dos consumidores e adaptações necessárias em tempo real.

A OAKBERRY não exemplifica o modelo tradicional da Escola de Uppsala, mas incorpora alguns de seus conceitos revisados, especialmente em relação a redes e parcerias. A empresa ilustra como uma abordagem de internacionalização acelerada pode ser alcançada por meio do uso de franquias, superando as limitações de um processo gradual. Ao formar alianças estratégicas e integrar parcerias locais, a OAKBERRY rapidamente estabelece sua presença no setor de açaí em diversas regiões do mundo. Essa estratégia permite à empresa equilibrar o controle da marca com a adaptação às especificidades culturais, fortalecendo sua posição em um mercado global dinâmico e garantindo sua capacidade de atender às expectativas dos consumidores e manter sua marca como líder global de franquias de açaí.

4.3.1.3.2.

A OAKBERRY – “*Born Globals*” e empreendedorismo internacional

A análise da OAKBERRY sob a ótica das *Born Globals* revela pontos de convergência e divergência com essa teoria. Segundo Rennie (1993), empresas *Born Global* são caracterizadas por uma orientação internacional desde o início, buscando mercados externos como parte essencial de sua estratégia e demonstrando baixa dependência do mercado doméstico. A OAKBERRY reflete essa mentalidade, dado que, em 2018, apenas dois anos após sua fundação, iniciou sua expansão internacional, com grande parte de sua receita atualmente proveniente de operações fora do Brasil.

No entanto, a trajetória da OAKBERRY difere em alguns aspectos importantes. Ao contrário de muitas *Born Globals*, que priorizam uma internacionalização altamente acelerada com baixo controle e maior flexibilidade, a OAKBERRY opta por um modelo de franquias que envolve alto grau de padronização e seleção rigorosa de franqueados. Esse modelo permite maior controle da marca e dos processos, diferenciando a OAKBERRY das *Born Globals* típicas que frequentemente operam com modelos menos centralizados para favorecer o crescimento rápido. Além disso, enquanto muitas *Born Globals* mantêm operações leves em infraestrutura, a OAKBERRY investe na presença de lojas próprias em mercados-chave, como os Estados Unidos e a Austrália, para aprimorar o entendimento de cada mercado.

Essas diferenças revelam que, embora a OAKBERRY possua a mentalidade de rápida expansão internacional, seu modelo de negócios

incorpora práticas que buscam um equilíbrio entre crescimento de longo prazo e controle de qualidade. Assim, a OAKBERRY exemplifica uma adaptação do conceito de *Born Global*, moldada pelas necessidades e desafios específicos do setor de alimentação.

Os fundadores da OAKBERRY, com uma visão de negócios voltada para o nicho de alimentação saudável, destacam-se pelo forte compromisso em oferecer um produto de alta qualidade. A produção de açaí no Brasil agrega autenticidade e valor, reforçando práticas de comércio justo, o que atrai consumidores que valorizam responsabilidade social e sustentabilidade. Essa abordagem de diferenciação e o alinhamento com os valores de seu público são características que sustentam a posição da OAKBERRY como uma empresa *Born Global*, proporcionando uma experiência única ao consumidor e consolidando a marca de forma competitiva e relevante no mercado global.

A especialização da OAKBERRY no nicho de alimentação saudável e sustentável aumenta sua competitividade global ao apoiar-se em uma proposta de valor diferenciada: o açaí 100% natural e autêntico. Essa oferta vem sendo bem recebida em mais de 40 países e reflete-se no fato de que aproximadamente 75% de sua receita provém de operações internacionais. Apesar da mentalidade de internacionalização rápida, que é comum entre as *Born Globals*, a OAKBERRY adota um modelo de franquias híbrido. Esse formato combina controle de marca com flexibilidade local, o que permite que a empresa se adapte de forma eficaz a diferentes contextos culturais, essencial para manter uma operação sustentável e relevante em mercados com perfis diversos. A estrutura de franquias também ajuda a garantir a padronização de qualidade e a uniformidade da experiência do cliente, preservando a identidade da marca. Dessa forma, a OAKBERRY se consolida como um exemplo de adaptação do conceito de *Born Global*, conciliando o crescimento rápido com a necessidade de gerenciamento estratégico de suas operações em mercados estrangeiros.

A trajetória da OAKBERRY também se relaciona com a teoria de *effectuation*, conforme proposta por Saras Sarasvathy (2001), que enfatiza a tomada de decisões baseada em recursos disponíveis e redes de contato. Ao entrar em mercados como os Estados Unidos e a Europa, a empresa aproveitou redes e parcerias para entender e atender a demandas específicas. Essa abordagem reflete a capacidade da empresa de moldar seu caminho de internacionalização de forma flexível e responder a oportunidades de forma ágil.

As decisões estratégicas da OAKBERRY, como priorizar mercados com grande demanda por produtos saudáveis, exemplificam a abordagem *effectual* de “quem eu sou, o que eu sei e quem eu conheço”. Os fundadores, com profundo conhecimento sobre o mercado de açaí e redes de relacionamento estratégicas, souberam posicionar a OAKBERRY com autenticidade e agilidade.

Em resumo, a OAKBERRY compartilha características das *Born Globals*, mas adapta alguns elementos. A empresa combina inovação, empreendedorismo e parcerias para construir uma presença internacional robusta e diferenciada. A história da OAKBERRY ilustra como empresas podem mesclar práticas de *Born Globals* com estratégias híbridas, demonstrando a complexidade dos caminhos de internacionalização e a adaptabilidade exigida no empreendedorismo global contemporâneo.

4.3.2. SAMBAZON

4.3.2.1. A SAMBAZON e suas estratégias de modos de entrada

A análise dos Modos de Entrada permite compreender as escolhas estratégicas que a empresa fez ao longo de sua expansão global. O modo de entrada em um mercado externo é uma decisão crucial, pois envolve a seleção de mecanismos que determinam a alocação de recursos, controle e comprometimento da empresa em mercados estrangeiros (ROOT, 1998). As análises sobre modos de entrada abordam as variáveis que influenciam essas decisões, tais como a experiência internacional, o nível de controle desejado, os custos de transação e os riscos associados (ANDERSON; GATIGNON, 1986; CAVUSGIL, 2009; HILL, 2014).

A exportação direta foi o modo de entrada inicial utilizado pela SAMBAZON. A empresa começou exportando seus produtos do Brasil para os Estados Unidos, aproveitando o aumento da demanda por alimentos saudáveis e orgânicos nesse mercado. Esse movimento inicial da SAMBAZON é consistente com a fase inicial de empresas que buscam internacionalizar-se de forma progressiva, minimizando o risco financeiro e organizacional (JOHANSON & VAHLNE, 1977).

A exportação direta também é adequada para empresas que operam em setores com produtos diferenciados e de nicho, como é o caso do açaí, que era

ainda desconhecido nos Estados Unidos no início dos anos 2000. A empresa pôde se beneficiar do aumento da demanda por alimentos naturais, minimizando os custos e o risco de entrar no mercado norte-americano, o que está em conformidade com as teorias de Root (1998) sobre a escolha de modos de entrada mais cautelosos em mercados desconhecidos.

Com o crescimento da demanda nos Estados Unidos e o aumento da complexidade das operações internacionais, a SAMBAZON expandiu sua estratégia de internacionalização, migrando de um modelo de exportação direta para a formação de parcerias estratégicas e uma rede de distribuição global. Nesse contexto, Anderson e Gatignon (1986) destacam que a escolha de modos de entrada, como parcerias, é influenciada pelo equilíbrio entre o desejo da empresa de exercer maior controle nos mercados internacionais e a necessidade de compartilhar riscos e responsabilidades com parceiros locais. No caso da SAMBAZON, as parcerias estratégicas desempenharam um papel fundamental na construção de uma rede de distribuição eficiente, facilitando a entrada em novos mercados, como Europa e Ásia, e ampliando o alcance global da empresa sem exigir investimentos substanciais em infraestrutura própria.

De acordo com Herrmann e Datta (2002), as características dos fundadores influenciam significativamente as estratégias de internacionalização e o desempenho das empresas no mercado global. No caso da SAMBAZON, o fundador Ryan Black exerce uma influência central, guiando a empresa com uma visão voltada para a sustentabilidade, a autenticidade cultural e a promoção de produtos saudáveis à base de açaí. Para facilitar essa entrada no mercado americano, a SAMBAZON adotou modos de entrada, como o uso de distribuidores. Essa estratégia permite que a empresa aproveite a experiência local e os canais de distribuição já estabelecidos, minimizando riscos e custos associados à entrada direta. Essa abordagem nos Estados Unidos serviu como uma base sólida para a expansão global da SAMBAZON, permitindo que a marca construísse uma reputação de qualidade e responsabilidade socioambiental antes de expandir para outros mercados internacionais. Dessa forma, Ryan Black conseguiu adaptar a estratégia da empresa para ressoar tanto com o público americano quanto global, mantendo a consistência da marca e ampliando seu alcance.

Após a consolidação da marca no mercado americano e global, a empresa começou a expandir as franquias e lojas próprias como um modo de entrada adicional. O uso de franquias oferece à empresa a oportunidade de aumentar/diversificar sua presença no mercado americano sem um

comprometimento total de recursos, pois a responsabilidade pelos custos operacionais e pelo gerenciamento diário recai sobre o franqueado (CAVUSGIL, 2009; ROOT, 1994).

Conforme apontam Andersen e Buvik (2002), esse último tipo de modo de entrada (franquia) é frequentemente escolhido por empresas que buscam alcançar uma rápida expansão global enquanto preservam recursos internos para outras áreas estratégicas. Para a SAMBAZON, as franquias permitirão a entrada em mercados com elevado potencial de crescimento, como algumas regiões dos Estados Unidos, e ajudam a consolidar sua presença como marca global de açaí.

Os modos de entrada adotados pela SAMBAZON são consistentes com os critérios destacados por diversos autores no campo da internacionalização. No caso da SAMBAZON, a empresa adotou uma abordagem flexível e adaptativa, combinando diferentes modos de entrada (exportação, parcerias estratégicas, franquias) dependendo das condições do mercado e da capacidade da empresa em gerir riscos e expandir sua operação.

Além disso, Hollender, Zapkau e Schwens (2017) destacam que empresas de médio porte, como a SAMBAZON, podem optar por modos de entrada como exportação e parcerias para reduzir a exposição a riscos enquanto maximizam o potencial de crescimento internacional. A experiência da SAMBAZON ao usar essas estratégias está de acordo com essa perspectiva.

Sánchez-Peinado, Pla-Barber e Hébert (2007) argumentam que empresas que operam em nichos de mercado, como a SAMBAZON, tendem a optar por modos de entrada que proporcionam flexibilidade e controle moderado, o que explica o uso de exportação direta em seus estágios iniciais e, posteriormente, a transição para modos que envolvem mais comprometimento, como franquias e parcerias estratégicas.

Em resumo, a internacionalização da SAMBAZON, revela uma estratégia planejada e adaptável, alinhada às características de mercados globais e à necessidade de equilibrar controle e risco. A empresa iniciou sua expansão global por meio de exportação direta e, com o crescimento, passou a adotar parcerias estratégicas e franquias, maximizando o alcance global de seus produtos. Esse comportamento está de acordo com as perspectivas teóricas apresentadas por Root (1998), Cavusgil (2009) e Hill (2014), que enfatizam a importância de ajustar a estratégia de entrada à complexidade do mercado internacional e aos objetivos estratégicos da empresa.

4.3.2.2.

A SAMBAZON e suas estratégias de seleção de mercado

A análise da SAMBAZON oferece *insights* sobre os critérios e processos utilizados pela empresa ao entrar em mercados internacionais. A escolha cuidadosa dos mercados-alvo, levando em consideração fatores como a compatibilidade cultural, a demanda por produtos, e a estrutura competitiva do mercado é crucial para a eficácia da estratégia de internacionalização de uma empresa, pois influencia diretamente suas chances de sucesso em novos ambientes (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2012).

A expansão internacional da SAMBAZON começou de forma oportunista, aproveitando rapidamente oportunidades no mercado, especialmente nos Estados Unidos, onde o interesse por superalimentos e produtos saudáveis estava em alta. Nos primeiros anos, a empresa se destacou pelo pioneirismo e pela flexibilidade, reagindo a condições favoráveis sem um planejamento formal. No entanto, à medida que cresceu e se estabeleceu em novos mercados, a SAMBAZON passou a adotar uma abordagem mais estruturada, realizando análises de mercado detalhadas e desenvolvendo estratégias para sua expansão, considerando fatores como demanda, concorrência e regulamentações locais. Esse movimento reflete uma transição de uma postura reativa para uma mais estratégica, alinhando-se às recomendações de Kogut e Singh (1988), que enfatizam a importância de considerar as diferenças culturais e institucionais entre países. A entrada nos Estados Unidos, guiada pela análise do ambiente externo e pela identificação de oportunidades, exemplifica essa mudança, que incluiu a formação de parcerias estratégicas e a contratação de profissionais experientes, consolidando a presença global da SAMBAZON de forma planejada e estruturada.

A estratégia de internacionalização da SAMBAZON sugere os princípios de *effectuation*, conforme definidos por Sarasvathy (2001). Esse modelo é caracterizado por uma abordagem flexível e adaptável à medida que a empresa se expande para novos mercados, aproveitando as oportunidades à medida que surgem e utilizando os recursos disponíveis, em vez de seguir um plano rígido e previamente definido (*causation*). A SAMBAZON combina diferentes modos de entrada, como franquias, alianças estratégicas e parcerias de distribuição, o que permite uma adaptação constante a diversos mercados e contextos. Sarasvathy (2001) sugere que, nesse contexto, os empreendedores estão menos preocupados com previsões exatas e mais focados em maximizar seu controle sobre os resultados com os recursos e parceiros acessíveis.

Segundo Viswanathan e Jha (2019), a seleção de mercados deve levar em conta tanto a acessibilidade quanto a atratividade econômica. Esses fatores foram determinantes na decisão da SAMBAZON de ingressar no mercado norte-americano. Nesse contexto, o sucesso inicial da empresa nos Estados Unidos forneceu uma base sólida para sua expansão para outros mercados internacionais.

A abordagem da SAMBAZON na seleção de mercados também pode ser analisada à luz dos princípios propostos por Zahra e George (2002), que sugerem que as empresas devem se concentrar em mercados que oferecem oportunidades para inovação e diferenciação. A marca SAMBAZON se posicionou como um fornecedor de produtos diferenciados, aproveitando a tendência crescente de consumo de alimentos saudáveis e sustentáveis. Essa estratégia de diferenciação é especialmente importante para empresas que atuam em nichos de mercado.

A análise de Kuivalainen (2004) destaca que a flexibilidade na seleção de mercado é essencial para as empresas em processo de internacionalização. A SAMBAZON exemplifica essa flexibilidade ao adaptar sua abordagem de entrada dependendo das características do mercado-alvo. Após consolidar sua presença nos Estados Unidos, a empresa começou a explorar mercados na Europa e na Ásia, ajustando suas estratégias de marketing e distribuição para atender às particularidades culturais e às preferências dos consumidores locais.

Por fim, a escolha de mercado pela SAMBAZON exemplifica a abordagem estratégica que a empresa adotou para sua internacionalização. A análise dos mercados-alvo, a consideração das variáveis culturais e econômicas, e a disposição para ajustar suas estratégias conforme as características locais têm sido fatores fundamentais para o sucesso da empresa nos Estados Unidos e em sua expansão global. Além disso, a SAMBAZON mantém uma postura aberta a novas oportunidades e ao surgimento de parceiros internacionais fora dos Estados Unidos.

4.3.2.3.

A SAMBAZON na perspectiva das teorias comportamentais

As teorias comportamentais são amplamente reconhecidas na área de Negócios Internacionais por sua aplicação na explicação do processo de internacionalização, especialmente em empresas de pequeno e médio porte. Elas enfatizam que o comportamento e as decisões de internacionalização são influenciados não apenas por fatores econômicos, mas também por

características subjetivas, como as percepções e experiências dos executivos da empresa. Assim, esses líderes desempenham um papel crucial ao moldar a estratégia internacional, determinando o ritmo e a abordagem da expansão com base em seu nível de familiaridade com o mercado externo e aversão ao risco.

Essas teorias também explicam por que empresas em contextos econômicos semelhantes podem adotar estratégias distintas de internacionalização. Ademais, o processo de internacionalização é visto como gradual e dinâmico, ajustando-se conforme a empresa adquire conhecimento sobre mercados estrangeiros.

4.3.2.3.1.

A SAMBAZON na perspectiva da Escola de Uppsala

A análise da internacionalização da SAMBAZON sob a ótica da Escola de Uppsala apresenta divergências relevantes em relação ao modelo incremental proposto por Johanson e Vahlne (1977). Essa teoria sugere que as empresas iniciam suas operações internacionais com modos de entrada de baixo comprometimento, como a exportação, e gradualmente aumentam seu envolvimento à medida que adquirem conhecimento e experiência no mercado estrangeiro. A produção local, segundo a Escola de Uppsala, ocorre geralmente como a última etapa da cadeia de estabelecimento.

Por outro lado, a SAMBAZON, mesmo sendo uma empresa americana, desde o princípio estabeleceu grande parte de sua produção no Brasil, país de origem do açaí, seu produto principal. Esse movimento indica um compromisso direto com o mercado externo, divergindo da abordagem gradual proposta pela Escola de Uppsala. Assim, enquanto o modelo de Uppsala postula uma inserção progressiva, a SAMBAZON adotou uma abordagem que prioriza a proximidade com a fonte de matéria-prima, visando o controle da qualidade e a sustentabilidade na sua cadeia de valor (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Conforme proposto por Johanson e Vahlne (1977), a empresa começa a internacionalização por mercados geograficamente ou psicologicamente próximos. Neste aspecto, a internacionalização da SAMBAZON segue uma lógica que se alinha à teoria da Escola de Uppsala, que sugere que empresas tendem a entrar em mercados que são psicologicamente mais próximos antes de se aventurarem em mercados mais distantes. A SAMBAZON iniciou sua produção no Brasil e, em seguida, a expansão nos Estados Unidos, onde a demanda por produtos de açaí estava em ascensão, beneficiando-se da familiaridade cultural e do crescente interesse dos consumidores americanos por

superalimentos. Após consolidar sua presença nos EUA, a empresa expandiu para o Canadá e, posteriormente, explorou mercados europeus, como o Reino Unido e a Alemanha, onde também havia uma tendência crescente por produtos saudáveis. À medida que a SAMBAZON se aventurou em mercados mais distantes, como o Japão, enfrentou desafios relacionados a diferenças culturais e preferências de consumo. Embora esses mercados apresentem oportunidades significativas, a empresa precisou adaptar sua estratégia de marketing e produtos para atender às particularidades locais.

De acordo com a Escola de Uppsala, à medida que a empresa ganha conhecimento e experiência no mercado externo, ela tende a aumentar seu nível de comprometimento. No caso da SAMBAZON, esse aprendizado no mercado norte-americano não apenas consolidou sua marca, mas também permitiu que a empresa expandisse suas operações por meio de alianças estratégicas, canais de venda diversificados (como franquias e lojas próprias) e um controle maior sobre sua cadeia de suprimentos.

Esses novos modos de entrada representam o que a teoria de Uppsala identifica como uma transição natural para modos de operação que envolvem mais recursos e controle. A utilização de múltiplos canais, como franquias e parcerias estratégicas, demonstram que a SAMBAZON conseguiu adaptar-se aos mercados estrangeiros e atingir um nível de maturidade no processo de internacionalização que exige maior controle sobre suas operações.

Outro ponto chave da Escola de Uppsala é a forma como as empresas lidam com a incerteza nos mercados externos. A teoria sugere que as empresas enfrentam incertezas sobre as condições de mercado e, por isso, optam por aumentar o compromisso gradualmente. A SAMBAZON, ao se expandir inicialmente por meio da exportação, conseguiu reduzir a exposição aos riscos do mercado. No entanto, ao acumular conhecimento e entender melhor as demandas dos consumidores e a dinâmica do mercado, a empresa foi capaz de aumentar gradualmente seu comprometimento por meio de investimentos maiores e mais controlados.

Sob a perspectiva da Escola de Uppsala, a trajetória de internacionalização da SAMBAZON pode ser vista como uma evolução gradual, que começou com a exportação direta e avançou para modos de entrada mais complexos e comprometidos, como distribuidores, parcerias estratégicas e franquias. Esse processo progressivo reflete o acúmulo de conhecimento e experiência da empresa no mercado externo, permitindo que ela gerenciasses melhor os riscos e aumentasse seu controle sobre a operação internacional.

Johanson e Mattson (1988) introduzem o conceito de *"early starters"*, referindo-se a empresas que iniciam sua internacionalização de maneira precoce, aproveitando as oportunidades globais antes de seus concorrentes. Esses *"early starters"* têm uma vantagem competitiva, pois conseguem estabelecer uma presença em mercados internacionais com menos concorrência e antes que as barreiras culturais e logísticas sejam totalmente exploradas. No caso da SAMBAZON, a empresa se encaixa nesse conceito ao expandir suas operações globalmente desde o início, com foco em mercados como os Estados Unidos. A SAMBAZON foi pioneira na internacionalização do açaí, um produto tipicamente brasileiro, e conseguiu se posicionar como líder no segmento de alimentos e bebidas saudáveis. Sua estratégia de internacionalização envolveu a criação de uma rede sólida de parcerias, estabelecendo-se primeiramente em um mercado mais maduro e, com o tempo, expandindo para novos mercados. A abordagem *"early starter"* permitiu à SAMBAZON consolidar-se como uma marca global, aproveitando as tendências de saúde e bem-estar para ganhar espaço em mercados internacionais. Atualmente, a empresa pode ser classificada como *"International among others"*, uma vez que opera em um mercado competitivo com a presença de concorrentes, embora alguns compitam com produtos de marca branca (*white label*).

Além da perspectiva gradual da Escola de Uppsala, a Teoria de Redes é essencial para compreender a expansão internacional da SAMBAZON. Esta abordagem, discutida por Johanson e Mattsson (1988) e ampliada por Coviello e Munro (1997), enfatiza que as empresas não atuam isoladamente em sua internacionalização, mas sim através de redes de relacionamentos que envolvem clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros estratégicos. Essas conexões são cruciais, pois permitem que a empresa acesse informações, recursos e oportunidades que podem facilitar sua entrada em novos mercados.

A internacionalização da SAMBAZON foi acelerada e facilitada por essas redes. A empresa fez uso de parcerias estratégicas com distribuidores locais, varejistas globais e alianças comerciais, o que permitiu uma expansão mais rápida e eficaz. Essas parcerias ajudaram a reduzir os custos de entrada, a mitigar os riscos e a aproveitar o conhecimento e a infraestrutura de parceiros estabelecidos nos mercados-alvo.

A Teoria de Redes, conforme Coviello e Munro (1997), destaca que as redes podem proporcionar oportunidades de expansão internacional que não são previstas em um processo incremental tradicional, como o sugerido pela Escola de Uppsala. No caso da SAMBAZON, suas redes de parceiros foram

fundamentais para permitir uma entrada mais rápida e menos arriscada em novos mercados. Além disso, essas redes forneceram à SAMBAZON uma maneira de lidar com as incertezas e complexidades associadas à internacionalização.

Adicionalmente, a revisão do modelo da Escola de Uppsala proposta por Johanson e Vahlne (2009) introduz a importância do aprendizado e das interações dentro dessas redes. Segundo essa versão revisitada, a internacionalização não é apenas um processo incremental, mas também depende da capacidade da empresa de construir e aproveitar relacionamentos estratégicos ao longo do tempo. Assim, a SAMBAZON, ao estabelecer parcerias com distribuidores em diferentes regiões, exemplifica como as redes de relacionamento podem complementar a abordagem gradual da Escola de Uppsala, oferecendo suporte e conhecimento para uma expansão mais robusta e adaptável.

A capacidade da empresa de formar e gerenciar essas redes foi essencial para sua expansão nos Estados Unidos e globalmente, demonstrando que, além do acúmulo gradual de conhecimento sugerido pela Escola de Uppsala, a criação de conexões estratégicas permitiu que a SAMBAZON aproveitasse oportunidades de mercado que de outra forma não estariam disponíveis.

4.3.2.3.2.

A SAMBAZON – “*Born Globals*” e empreendedorismo internacional

A análise da internacionalização da SAMBAZON à luz das *Born Globals* revela que, embora a empresa atenda a alguns requisitos dessa teoria, ela não pode ser totalmente classificada como uma *Born Global*, sua trajetória mostra uma dinâmica diferente.

Fundada nos Estados Unidos em 2000, a SAMBAZON só diversificou sua expansão internacional em 2010, após uma década de operação focada no mercado americano. Este aspecto é fundamental para diferenciá-la de uma *Born Global* clássica, já que essas empresas, segundo Chetty e Campbell-Hunt (2004), costumam começar a atuar em mercados internacionais nos primeiros anos de existência. A expansão tardia da SAMBAZON sugere uma abordagem mais tradicional e gradual de internacionalização, que não se alinha completamente com o modelo de internacionalização rápida das *Born Globals*. Além disso, embora a SAMBAZON tenha um foco crescente em mercados externos, 90% de sua receita ainda provém dos Estados Unidos, o que reforça a importância contínua do mercado doméstico para a empresa. Empresas *Born Global*, por outro lado, tendem a distribuir suas receitas de forma mais equilibrada entre mercados internos e externos (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; OVIATT; MCDOUGALL, 1994, 2000; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996).

Por outro lado, a SAMBAZON apresenta algumas características alinhadas com as *Born Globals*, como o uso ativo de inovação no desenvolvimento de novos produtos. A empresa tem se destacado no mercado de superalimentos, aproveitando tendências globais de consumo saudável e sustentável. Seu produto principal, o açaí, é altamente diferenciado e ocupa um nicho específico no mercado de alimentos saudáveis, o que fortalece sua competitividade internacional. Além disso, os fundadores da SAMBAZON, apesar de não terem experiência internacional inicialmente, demonstraram um forte espírito empreendedor, uma característica comum entre empresas *Born Global*. A contratação de profissionais com vasta experiência internacional também foi um passo estratégico que facilitou a expansão para mercados estrangeiros.

A abrangência da internacionalização da SAMBAZON, após sua consolidação no mercado americano, é outro fator relevante. Atualmente, a empresa está presente em mais de 50 países, com uma expansão que cobre todos os continentes. Essa disseminação geográfica reflete a capacidade da SAMBAZON de se adaptar a diferentes ambientes culturais e regulatórios, um aspecto que, de certa forma, aproxima a empresa do conceito de *Born Globals*,

que são descritas como organizações altamente flexíveis e ágeis em sua internacionalização.

Em suma, embora a SAMBAZON não se encaixe totalmente na definição tradicional de uma *Born Global*, ela compartilha várias características dessas empresas, como o uso de inovação, o empreendedorismo dos fundadores e a formação de alianças estratégicas. No entanto, sua trajetória de internacionalização mais tardia/lenta e sua forte dependência do mercado americano indicam que a empresa segue um modelo híbrido, combinando aspectos de uma abordagem mais tradicional com elementos de uma *Born Global*, o que demonstra a complexidade e a diversidade dos caminhos de internacionalização adotados pelas empresas.

A internacionalização da SAMBAZON pode ser analisada por meio das três perguntas centrais da teoria de *effectuation*, proposta por Saras Sarasvathy (2001): "Quem eu sou?", "O que eu sei?" e "Quem eu conheço?". Essas questões são fundamentais para entender o processo de tomada de decisão da empresa, incluindo suas escolhas estratégicas, como a entrada no mercado dos Estados Unidos, a produção no Brasil e as parcerias estabelecidas ao longo de sua trajetória. Os fundadores da SAMBAZON, Ryan Black e Jeremy Black, surfistas que tinham uma conexão pessoal com o estilo de vida saudável, desenvolveram uma afinidade com o produto açaí, especialmente devido à sua vivência no Brasil. Essa relação foi determinante para a decisão de promover o açaí como uma tendência saudável, associada ao bem-estar e ao estilo de vida ativo, alinhando suas experiências pessoais e interesses com a oportunidade de negócio.

Além disso, os fundadores possuíam um profundo conhecimento sobre o mercado de superalimentos e sobre o potencial de crescimento do mercado de produtos saudáveis nos Estados Unidos/Califórnia. A tendência de consumo de alimentos naturais e ricos em nutrientes estava em ascensão, o que ajudou a definir a estratégia de posicionar o açaí como um produto *premium* no mercado americano. A experiência no Brasil facilitou a decisão de explorar o potencial do açaí, devido à abundância e alta qualidade do produto, para atender à crescente demanda internacional.

No que tange às parcerias, a SAMBAZON utilizou sua rede de contatos para estabelecer conexões estratégicas tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos. Embora os fundadores não tenham iniciado com parcerias formais, criaram uma rede de relacionamentos no Brasil para garantir o fornecimento de açaí de alta qualidade. Além disso, buscaram parcerias com distribuidores e

varejistas no mercado americano para assegurar a boa distribuição do produto. Ao expandir para mercados internacionais, a empresa formou alianças com outras organizações que ajudaram a promover a marca e aumentar sua visibilidade.

Essas decisões refletem a combinação das três perguntas de *effectuation*, nas quais a identidade dos fundadores, o conhecimento do mercado de superalimentos e a rede de contatos estratégicos desempenharam papéis essenciais na construção do caminho de internacionalização da SAMBAZON. A escolha de produzir no Brasil permitiu garantir o controle sobre a qualidade do produto e sua autenticidade, enquanto a entrada no mercado dos EUA foi uma decisão estratégica fundamentada no conhecimento do mercado e nas tendências emergentes de consumo de produtos saudáveis.

4.3.3.

Análise cruzada dos casos

Esta seção apresenta uma análise comparativa dos casos analisados. Consistindo em (i) Comparação entre as características gerais e dos processos de internacionalização das empresas, (ii) Comparação entre as estratégias de Modos de Entrada, (iii) Comparação entre as estratégias de Seleção de Mercado e (iv) Comparação dos resultados obtidos na perspectiva das Teorias Comportamentais.

4.3.3.1.

Comparação entre as características gerais e dos processos de internacionalização das empresas:

A OAKBERRY e a SAMBAZON são empresas que compartilham o objetivo de promover o açaí como um superalimento global, mas diferem em seus modelos de negócios e estratégias de internacionalização. Fundada em 2016, no Brasil, a OAKBERRY opera com um modelo de franquias voltado para alimentos saudáveis. Já a SAMBAZON, criada em 2000, nos Estados Unidos, adota uma abordagem focada na produção, exportação e comercialização de produtos derivados de açaí, enfatizando práticas sustentáveis e apoio às comunidades amazônicas. Enquanto a OAKBERRY busca padronização global da sua marca, a SAMBAZON investe na diferenciação por meio da sustentabilidade e da valorização de produtos orgânicos.

No que diz respeito à internacionalização, a OAKBERRY apresenta uma expansão acelerada, com presença em mais de 40 países, baseada em franquias, lojas próprias e parcerias estratégicas. Em contraste, a SAMBAZON adotou um crescimento global mais gradual, começando pela exportação e distribuidores direcionado para o mercado americano e posteriormente, evoluindo para alianças estratégicas, operações próprias e vendas online. Ambas identificam os Estados Unidos como um mercado-chave, mas a OAKBERRY possui maior diversificação geográfica e global, enquanto a SAMBAZON mantém maior concentração no mercado americano (aproximadamente 90%) devido ao enorme potencial desse mercado consumidor.

Os fundadores da SAMBAZON, desempenharam um papel fundamental ao reconhecer o potencial do açaí no mercado norte-americano no início dos anos 2000. Sua estratégia foi decisiva para a introdução e popularização do produto, contribuindo para a consolidação da empresa no cenário internacional. Por serem americanos, possuíam uma compreensão profunda da cultura local e das preferências dos consumidores, o que foi crucial para adaptar o produto às demandas específicas deste mercado. Além disso, a sua localização estratégica nos Estados Unidos proporcionou acesso a redes locais de distribuição e financiamento, enquanto a experiência empreendedora contribuiu para uma entrada eficiente neste mercado, que é o maior consumidor mundial. Esse foco inicial possibilitou à empresa estabelecer uma base sólida no mercado norte-americano antes de expandir para outros países, assegurando um crescimento estratégico e sustentável. A escolha pelo mercado dos Estados Unidos deve-se ao seu elevado potencial de consumo, uma vez que, para os fundadores, não fazia sentido buscar uma internacionalização acelerada estando inseridos no maior mercado consumidor global. Dessa forma, o processo de diversificação para outros mercados internacionais só foi iniciado após a consolidação da posição da empresa nos Estados Unidos.

Por outro lado, o papel do fundador da OAKBERRY, foi decisivo na construção de uma identidade da marca global focada em autenticidade e inovação. Como brasileiro, Frangulis usou a origem do produto (produto orgânico certificado da Amazônia) como um ativo estratégico, posicionando o açaí como um produto autêntico e saudável para o público. Além disso, sua visão empreendedora e global impulsionou uma estratégia agressiva de internacionalização, baseada em franquias, que promoveu rapidamente a presença da marca em diferentes mercados internacionais. Por meio da estratégia de master franquizados, a empresa superou barreiras de entrada em

novos mercados, como a distância geográfica e os desafios relacionados a recursos. A implementação desse modelo permitiu a replicação bem-sucedida de sua operação em diferentes países, facilitando a expansão internacional de forma eficiente e padronizada.

O Quadro 5 sintetiza as principais características das empresas estudadas:

Quadro 5 - Principais Características das Empresas

Característica	OAKBERRY	SAMBAZON
País de Origem	Brasil	Estados Unidos
Ano Fundação	2016	2000
Ano Internacionalização	2018	2010
Anos entre fundação e internacionalização	2 anos	10 anos
1º Mercado Externo	Estados Unidos	Canadá
Receita - 2024	Internacional: 75% Nacional (Brasil): 25 % Total: R\$ 800 Milhões (estimada)	Internacional: 10% (somente 2% no Brasil) Nacional (EUA): 90 % Total: + US\$ 200 Milhões (estimada)
Mercado Alvo	Consumidores preocupados com saúde e praticidade.	Consumidores de alimentos saudáveis e sustentáveis, com forte apelo ambiental.
Embaixadores	Surfistas, Tenistas, Atletas. Festival de Música. Influenciadores e Eventos esportivos.	Surfistas, Skatistas, Atletas. Marca associada à saúde, bem-estar e sustentabilidade.
Diferenciais Estratégicos	Expansão baseada em franquias padronizadas e alto investimento em marketing global.	Valorização de práticas sustentáveis e apoio a comunidades locais na Amazônia.
Parcerias	Franqueados, Investidores, Consultorias e Certificadoras.	Distribuidores, Desenvolvedores de produto, ONGS, Consultorias e Certificadoras, Franqueados.
ESG	Sustentabilidade e TPL – atende aos requerimentos Certificação Orgânica Projetos Sociais	Sustentabilidade e TPL – faz parte do DNA da empresa Certificação Orgânica Projetos Sociais 1o Certificado no FDA <i>Fair Trade</i>
Produto	Certificado e Diferenciado. Menu Personalizado. Produto <i>Premium</i> . Branding - <i>fast food</i> saudável ou <i>super food</i> .	Certificado e Diferenciado. Embalagens Prontas. Produto <i>Premium</i> . Branding - <i>fast food</i> saudável ou <i>super food</i>
Posição Competitiva	Empresa global líder no segmento de franquias. Marca Global	Empresa global líder de mercado (atacado). Empresa global pioneira da indústria de Açai.
Cadeia de Suprimentos	Verticalizada com fábrica própria.	Verticalizada com 2 fábricas próprias.

Inovação	Desenvolvedor do mercado de Franquias Mundial. Desenvolvimento de novos produtos, embalagens e formatos, incluindo a presença em supermercados e parcerias com outras empresas de alimentos.	Desenvolvedor/Criador do mercado americano. Desenvolvimento de novos produtos, embalagens e formatos, incluindo a presença em supermercados e parcerias com outras empresas de alimentos.
Número de Funcionários	+ 200 funcionários.	+ 500 funcionários
Motivação dos Negócios Internacionais	Mercado brasileiro maduro; Foco no mercado internacional desde a fundação; Características fundadores; Atender demanda produtos certificados. Rentabilidade do Mercado Internacional.	Expandir base de clientes, fora dos Estados Unidos; Atender demanda produtos certificados.

Fonte: Elaborado pela Autora

4.3.3.2.

Comparação entre as estratégias de modos de entrada

A análise das estratégias de modos de entrada adotadas pela OAKBERRY e pela SAMBAZON demonstra diferenças significativas em suas abordagens e resultados. A OAKBERRY iniciou sua internacionalização por meio de loja própria e rapidamente migrou para o modelo de franquias, consolidando sua presença no varejo. Atualmente, a empresa conta com mais de 400 franquias internacionais e mais de 300 unidades nacionais, totalizando mais de 700 lojas globalmente. No setor atacadista, a OAKBERRY expandiu sua atuação por meio de parcerias estratégicas com supermercados, fortalecendo sua presença nesse canal. Suas perspectivas incluem a expansão expressiva de franquias nos Estados Unidos e em mercados globais, reafirmando seu posicionamento como uma marca de alcance mundial.

Por outro lado, a SAMBAZON iniciou seu processo de internacionalização com exportação direta, priorizando o setor atacadista ao firmar parcerias com supermercados, distribuidores e serviços de alimentação (*food services*). No varejo, a empresa opera com lojas próprias e um número reduzido de franquias, somando mais de 10 unidades no total, entre operações nacionais e internacionais. Apesar de seu alcance mais limitado, a SAMBAZON planeja ampliar significativamente sua rede de franquias, com foco no mercado norte-americano. Essa estratégia reativa é justificada pela empresa como uma forma de diversificar seus modos de entrada, uma vez que o canal de atacado já está consolidado. No entanto, também pode ser interpretada como uma resposta à concorrência, especialmente diante do investimento significativo da OAKBERRY na expansão de franquias nos Estados Unidos. Essa diferença entre as duas empresas reflete o ritmo acelerado da expansão internacional da OAKBERRY, em contraste com o crescimento mais gradual da SAMBAZON, além de destacar a diversidade nos modos de entrada e estratégias de alcance global.

A diferença nas estratégias iniciais de expansão da OAKBERRY e da SAMBAZON pode ser atribuída a fatores como o momento de entrada no mercado, as características e nacionalidade dos fundadores, os objetivos estratégicos e o contexto competitivo.

Considerando que a OAKBERRY, desde a sua fundação, optou por adotar o modelo de franquias como estratégia principal e que pode ser explicado por diversas razões. Primeiramente, este modelo possibilita uma rápida escala de crescimento, uma vez que permite uma expansão acelerada com investimentos compartilhados. Em segundo lugar, esse modelo reforça a experiência do

consumidor, elemento central no posicionamento da marca. A franquia proporciona um ambiente controlado onde é possível educar os consumidores sobre o açaí como um produto premium e saudável, promovendo uma experiência de consumo diferenciada. Além disso, o modelo de franquias também se destacou por sua estrutura alinhada ao conceito de “*fast-food* saudável”, introduzido pela OAKBERRY como uma inovação no mercado. Apesar do açaí já ser amplamente conhecido como um alimento saudável, o formato de serviço rápido permitiu à empresa levar esse conceito a locais estratégicos e de alta visibilidade, como shoppings, aeroportos e centros urbanos. Por fim, o modelo de franquias foi especialmente vantajoso para a OAKBERRY em seus primeiros anos, dado que era uma startup com recursos financeiros limitados. Essa estratégia possibilitou uma expansão rápida sem a necessidade de grandes investimentos próprios em infraestrutura e distribuição, garantindo um crescimento eficiente e escalável desde o início. Recentemente, a OAKBERRY deu início ao processo de recompra de franquias com o objetivo de ampliar a rede de lojas próprias em mercados estratégicos e de alta rentabilidade.

Em contraste, a SAMBAZON seguiu uma estratégia distinta, centrada na exportação direta e no estabelecimento de parcerias com distribuidores/importadores, fundamentada por diversos fatores. Primeiramente, o pioneirismo no mercado de açaí foi um aspecto crucial. Na época de sua fundação, o mercado global de açaí ainda era incipiente, e a principal prioridade da empresa era educar os consumidores sobre o produto e criar uma cadeia de suprimentos capaz de atingir a escala necessária. A exportação direta para distribuidores emergiu como uma estratégia eficaz para introduzir o açaí em grande escala no mercado norte-americano. Além disso, a estratégia da SAMBAZON estava baseada em um modelo orientado ao produto, alinhado com a estrutura do mercado nos Estados Unidos. A empresa inicialmente focou na comercialização de açaí em formatos como polpas congeladas e bebidas, voltadas principalmente para supermercados e o setor de *food service*. Esse modelo demandava parcerias estratégicas com distribuidores e redes varejistas, já que os produtos eram vendidos em grandes volumes e em formatos prontos para consumo, adequando-se perfeitamente às preferências do mercado norte-americano. Adicionalmente, a SAMBAZON, talvez influenciada por sua origem californiana, um estado com uma forte cultura *ESG* e *Triple Bottom Line*, consolidou-se como uma empresa comprometida com a sustentabilidade e o comércio justo, posicionando esses valores como fundamentos centrais de sua

identidade. Desde a sua fundação, a empresa estabeleceu parcerias diretas com comunidades produtoras no Brasil, assegurando práticas de produção responsáveis e socialmente conscientes.

A trajetória de expansão da OAKBERRY e da SAMBAZON reflete abordagens iniciais distintas, mas ambas estão evoluindo de maneira a convergir. A OAKBERRY, que iniciou sua expansão por meio de franquias, com foco em um crescimento acelerado e no controle da experiência de marca, agora está ampliando sua presença no mercado atacadista e em supermercados. Por sua vez, a SAMBAZON, que optou inicialmente pela exportação direta e parcerias com distribuidores, está agora explorando canais mais diretos, como franquias e lojas próprias, buscando uma interação mais próxima com o consumidor. Um fator que pode explicar essa mudança estratégica é o aumento da concorrência e o aumento significativo do número de franquias da OAKBERRY. Essas adaptações nas estratégias de distribuição indicam que ambas as empresas estão se ajustando às transformações do mercado e à necessidade de atingir diferentes perfis de consumidores. A convergência dessas abordagens evidencia que ambas diversificam seus canais de venda, refletindo a percepção de que, com a maturação do mercado, é essencial estar presente em múltiplos canais para maximizar o seu alcance.

O Quadro 6 sintetiza as principais estratégias de modos de entrada das empresas estudadas:

Quadro 6 – Principais Estratégias de Modos de Entrada das Empresas

Característica	OAKBERRY	SAMBAZON
1º Modo de Entrada Utilizado	Loja Própria	Exportação Direta
Atacado	Supermercados	Supermercados, Distribuidores, Food Services
Varejo	+ de 50 Lojas Próprias A maioria são Franquias.	+ de 10 Lojas Próprias 6 Franquias
Lojas e Franquias	Internacional + 400 Nacional +300 Total +700	Internacional 1 Nacional +10 Total +10
Principal Modo de Entrada X Riscos	Franquia (Risco Compartilhado)	Distribuidores (Risco Comercial Reduzido)
Perspectivas	Ampliar significativamente as Franquias nos Estados Unidos e Globalmente.	Ampliar significativamente as Franquias nos Estados Unidos.

Fonte: Elaborado pela Autora

4.3.3.3.

Comparação entre as estratégias de seleção de mercado

A comparação das estratégias de seleção de mercado da OAKBERRY e da SAMBAZON evidencia abordagens distintas, moldadas por suas estratégias de internacionalização e objetivos de mercado. A OAKBERRY prioriza mercados com aceitação do açaí e um estilo de vida compatível com a identidade de marca, como saúde, conveniência e sustentabilidade. Para isso, realiza estudos detalhados de viabilidade financeira, avaliando fatores como poder aquisitivo, renda per capita e hábitos de consumo da população local com o objetivo de desenvolver uma parceria longa e rentável para ambas as partes. Além disso, a empresa seleciona parceiros com ampla experiência no mercado-alvo e expertise em gestão de master franquias, o que facilita a padronização da operação e acelera a expansão global. Essa abordagem contribuiu para sua presença em mais de 40 países e mais de 700 unidades em operação.

A SAMBAZON, por sua vez, adota uma estratégia mais exploratória e flexível, identificando oportunidades em feiras e eventos internacionais (*tradeshows*). Essa abordagem permite à empresa estabelecer conexões estratégicas com importadores, distribuidores e parceiros comerciais locais, otimizando sua entrada em novos mercados. Além disso, a SAMBAZON foca em mercados sensíveis à sustentabilidade e produtos orgânicos, priorizando consumidores e parceiros alinhados com seus valores socioambientais. Essa estratégia, embora mais gradual, reflete o compromisso da empresa em construir uma base sólida em mercados-chave, como os Estados Unidos, e em consolidar sua imagem como referência em produtos sustentáveis de açaí. Essa diferença de abordagem ilustra o contraste entre a expansão rápida da OAKBERRY e a entrada mais adaptativa da SAMBAZON. Além disso, a estratégia da SAMBAZON, possui menor risco e investimento para a empresa.

Com base nos dados das empresas, observa-se que juntas elas estão presentes em um total de 65 países (vide detalhes no Anexo 2). Desses, 30 são mercados onde ambas atuam, enquanto 12 são exclusivos da OAKBERRY e 23 exclusivos da SAMBAZON. Esses números indicam que ambas as empresas ainda possuem significativo potencial de expansão no mercado internacional e países que ainda podem ser explorados.

Um ponto interessante é a ausência da OAKBERRY no Japão, um dos principais mercados consumidores da SAMBAZON. Por outro lado, a presença da SAMBAZON na América Latina é limitada, possivelmente devido à instabilidade econômica e política da região. Essa situação é particularmente

evidente no caso da Argentina, um mercado onde nenhuma das duas empresas está presente.

O Quadro 7 sintetiza as principais estratégias e critérios de seleção de mercado das empresas estudadas:

Quadro 7 – Principais estratégias e critérios de seleção de mercado das empresas

Crítérios	OAKBERRY	SAMBAZON
Seleção de mercados	Países com aceitação do produto e um estilo de vida alinhado à identidade da marca. Presença de Franqueados interessados.	Baseado em Oportunidades que são identificadas (muitas vezes) em feiras e <i>tradeshows</i> , facilitando contatos com importadores e distribuidores potenciais.
1º Mercado Externo	Estados Unidos	Canadá
Países de Atuação – 2024 (Vide Anexo 2)	Total 42 Atuam em 30 Países iguais e 12 diferentes	Total 53 Atuam em 30 Países iguais e 23 diferentes
Receita (2024)	Internacional: 75%	Internacional: 10%
Crítérios de Decisão de Investimentos	Estudos de viabilidade financeira, poder aquisitivo e renda per capita da região.	Menor Investimento e Risco. Usa importadores e distribuidores.
De Seleção de Franqueados	Prioriza empresas com experiência no mercado local e expertise em gestão de master franquias.	Ainda muito incipiente, caso a caso.

Fonte: Elaborado pela Autora

4.3.3.4.

Comparação dos resultados obtidos na perspectiva das teorias comportamentais

A OAKBERRY adota uma estratégia de internacionalização que rompe com o modelo gradual sugerido pela Escola de Uppsala, priorizando uma expansão acelerada. Desde sua criação, a empresa busca rapidamente estabelecer presença em mercados internacionais, utilizando principalmente o modelo de franquias para replicar seu conceito de negócios. Essa abordagem viabiliza uma ampla presença global em pouco tempo, mas também gera desafios, como a manutenção da uniformidade da marca e o suporte adequado aos franqueados. Em contraste, a SAMBAZON segue uma trajetória mais próxima ao modelo gradual da Escola de Uppsala, iniciando sua expansão por meio de exportações diretas. Com o tempo, a empresa verticalizou a produção através de fabricas próprias no Brasil e estabeleceu parcerias, principalmente com distribuidores, o que garantiu um crescimento mais seguro e sustentável,

ainda que em um ritmo global mais moderado. O direcionamento da SAMBAZON para o mercado americano está fundamentado em seu vasto potencial de consumo. Para os seus fundadores, fazia mais sentido concentrar esforços nesse mercado, ao invés de buscar uma internacionalização acelerada, dada a amplitude das oportunidades nos Estados Unidos. Em contraste, a OAKBERRY adotou uma estratégia agressiva de internacionalização desde o início, impulsionada pela visão empreendedora e global de seu fundador. Essa abordagem, baseada no modelo de franquias, permitiu à marca expandir rapidamente sua presença em diversos mercados internacionais. Além disso, a rentabilidade é significativamente maior no exterior do que no Brasil.

No âmbito da Teoria de Redes, a OAKBERRY pode ser classificada atualmente como um exemplo de *"the lonely international"* no segmento de franquias, promovendo sua internacionalização por meio do modelo de master franquias e utilizando redes locais previamente estabelecidas em setores semelhantes. Essa estratégia permite flexibilidade e autonomia, mas exige uma gestão global robusta para garantir a eficiência e a consistência das operações. Além disso, a OAKBERRY se diferencia como uma referência nesse segmento ao equilibrar inovação com eficiência. Sua capacidade de articular redes locais e globais de forma estratégica não apenas sustenta sua expansão acelerada, mas também reforça sua competitividade no mercado internacional. Ao operar de maneira independente e, ao mesmo tempo, integrada às redes locais, a OAKBERRY demonstra que é possível escalar globalmente sem perder de vista a adaptação às demandas regionais. Em contrapartida, a SAMBAZON é caracterizada como um *"early starter"*, sendo pioneira na introdução do açaí no mercado americano (ano 2000) e posteriormente no mercado internacional (ano 2010). Sua abordagem centrou-se na construção de uma rede sólida de distribuidores locais, especialmente nos Estados Unidos e posteriormente no mercado internacional. Essa estratégia foi fundamental para criar uma base de consumidores consistente e confiável, ao mesmo tempo em que consolidava o açaí como um superalimento de apelo global. Porém, atualmente, a empresa pode ser classificada como *"International among others"*, uma vez que opera em um mercado competitivo com a presença de diversos concorrentes.

No contexto das *"Born Globals"*, a OAKBERRY se destaca como um exemplo, adotando uma estratégia de internacionalização acelerada desde sua fundação. A empresa direcionou seus esforços para a expansão em mercados internacionais, com uma ênfase específica no modelo de franquias. Este modelo de negócios foi fundamental, permitindo à OAKBERRY uma expansão rápida e

eficiente, ao possibilitar a replicação de seu conceito de negócio em diversos países de forma ágil. As franquias surgiram como uma estratégia eficaz para explorar oportunidades emergentes em mercados globais, reduzindo a necessidade de grandes investimentos próprios em infraestrutura. Isso ocorre porque os franqueados são responsáveis por grande parte dos custos operacionais, enquanto a empresa mantém o controle sobre a padronização de seus produtos e serviços, garantindo consistência e qualidade em sua oferta, independentemente da localidade. Esse modelo permitiu à OAKBERRY não só entrar rapidamente em novos mercados, mas também se estabelecer como uma marca global de sucesso. Além disso, a visão global de seus fundadores, aliada a uma estratégia voltada para uma rápida expansão, possibilitou que a OAKBERRY se posicionasse de forma assertiva no cenário internacional. A capacidade de adaptação da OAKBERRY e a visão empreendedora de seus fundadores foram fatores essenciais para seu sucesso global. Ao identificar e aproveitar o potencial de crescimento em diversos mercados, a empresa ajustou seu modelo de negócios às necessidades locais, consolidando-se como uma marca global em um curto período. Por outro lado, a SAMBAZON não pode ser considerada uma empresa *"Born Global"*, pois optou por uma internacionalização mais gradual, inicialmente concentrando esforços na consolidação de sua marca nos Estados Unidos e na construção de uma base sólida para uma expansão futura mais estável. A prioridade dada ao mercado norte-americano deve-se ao tamanho e ao potencial deste mercado, que se destacam em comparação com outros mercados. Outra característica relevante da OAKBERRY como uma empresa Born Global é a alta representatividade de sua receita internacional, que ultrapassa 75%, em contraste com a SAMBAZON, cuja participação internacional é de apenas 10%. Ambas as empresas possuem uma presença diversificada no mercado global, estando a OAKBERRY presente em mais de 40 países e a SAMBAZON em mais de 50.

No que diz respeito a Empreendedorismo Internacional, a OAKBERRY adota uma abordagem altamente empreendedora, inovadora e ágil, buscando constantemente novas oportunidades de crescimento global. Sua estratégia de internacionalização é centrada em parcerias estratégicas, com ênfase no modelo de master franquias, que permite à empresa expandir sua presença em mercados internacionais de forma rápida e eficaz. Esse modelo proporciona à OAKBERRY não apenas a possibilidade de replicar seu conceito de negócio globalmente, mas também a flexibilidade de adaptar suas operações conforme as necessidades locais. A empresa se destaca pela capacidade de se adaptar às

tendências e preferências de consumo de diferentes culturas, o que fortalece sua competitividade em mercados diversos. Em contraste, a SAMBAZON adota uma abordagem voltada para o empreendedorismo sustentável, com um forte foco na ética e na responsabilidade social. A empresa investe significativamente em sua cadeia produtiva local, especialmente no Brasil, estabelecendo parcerias diretas com comunidades produtoras de açaí. Ao integrar práticas de comércio justo e sustentabilidade em sua operação, a SAMBAZON agrega valor à sua marca, ao mesmo tempo em que promove benefícios sociais e ambientais. Esse compromisso com a sustentabilidade também se reflete nas práticas de seus distribuidores, que são selecionados com base em sua adesão a padrões éticos e responsáveis, contribuindo para uma imagem de marca alinhada com os valores do consumidor moderno, que cada vez mais busca empresas comprometidas com o impacto social e ambiental.

Adicionalmente, a OAKBERRY e a SAMBAZON demonstram aderência à lógica do *effectuation*, uma abordagem empreendedora que enfatiza a adaptação às oportunidades e aos recursos disponíveis, ao invés de seguir um planejamento rígido e preestabelecido. A OAKBERRY, por meio do suporte de master franqueados locais, consegue moldar suas operações de acordo com as preferências e demandas do mercado local, o que possibilita a personalização da experiência de consumo em diferentes regiões. A adaptabilidade da empresa à dinâmica de cada mercado é um dos seus principais diferenciais. Por outro lado, a SAMBAZON aproveita eventos internacionais, parcerias estratégicas e o crescente interesse global pelo açaí e alimentos saudáveis para expandir sua presença global, ajustando suas estratégias conforme as oportunidades surgem e os recursos disponíveis. Ambas as empresas, portanto, utilizam o *effectuation* para se expandir e se adaptar de maneira ágil e eficiente às condições de mercado, mantendo a flexibilidade necessária para explorar novas possibilidades de crescimento no cenário internacional.

A análise dos casos evidencia que, embora sigam caminhos distintos, tanto a OAKBERRY quanto a SAMBAZON alcançam sucesso em suas estratégias de internacionalização. Cada abordagem reflete as particularidades de suas origens e visões de mercado, demonstrando que diferentes estratégias podem coexistir com sucesso no setor de açaí e de produtos de origem certificados e/ou regionais sem presença global.

O quadro a seguir resume a aderência das empresas OAKBERRY e SAMBAZON às teorias comportamentais.

Quadro 8 - Resultados obtidos na perspectiva das teorias comportamentais

	OAKBERRY	SAMBAZON
Escola de Uppsala	A OAKBERRY não segue o modelo gradual proposto pela Escola de Uppsala, já que adota uma estratégia acelerada de internacionalização, iniciando sua expansão por franquias e lojas próprias logo após a fundação.	SAMBAZON adota um modelo gradual, começando com exportação direta e, em seguida, estabelecendo alianças com distribuidores locais e operações próprias, conforme o mercado americano se consolidou.
Teoria de Redes	<i>The lonely international</i> especificamente no segmento de franquias ("internacional solitária" que promove a internacionalização da rede e serve de modelo para os concorrentes). Pioneira na internacionalização do conceito de açaí saudável, criando uma rede própria de franquias que serve de modelo para concorrentes.	<i>The early starters</i> (empresa pioneira) inicialmente no mercado americano e posteriormente mundial, no segmento de atacado. A SAMBAZON foi uma das primeiras a explorar o potencial do açaí fora do Brasil, expandindo-se no mercado americano e criando uma rede de distribuidores e fornecedores locais. Fase atual, <i>"International among others"</i> .
<i>Born Globals</i>	Processo acelerado, com rápida expansão para mercados internacionais. A OAKBERRY é um exemplo de <i>"Born Global"</i> , com foco imediato em mercados internacionais desde a sua fundação. A empresa se expandiu rapidamente para diversos países em um curto espaço de tempo, principalmente por meio de franquias.	A SAMBAZON, embora tenha iniciado sua trajetória com uma forte presença nos Estados Unidos, não se caracteriza como <i>"Born Global"</i> . Seu processo de internacionalização foi mais gradual, com foco em fortalecer a marca e sua cadeia de distribuição nos Estados Unidos antes de expandir para outros mercados.
Empreendedorismo Internacional	A OAKBERRY mostra uma abordagem empreendedora no sentido de explorar novas oportunidades e mercados por meio de parcerias estratégicas com master franquias, aproveitando o potencial de crescimento global da marca.	A SAMBAZON adota uma estratégia focada no empreendedorismo sustentável, investindo no fortalecimento de sua cadeia produtiva local e promovendo a criação de uma rede de distribuidores que compartilhem seus valores de sustentabilidade e práticas éticas.
Lógicas de Tomada de Decisão	<i>Effectuation</i> : A OAKBERRY toma decisões baseadas em recursos disponíveis, ajustando suas estratégias conforme as oportunidades surgem em novos mercados. Sua flexibilidade permite uma adaptação rápida às dinâmicas locais e tendências de consumo.	<i>Effectuation</i> : A SAMBAZON molda suas decisões conforme a evolução do mercado e as oportunidades que surgem, especialmente em eventos internacionais, onde estabelece novos contatos e parcerias estratégicas.

Fonte: Elaborado pela Autora

4.3.3.5.

Teorização por meio da metodologia de GIOIA

A internacionalização das empresas do setor de açaí, exemplificada pelos casos da SAMBAZON e da OAKBERRY, reflete um processo estruturado e dinâmico, fundamentado em fatores mercadológicos e estratégicos. Com base no modelo de análise de Gioia, é possível identificar as principais dimensões (domínio de mercados rentáveis, foco no crescimento geográfico e estabelecimento de padrões da indústria) que sustentam a expansão global dessas empresas, considerando seleção de mercados, importância de mercados prioritários, lógica de tomada de decisão, internacionalização acelerada, importância das redes de relacionamento, padronização operacional, estabelecimento do padrão de consumo e construção da imagem de imagem/marca.

A aplicação do modelo GIOIA permite identificar padrões distintos na internacionalização da SAMBAZON e da OAKBERRY. A SAMBAZON seguiu um modelo baseado na exportação e distribuição, priorizando o mercado americano devido ao alto potencial de consumo de produtos saudáveis e que valorizam a sustentabilidade. A OAKBERRY, por outro lado, acelerou sua expansão por meio de franquias, garantindo padronização e presença global em curto prazo.

A pesquisa buscou a teorização e generalização analítica dos conceitos analisados, podendo oferecer insights valiosos a acadêmicos e empresas de produtos de origem certificados e/ou produtos regionais sem presença global, que busquem a internacionalização. A figura do quadro abaixo identifica as principais dimensões que sustentam a expansão internacional das empresas aqui analisadas.

Quadro 9 - Metodologia de GIOIA para empresas de produtos certificados

1a Ordem		2a Ordem	Dimensão Agregada
Lojas próprias em mercados estratégicos e com alta rentabilidade.		Seleção de mercados baseada em atratividade do mercado	Dominação de mercados rentáveis (first comer)
Estabelecimento de filiais para reforçar o controle sobre as operações.			
Análise de indicadores socioeconômicos (PIB per capita, comportamento do consumidor...).		Dominação	
Pesquisa de mercado para avaliar tendências de consumo saudável.			
Avaliação da concorrência local.		Importância Mercados Prioritários	
Modelo flexível de entrada (Distribuidores + Food Service) para ampla e rápida cobertura do mercado.			
Foco no mercado americano devido ao alto potencial de consumo de produtos saudáveis.			
Uso eficiente de recursos disponíveis.		Lógica de effectuation	Foco em crescimento
Estratégia guiada por oportunidade, eventos e tendências globais que impulsionaram a aceitação do açaí em mercados estrangeiros.			
Objetivo de Internacionalização na origem	Internacionalização acelerada		
Maior Rentabilidade do Mercado Internacional			
Diversificação de mercados para mitigar riscos.	Importancia das redes de relacionamento		
Importância parcerias estratégicas para minimizar riscos, custos de entrada e aumentar presença no mercado.			
Criação de uma rede sólida de distribuidores e importadores.			
Construção de redes locais e alianças com master franqueados.			
Implementação modelo replicável em mercados internacionais.		Estabelecimento de padrão operacional	Estabelecimento de padrões da indústria
Processos simplificados e know-how transferido aos franqueados.			
Utilização de franquias em mercados para promover e ampliar o contato com consumidores.	Estabelecimento Padrão de Consumo		
Master franquias permitem compartilhar custos/riscos e adaptação local sem comprometer a identidade da marca.			
Canais de food service para impulsionar a popularidade do produto e gerar experimentação.		Estabelecimento de imagem	
Promover o açaí como um superalimento, criando uma demanda de mercado.			
Pioneirismo e Inovação em modelo de negócios			
Reputação da marca associada a um estilo de vida saudável.			
Alinhamento com práticas de sustentabilidade e comércio justo, reforçando a reputação marca.			

Fonte: Elaborado pela Autora

De acordo com as empresas aqui analisadas, podemos notar uma seleção de mercados internacionais baseada em critérios estratégicos, atratividade econômica, o potencial de consumo e a identificação de mercados prioritários. Nota-se uma priorização de mercados com alta receptividade ao produto e potencial consumidor, como os Estados Unidos. O modelo de expansão adotado pode variar entre lojas próprias, franquias e parcerias estratégicas para garantir maior controle operacional e otimizar a rentabilidade. A análise de indicadores socioeconômicos, como PIB per capita, hábitos de consumo e tendências de mercado, é essencial para a escolha dos mercados-alvo. Além disso, a realização de pesquisas sobre a concorrência local permite a adaptação da oferta de produtos de acordo com as especificidades regionais. Tudo isso para tentar garantir a dominância em mercados importantes, ser o primeiro a entrar nesses mercados (*first comer*) de forma dominante, o que facilita o crescimento

para outros mercados e definição de padrões da indústria. Indústrias regionais, de origem certificada ou pouca conhecida ao público internacional precisam ter atenção a esses pontos.

Apesar da necessidade de identificação de mercados prioritários, a lógica de *effectuation* desempenha um papel central na estratégia de internacionalização dessas empresas, permitindo a utilização eficiente dos recursos disponíveis e a adaptação às oportunidades emergentes. A expansão internacional não segue necessariamente um planejamento fixo e predefinido, mas pode ser conduzida com base em uma abordagem flexível, que explora eventos locais e/ou tendências globais favoráveis. Essa abordagem permite as empresas ajustarem suas estratégias de acordo com as condições do mercado e as oportunidades identificadas. A internacionalização desde a origem pode ser motivada tanto por fatores financeiros, como a busca por maior rentabilidade, quanto pela necessidade de diversificação de mercados para mitigar riscos.

A flexibilidade nos modos de entrada, (combinando distribuidores e o setor de *food service*) ou uso de franqueados, possibilitam uma ampla cobertura de mercado e, portanto, são também chave para um crescimento acelerado. A construção de redes de relacionamento é fundamental para a inserção e consolidação nos mercados internacionais. Parcerias estratégicas com distribuidores e importadores facilitam o processo de entrada, enquanto alianças com master franqueados podem garantir uma expansão mais rápida e eficiente.

Por último, a padronização da indústria é um elemento crítico na estratégia de crescimento global de empresas de indústrias regionais, pouco conhecidas ou de origem certificada. A implementação de um modelo replicável facilita a adaptação a diferentes mercados, garantindo a consistência da experiência do consumidor e a eficiência na gestão das operações. A simplificação dos processos e a transferência de *know-how* para franqueados possibilitam a escalabilidade do modelo de negócios, reduzindo os desafios operacionais associados à expansão. O sistema de master franquias é utilizado como uma estratégia para compartilhar custos e riscos, permitindo ao mesmo tempo a adaptação às especificidades regionais sem comprometer a identidade da marca. Esse modelo viabiliza um crescimento rápido e sustentável, assegurando que os padrões de qualidade e atendimento sejam mantidos em diferentes países. Mas a construção dos padrões de consumo pode ser impulsionada também por estratégias que enfatizem a experimentação do produto e *marketings* educativos (como inserção do produto como um item essencial na alimentação saudável). A atuação em canais de *food service* desempenha um papel estratégico ao permitir

que consumidores experimentem o produto em diversas formas antes de adotá-lo como parte de sua rotina alimentar. A promoção do produto pode contribuir para a criação de demanda nos mercados internacionais, posicionando-o como um produto *premium* ou de propósito específico (exemplo saudabilidade). A inovação no modelo de negócios também é um fator determinante para a diferenciação das marcas, permitindo que se destaque e estabeleça seus padrões como os da indústria.

A construção da imagem das empresas deve estar alinhada com seus valores e estes com apelo global. No caso da SAMBAZON, a empresa adotou um posicionamento estratégico voltado para a promoção de práticas sustentáveis, que fortalece sua reputação global e agregou valor à marca. A associação do produto a um estilo de vida saudável é um dos principais pilares da estratégia de *marketing* dessas empresas. Além disso, o compromisso com práticas de comércio justo e a transparência nas cadeias de suprimento podem reforçar a legitimidade das empresas no mercado internacional, garantindo sua diferenciação em relação à concorrência.

5 Conclusão

O estudo das estratégias de internacionalização da OAKBERRY e da SAMBAZON evidencia como empresas voltadas à comercialização de produtos regionais e de origem certificada podem alcançar mercados globais por meio de abordagens estratégicas distintas. O açaí, originalmente consumido como alimento tradicional na região amazônica, foi ressignificado como um produto de alto valor agregado no mercado internacional. Esse processo demonstra que produtos com forte identidade regional podem superar barreiras culturais e comerciais, conquistando consumidores globais ao se associarem a atributos como certificação de origem, sustentabilidade e diferenciação cultural. Ao consolidarem sua presença internacional, essas empresas não apenas ampliam seu alcance de mercado, mas também contribuem para o estabelecimento de padrões operacionais, hábitos de consumo e posicionamento de marca, influenciando diretamente a configuração da indústria em que atuam.

A OAKBERRY representa um exemplo de estratégia de internacionalização acelerada, típica das empresas classificadas como *Born Global*. Sua rápida expansão internacional, fundamentada no modelo de franquias, viabilizou a ampla difusão do açaí em diversos mercados, exigindo, contudo, elevado grau de padronização dos processos e, simultaneamente, adaptação às particularidades locais. O êxito da marca demonstra o potencial competitivo de produtos regionais quando associados a estratégias eficazes de marketing e à construção de uma identidade global que preserve a origem do produto como diferencial estratégico. Em contraste, a SAMBAZON optou por uma trajetória mais gradual, com foco inicial na exportação e no estabelecimento de parcerias estratégicas. Sua proposta de valor baseia-se fortemente na certificação orgânica, no comércio justo e em práticas sustentáveis, o que lhe conferiu credibilidade nos mercados internacionais. Essa abordagem evidencia a relevância das certificações reconhecidas globalmente como mecanismos de agregação de valor a produtos regionais. Apesar das diferenças nas trajetórias estratégicas, tanto a OAKBERRY quanto a SAMBAZON compartilham características fundamentais em seus processos de internacionalização. Ambas demonstram forte orientação para o crescimento acelerado e adotam a lógica de

effectuation, priorizando a flexibilidade, a experimentação e o aproveitamento de oportunidades emergentes. Além disso, as redes de relacionamento desempenham papel central na viabilização da entrada e consolidação em mercados externos, atuando como catalisadores de recursos, informações e parcerias estratégicas.

A OAKBERRY escolheu seus mercados com base na viabilidade financeira e na capacidade de replicar seu modelo de franquia, enquanto a SAMBAZON utilizou eventos internacionais e redes comerciais para identificar oportunidades estratégicas, demonstrando que diferentes abordagens podem ser eficazes na inserção global desses produtos. Ambas as empresas evidenciam que a definição de mercados prioritários e a consolidação em regiões economicamente estratégicas constituem pilares fundamentais para a inserção bem-sucedida de produtos regionais diferenciados no mercado internacional.

Outro aspecto relevante na internacionalização de produtos regionais e certificados é a diversificação dos canais de distribuição. A OAKBERRY expandiu sua atuação para o atacado, garantindo maior acessibilidade ao produto, enquanto a SAMBAZON, além da exportação direta, investiu em lojas próprias e mais recentemente no modelo de franquias, consolidando sua presença em novos mercados. Essas estratégias convergentes refletem a importância de adaptar os canais de venda à dinâmica de consumo.

Deste modo, a análise das trajetórias da OAKBERRY e da SAMBAZON evidenciam que a internacionalização pode viabilizar a inserção de produtos regionais e/ou com certificado de origem em novos mercados, contribuindo para sua consolidação no cenário global. Mais do que impulsionar o crescimento, essas empresas adotam estratégias voltadas à dominação de mercados rentáveis e para o estabelecimento de padrões na indústria, o que inclui a padronização operacional, a formação de hábitos de consumo e a construção de uma imagem de marca sólida e reconhecida internacionalmente.

A presente pesquisa não apenas evidencia a relevância de estratégias adaptadas às características de cada empresa, mas também oferece *insights* valiosos para outras organizações de características similares. A OAKBERRY com sua visão ambiciosa e de um modelo operacional escalável, e a SAMBAZON com o estabelecimento de valores éticos podem gerar vantagens competitivas sustentáveis. A análise das trajetórias da OAKBERRY e da SAMBAZON enriquecem a literatura sobre estratégias de internacionalização, ao mesmo tempo em que demonstra como empresas podem ocupar posições de

destaque no mercado global de alimentos saudáveis, conciliando inovação, sustentabilidade e expansão geográfica.

5.1.

Limitações do estudo, sugestões e recomendações para novas pesquisas

O presente estudo obviamente apresenta algumas limitações. Primeiramente, tem-se as decorrentes do método utilizado, conforme já detalhado na seção de método do presente documento. Estudos de caso são ótimos para pesquisas exploratórias, generalização analítica e teorização, mas não oferecem base para generalização estatística e podem ser influenciados por vieses. Análises, seleção de casos e literatura podem ter sido influenciados por vieses do pesquisador, como seu mapa cognitivo e valores pessoais. Para mitigar esses riscos, foram entrevistadas múltiplas pessoas em cada empresa, e os resultados devidamente triangulados com dados secundários, e padrões de seleção previamente determinados.

Apesar de termos usados mais de um caso (EISENHARDT; 1989), ainda assim mais estudos, com outras empresas de produtos de consumo regional, indústrias poucos conhecidas e/ou de origem certificada devem ser feitos. Seria interessante observar como (e se) suas abordagens diferem das estratégias da SAMBAZON e da OAKBERRY. Estudos tanto qualitativos, quanto quantitativos são bem-vindos e necessários. Adicionalmente, é interessante revisitar este estudo em um horizonte de cinco anos para analisar a evolução das estratégias de internacionalização da OAKBERRY e da SAMBAZON no mercado americano, investigando se houve convergência entre os modelos de distribuição (atacado vs. franquia) e resultados obtidos.

Por fim, sugere-se investigar o papel da sustentabilidade, inovação e da responsabilidade social na internacionalização de empresas do setor de alimentação de nicho saudável. Estudos futuros podem explorar como os consumidores percebem marcas que priorizam práticas sustentáveis e de comércio justo, um fator que se mostra cada vez mais relevante para empresas como a OAKBERRY e a SAMBAZON. Isso permitiria avaliar como esses elementos impactam a reputação e a aceitação dessas marcas em mercados globais. Por último, este estudo poderá servir como base para o desenvolvimento de casos de ensino, contribuindo para a análise e compreensão de estratégias de internacionalização em setores de consumo regional, pouco conhecidos globalmente e/ou produtos de origem certificados.

6

Referências bibliográficas

AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. N. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 1, p. 1-27, 1992.

ALBAUM, G.; DUERR, E. **International Marketing and Export Management**. 6. ed. Harlow: Pearson Education, 2008.

ALIOUCHE, H.; SCHLENTZ, U. Internationalization of Franchise Systems: A Longitudinal Study. **Journal of Business Research**, v. 103, p. 180-189, 2019.

ALON, I. The internationalization of US franchising systems. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 2, p. 35-62, 2006.

ALTINAY, L. Introduction to international franchising. In: ALTINAY, L. (Ed.). **International Franchise Handbook**. Palgrave Macmillan, 2004.

_____.; BROOKES, M. Factors influencing relationship development in franchise partnerships: The UK case. **Journal of Services Marketing**, v. 26, n. 2, p. 278-292, 2012.

_____.; _____.; YEUNG, R.; AKTAS, G. Perceptions of relationship development in franchise partnerships. **Journal of Services Marketing**, v. 28, n. 6, p. 509-519, 2014.

_____.; MILES, S. International franchising decision making: An application of stakeholder theory. **Services Industries Journal**, v. 26, n. 4, p. 421-436, 2006.

_____.; OKUMUS, F. Franchise partner selection decision making. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 6, p. 929-946, 2010.

_____.; WANG, C. The influence of an entrepreneur's socio-cultural characteristics on the entrepreneurial orientation of small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 4, p. 627-641, 2006.

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p. 347-363, 2002.

ANDERSON, C. **The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less More**. Hyperion, 2004.

BAENA, V. Modes of entry in foreign markets for franchising networks: The case of the Spanish hotel industry. **Management Research News**, v. 32, n. 8, p. 729-745, 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEZERRA, V. S. Açaí: produção de frutos, mercado e consumo. In: **Jornada Científica da Embrapa Amapá**, v. 2., 2016. Macapá. Resumos... Macapá: Embrapa Amapá, 2016.

BRETAS, V. P.; ALON, I. Franchising Research on Emerging Markets: Bibliometric and Content Analyses. **Journal of Business Research**, v. 133, p. 51-65, set. 2021.

BROOKES, M.; ALTINAY, L. Franchise partner selection: Perspectives of franchisors and franchisees. **Journal of Services Marketing**, v. 25, n. 5, p. 336-348, 2011.

_____.; _____. Knowledge transfer and isomorphism in franchise networks. **International Journal of Hospitality Management**, v. 62, p. 33-42, 2017.

BUCKLEY, P. J. Is the International Business Research Agenda Running Out of Steam? **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 2, p. 365-373, 2002.

_____.: CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. Macmillan, 1976.

CARNEIRO, J. M. T.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. Internext – **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2008.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. Negócios Internacionais: Estratégia, Gestão e Novos Desafios. Pearson Prentice Hall, 2009.

_____.; _____.; _____. **International business: The new realities**. 5. ed. Pearson, 2017.

CHANDLER, A. D. **Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism**. Harvard University Press, 1990.

CHENG, J. M. S. et al. Toward a stage model of the international franchise system development. **Journal of Marketing Channels**, v. 14, n. 4, p. 65-83, 2007.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach. **Journal of International Marketing**, v. 12, n. 1, p. 57-81, 2004.

CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 1, p. 12-32, 2013.

COVIELLO, N. E.; MCAULEY, A. Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. **Management International Review**, v. 39, n. 3, p. 223-256, 1999.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CZINKOTA, M. **Global Marketing Management**. John Wiley & Sons, 1999.

DANIELS, J. D.; RADEBAUGH, L. H.; SULLIVAN, D. P. **International Business: Environments and Operations**. 15. ed. Pearson, 2015.

DENZIN, K.; LINCOLN, S. (Ed.). **Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.

DOHERTY, A. Market and partner selection processes in international retail franchising. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 528-534, 2009.

_____.; ALEXANDER, N. Relationship development in international retail franchising: Case study evidence from the UK fashion sector. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 9-10, p. 1215-1235, 2004.

_____.; QUINN, B. International retail franchising: An agency perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 27, n. 6, p. 224-237, 1999.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering**. Harvard School Press, 1998.

_____.; SANTOS, J.; WILLIAMSON, P. From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy. **Harvard Business Review Press**, 2001.

DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach. In: OHLIN, B.; HESSELBORN, P. O.; WIJCKMAN, P. M. (Eds.). **The International Allocation of Economic Activity**. Macmillan, p. 395-418. 1977.

_____. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

_____. 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.

_____. **Multinational Enterprises and the Global Economy**. Addison-Wesley Publishing Company, 1993.

_____. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, v. 9, n. 2, p. 163-190, 2001.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. Linked references are available on JSTOR, v. 14, n. 4, p. 532-550, 2016.

EROGLU, S. The internationalization process of franchise systems: A conceptual model. **International Marketing Review**, v. 9, n. 5, p. 19-30, 1992.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

FLADMOE-LINDQUIST, K. International franchising: Capabilities and development. **Journal of Business Venturing**, v. 11, p. 419-438, 1996.

FLYVBJERG, B. **Five Misunderstandings About Case-Study Research**. Qualitative Inquiry, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006.

FREIRE, P. **Pedagogy of the Oppressed**. Continuum International Publishing Group, 1997.

FRIGO, R.; LUEHRMAN, R. **Enterprise Risk Management: Turning Risks into Opportunities**. 2011.

GARG, V. K.; RASHEED, A. A.; PRIEM, R. L. Explaining franchisors' choices of organizational forms within franchise systems. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 301-322, 2005.

GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (Eds.). **Commodity Chains and Global Capitalism**. Praeger, 1994.

GHAURI, P. N. Designing and Conducting Case Studies in International Business Research. In: MARSCHAN-PIEKKARI, R.; WELCH, C. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research Methods for International Business**. Cheltenham: Edward Elgar, 2004. p. 109-124.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013.

GLAISTER, K. W.; BUCKLEY, P. J. Task-related and partner-related selection criteria in UK international joint ventures. **British Journal of Management**, v. 8, n. 3, p. 199-222, 1997.

GUETTA, A. et al. **Franchising: Aprenda Com Os Especialistas - Learn From The Experts** - Edição Bilingue. 1. ed. Prime Books, 2013.

HERRMANN, P.; DATTA, D. K. **CEO Successor Characteristics and the choice of foreign market entry mode: An empirical study**, 2002.

HILL, C. W. L. **International Business: Competing in the Global Marketplace**. 10. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2014

HITT, M. A. **Strategic Management: Concepts and Cases**. Cengage Learning, 1999.

_____.; IRELAND, R. D. Tecnologia, mercado e estratégias de negócios. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 9-20, 1999.

_____.; LI, D.; XU, K. International strategy: From local to global and beyond. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 58-73, 2016.

HOFFMAN, R. C.; WATSON, S.; PREBLE, J. F. International Expansion of United States Franchisors: A Status Report and Propositions for Future Research. **Journal of Marketing Channels**, v. 23, n. 4, p. 180-195, 2016. DOI: 10.1080/1046669X.2016.1224300.

HOLLENDER, L.; ZAPKAU, F. B.; SCHWENS, C. SME foreign market entry mode choice and foreign venture performance: The moderating effect of international experience and product adaptation. **International Business Review**, v. 26, n. 2, p. 250-263, 2017.

HOLLENSSEN, S. **Global marketing: A decision-oriented approach**. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2011.

HOMMA, A. K. O. *et al.* **Açaí: novos desafios e tendências**. Amazônia: Ciência & Desenvolvimento, Belém, v. 1, n. 2, p. 7-23, 2006.

_____. **Em favor de uma nova agricultura na Amazônia**. Terceira Margem Amazônia, Belém, v. 1, n. 5, p. 19-34, 2015.

HUSZAGH, S.; HUSZAGH, F.; MCINTYRE, F. International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm. **International Marketing Review**, v. 9, n. 5, p. 5-18, 1992.

HYMER, S. H. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment. **MIT Press**, 1976.

JANG, S. S.; PARK, K. A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. **International Journal of Hospitality Management**, v. 76, p. 13-24, 2019.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Internationalization in industrial systems - A network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J. E. (Eds.). **Strategies in Global Competition**. p. 287-314. 1988.

_____.; _____. **Internationalization in Industrial Systems**. 1993. ISBN: 978-94-007-7277-9. DOI: 10.1007/978-94-007-7278-6.

_____.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

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

JONES, M. V.; YOUNG, S. Does entry mode matter? Reviewing current themes and perspectives. In: JONES, M. V. *et al.* **Internationalization, entrepreneurship and the smaller firm: evidence from around the world**. Massachusetts: Edward Elgar, 2009.

JELL-OJOBOR, M.; WINDSPERGER, J. The choice of governance modes of international franchise firms—Development of an integrative model. **Journal of International Management**, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2013.09.001>>.

KAUFMANN, P.; EROGLU, S. Standardization and adaptation in business format franchising. **Journal of Business Venturing**, v. 14, n. 1, p. 69-85, 1999.

KEDIA, B. L.; ACKERMAN, D. J.; BUSH, D. E.; JUSTIS, R. T. Determinants of internationalization of franchise operations by US franchisors. **International Marketing Review**, v. 11, n. 4, p. 56-68, 1994. ISBN: 0265133941006.

KLEIN, F. A.; ROTHLAUF, F. The influence of cultural distance on partner selection in international franchising. **Journal of International Marketing**, v. 28, n. 3, p. 1-15, 2020.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. T. The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. **Advances in International Marketing**, v. 8, p. 11-26, 1996.

KONTINEN, T.; OJALA, A. The internationalization of family businesses: A review of extant research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, n. 2, p. 97-107, 2010.

KOTABE, M.; HELSEN, K. (Ed.). **The SAGE Handbook of International Marketing**. Sage, 2009.

LOPES, M. L. B.; SOUZA, C. C. F. de; FILGUEIRAS, G. C.; HOMMA, A. K. O. A cadeia produtiva do açaí em tempos recentes. In: CRUZ, J. E.; MEDINA, G. **Estudos em Agronegócio: participação brasileira nas cadeias produtivas**. Goiânia: Kelps, p. 309-336. 2021.

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

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MITNICK, K. **The Art of Invisibility: The World's Most Famous Hacker Teaches You How to Be Safe in the Age of Big Brother and Big Data**. 2017.

OLIVEIRA, S. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **International Business Review**, v. 9, n. 2, p. 147-165, 2000.

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

_____. Competition in Global Industries. **Harvard Business School Press**, 1986.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. L. **The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision**. Free Press, 1987.

QUINN, B.; DOHERTY, A. Power and control in international retail franchising: Evidence from theory and practice. **International Marketing Review**, v. 17, n. 4/5, p. 354-372, 2000.

RENNIE, M. W. Global competitiveness: Born global. **McKinsey Quarterly**, n. 4, p. 45-52, 1993.

ROCHA, T. *et al.* **Global Mindset na Internacionalização das Franquias Brasileiras**. ABF, 2016.

ROOT, F. R. Entry Strategies for International Markets. Lexington Books, 1994.

ROSADO-SERRANO, A.; PAUL, J. A new conceptual model for international franchising. **International Journal of Hospitality Management**. v. 75, p. 179-188. September 2018.

RUGMAN, A. M. **International Diversification and the Multinational Enterprise**. Lexington Books, 1979.

_____. Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets. **Columbia University Press**, 1981.

_____. The Myth of Globalization. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 3, p. 589-607, 2001.

_____. Multinationals and Development. **Yale University Press**, 2003.

RYANS, J. K.; LOTZ, S. L.; HYMAN, M. R. Cross-national differences in consumer response to the framing of advertising messages: A review and analysis. **Journal of International Marketing**, v. 7, n. 3, p. 33-55, 1999.

SCHNEIER, B. **Data and Goliath: The Hidden Battles to Collect Your Data and Control Your World**. 2018.

SHEN, P.; PUIG, N.; PAUL, J. **Foreign Market Entry Mode Research: A Review and Research Agenda**. 2017.

STAKE, R. E. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

TAVARES, G. S.; HOMMA, A. K. O. Comercialização do açaí no Estado do Pará: Alguns comentários. **Revista Observatório de la Economia Latino-americana**, Brasil, n. 211, 2015.

TAVARES, G. S. *et al.* Análise da produção e comercialização de açaí no estado do Pará, Brasil. **International Journal of Development Research**, v. 10, n. 4, p. 35215-35221, 2020.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.

VIANA, C.; HORTINHA, J. M. R. **Marketing Internacional**. Edições Silabo, 2009.

WAN, C.; SOUSA, C. M. P.; LENGLER, J.; TAN, Q. Entry Mode Choice: A Meta-Analysis of Antecedents and Outcomes. **Journal of International Business Studies**, v. 54, n. 3, p. 549-580, 2023.

WELCH, L. S. **Diffusion of Franchise System Use in International Operations System Use**. 1989.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. 1985.

YIN, R. K. **Case Study Research**. 4. ed. 336p,.2009. ISBN: 9789004310087, DOI: 10.15713/ins.mmj.3.

Sites:

ABRAFRUTAS. Exportação de Açaí cresce quase 15.000% em dez anos. Disponível em: <<https://abrafrutas.org/2021/05/exportacao-de-acai-cresce-quase-15-000-em-dez-anos/>>. Acesso em: 29 abr. 2024.

ABRAFRUTAS. Associação Brasileira dos Produtores Exportadores de Frutas e Derivados. Disponível em: <<https://abrafrutas.org/>>. Acesso em: 9 out. 2024

ABF 2023: Expansão internacional de franquias brasileiras acelera ritmo e avança 16% em 2022, revela pesquisa da ABF. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/expansao-de-franquias-acelera-diz-abf/>>. Acesso em: 10 maio 2024.

CNBC. SAMBAZON: 8 Steps to Millions – The Big Idea with Donny Deutsch on CNBC. 2009. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4Slwp1_PyCc>. Acesso em: 2 set. 2024.

CONAB. Açaí – Análise Mensal – dezembro 2020. Disponível em: <<https://www.conab.gov.br/info-agro/analises-do-mercado-agropecuario-e-extrativista/analises-do-mercado/historico-mensal-de-acai>>. Acesso em: 27 mar. 2024.

CONVERLAB. 15 melhores franquias de açaí. Disponível em: <<https://franquias.converlab.com.br/franquias-de-acai/#:~:text=A%C3%A7a%C3%AD%20Concept,%C3%A0s%20necessidades%20do%20consumidor%20moderno>>. Acesso em: 27 mar. 2024.

CORREIO BRAZILIENSE. Entrevista: surfista que apresentou açaí aos EUA ficou milionário. 2009. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/mundo/2009/04/01/interna_mundo,94453/entrevista-surfista-que-apresentou-acai-aos-eua-ficou-milionario.shtml>. Acesso em: 2 set. 2024.

CRUNCHBASE. SAMBAZON - *Company Financials*. Disponível em: <https://www.crunchbase.com/organization/SAMBAZON/company_financials>. Acesso em: 18 out. 2024.

CRUNCHBASE. SAMBAZON - *Company Overview*. Disponível em: <https://www.crunchbase.com/organization/SAMBAZON/company_overview/overview_timeline>. Acesso em: 18 out. 2024.

EXAME. OAKBERRY levanta R\$ 90 milhões para levar açaí mundo afora. *Exame*, 16 set. 2021. Disponível em: <<https://exame.com/pme/OAKBERRY-levanta-90-milhoes-para-levar-acai-mundo-afora/>>. Acesso em: 1 set. 2024.

EXAME. OAKBERRY começa a vender açaí em supermercados. *Exame*, 11 jun. 2023. Disponível em: <<https://exame.com/insight/OAKBERRY-comeca-a-vender-acai-em-supermercados/>>. Acesso em: 1 set. 2024.

EXAME. OAKBERRY capta R\$ 325 milhões com BTG para internacionalizar ainda mais o açaí. *Exame*, 15 ago. 2023. Disponível em: <<https://exame.com/insight/OAKBERRY-capta-r-325-milhoes-com-btg-para-internacionalizar-ainda-mais-o-acai/>>. Acesso em: 1 set. 2024.

EXAME. Acelerando no mercado internacional, OAKBERRY traz CEO para operação no Brasil. *Exame*, 11 ago. 2023. Disponível em: <<https://exame.com/insight/acelerando-no-mercado-internacional-OAKBERRY-traz-ceo-para-operacao-no-brasil/>>. Acesso em: 1 set. 2024.

FAPESPA. Nota técnica: conjuntura da economia do açaí 2024. Disponível em: <<https://www.fapespa.pa.gov.br/wp-content/uploads/2024/05/Nota-Tecnica-Conjuntura-da-Economia-do-Acai-2024-PUBLICACAO-2-.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2024.

FOODNAVIGATOR-ASIA. *SAMBAZON Eyes Growth Opportunities for Açaí Products in Middle East*. Disponível em: <<https://www.foodnavigator-asia.com/Article/2024/06/24/SAMBAZON-eyes-growth-opportunities-for-acai-products-in-middle-east>>. Acesso em: 18 out. 2024.

FOOD PROCESSING. *Generous Brands, Bolthouse Farms Will Co-man Certain SAMBAZON Products*. Disponível em: <<https://www.foodprocessing.com/product-development/beverage-products/news/55092063/generous-brands-bolthouse-farms-will-co-man-certain-SAMBAZON-products>>. Acesso em: 18 out. 2024.

FORBES. CEO e fundador da OAKBERRY: "Sem sustentabilidade, não existe açaí". *Forbes Brasil*, 18 jul. 2023. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbesesg/2023/07/ceo-e-fundador-da-OAKBERRY-sem-sustentabilidade-nao-existe-acai/>>. Acesso em: 1 set. 2024.

GLOBENEWSWIRE. *SAMBAZON Acquires SunOpta's Açaí and Smoothie Bowls Business, Doubling Manufacturing Capacity for Ready-to-Eat Bowls*. Disponível em: <<https://www.globenewswire.com/news-release/2024/03/08/2843090/0/en/SAMBAZON-Acquires-SunOpta-s-A%C3%A7a%C3%AD-and-Smoothie-Bowls-Business-Doubling-Manufacturing-Capacity-for-Ready-to-Eat-Bowls.html>>. Acesso em: 18 out. 2024.

GLOBENEWSWIRE. *Generous Brands Announces Joint Distribution Deal With SAMBAZON*. Disponível em: <<https://www.globenewswire.com/news-release/2024/06/26/2904699/0/en/Generous-Brands-Announces-Joint-Distribution-Deal-With-SAMBAZON.html>>. Acesso em: 18 out. 2024.

GLOBENEWSWIRE. *Search Results for SAMBAZON*. Disponível em: <<https://www.globenewswire.com/en/search/keyword/SAMBAZON?pageSize=10>>. Acesso em: 18 out. 2024.

IDINHEIRO. Franquias de Açaí. Disponível em: <<https://www.idinheiro.com.br/negocios/franquias/franquia-de-acai/>>. Acesso em: 27 mar. 2024.

INFOMONEY. OAKBERRY: a empresa que virou sinônimo de açaí no Oriente Médio e está perto do primeiro bilhão. *InfoMoney*, 27 jul. 2023. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/OAKBERRY-a-empresa-que-virou-sinonimo-de-acai-no-orientes-medio-e-esta-perto-do-primeiro-bilhao/>>. Acesso em: 1 set. 2024.

MONEY TIMES. Açai na gringa: OAKBERRY mira IPO e quer se tornar hub de comida saudável. *Money Times*, 24 ago. 2023. Disponível em: <<https://www.moneytimes.com.br/acai-na-gringa-OAKBERRY-mira-ipo-e-quer-se-tornar-hub-de-comida-saudavel/>>. Acesso em: 1 set. 2024.

MUNDO DAS MARCAS. (2015). SAMBAZON. <<https://mundodasmarcas.blogspot.com/2010/03/SAMBAZON.html>>. Acesso em: 24 de abril de 2024.

NEOFEED. OAKBERRY busca R\$ 100 milhões para dar energia à expansão internacional. *NeoFeed*, 23 jun. 2023. Disponível em: <<https://neofeed.com.br/blog/home/OAKBERRY-busca-r-100-milhoes-para-dar-energia-a-expansao-internacional/>>. Acesso em: 1 set. 2024.

NEOFEED. Fundos do BTG investem R\$ 325 milhões na OAKBERRY para turbinar expansão global. *NeoFeed*, 15 ago. 2023. Disponível em: <<https://neofeed.com.br/negocios/fundos-do-btg-investem-r-325-milhoes-na-OAKBERRY-para-turbinar-expansao-global/>>. Acesso em: 1 set. 2024.

OAKBERRY. *OAKBERRY Açai Bowls - The Healthy Fast Food*. Disponível em: <<https://www.OAKBERRY.com/>>. Acesso em: 1 set. 2024.

OAKBERRY levanta R\$ 100 milhões com a Moriah para recomprar franquias. *Brazil Journal*, 6 nov. 2024. Disponível em: <<https://braziljournal.com/OAKBERRY-levanta-r-100-milhoes-com-a-moriah-para-recomprar-franquias/>>. Acesso em: 8 nov. 2024.

OAKBERRY. Entrevista com Georgios Frangulis. *YouTube*, 12 out. 2023. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=tgqX8MICbLM>>. Acesso em: 8 nov. 2024.

PR NEWSWIRE. *Global Açai Market Leader SAMBAZON to Switch to Plant-Based Packages by 2025*. Disponível em: <<https://www.prnewswire.com/news-releases/global-acai-market-leader-SAMBAZON-to-switch-to-plant-based-packages-by-2025-301591495.html>>. Acesso em: 18 out. 2024.

PROPHECY MARKET INSIGHTS. *Açai Berry Market*. Disponível em: <<https://prophecymarketinsights.com/PressRelease/Acai-Berry-Market-2407>>. Acesso em: 18 out. 2024.

QSR MAGAZINE. *SAMBAZON Açai Bowls: The Most Scalable Franchise in Quality Quick-Serve*. Disponível em: <https://www.qsrmagazine.com/sponsored_content/SAMBAZON-acai-bowls-the-most-scalable-franchise-in-quality-quick-serve/>. Acesso em: 18 out. 2024.

QSR MAGAZINE. OAKBERRY puts açai on the map worldwide. Disponível em: <<https://www.qsrmagazine.com/story/OAKBERRY-puts-acai-on-the-map-worldwide/>>. Acesso em: 28 out. 2024.

RESTAURANT BUSINESS ONLINE. *One of the Biggest Açai Suppliers Wants to Be the In-N-Out Burger of Brazilian Superfood*. Disponível em: <<https://www.restaurantbusinessonline.com/emerging-brands/one-biggest-acai-suppliers-wants-be-n-out-burger-brazilian-superfood>>. Acesso em: 18 out. 2024.

RESTAURANT BUSINESS ONLINE. Brazilian açai chain OAKBERRY raises \$67M to fuel U.S. expansion. Disponível em: <<https://www.restaurantbusinessonline.com/financing/brazilian-acai-chain-OAKBERRY-raises-67m-fuel-us-expansion>>. Acesso em: 28 out. 2024.

REVISTAFT. Exportação de açai. Disponível em: <<https://revistaft.com.br/exportacao-de-acai/>>. Acesso em: 27 mar. 2024.

SAMBAZON(2022). Relatório de Impacto 2022. <https://cdn.shopify.com/s/files/1/0621/4120/2652/files/SAMBAZON_impact_report_portuguese_2022.pdf?v=1692293093>. Acesso em: 24 de abril de 2024.

SAMBAZON. Impact Report 2023. Disponível em: <https://cdn.shopify.com/s/files/1/0621/4120/2652/files/br_Impact_report_2023.pdf>. Acesso em: 2 set. 2024.

SAMBAZON. Por que existimos. Disponível em: <<https://www.SAMBAZON.com.br/pages/por-que-existimos>>. Acesso em: 2 set. 2024.

SEU DINHEIRO. OAKBERRY: a empresa que virou sinônimo de açai no Oriente Médio e está perto do primeiro bilhão. *Seu Dinheiro*, 18 ago. 2021. Disponível em: <<https://www.seudinheiro.com/2021/empresas/OAKBERRY-acai-georgios-frangulis-entrevista/>>. Acesso em: 1 set. 2024.

YOUTUBE. OAKBERRY: a empresa que virou sinônimo de açai. *YouTube*, 22 jul. 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=WIOeCX2Y_B8>. Acesso em: 1 set. 2024.

Anexo 1 - Roteiro de Perguntas e Entrevistas

1. Informações sobre o Respondente:

Nome:

Cargo:

Tempo de empresa:

Formação Acadêmica:

Alguma etapa de sua formação foi adquirida no exterior?

2. Informações sobre a Empresa:

Número de funcionários no Brasil:

Número de funcionários no exterior:

Histórico do faturamento anual:

% do faturamento no exterior:

Histórico do número de Lojas Próprias:

% no exterior

Histórico do número de Franquias:

% no exterior

3. Informações sobre as Operações no Exterior:

Poderia comentar sobre o modelo de negócios da empresa?

Modos de entrada – franquia, distribuidores, lojas próprias...

Cadeia de suprimentos:

Esse modelo inicial foi alterado com o passar do tempo? Que tipo de alteração foi feita?

Qual a posição da empresa no mercado nacional e internacional?

Quais são os principais concorrentes?

Qual, Quando e Por que foi o primeiro país para o qual a empresa exportou seus produtos?

Poderia informar o histórico (países e anos de entrada)?

Quais são os próximos países de destino?

Qual foi o principal motivo que levou a empresa a iniciar suas operações no exterior?

() solicitação de um cliente no Brasil que estava operando nesse país

() oportunidade no mercado externo através de pesquisa de mercado

() incentivos governamentais

() pedido de um cliente localizado nesse país

() porque executivos da empresa já conheciam esse país

() por outros motivos

Esse modo inicial foi alterado com o passar do tempo? Que tipo de alteração foi feita?

Quem são as pessoas responsáveis por dirigir as atividades internacionais (nome, cargo, tempo de empresa)?

4. Alianças e Parcerias:

A empresa estabeleceu alguma parceria com outras empresas em sua trajetória internacional?

Essas empresas eram brasileiras ou estrangeiras?

A iniciativa para a formação dessa parceria foi da sua empresa ou da empresa no exterior?

Que tipo de benefício essa parceria trouxe para a empresa?

Existia algum relacionamento prévio da empresa com esse parceiro antes de estabelecer alguma relação comercial com ele?

Essa parceria se restringiu ao desenvolvimento de mercado no exterior ou também no mercado doméstico?

A parceria foi estabelecida através de um documento formal/contrato ou os negócios aconteceram de maneira formal?

Essa parceria foi ampliada? Continua existindo?

Outras parcerias? De que forma se deu a busca?

5. Informações de ordem geral:

Como você vê a importância dos mercados externos para a empresa?

Sua percepção quanto a esta importância mudou no decorrer do tempo, desde o início da atuação internacional até agora?

A rentabilidade da empresa no exterior é superior àquela obtida nos Estados Unidos?

Quais as vantagens que seu produto oferece aos clientes, em relação aos seus concorrentes diretos? Quais seriam as desvantagens?

Poderia comentar sobre o processo de seleção de mercado da empresa nos Estados Unidos e no exterior?

Poderia comentar sobre os Investimentos (capital próprio e de terceiros) e Aquisições? Quais são as perspectivas futuras?

Anexo 2 - Países com presença da OAKBERRY e SAMBAZON

	Países	SAMBAZON	OAKBERRY
	Diferentes	53 23	42 12
	Iguais	30	30
	Total = 65		
1	África do Sul		X
2	Alemanha	X	X
3	Antígua	X	
4	Arábia Saudita	X	X
5	Austrália	X	X
6	Aútria		X
7	Bahamas	X	
8	Bahrein	X	X
9	Barbados	X	
10	Barbuda	X	
11	Bélgica	X	X
12	Brasil	X	X
13	Canadá	X	X
14	Catar	X	X
15	Chile		X
16	China		X
17	Chipre	X	X
18	Colômbia		X
19	Coreia do Sul	X	X
20	Croácia		X
21	Dinamarca		X
22	Egito	X	
23	Emirados Arábes Unidos	X	X
24	Equador		X
25	Eslováquia	X	
26	Eslovênia	X	X
27	Espanha	X	X
28	Estônia		X
29	EUA	X	X
30	Filipinas	X	
31	Fiji	X	
32	Finlândia	X	
33	França	X	X
34	Guatemala	X	
35	Grécia	X	X
36	Islândia	X	
37	Indonésia	X	X

38	Iraque	X	
39	Irlanda	X	X
40	Israel	X	X
41	Itália	X	X
42	Japão	X	
43	Kuwait	X	X
44	Líbano	X	
45	Malásia	X	
46	Maldivas	X	
47	Malta		X
48	México	X	X
49	Holanda	X	X
50	Nova Zelandia	X	
51	Omã	X	X
52	Panamá	X	
53	Paraguai		X
54	Peru		X
55	Polônia		X
56	Portugal	X	X
57	Reino Unido	X	X
58	República Dominicana	X	
59	República Theca	X	
60	Romênia	X	X
61	Seicheles	X	
62	Singapura	X	
63	Suécia	X	
64	Suiça	X	X
65	Tailândia	X	X

Fonte: OAKBERRY e SAMBAZON