



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**A estratégia de internacionalização: um
estudo de caso da marca FARM RIO**

Eduarda Villela Bastos

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2025.



Eduarda Villela Bastos

**A estratégias de internacionalização: um estudo de caso
sobre a marca FARM RIO**

Trabalho de Conclusão de Curso

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

Orientador(a): Clarice Kogut

Rio de Janeiro
Novembro de 2025.

Lista de Ilustrações

Figura 1 –	Quadro de Modelo VRIO	13
Figura 2 –	Quadro de análise da matriz SWOT cruzada	15
Figura 3 –	Matriz de Ansoff	19
Figura 4 –	O mecanismo básico de internacionalização: aspectos de estado e mudança	21
Figura 5 –	Modelo de processo de internacionalização da rede de negócios (versão de 2009)	22
Figura 6 –	Quadro de Dados primários – entrevistas	27
Figura 7 –	Quadro de Dados secundários	28
Figura 8 –	Início da FARM	31
Figura 9 –	FARM na Babilônia Feira Hype, no Rio de Janeiro, em 1997	32
Figura 10 –	Inauguração da primeira loja fora do Brasil	35
Figura 11 –	FARM em Paris	37
Figura 12 –	Reposicionamento da marca	39

Resumo

Bastos, Eduarda. **A estratégia de internacionalização**: um estudo de caso da marca FARM RIO. Rio de Janeiro, 2025. 58p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A globalização transformou profundamente a forma como as empresas competem e expandem suas operações, promovendo maior integração econômica, cultural e tecnológica entre países. Mercados de diferentes regiões passaram a interagir de maneira intensa, aproximando mercadorias, pessoas e culturas, viabilizando o surgimento de novas estratégias voltadas à expansão internacional. Nesse contexto, a internacionalização apresenta-se como uma oportunidade de crescimento e diversificação, permitindo às organizações ampliar sua presença e competitividade global. Este estudo tem como objetivo analisar o caso da FARM RIO, marca carioca de moda feminina que se consolidou e segue em constante expansão no mercado exterior, destacando sua trajetória, identificando os fatores motivacionais que impulsionaram esse movimento e contrapondo suas decisões estratégicas às abordagens teóricas presentes na literatura sobre internacionalização de empresas.

Palavras-chave

Motivações; internacionalização; FARM RIO.

Abstract

Bastos, Eduarda. **The internationalization strategy**: a case study of the FARM RIO brand. Rio de Janeiro, 2025. 58p. Course Conclusion Paper - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

Globalization has profoundly transformed the way companies compete and expand their operations, fostering greater economic, cultural, and technological integration between countries. Markets in different regions have begun to interact intensely, bringing goods, people, and cultures closer together, enabling the emergence of new strategies focused on international expansion. In this context, internationalization presents an opportunity for growth and diversification, allowing organizations to expand their global presence and competitiveness. This study analyzes the case of FARM RIO, a Rio de Janeiro-based women's fashion brand that has established itself and continues to steadily expand in the international market. It highlights its trajectory, identifies the motivational factors that drove this movement, and compares its strategic decisions with the theoretical approaches present in the literature on corporate internationalization.

Keywords

Motivations, internationalization, FARM RIO.

Sumário

1. Introdução	7
1.1. Introdução ao tema e ao problema de estudo	7
1.2. Objetivo do estudo	8
1.3. Objetivos intermediários do estudo	8
1.4. Delimitação do estudo	9
1.5. Justificativa e relevância do estudo	9
2. Referencial Teórico	10
2.1. Estratégia	10
2.2. Vantagem competitiva	11
2.3. Ambiente interno	12
2.3.1. Modelo VRIO	12
2.3.2. Análise SWOT	14
2.3.3. Estratégias genéricas de Porter	16
2.3.4. Matriz de Ansoff	18
2.4. Internacionalização	19
2.4.1. Modelo Uppsala	20
3. Metodologia	24
3.1. Seleção de empresa	25
3.2. Etapas de coleta de dados	26
3.3. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	26
3.4. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	28
3.5. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	29
3.6. Limitações do método	29
4. Apresentação e análise dos resultados	31

4.1. A FARM Brasil	31
4.2. A FARM Global	33
4.2.1. Motivações para a internacionalização	37
4.2.2. Posicionamento e produto	38
4.2.3. Público consumidor	40
4.2.4. Desafios da internacionalização	41
4.2.5. Ameaças à operação da FARM Global	42
5. Análise	44
5.1. Estratégia x FARM	44
5.2. Vantagem competitiva x FARM	44
5.3. Modelo VRIO x FARM	45
5.4. Análise SWOT x FARM	46
5.5. Estratégias genéricas de Porter x FARM	47
5.6. Matriz de Ansoff x FARM	47
5.7. Internacionalização e modelo Uppsala x FARM	48
6. Conclusão	50
Referências	53
Fontes	57
Apêndice	58

1. Introdução

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

A globalização transformou profundamente a forma como as empresas competem e expandem suas operações, promovendo uma integração econômica, cultural e tecnológica entre países. Esse fenômeno reduziu barreiras geográficas e intensificou o fluxo de informações, bens e pessoas, ampliando o alcance das marcas e expondo-as a novos padrões de consumo e competitividade global. No setor da moda, esse processo assumiu contornos particulares: o vestuário e o design passaram a funcionar como expressões culturais globais e, simultaneamente, como instrumentos de diferenciação simbólica entre nações (Michetti, 2015).

De acordo com Michetti (2015), a abertura do mercado brasileiro na década de 1990 expôs a indústria nacional de moda e confecção à concorrência internacional, impondo a necessidade de redefinir sua identidade e seu posicionamento. O desafio, então, tornou-se duplo: competir com grandes grifes globais mas, ao mesmo tempo, valorizar uma brasilidade autêntica e convertê-la em uma vantagem competitiva sustentável. A globalização, portanto, não apenas ampliou o acesso a novos mercados, mas também valorizou a individualidade cultural como elemento central das estratégias competitivas. Em um contexto de saturação estética e uniformização de produtos, destacam-se as marcas que conseguem expressar autenticidade.

Nesse cenário, a FARM RIO representa um caso emblemático da consolidação da moda brasileira no contexto internacional. Fundada no Rio de Janeiro em 1997, a marca construiu uma trajetória marcada pela tradução da energia tropical e a diversidade do Brasil em estampas únicas. A FARM RIO foi capaz de transformar essa brasilidade em posicionamento estratégico, utilizando seu país de origem como fonte de inspiração criativa e convertendo seus elementos culturais em diferenciais competitivos. Em 2014, a marca iniciou seu processo de internacionalização através da parceria com a Adidas, colaboração que, devido a tamanho sucesso, perdura até os dias atuais. Atualmente, a FARM Global está presente em inúmeras cidades como Nova York, Londres, Dubai, Paris, Califórnia, Bodrum, St. Tropez.

A estratégia da FARM RIO evidencia que a identidade cultural pode ser uma fonte relevante de vantagem competitiva, não só no mercado nacional, mas para além das barreiras geográficas. Dessa forma, o presente estudo propõe analisar o movimento de internacionalização da FARM RIO de acordo com teorias clássicas e contemporâneas de estratégia e negócios internacionais, buscando compreender os fatores motivacionais, internos e externos, que impulsionaram a expansão, as decisões estratégicas que sustentaram o processo e permitiram sua sustentabilidade de longo prazo e pode relacionar com o que Michetti (2015) denomina de paradoxo da globalidade: “para ser grande nacionalmente, é preciso ser global e para ser global, é preciso oferecer-se como brasileiro.”.

1.2.Objetivo do estudo

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar o processo de internacionalização da marca FARM RIO, identificando os fatores motivacionais, internos e externos, que levaram a empresa a adotar essa estratégia de expansão. Busca-se compreender como a marca estruturou e implementou esse movimento, investigando as mudanças necessárias para viabilizar sua inserção no mercado internacional considerando as características de cada país destino. Além disso, pretende-se constatar as etapas percorridas ao longo desse processo, desde a decisão inicial de internacionalizar até a consolidação da marca em mercados estrangeiros, avaliando em que medida tais ações se alinham às teorias clássicas e contemporâneas sobre internacionalização de empresas e vantagem competitiva.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

Para atingir o objetivo final proposto, identifica-se como objetivos intermediários desse estudo:

- Compreender como o processo de internacionalização se enquadra na estratégia geral da FARM RIO;
- Compreender com profundidade o processo de internacionalização de acordo com a literatura acadêmica;
- Confrontar as práticas adotadas pela FARM RIO com os principais modelos teóricos de internacionalização, identificando possíveis convergências e divergências do estudo de caso com o que é defendido no cenário acadêmico;

- Investigar de que forma a valorização da identidade, da estética tropical e da cultura brasileira constituiu-se como um elemento de diferenciação e, assim, de vantagem competitiva na estratégia de internacionalização da marca.

1.4.Delimitação do estudo

Como objeto de estudo, será analisado o processo de internacionalização da FARM RIO que teve seu início no ano de 2018 e é responsável por caracterizar a marca como a primeira marca de vestuário feminino a verdadeiramente internacionalizar suas operações. As pesquisas e entrevistas foram realizadas durante o segundo semestre de 2025 através da literatura acadêmica da estratégia de internacionalização, dados disponíveis ao público sobre a marca e trocas com colaboradores da FARM Global.

1.5.Justificativa e relevância do estudo

A relevância deste estudo decorre da análise de um caso de grande sucesso e, ainda, protagonizado por uma marca brasileira relevante. Reconhecida nacionalmente, a empresa tornou-se referência em gestão de marca, diferenciação estratégica e expansão internacional. Examinar o movimento de internacionalização da FARM RIO é relevante pela escassez casos bem-sucedidos de marcas brasileiras no exterior, especialmente no setor de vestuário feminino. Além disso, o trabalho apresenta-se como fonte de consulta e inspiração tanto para pesquisadores interessados em internacionalização de empresas criativas quanto para organizações que desejam expandir suas operações para além das fronteiras nacionais, oferecendo detalhes sobre um exemplo real de sucesso.

2. Referencial Teórico

Neste tópico são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

2.1.Estratégia

Administração estratégica, ou somente estratégia, é um conceito relativamente recente, consolidando-se a partir da década de 1960. O autor Chandler (1962) foi um dos primeiros a abordar o conceito, definindo estratégia como “a determinação dos objetivos básicos de longo prazo, a adoção de modos de ação e a alocação dos recursos necessários para o cumprimento dos objetivos”. Na mesma linha temporal, Lodi (1969) amplia a perspectiva para o âmbito internacional, compreendendo estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa, nacionais ou internacionais, para atingir objetivos a longo prazo, permitindo flexibilidade frente a contingências imprevisíveis.

A partir da década de 1970, surgem interpretações mais dinâmicas. Mintzberg (1978, p. 934) a entende como “um padrão em um fluxo de ações ou decisões”, destacando a estratégia como resultado de um conjunto de movimentos organizacionais. O autor observa que os planos estratégicos devem ser dotados de flexibilidade, sem enrijecer a organização, e permitir que, no curso das ações inicialmente planejadas, sejam criadas estratégias emergentes. Pelo fato de poucas estratégias serem consideradas plenamente deliberadas, leva-se em conta os efeitos de resultantes da aprendizagem organizacional, que denotam a capacidade da organização para se ajustar e reagir aos eventos inesperados. A partir das interações internas surgem estratégias emergentes, reflexo principal da capacidade organizacional.

Por sua vez, Oster (1994) caracteriza o conceito como um conjunto de planos concretos voltados a auxiliar a organização no alcance de seus objetivos. Michel (1990) reforça a ótica operacional, e define estratégia como uma decisão sobre a aquisição e uso de recursos para a empresa se beneficiar de oportunidades e mitigar ameaças.

Nos anos 2000, autores como Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) enfatizam a estratégia como um conjunto integrado de ações que exploram competências centrais para gerar vantagem competitiva. Alinhados, Wright, Kroll e Parnell (2000) também caracterizam o conceito como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.”.

Mais recentemente, Peng (2003), sob a perspectiva global, definiu estratégia como “uma teoria da empresa sobre como competir com sucesso”. Para o autor, o processo estratégico como o deslocamento de um ponto inicial (A) para um ponto desejado (B), sendo a estratégia o caminho que viabiliza esse cenário a partir da análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo.

2.2.Vantagem competitiva

O conceito de vantagem competitiva refere-se à capacidade de uma organização gerar valor superior em relação a seus concorrentes. De acordo com Porter (1985), a vantagem competitiva decorre do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa o custo da produção. O autor identifica duas formas básicas de alcançá-la: liderança em custos, quando a empresa opera de maneira mais eficiente que os concorrentes, e diferenciação, quando oferece algo único que é percebido como valioso pelo cliente.

Sob uma perspectiva baseada em recursos, Barney (1991) argumenta que a vantagem competitiva está ligada aos recursos e capacidades internos da organização. Essa visão, a Resource-Based View (RBV) sustenta que uma empresa alcança desempenho superior quando possui recursos que são valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, conforme o modelo VRIO. Assim, a origem da vantagem competitiva é interna, construída a partir do desenvolvimento de competências organizacionais que não podem ser facilmente replicadas pelos concorrentes. Wright, Kroll e Parnell (2000) também afirmam que a vantagem competitiva é alcançada quando uma empresa implementa uma estratégia que não é simultaneamente desenvolvida por seus concorrentes atuais ou potenciais, resultando em desempenho superior.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) complementam essa visão ao destacar que a vantagem competitiva não é estática, mas dinâmica. Para os autores, manter o desempenho superior requer constante adaptação às mudanças do

ambiente externo e inovação contínua em processos, produtos e modelos de negócios.

Dessa maneira, a vantagem competitiva pode ser compreendida como o diferencial estratégico que permite à empresa destacar-se no mercado, sustentando resultados superiores e consolidando seu posicionamento no longo prazo. Seja por meio da eficiência operacional, da diferenciação percebida, da inovação ou do uso eficaz de recursos internos, ela constitui o principal objetivo e o núcleo de qualquer estratégia empresarial.

2.3. Ambiente interno

O ambiente interno caracteriza-se por recursos, capacidades, processos e competências que estão sob controle da organização. A análise desse ambiente permite identificar pontos fracos e eventuais lacunas operacionais ou, por outro lado, pontos fortes e oportunidades de crescimento para a empresa.

2.3.1 Modelo VRIO

O modelo VRIO, desenvolvido por Jay B. Barney (1991), constitui uma importante ferramenta de análise do ambiente interno das organizações. Seu objetivo é avaliar os recursos e capacidades de uma empresa sob quatro dimensões, a fim de identificar se podem ser considerados fontes de vantagem competitiva sustentável. Segundo o autor, apenas alguns recursos e capacidades são capazes de gerar vantagem competitiva e somente algumas firmas são capazes de torná-los vantagem competitiva sustentável.

O modelo baseia-se em dois pressupostos fundamentais: heterogeneidade dos recursos e imobilidade dos recursos. A heterogeneidade dos recursos refere-se ao fato de, mesmo em um mesmo setor, as empresas possuem diferentes recursos e capacidades e todas detêm uma combinação única deles. Já a imobilidade dos recursos e capacidades aponta que recursos e capacidades específicos de uma empresa não são facilmente copiados por suas concorrentes. Essa premissa reforça a natureza intrínseca de recursos e capacidades associados a uma organização e a dificuldade de replicá-los. (Peng, 2008).

Barney (1991), em seu artigo publicado no *Journal of Management* em 1991, se baseia em quatro pilares e questionamentos para realizar a análise dos recursos de uma firma:

(i) Sob a ótica de valor (V): os recursos e capacidades da empresa permitem explorar oportunidades e responder a ameaças do ambiente, seja no aumento de vendas ou na redução custos? Ou seja, eles agregam valor? Somente recursos e capacidades que agregam valor podem levar a vantagens competitivas, enquanto aqueles que não agregam valor, podem prejudicar o desempenho da organização resultando em desvantagens competitivas (Peng, 2008).

(ii) Sob a ótica de raridade (R): os recursos e capacidades são raros entre os competidores? Eles estão sendo utilizados por um pequeno número de concorrentes? A simples obtenção de recursos e capacidades valiosos, por mais que importantes, pode não ser suficiente. Se forem comuns, levam a paridade competitiva e não a uma vantagem propriamente (Peng, 2008).

(iii) Sob a ótica de imitabilidade (I): o custo para obter ou desenvolver esse recurso ou capacidade na concorrência é elevado ou acessível? Se forem valiosos e raros, porém imitáveis, caracterizam a chamada vantagem competitiva temporária, ou seja, garantem desempenhos acima da média, mas apenas por um período (Peng, 2008).

(iv) Sob a ótica de organização (O): a empresa está preparada e organizada para tirar o máximo de proveito desses recursos e capacidades? Ou seja, é necessário que a instituição esteja bem alinhada e estruturada para explorar plenamente tais recursos, garantindo que eles sejam efetivamente convertidos em desempenho superior. A imagem abaixo ilustra o modelo VRIO:

Figura 1: Quadro de Modelo VRIO

	Recurso valioso?	Recurso raro?	Recurso custoso de imitar?	O recurso será explorado pela empresa?	Implicações competitivas
Empresa	Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
	Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney; Hesterly (2011).

Peng (2008) elenca três conclusões significativas a partir do modelo VRIO. A primeira é a conclusão de que empresas podem superar outras mesmo dentro de uma mesma indústria. Isso ocorre porque elas possuem recursos e capacidades valiosos, raros, de difícil imitação e com organizações intrínsecas, aos quais os competidores não conseguem se igualar. A segunda conclusão citada pelo autor é que a imitação não costuma ser uma estratégia bem-sucedida e, no melhor cenário, uma empresa que replique cada um dos recursos e capacidades de outra, alcançará uma paridade competitiva. Ele defende que a empresa obtentora de recursos e capacidades suficientes a ponto de conseguir imitar sua concorrente, deve ser capaz de desenvolver seus próprios exclusivos. Por fim, ter uma vantagem competitiva sustentável, uma vez atingida, não está garantida. Essa vantagem pode ser, e provavelmente será, sustentada por um período, mas, eventualmente, têm chances de serem neutralizadas por imitações de concorrentes ou por mudanças da indústria. Por isso, Peng (2008) recomenda que as organizações, incluindo as líderes de mercado, estejam em constante desenvolvimento do que ele nomeia de “visões estratégicas”, antecipando eventuais necessidades e buscando novos recursos e capacidades para se manterem em posição competitiva.

2.3.2 Análise SWOT

Elaborar uma estratégia eficaz requer amplo conhecimento e compreensão do negócio, considerando tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo em que a organização está inserida. Nesse contexto, a matriz SWOT surgiu entre as décadas de 1950 e 1960 como uma ferramenta de apoio ao diagnóstico estratégico, permitindo uma análise completa do ecossistema empresarial.

De acordo com Kotler e Keller (2018), a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa compõe o acrônimo SWOT, sigla derivada dos termos em inglês: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). No Brasil, é conhecida como análise FOFA, correspondendo as iniciais das palavras em português. O objetivo do modelo é facilitar a identificação de variáveis que impactam o desempenho organizacional e orientar a formulação de estratégias mais consistentes e realistas.

Conforme Cazumbá (2014), a análise SWOT é uma ferramenta essencial para o reconhecimento de elementos favoráveis e desfavoráveis, internos e externos, que impactam o desempenho das firmas. Essa análise facilita e

enriquece o processo de planejamento e a tomada de decisões, proporcionando uma maior eficiência na gestão empresarial.

As quatro dimensões da análise são detalhadas como:

(i) *Strenghts* (forças): representam os pontos fortes da organização, ou seja, as variáveis internas e controláveis que criam condições favoráveis para a empresa no ambiente a qual está inserida (Rezende, 2008). De acordo com Freitas (2012), são as características internas de uma organização, que podem gerar vantagens sobre os seus concorrentes por ser um diferencial ou por facilitar a busca pelos objetivos.

(ii) *Weaknesses* (fraquezas): correspondem às deficiências internas que limitam o desempenho organizacional e, portanto, devem ser superadas de forma a evitar problemas comprometam a sobrevivência da empresa. (Matos; Matos; Almeida, 2007). Essas fragilidades, que fazem parte do ambiente interno da firma, demandam monitoramento e ações corretivas a fim de não comprometer a competitividade e a sobrevivência da empresa.

(iii) *Opportunities* (oportunidades): referem-se às variáveis externas e, por isso, não controladas pela firma, que podem criar condições favoráveis, desde que a empresa tenha condições ou interesse de utilizá-las (Rezende, 2008). Nascimento (2009) destaca que as oportunidades são uma tendência momentânea ou produto, que surgem quando a empresa consegue lucrar atendendo a demanda que não é suprida por seus concorrentes. As oportunidades fazem parte do ambiente externo da empresa, mas influenciam de forma positiva a sua realidade interna.

(iv) *Threats* (ameaças): consistem em fatores externos e, por isso, incontrolláveis, do mercado onde está ou irá se inserir a empresa e que podem afetar negativamente seu produto ou serviço (Martins, 2007). Por isso, se faz imprescindível o mapeamento do ambiente externo para antecipar eventuais movimentos prejudiciais à empresa.

Após mapear os fatores internos e externos que afetam o desempenho de uma empresa, é possível utilizar a análise SWOT cruzada que correlaciona as quatro dimensões acima detalhadas e orienta a formulação de estratégias específicas em cada caso:

Figura 2: Quadro de análise da matriz SWOT cruzada

Matriz SWOT cruzada		
	Oportunidades	Ameaças
Forças	Estratégia ofensiva	Estratégia de confronto
Fraquezas	Estratégia de reforço	Estratégia defensiva

Fonte: elaborado pela autora

(i) Forças x oportunidades = estratégia ofensiva: visa aproveitar as forças internas para explorar as oportunidades do mercado em que a empresa se encontra inserida.

(ii) Forças x ameaças = estratégia de confronto: busca utilizar as forças organizacionais para enfrentar ameaças externas.

(iii) Fraquezas x oportunidades = estratégia de reforço: identifica os reforços necessários para superar fraquezas e tirar proveito das oportunidades.

(iv) Fraquezas x ameaças = estratégia defensiva: propõe ações de proteção para reduzir vulnerabilidades diante de ameaças do ambiente.

A aplicação da análise SWOT cruzada oferece suporte à tomada de decisões, à definição de metas realistas e à elaboração de estratégias mais eficazes, contribuindo para o fortalecimento competitivo e o desenvolvimento sustentável das organizações (Gomes, 2022).

2.3.3.Estratégias genéricas de Porter

Para Chaves, Benedete e Polo (2009), as estratégias genéricas constituem um conjunto de estratégias suficientemente amplas para serem aplicadas a uma quantidade considerável de empresas, independentemente do seu porte, ramo de negócio ou estágio de desenvolvimento.

Neste contexto, Porter (1980) propôs um modelo composto por três estratégias comumente usadas por empresas: liderança em custos, diferenciação e foco. Elas são estruturadas a partir de duas dimensões principais: escopo estratégico, relacionado ao tamanho e a composição do mercado que a firma pretende atingir, e força estratégica, referente às competências e capacidades que sustentam a posição competitiva da organização.

De acordo com Porter (1986), empresas que apresentam melhor desempenho em seus setores são aquelas que conseguem posicionar-se de forma clara em uma dessas estratégias e, assim, obter vantagem competitiva. O autor ressalta, ainda, que combinações entre estratégias podem ser eficazes, especialmente entre segmentação de mercado e diferenciação de produto, pois permitem alinhar a oferta da empresa às características de seu público-alvo. No entanto, a combinação entre liderança em custo e diferenciação tende a ser mais arriscada, já que a minimização de custos e o investimento necessário à

diferenciação frequentemente entram em conflito, podendo levar a empresa à condição de *stuck in the middle* (Porter, 1980).

As estratégias genéricas podem ser descritas como:

(i) Estratégia de liderança em custos: consiste em buscar o menor custo possível em uma indústria garantindo retornos superiores à média do setor. Para isso, a empresa busca eficiência operacional, economias de escala e controle rigoroso de despesas. Normalmente, os produtos são padronizados, com poucos diferenciais e disponibilizados para uma ampla base de clientes. A manutenção dessa estratégia requer uma busca contínua por redução de custos em todas as etapas do processo produtivo (Mueller; Burkhard, 1999).

(ii) Estratégia de diferenciação: caracteriza-se pela oferta de produtos ou serviços percebidos como únicos no mercado. O objetivo é criar valor para o cliente de forma que ele esteja disposto a pagar um preço superior, compensando os custos adicionais da diferenciação. Essa diferenciação pode estar relacionada ao produto propriamente, mas, também, a logística da empresa, as atividades de marketing ou outros fatores que façam com que o cliente perceba um benefício maior nesse produto frente aos oferecidos pelo concorrente. Porém, ela tende a limitar a participação de mercado, pois exige maiores investimentos e implica um trade-off entre diferenciação e custo (Porter, 1980). Para sustentar essa estratégia, a empresa deve investir fortemente em pesquisa e desenvolvimento, engenharia de produto e criatividade, boa cooperação com canais de distribuição, fortes habilidades de marketing, incentivos baseados em medidas subjetivas, ser capaz de comunicar a importância das características diferenciadoras do produto, enfatizar a melhoria contínua e inovação, atrair pessoas altamente qualificadas e criativas (Mueller; Burkhard, 1999).

(iii) Estratégia de foco: baseia-se na concentração de esforços em um grupo particular de clientes, linha de produtos ou mercado geográfico. Diferencia-se demais por não buscar atender toda a indústria, mas um alvo específico, oferecendo-lhes produtos ou serviços mais adequados às suas demandas. Esse alvo selecionado é aquele atendido de forma menos eficiente por concorrentes com alvos mais amplos. Porter (1980) defende que é possível atender com maior precisão as necessidades de um público-alvo mais específico do que procurar atender às necessidades da indústria como um todo. A estratégia de foco possui duas categorias: o enfoque no custo, quando a empresa busca vantagem de custo dentro do segmento escolhido, e o enfoque

na diferenciação, quando o objetivo é a diferenciação no segmento específico (Porter, 1980).

2.3.4. Matriz de Ansoff

A Matriz de Ansoff, desenvolvida por Harry Igor Ansoff e publicada na Harvard Business Review em 1957, constitui uma das principais ferramentas de apoio à formulação de estratégias de crescimento empresarial. O modelo, que relaciona produtos e mercados, apresenta quatro possíveis caminhos estratégicos que podem ser utilizadas para ajudar uma organização a crescer e analisa o risco associado a cada uma delas. (Barney; Hesterly, 2011).

De acordo com Ansoff (1965), a empresa que busca crescimento precisa decidir se deve concentrar-se em seus produtos e mercados atuais ou explorar novos produtos e mercados. A matriz, portanto, auxilia gestores na escolha de estratégias de desenvolvimento, considerando o grau de risco envolvido em cada alternativa. As quatro estratégias propostas são: penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação.

(i) Penetração de mercado: refere-se ao aumento da participação da empresa em mercados nos quais já atua, por meio de movimentos como a intensificação de esforços de marketing, ajustes de preço, melhoria de produtos ou fidelização de clientes. Trata-se da estratégia de menor risco, pois utiliza produtos e mercados conhecidos (Ansoff, 1957).

(ii) Desenvolvimento de produto: consiste na introdução ou aprimoramento de produtos voltados a mercados existentes. Essa estratégia exige investimentos em inovação, pesquisa e desenvolvimento, com o objetivo de atender melhor às necessidades dos clientes atuais e fortalecer a posição competitiva da empresa.

(iii) Desenvolvimento de mercado: envolve a introdução de produtos existentes em novos mercados, seja em outras regiões geográficas, segmentos de consumidores ou canais de distribuição. Segundo Ansoff (1965), essa estratégia amplia a base de clientes e reduz a dependência de um único mercado.

(iv) Diversificação: é a estratégia de maior risco, pois implica a entrada simultânea em novos mercados com novos produtos. Essa estratégia pode ser relacionada, quando há alguma sinergia com as operações atuais, ou não relacionada, quando a empresa expande para setores totalmente distintos (Ansoff; Mcdonnell, 1990).

Figura 3: Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produtos
	Novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: elaborado pela autora.

Dessa forma, a Matriz de Ansoff é amplamente utilizada como instrumento de análise estratégica e de decisão gerencial, fornecendo uma visão clara das opções de crescimento disponíveis e dos riscos associados a cada uma delas.

2.4. Internacionalização

A internacionalização é amplamente discutida na literatura como um processo dinâmico e gradual, no qual as empresas aumentam progressivamente seu envolvimento em atividades internacionais. Para Johanson e Vahlne (1977), trata-se de um processo caracterizado pelo aumento do envolvimento das empresas em negócios internacionais. Mencionando as operações mantidas pela firma em territórios estrangeiros, Welch e Luostarinen (1988) defendem que a estratégia é o processo de envolvimento crescente em operações internacionais, tanto do mercado doméstico para o externo quanto no sentido inverso, destacando seu caráter dinâmico e bidirecional. Sob uma perspectiva relacional, Johanson e Vahlne (1990) ampliam sua definição entendendo a internacionalização como o desenvolvimento de redes de relacionamento de negócios em outros países através de extensão, penetração e integração. Já Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) interpretam a estratégia de internacionalização como a expansão geográfica das atividades econômicas de uma empresa para além das fronteiras de seu país de origem, enfatizando sua relevância como estratégia de crescimento e diversificação.

Kotler e Keller (2006) descrevem o processo de internacionalização em quatro estágios: (i) início de exportações ocasionais; (ii) exportação por meio de representantes independentes; (iii) estabelecimento de filiais de vendas e (iv) instalação de unidades produtivas no exterior. Segundo os autores, a partir da quarta etapa, a empresa já se caracteriza como uma operação multinacional e se empenha em otimizar recursos como uma organização global.

Ainda segundo Kotler e Keller (2006), as motivações que levam uma empresa à expansão internacional incluem a busca por novas oportunidades de lucro, aumento da base de clientes, a redução da dependência de um único mercado e a necessidade de acompanhar clientes ou concorrentes em outros países. Entretanto, os autores também alertam para riscos associados a esse processo como diferenças na cultura empresarial do país destino, dificuldade na leitura do mercado externo e possível oferta de produtos que não sejam competitivamente atraentes, incorrência de custos inesperados por normas estrangeiras, falta de mão de obra com experiência internacional, entre outros fatores que podem comprometer o sucesso da estratégia.

Assim, a internacionalização é entendida como um processo estratégico, dinâmico e multifacetado, no qual empresas buscam fortalecer sua competitividade e alcançar novos patamares de crescimento em escala global, equilibrando oportunidades e riscos inerentes à atuação além das fronteiras nacionais.

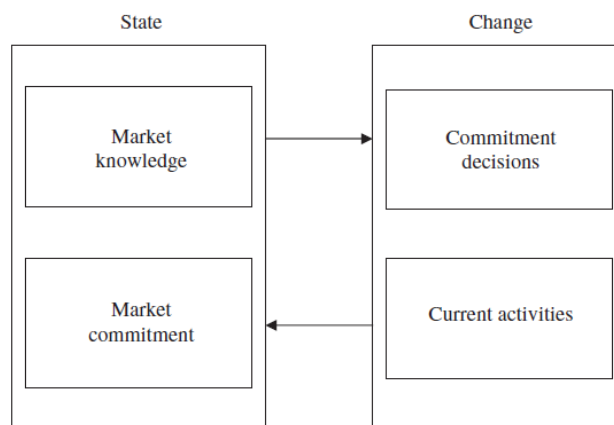
2.4.1. Modelo Uppsala

O Modelo de Uppsala surgiu a partir das pesquisas realizadas por estudiosos do Departamento de Estudos Empresariais da Universidade de Uppsala, na Suécia, durante a década de 1970. O grupo observou empiricamente que o comportamento das empresas suecas no processo de internacionalização contrariava as teorias predominantes de negócios internacionais da época, as quais defendiam que as firmas escolhiam o modo de entrada ideal em mercados estrangeiros com base em uma análise de custos, riscos e recursos disponíveis.

Em contraposição às teorias da época, Johanson e Vahlne (1997) propuseram que a internacionalização deve ser entendida como um processo incremental, em que as empresas ampliam gradualmente seu envolvimento em mercados externos. O modelo fundamenta-se em dois pressupostos principais: a racionalidade limitada e a incerteza. Ele defende que as empresas evoluem de acordo com dois eixos interligados: de acordo com o que aprendem de suas experiências nos mercados externos e, em segundo lugar, de acordo com decisões de comprometimento para fortalecer sua posição no mercado externo. Assim, quanto maior o aprendizado obtido pela experiência, maior tende a ser o comprometimento futuro.

Os autores explicam que esses dois eixos são compostos por aspectos de estado e aspectos de mudança, os quais interagem de forma cíclica. Os aspectos de estado referem-se ao conhecimento de mercado e ao comprometimento de recursos, enquanto os aspectos de mudança dizem respeito às atividades atuais e às decisões de comprometimento. Esse modelo assume que o conhecimento de mercado, inclusive de seus problemas e oportunidades, é adquirido primariamente por meio da experiência das atividades correntes de negócios. Portanto, conhecimento experiencial é uma importante força impulsionadora para o processo de internacionalização. Além disso, esse tipo de conhecimento é a principal maneira de se reduzir a incerteza de mercado (Johanson; Vahlne, 1990).

Figura 4: O mecanismo básico da internacionalização: aspectos de estado e mudança



Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p. 26).

O modelo de 1977 identifica dois padrões principais: a cadeia de estabelecimento e a distância psíquica. A cadeia de estabelecimento descreve o envolvimento progressivo da empresa com o mercado estrangeiro, passando por etapas sucessivas: exportações ocasionais, acordos com intermediários, criação de subsidiárias comerciais e, por fim, instalação de unidades produtivas. Cada fase implica um nível crescente de comprometimento e de irreversibilidade, refletindo o aprendizado adquirido ao longo do processo.

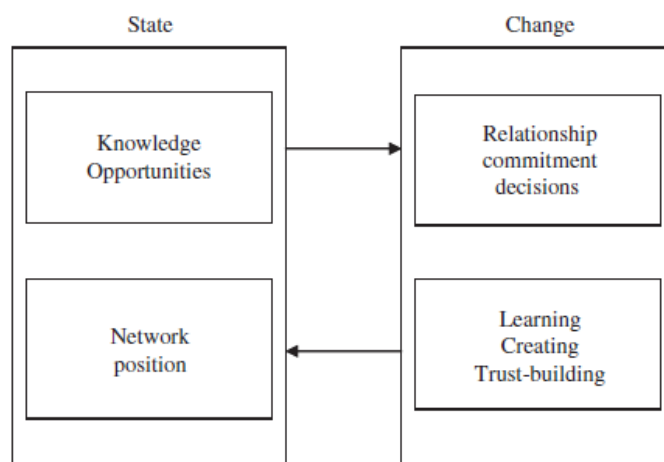
Já o conceito de distância psíquica, proposto por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e popularizado por Johanson e Vahlne (1977), refere-se aos fatores que dificultam a compreensão de ambientes estrangeiros, como idioma, cultura, sistema político e práticas comerciais. O modelo sustenta que as empresas tendem a iniciar sua internacionalização em mercados cultural e geograficamente próximos, avançando posteriormente para países mais

distantes conforme acumulam experiência e reduzem incertezas. Assim, o conhecimento experiencial é o principal mecanismo de superação gradual da distância psíquica (Arenius, 2005).

Ao longo das décadas seguintes, o modelo foi revisado e aperfeiçoado, especialmente em 2009, para refletir as transformações do ambiente empresarial global. Johanson e Vahlne (2009) reconhecem que a aceleração tecnológica e a intensificação da competição internacional tornaram os processos de internacionalização mais rápidos e complexos, rompendo com a linearidade proposta originalmente. O novo modelo redefine a firma como uma entidade inserida em redes de relacionamento (*business networks*), nas quais a aprendizagem e o comprometimento ocorrem por meio da interação com parceiros, clientes e fornecedores.

Nessa versão revisada, a principal fonte de incerteza deixa de ser a distância psíquica e passa a ser a “*liability of outsidership*”, ou o ônus de estar fora das redes de relacionamento relevantes. A condição de “*insidership*”, ou pertencimento a essas redes, é considerada essencial, ainda que não suficiente, para o sucesso da internacionalização. Assim, o modelo passa a enfatizar a importância dos relacionamentos como base para a construção de confiança, aprendizado e comprometimento, elementos que impulsionam a expansão internacional.

Figura 5: Modelo de processo de internacionalização da rede de negócios (versão de 2009)



Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p. 26).

O modelo revisitado mantém a estrutura de dois aspectos de estado e dois de mudança, mas redefine seus significados. Nos aspectos de estado, o “conhecimento de mercado” passa a incluir também o conceito de

“oportunidades”, reconhecendo que a identificação de oportunidades é um componente central do conhecimento. O “comprometimento com o mercado” é substituído por “posição na rede”, refletindo a ideia de que as empresas se internacionalizam dentro de redes interconectadas. Nos aspectos de mudança, as “atividades atuais” passam a representar seus resultados: aprendizado, criação e construção de confiança, enquanto as “decisões de comprometimento” tornam-se decisões de comprometimento com relacionamentos, reforçando o papel central das interações (Johanson; Vahlne, 2009).

Por fim, o modelo revisitado relativiza a importância dos conceitos de cadeia de estabelecimento e distância psíquica. Em um cenário global marcado por alianças estratégicas, joint ventures e plataformas digitais, as empresas podem eliminar etapas intermediárias e internacionalizar-se de forma mais rápida e flexível. Assim, a inserção em redes de relacionamento é o verdadeiro fator determinante para o acesso a conhecimento, oportunidades e recursos, reduzindo a relevância das diferenças culturais e institucionais na trajetória de internacionalização (Johanson; Vahlne, 2003; 2009).

3. Metodologia

Este capítulo apresenta as decisões metodológicas que orientaram a realização deste estudo, descrevendo o tipo de pesquisa adotado, os procedimentos e instrumentos utilizados na coleta de dados, as formas de tratamento e análise das informações e, por fim, as limitações do método.

O presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso único, de natureza qualitativa e descritiva, cujo objetivo é compreender o processo de internacionalização da marca FARM RIO sob a ótica das teorias dessa estratégia, por meio de uma análise de conteúdo.

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa consiste em um conjunto de informações coletadas e analisadas para a compreensão da dinâmica de um fenômeno sem o emprego de instrumental estatístico. Esse tipo de abordagem busca coletar dados descritivos analisando-os em seu contexto e sob uma perspectiva integrada. A autora destaca que o fenômeno deve ser compreendido dentro do ambiente em que ocorre e do qual faz parte, permitindo ao pesquisador captar sua complexidade a partir dos diferentes pontos de vista dos envolvidos.

Corroborando essa visão, Glazier e Powell (2011) afirmam que a melhor maneira de compreender a pesquisa qualitativa é definir o que ela não é, ou seja, ela não depende essencialmente de métodos quantitativos ou de análises estatísticas para a coleta e interpretação dos dados. Já Patton (1980) e ainda Glazier e Powell (2011) observam que os dados qualitativos são compostos por descrições detalhadas de fenômenos e comportamentos, citações diretas, registros, transcrições e documentos que permitem uma compreensão aprofundada das interações entre indivíduos, grupos e organizações.

A pesquisa descritiva, segundo Gil (2008), tem como propósito principal descrever características de uma população, fenômeno ou situação específica, utilizando-se de técnicas padronizadas de coleta de dados, como entrevistas, questionários e análises documentais. No caso deste trabalho, essa abordagem visa descrever e compreender a história da FARM RIO, as etapas, estratégias e decisões envolvidas em seu processo de expansão internacional, permitindo

observar suas características particulares e compará-las com os modelos teóricos de internacionalização.

O método de estudo de caso foi escolhido por se adequar ao propósito deste trabalho. Segundo Yin (1994), é a abordagem mais indicada quando se pretende responder a perguntas do tipo “como” e “por que”, em situações em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco recai sobre fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais. Já Stake (1995) define o estudo de caso como uma investigação concentrada em um único caso e enfatiza seu valor para compreender casos específicos onde os contextos de pesquisa são incomuns e excepcionais. Complementando, Godoy (1995) caracteriza o estudo de caso como um tipo de pesquisa voltado para o exame profundo e detalhado de um ambiente, sujeito ou fenômeno singular.

Por fim, a análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), será utilizada como técnica de tratamento e interpretação dos dados. Essa abordagem compreende um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos destinados à descrição e à categorização das informações qualitativas. A utilização dessa técnica viabiliza uma leitura crítica e comparativa entre as práticas observadas na internacionalização da FARM RIO e os conceitos abordados pela literatura especializada.

3.1. Seleção de empresa

A FARM Rio foi selecionada como objeto de estudo por representar um caso recente e relevante de internacionalização no setor de moda feminina brasileiro. Foi, portanto, uma seleção de amostra intencional. Fundada no Rio de Janeiro em 1997, a marca alcançou expressiva presença no mercado nacional, com mais de 100 lojas próprias distribuídas pelo país e forte reconhecimento por sua estética tropical e identidade cultural brasileira.

O interesse pela empresa decorre do fato de que seu movimento de expansão internacional é recente e ainda pouco explorado pela literatura acadêmica, oferecendo, assim, uma oportunidade de análise contemporânea sobre as estratégias adotadas por uma marca nacional em processo de consolidação global.

Dessa forma, a FARM Rio apresenta potencial para se consolidar como um dos casos mais expressivos de internacionalização do setor, oferecendo subsídios valiosos para a compreensão dos desafios, estratégias e

transformações que acompanham o processo de inserção de marcas brasileiras no mercado global.

3.2.Etapas de coleta de dados

De acordo com Lakatos e Marconi (2017), toda pesquisa exige um levantamento de dados através de diversas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. A coleta de dados deste estudo foi realizada por meio de fontes primárias e secundárias, de modo a assegurar uma compreensão ampla e aprofundada do processo de internacionalização da marca FARM Rio. Caracterizam-se como dados primários aqueles obtidos diretamente pelo pesquisador, através de instrumentos como entrevistas, questionários ou observações, enquanto os dados secundários são informações já existentes, coletadas e registradas por outros autores ou instituições, mas que também servem de base para análises complementares.

Os dados primários foram obtidos por meio de duas entrevistas realizadas com funcionários da FARM Global. As entrevistas estão descritas na Figura 6 abaixo e foram conduzidas com base em um roteiro de 12 perguntas previamente elaboradas as quais estão registradas na seção de Apêndice.

Os dados secundários, por sua vez, foram coletados a partir de diversas fontes de domínio público e institucional (Figura 7). Entre elas, destacam-se: entrevistas concedidas pelos fundadores Kátia Barros e Marcello Bastos, artigos e reportagens publicadas em veículos de comunicação especializados, podcasts e palestras com participação dos executivos da marca, além de documentos corporativos e relatórios disponibilizados pelo Grupo AZZAS2154 em seu site de Relações com Investidores (RI).

3.3.Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

Como fontes de informação para a coleta dos dados primários, foram selecionados dois profissionais da FARM Global: Sebastian Rivera e Alice Mermelstein.

Sebastian Rivera, formado em Arquitetura e Urbanismo, ingressou na empresa em 2022 como analista júnior, atuando no desenvolvimento de Pop Up's e projetos para o atacado, formato que marcou o início da expansão internacional da FARM. Atualmente, como Coordenador de Retail Design, ele é responsável por todos os projetos de arquitetura da FARM Global sendo

responsável pela concepção, execução e manutenção dos projetos arquitetônicos das lojas globais, além da pesquisa e curadoria de obras de arte e artistas incorporados aos espaços da marca.

Alice Mermelstein, por sua vez, é formada em Moda e integra a FARM há quatro anos. Iniciou sua trajetória como assistente de estilo da FARM Global, em um momento em que a equipe ainda era reduzida, e, atualmente, atua como estilista, sendo responsável pelo desenvolvimento de diversas linhas de produtos, incluindo as coleções colaborativas da FARM Global com outras marcas internacionais.

Figura 6: Quadro de Dados primários – entrevistas

Dados primários – entrevistas				
Entrevistado	Data da entrevista	Cargo na Farm Global	Duração da entrevista	Canal da entrevista
Sebastian Rivera	17/10/2025	Coordenador de Retail Design	26:06:00	Microsoft Masms
Alice Mermelstein	22/10/2025	Estilista	41:25:00	Microsoft Teams

Fonte: elaborado pela autora.

Quanto às fontes de dados secundários, foram utilizados materiais institucionais e publicações de domínio público que auxiliam na compreensão da trajetória e o processo de internacionalização da FARM. Entre eles, destacam-se entrevistas concedidas pelos fundadores da marca, Marcello Bastos e Kátia Barros, nas quais são abordadas questões relevantes para o desenvolvimento do trabalho. Além disso, foram consultados relatórios corporativos e apresentações de resultados disponibilizados no site de Relações com Investidores (RI) do Grupo AZZAS2154, incluindo relatórios trimestrais e apresentações institucionais. Complementarmente, o estudo baseou-se em notícias e reportagens veiculadas por fontes jornalísticas e especializadas de reconhecida credibilidade.

Figura 7: Quadro de Dados secundários

Categoria	Título	Data	Link
Podcast	Farm: de uma feira de moda a um faturamento de R\$ bilhões	05/07/24	https://www.youtube.com/watch?v=4XqDR3sgTUA
Podcast	Shauer Farm Marcello Bastos + Intro LIVE CUT	19/03/25	https://www.youtube.com/watch?v=LpJ5ffvnt4c
Podcast	Piero Contezini: presidente da Asaas Marcello Bastos, sócio diretor da FARM SHOW BUSINESS – 22/10	22/10/25	https://www.youtube.com/watch?v=NktaYuUylgg
Entrevista vídeo	Kátia Barros, a potência criativa da Farm	02/04/25	https://www.youtube.com/watch?v=dQ9SXTrhoVY
Relatório	ITR – Informações Trimestrais – 30/06/2025 – AZZAS 2154 S.A.	ago/25	https://ri.azzas2154.com.br/resultados-e-apresentacoes/central-de-resultados

Fonte: elaborado pela autora.

3.4.Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

A coleta dos dados foi obtida por meio de entrevistas com funcionários da FARM Global com o intuito de obter conhecimento e maior detalhamento sobre o processo de internacionalização da marca. A entrevista foi estabelecida em volta de um roteiro previamente elaborado que continham 12 perguntas a serem respondidas pelos entrevistados. Elas abordavam os fatores motivacionais para a internacionalização, as dificuldades no processo, mudanças exigidas para a implementação das estratégias, dentre outras.

O roteiro utilizado na entrevista se encontra na seção de “Apêndice” ao final do trabalho.

Para maior segurança na análise dos dados, as entrevistas foram gravadas via Microsoft Teams com a devida autorização dos entrevistados.

3.5.Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Os dados coletados foram submetidos a um processo de triangulação que, para Yin (2005), representa o fundamento lógico para uso de múltiplas fontes de evidência, permitindo o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação e assegurando que os resultados obtidos sejam mais precisos,

consistentes e convincentes. De acordo com Stake (1995), Denzin e Lincoln (1994), Yin (1994) e Creswell (1998), a triangulação pode assumir 4 diferentes formas:

- (i) Triangulação dos dados: ocorre quando são utilizadas diversas fontes de informação que, embora distintas, convergem para o mesmo conjunto de fatos ou descobertas, reforçando a credibilidade dos resultados;
- (ii) Triangulação de investigadores: consiste na participação de diferentes pesquisadores ou observadores, cujas percepções e interpretações são comparadas e discutidas, proporcionando uma visão mais abrangente e menos subjetiva do fenômeno estudado;
- (iii) Triangulação teórica: envolve a utilização de diferentes perspectivas teóricas para interpretar o mesmo fenômeno, permitindo a ampliação do olhar analítico e a identificação de múltiplas dimensões do objeto de estudo;
- (iv) Triangulação metodológica: refere-se à aplicação combinada de diferentes métodos de pesquisa, como entrevistas, observação e análise documental, com o intuito de enriquecer as evidências e garantir maior robustez às conclusões.

Diante disso, o presente trabalho utiliza a triangulação de dados utilizando diversas fontes de evidência, triangulação teórica interpretando o fenômeno da internacionalização sob diferentes perspectivas teóricas e a triangulação metodológica combinando diferentes métodos de coleta e análise de dados.

3.6.Limitações do método

Por tratar-se de um estudo de caso único, os resultados e interpretações aqui apresentados não podem ser generalizados para o conjunto das empresas do setor de moda brasileiro ou internacional. O objetivo do trabalho é compreender em profundidade o fenômeno específico da internacionalização da FARM Rio.

Outra limitação refere-se à disponibilidade e à natureza das fontes de informação. Embora tenha sido empregada a triangulação de dados combinando entrevistas, documentos institucionais e publicações externas, parte das evidências utilizadas decorre de fontes secundárias, como reportagens e documentos públicos.

Além disso, o número reduzido de entrevistados, apenas dois profissionais da FARM Global, ainda que relevante, limita a diversidade de perspectivas. A ausência de entrevistas com mais funcionários e de níveis hierárquicos distintos limita a profundidade do entendimento sobre o processo de expansão global da marca.

Apesar dessas restrições, as medidas metodológicas adotadas reforçam a credibilidade e a robustez do estudo, garantindo que as conclusões aqui apresentadas sejam representativas do fenômeno investigado.

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1. A FARM Brasil

A história da FARM se inicia em 1997 quando Kátia Barros e Marcello Bastos, amigos de infância, estavam se recuperando de um baque financeiro após apostarem em uma franquia de uma grife paulista e perderem o equivalente a dois carros e dois apartamentos na Zona Sul do Rio de Janeiro. Nesse cenário, decidiram montar um stand na Babilônia Feira Hype, uma feira cultural e turística oficial do Rio criada em 1996 que oferece um ambiente de moda, arte, design, decoração, artesanato e gastronomia. Através de entrevista concedida a Mariana Amaro no podcast “Do Zero ao Topo” do InfoMoney, Marcello explica que, com 6 modelos de bodies (uma espécie de maiô) desenhados por Kátia e nenhuma expertise no assunto, os sócios conseguiram produzir 190 peças com o dinheiro que possuíam. Com um espaço de 4 metros quadrados, um evento por mês e um preço médio de 28 reais por peça, na quinta edição da feira a FARM já era a marca que mais vendia das 250 expondo da Feira.

Figura 8: Início da FARM



Disponível em: <https://ri.azzas2154.com.br/a-companhia/historico/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

Figura 9: FARM na Babilônia Feira Hype, no Rio de Janeiro, em 1997



Farm começou na Babilônia Feira Hype (foto) no Rio de Janeiro em 1997

Disponível em: <https://www.poder360.com.br/poder-empresendedor/farm-comecou-com-r-1-200-e-hoje-tem-109-lojas-proprias/>. Acesso em: 18 nov. 2025.

Sem o capital necessário para investir em uma loja mais bem estruturada, Kátia e Marcello abriram o primeiro espaço da FARM, fora da Feira Hype, no escritório do pai dela, em um prédio comercial, no Centro do Rio de Janeiro. Com a arquitetura de uma loja de shopping mas dentro de uma sala comercial e distribuindo cartões com o novo endereço para as clientes que antes só tinham a possibilidade de comprar uma vez por mês na feira, a loja parou os dois elevadores do prédio que não deram vazão para o alto fluxo. Depois de dois anos guardando dinheiro, foi inaugurada uma loja no conhecido “Fórum de Ipanema”, galeria de lojas famosa entre os cariocas.

De acordo com Formulário de Referência 2024 do Grupo Soma, em 2004, foi inaugurada a primeira loja fora da cidade do Rio de Janeiro, no estado de Minas Gerais. Em 2007, depois de lojas abertas por mais estados do Brasil, a FARM passou a focar em pontos de vendas com lojas maiores e investiu em visual merchandising. Em 2008, pelos mesmos sócios da FARM e com o desejo de traduzirem a experiência da marca para a moda infantil, foi criada a Fábula, considerada sua “irmã mais nova”. Em 2010, FARM e Fábula se associaram à Animale, outra marca carioca feminina, através de um processo de fusão. No ano seguinte, em 2011, foi feita a contratação de uma empresa de consultoria estratégica para auxiliar no processo de integração corporativa das três marcas e, em 2014, foi criado o nome, a identidade do grupo e todos os sócios fundadores da Animale e da FARM se uniram em uma estrutura societária: o Grupo de Moda SOMA. Em 2024, o grupo SOMA uniu-se ao Grupo Arezzo&Co,

de Alexandre Birman, e criou-se o maior grupo de moda da América Latina: o grupo AZZAS2154.

Em 2025, a FARM lançou sua nova marca de *lifestyle*: a FARM ETC. Voltada à geração Z, a nova marca oferece os mais diversos produtos misturando o dia a dia carioca e a ginga brasileira. Trata-se de um projeto de expansão e é considerado um grande vetor de crescimento. Com ticket médio de R\$ 270,00 e cerca de 900 SKUs, na FARM ETC é possível encontrar algumas peças de roupa, acessórios como óculos, sapatos, bolsas, chapéus, bonés, itens de praia como biquini, guarda sol, mochilas, toalhas, cooler e entre tantos outros produtos. Esses produtos já haviam sido comercializados através de linhas específicas da própria FARM: linha “me leva”, linha “quero”, linha “achadinhos”. Em dezembro de 2023, foi feito um teste em que 2 *pop ups* foram montadas com o objetivo de testar a performance comercial da nova iniciativa. O resultado foi surpreendente, mesmo sem o planejamento e o mix de produtos adequado. Ainda em 2025, a previsão é de que sejam abertas 12 lojas da nova marca.

4.2 A FARM Global

Apesar da história da marca no cenário internacional ter iniciado oficialmente em 2014, a FARM já tinha pousado no continente europeu antes disso. De acordo com Marcello Bastos em entrevista a ABRACOMEX em março de 2016, a FARM teve uma pequena participação na Galeria Lafayette, em Paris, no ano do Brasil na França. Esse movimento caracterizou-se por uma temporada cultural realizada entre março e dezembro de 2005 na qual a França homenageou o Brasil como país convidado, promovendo diversas programações que tinham o objetivo de reforçar a imagem do país no exterior e difundir sua cultura. Sobre essa participação, Marcello Bastos comentou: “Na época, não estávamos preparados para expandir. Queremos fazer um projeto de internacionalização e não apenas exportar. Queremos criar um plano pioneiro para explorar o mercado externo.”

Durante apresentação no “Azzas Day One” em 2024, Fabio Barreto, atual CEO da FARM Global, cita a parceira internacional da FARM com a Adidas em 2014, a qual foi responsável por torná-la a primeira marca brasileira a assinar uma coleção mundial da Adidas. Essa união se mantém até os dias atuais em resposta a tamanho sucesso. Além dessas experiências globais, Mariana Ferman, em seu trabalho apresentado em 2021 (Ferman, 2021), cita a participação da FARM na maior feira de varejo de moda americana, a Coterie, no

ano de 2016. Os feedbacks iniciais foram negativos porque o público prezava por tecidos mais sofisticados e matérias-primas sustentáveis. Mesmo com o baixo número de vendas, a FARM ganhou o prêmio de estande mais bonito da exposição. Um dos poucos clientes foi a Anthropologie, marca americana, fundada em 1992 na Pensilvânia, que oferece roupas, sapatos, acessórios, objetos de decoração, entre outros. A partir desse contato, em 2017 foi lançada uma linha de roupas exclusiva em colaboração com a Anthropologie no projeto "Farm for Anthropologie" que também existe até hoje. Os produtos carregavam estampas da FARM que ainda não tinham sido usados ou que foram usadas há bastante tempo. Esse processo possibilitou uma melhor compreensão do mercado e do comportamento da consumidora americana. Os produtos viraram destaque da Anthropologie e gerou confiança para a entrada da FARM no mercado internacional.

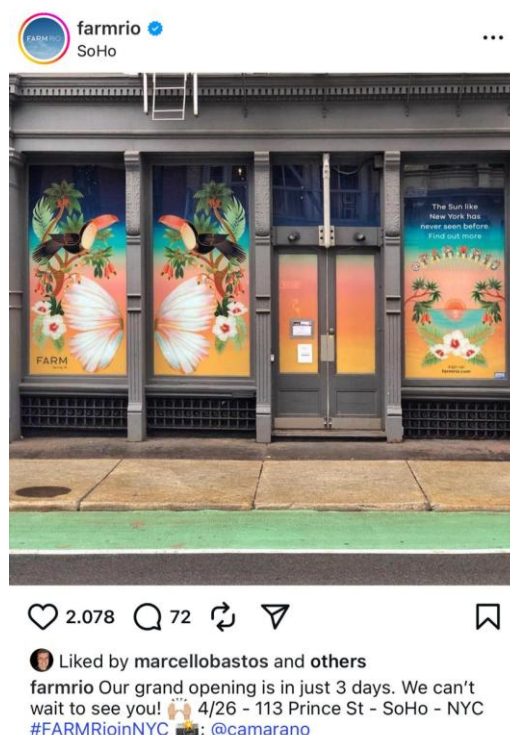
A partir disso, a FARM iniciou seu processo de internacionalização através do modelo de atacado nos Estados Unidos. De acordo com Kátia Barros, em entrevista para FLO Magazine em 2024, a história da FARM Brasil foi traduzida em duas grandes mensagens através da comunicação da FARM Global: "*nature lovers*" ("amantes da natureza", em português) fazendo referência a relação da marca com a natureza, com a fauna, a flora, a praia e "*dress in happiness*" ("vista-se de felicidade, em português") representando o colorido da marca, o astral, a cultura brasileira, a música, festividade.

Alice Mermelstein, estilista da FARM Global, contou que, até a parceria com a Anthropologie, ainda era o time da FARM Brasil que estava por trás das produções. Ao entrar no mercado de atacado, foi criado um time diferente e 100% direcionado à FARM Global, responsáveis por confeccionar as linhas comercializadas no exterior e que não seriam vendidas no Brasil. Sebastian Rivera, coordenador de *retail design* da FARM Global, explicou que o início da internacionalização foi com a FARM vendendo roupas para lojas de departamento, como Shopbop, Nordstrom, Bloomingdale's, Neiman Marcus, Saks, e elas revendiam sem muita preocupação com a comunicação e apresentação da marca. O próximo passo foi passar para o modelo de pop up's, o chamado "modelo de *concession*", em um espaço maior, ainda dentro das lojas de departamento, mas que oferecia a possibilidade de apresentação da marca aos consumidores e dava autonomia sobre o que seria comercializado da FARM.

O formato de atacado foi mantido, e é mantido até hoje caracterizando a maior fonte de faturamento da FARM Global, mas foi possível identificar os locais que apresentavam oportunidades para lojas físicas próprias. Em março de

2019 foi lançado o site da FARM dos Estados Unidos e, em abril do mesmo ano, a FARM Global abriu sua primeira loja no Soho, em Nova Iorque. Atualmente, a FARM Global possui sete lojas nos Estados Unidos sendo três em Nova Iorque, duas na Califórnia, uma em Miami e uma em Washington. Abaixo, a publicação da FARM Global em sua página no Instagram anunciando a abertura da sua primeira loja fora do Brasil:

Figura 10 – Inauguração da primeira loja fora do Brasil



Fonte: @farmrio – Instagram.

Em relação ao mercado Europeu, o processo de entrada foi semelhante. De acordo com entrevista de Kátia Barros para a Vogue, com um investimento de 500 mil euros, em março de 2022 a FARM oficializou seu primeiro contato com a Europa através de uma *pop up* de 260 metros quadrados no *Le Bon Marché*, loja de departamento em Paris. Ainda em 2022 a FARM Global entrou em grandes lojas de departamento europeias, como a *Liberty*, em Londres, e a *KaDeWe*, em Berlim. No ano seguinte, em 2023, houve o lançamento do site dedicado propriamente a Europa e, em 2024, o site dedicado especificamente ao Reino Unido. De acordo com Fábio Barreto, está em andamento um grande projeto com a *Selfridges*, única loja de departamento da Europa na qual a FARM ainda não está presente, para os próximos trimestres. Além desse, há também

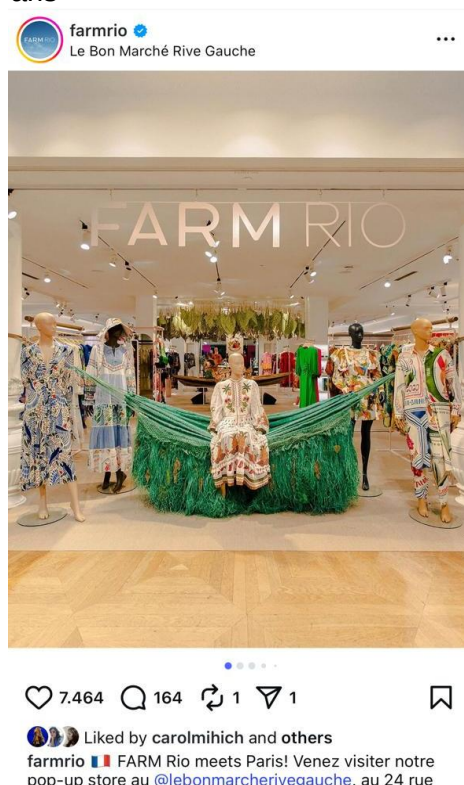
projetos com outras lojas de departamento do mundo como Austrália, Oriente Médio, Índia.

Através de um processo de consultoria com a renomada McKinsey & Company para entender como seguiriam com uma expansão na Europa, ficou decidido que seria adotada a estratégia de focar individualmente nas cidades e não no continente como um todo. Assim, a FARM Global deveria iniciar seu movimento focando em uma cidade europeia por vez, abrindo suas lojas aos poucos. Com isso, em 2024, tiveram as aberturas de duas lojas, uma em Londres e outra em Paris e, a partir disso, foram aumentando a concentração nessas cidades. No total, além das localizadas nos Estados Unidos, a FARM Global conta com seis lojas no Reino Unido, seis lojas na França, uma na Itália, uma na Turquia, uma nos Emirados Árabes e uma no México.

Do ponto de vista logístico, a FARM Global possui quase metade da produção na China, aproximadamente um quarto na Índia, um quinto na Turquia e o restante variando entre Brasil, para os biquínis, Marrocos, Colômbia e Itália. Esses produtos são distribuídos diretamente para os centros de distribuição internacionais, dois nos Estados Unidos e outros dois na Europa.

Abaixo, a publicação da FARM Global em sua página no Instagram anunciando sua estreia em Paris na pop up Le Bon Marché em 2023:

Figura 11: FARM em Paris



Fonte: @farmrio – Instagram.

Fábio Barreto explica que a operação se apoiou em 5 pilares: o primeiro deles é o de atacado e sua utilização como ferramenta de apresentação de marca para um público qualificado, consumidor de moda, gerador de tendências, líder de opinião. O segundo é o de “*earned media*”, que se caracteriza pela visibilidade que a empresa conquista através de fontes orgânicas. O terceiro é a estratégia de mídia digital e a comunicação da marca através do ambiente online. O quarto pilar é a estratégia de “*collabs*”, ou seja, parcerias estratégicas com marcas renomadas como meio de conseguir um alcance amplo, rápido e qualificado. Por fim, o quinto pilar é o de experiências físicas em lojas, pop-ups, ativações.

4.2.1 Motivações para a internacionalização

A partir de pesquisas e entrevistas com profissionais da FARM Global, foi possível identificar diferentes fatores motivacionais que contribuíram para a decisão de internacionalização da marca.

Em entrevista ao podcast “*The Look*” do *Steal The Look*, o cofundador Marcello Bastos afirma que a FARM Global foi montada para ganhar dinheiro, o objetivo era ser um grande vetor de crescimento e, assim, evidencia-se a motivação financeira para o projeto da internacionalização.

Além do aspecto econômico, as entrevistas indicaram fatores referentes a cultura e a identidade da marca. Em entrevista concedida ao Trabalho de Conclusão de Curso de Mariana Ferman (2021), a Head de Marketing da FARM Global, Bruna Slaviero, afirmou que a FARM é a única marca brasileira com autenticidade suficiente para se internacionalizar, ressaltando que o êxito dessa jornada depende fortemente de uma identidade sólida e reconhecível. Para ela, esse processo pode ser muito desafiador para uma marca que não tem uma identidade forte. Na mesma direção, Fábio Barreto destacou que o principal ativo da marca é a estética e autenticidade de seus produtos, elementos que a diferenciam no mercado global.

Essa percepção também é compartilhada pelos profissionais entrevistados para o presente estudo. Alice Mermelstein, estilista da FARM Global, pontuou que a marca sempre despertou o interesse de estrangeiros: seja por brasileiros que voltavam do exterior e tinham sido elogiados por suas roupas ou por visitantes internacionais que se encantavam com o estilo e a energia da marca. A colaboração entre a FARM e a Adidas e o sucesso global nesses 14 anos de

parceria, também funcionou como um indicador de potencial aceitação internacional, reforçando a percepção de que havia um público consumidor receptivo à estética tropical e vibrante da marca.

Ao mesmo tempo, acredita que a motivação nasceu de uma vontade de levar a cultura brasileira para fora do país, algo que Bruna Slaviero também concorda. Ela explicou que o sonho, a emoção de levar o Brasil para o mundo foi muito determinante para o processo e afirmou que os profissionais da FARM são apaixonados pelo país, valoriza suas belezas e tem muito orgulho quando as pessoas experimentam esse lado do território brasileiro.

Por sua vez, Sebastian Rivera, Coordenador de *Retail Design* da FARM Global, acrescentou que, no Brasil, a marca já havia alcançado um nível de maturidade e consolidação que, naturalmente, floresceu o desejo por um novo desafio. Ele e Bruna Slaviero destacam, ainda, o sonho e a emoção dos colaboradores como um todo em viabilizar a explanação da cultura brasileira ao mundo. Isso traduz o movimento de internacionalização não apenas em um movimento estratégico de crescimento, mas também em um vetor de orgulho nacional.

Dessa forma, observa-se que o processo de internacionalização da FARM foi impulsionado por uma combinação de motivações econômicas, estratégicas e culturais, que se complementam na construção de uma marca global com forte identidade brasileira.

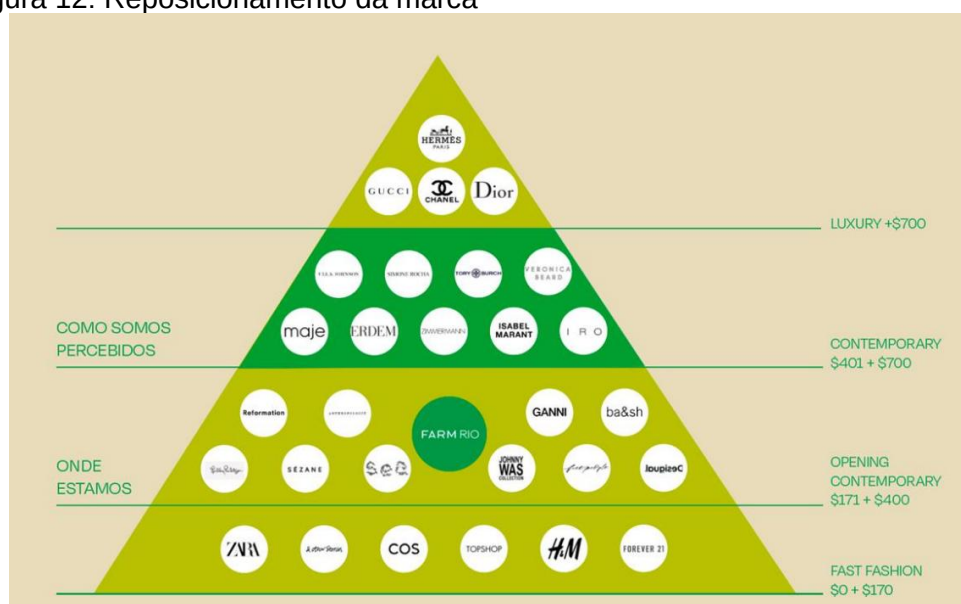
4.2.2 Posicionamento e produto

Para auxiliar no processo de entrada no mercado norte-americano, a FARM contou com a consultoria da renomada Robert Burke Associates (RBA), empresa sediada em Nova Iorque, especializada em varejo, moda e hospitalidade. A ideia inicial de Marcello era se posicionar conforme o posicionamento da marca no Brasil. Porém, a ideia foi repreendida com a justificativa da consultoria de que, se fosse assim, a FARM Global rapidamente perderia para as *fast fashions*. Por isso, ela se posiciona no segmento de marcas contemporâneas, acima do *fast fashion* e abaixo do luxo acessível, chamado de “*Opening Contemporary*”, conforme imagem abaixo:

Inicialmente, a intenção de Marcello Bastos era manter o posicionamento adotado pela marca no Brasil, contudo, a consultoria repreendeu essa estratégia explicando que não seria sustentável no mercado internacional. De acordo com a análise realizada, posicionar-se da mesma forma levaria a marca a competir

diretamente com as redes de *fast fashion*, o que reduziria drasticamente sua competitividade. Dessa forma, a FARM Global foi reposicionada no segmento denominado “*Opening Contemporary*”, categoria intermediária entre o *fast fashion* e o luxo acessível, conforme representação abaixo. Esse novo enquadramento representou não apenas uma mudança de mercado-alvo, mas também um reposicionamento simbólico, que buscou associar a FARM Global a uma proposta mais sofisticada, sem perder sua essência tropical e colorida.

Figura 12: Reposicionamento da marca



Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/2edfd667-eea1-4187-9777-1528284720de/991e36fc-8c6d-db19-76e4-8c2682fcb282?origin=1>. Acesso em: 18 nov. 2025.

A adequação do posicionamento refletiu-se diretamente nos produtos e processos produtivos. Com um ticket médio significativamente mais elevado em relação ao praticado no Brasil, tornou-se necessário revisar a escolha de matérias-primas e acabamentos, incorporando tecidos e recursos de maior qualidade para justificar o novo patamar de preço. Conforme relatado por Alice Mermelstein, as coleções internacionais são desenvolvidas de forma independente da operação brasileira, com equipes distintas de estamparia, coloração e criação, resultando em duas linhas produtivas completamente separadas. Assim, enquanto a FARM Brasil mantém um portfólio voltado para o público nacional, a FARM Global direciona seus produtos especificamente aos mercados dos Estados Unidos e Europa, adaptando-se a padrões estéticos e regulatórios locais.

Entre as diferenças destacados por Sebastian Rivera, está a rigorosa legislação estrangeira relacionada à comercialização de produtos têxteis. A entrada em mercados internacionais exige testes químicos, certificações de qualidade e regulamentações específicas que variam conforme o país, além da necessidade de indústrias certificadas e controladas ao longo da cadeia produtiva. São inúmeros os requisitos a serem contemplados para a comercialização dos produtos, exigindo, assim, matéria prima nobre e, conseqüentemente, encarecendo a peça final.

Outro aspecto relevante refere-se à sazonalidade dos mercados internacionais, que influencia diretamente o planejamento de coleções e o desempenho das vendas. Enquanto no Brasil as variações climáticas são sutis e permitem certa continuidade no uso das peças ao longo do ano, nos Estados Unidos e na Europa as estações são bem definidas, demandando um calendário de moda ajustado a esse padrão. A FARM Global segue o calendário de moda norte-americano, dividido em quatro principais coleções: *Resort* (novembro a janeiro), *Spring Summer* (fevereiro a abril), *High Summer* (maio a junho) e *Fall Winter* (agosto a outubro). Segundo Alice Mermelstein, o faturamento é mais expressivo no primeiro semestre, período das coleções de verão, enquanto o segundo semestre apresenta uma queda natural nas vendas, em virtude das baixas temperaturas e do distanciamento do estilo tropical característico da marca.

4.2.3 Público consumidor

O público consumidor constitui outro aspecto que apresenta diferenças significativas entre a operação nacional e a internacional da FARM. Embora a marca mantenha uma proposta democrática e acessível, é possível observar perfis distintos de consumidoras em cada contexto.

Segundo Alice Mermelstein, apesar de a FARM não segmentar intencionalmente seu público, no mercado brasileiro predominam meninas e mulheres mais jovens. Já na FARM Global, a clientela é composta majoritariamente por mulheres mais maduras. De acordo com a entrevistada, o preço mais elevado das peças é um fator determinante para essa diferença etária: o público jovem demonstra interesse e engajamento com a marca nas redes sociais, mas nem sempre converte esse desejo em compra, em razão do custo mais alto no exterior.

Outro elemento que distingue os públicos é o nível de consciência socioambiental. O consumidor estrangeiro mostra-se mais exigente em relação à procedência, qualidade e sustentabilidade dos produtos. Conforme relatado por Sebastian Rivera, é comum que clientes nas lojas internacionais questionem onde determinada peça foi confeccionada, e que, dependendo da resposta, optam por não efetuar a compra. Essa postura reflete um comportamento de consumo mais informado e criterioso, que valoriza transparência e responsabilidade socioambiental.

Além disso, o valor simbólico atribuído às roupas estampadas também difere entre os mercados. Enquanto no Brasil o uso de estampas tropicais e coloridas está presente no cotidiano e faz parte do vestir casual, no exterior essas peças são frequentemente percebidas como “*occasion wear*”, ou seja, roupas especiais, destinadas a ocasiões específicas e não ao uso diário. Essa percepção faz com que as consumidoras estrangeiras estejam dispostas a pagar mais por essas peças, por associá-las a exclusividade e sofisticação.

4.2.4 Desafios da internacionalização

O processo de internacionalização da FARM Rio foi acompanhado por uma série de desafios estruturais, operacionais e estratégicos, decorrentes tanto das características do próprio mercado global quanto das particularidades da empresa enquanto marca brasileira em expansão.

Um dos primeiros desafios destacados por Alice Mermelstein foi o idioma. Apesar da equipe ser altamente capacitada nesse sentido, as barreiras linguísticas ainda geram ruídos de comunicação.

Outro ponto mencionado por Alice refere-se à distância geográfica. A equipe da FARM Global é majoritariamente composta por profissionais brasileiros sediados no Brasil, o que significa desenvolver e coordenar coleções internacionais com fornecedores e lojas situados em diferentes países. Essa distância física resulta em um menor contato com o produto final e requer uma estrutura de trabalho altamente flexível, capaz de responder a demandas globais com agilidade. Sebastian Rivera complementa esse aspecto ao relatar dificuldades relacionadas ao “*timing*” das coleções frente à estação do ano, como o envio de roupas de inverno em períodos ainda quentes, reflexo da diferença de sazonalidade e distância do dia a dia nesses lugares por parte da equipe.

Outro desafio diz respeito às legislações e regulamentações específicas de cada país. Conforme ressaltado por Alice, os produtos destinados à venda internacional precisam atender a uma série de normas técnicas, certificações e exigências legais, que variam conforme o mercado de destino. Isso envolve desde testes químicos e padrões de qualidade até certificações ambientais e trabalhistas, sem as quais os produtos não podem ser comercializados. As empresas e indústrias com que a FARM Global trabalha precisam ter as certificações necessárias para possibilitar a comercialização dos produtos nos respectivos países. Tais exigências elevam significativamente os custos de produção e tornam o processo mais complexo, desde a confecção até a distribuição, refletindo diretamente no preço final das peças.

Alice também destacou a condição pioneira da marca no cenário da moda brasileira como um dos grandes desafios do processo. A FARM é a única que está passando por esse processo de expansão, o que significa trilhar um caminho sem referências nacionais de porte similar. Essa ausência de modelos comparativos impôs à FARM Global o desafio de experimentar, testar e aprender em tempo real, construindo suas próprias práticas de gestão e expansão global. A falta de exemplos próximos aumentou a responsabilidade e o risco do processo, mas também reforçou a imagem da marca como pioneira e inovadora no setor.

Por fim, Sebastian Rivera apontou o desafio de tornar a FARM Global uma marca “asazonal”, ou seja, desejada durante todo o ano, independentemente da estação. Segundo ele, o público internacional ainda associa a FARM Global a uma marca de verão e resort, o que limita o desempenho comercial nos meses de inverno: “É quase como se a gente funcionasse só durante seis meses do ano”, afirma. Esse desafio, contudo, pode ser percebido também como uma oportunidade estratégica: a marca se diferencia da estética neutra e previsível de outras grifes internacionais, reforçando sua identidade baseada em cores, estampas e autenticidade tropical, atributos que compõem sua vantagem competitiva global.

4.2.5 Ameaças à operação da FARM Global

Dentre as principais ameaças enfrentadas pela FARM Global, destaca-se inicialmente o impacto das taxações sobre importações implementadas durante o governo de Donald Trump, nos Estados Unidos. Conforme apontado por Alice Mermelstein, essas medidas representam um ponto de atenção constante para a

marca, uma vez que afetam diretamente empresas estrangeiras que atuam no país. As tarifas elevadas sobre produtos importados resultam em aumento dos custos logísticos e operacionais, redução das margens de lucro e maior vulnerabilidade financeira para companhias que dependem de cadeias produtivas globais e de processos de exportação.

Outra ameaça relevante, também mencionada por Alice, refere-se à cópia de produtos e estampas da marca, fenômeno já presente no mercado nacional e agora expandido para o contexto global. Assim como ocorre no Brasil, onde diversas marcas reproduzem o estilo da FARM e comercializam peças semelhantes a preços mais baixos, esse comportamento também é observado em outros países. Essa prática constitui uma ameaça direta à autenticidade e à diferenciação competitiva, pilares fundamentais da identidade da FARM Rio. A replicação indevida de seus elementos visuais e estéticos pode diluir o valor simbólico da marca, comprometendo sua imagem e enfraquecendo sua vantagem competitiva no exterior.

Alice cita, inclusive, a Primark, grande varejista internacional de moda de baixo custo, como exemplo de empresa que reforça esse movimento de apropriação estética e competição por preço, característico do segmento de fast fashion. Diante desse cenário, a FARM Global precisa manter-se em constante processo de inovação, pesquisa e antecipação de tendências, de forma a diminuir a magnitude dessa ameaça que, a nível global, é ainda mais expressiva.

5 Análise

O presente capítulo consiste no estabelecimento de relações entre os conceitos apresentados no Referencial Teórico e a história da FARM.

5.1. Estratégia x FARM

O conceito de estratégia caracteriza-se, essencialmente, por um conjunto de ações necessárias a fim de alcançar objetivos, considerando as condições internas e externas que afetam uma determinada operação. No caso da FARM Rio, sua estratégia sempre esteve fundamentada na construção de uma identidade autêntica e chamativa, pautada na valorização da natureza, da cultura brasileira e da estética tropical.

A evolução da marca demonstra uma combinação entre planejamento e flexibilidade. O crescimento inicial, marcado por decisões intuitivas e experimentais, deu origem a uma estratégia mais estruturada à medida que a marca se expandiu nacional e internacionalmente. Esse processo evidencia uma estratégia adaptável as demandas do ambiente, mas preservando sua essência enquanto amplia sua atuação global.

5.2. Vantagem competitiva x FARM

De acordo com Porter (1985), a vantagem competitiva decorre de a capacidade de uma empresa criar valor de forma única para seus clientes, seja por meio da liderança em custos ou da diferenciação. No caso da FARM, sua vantagem competitiva está fundamentada na segunda estratégia: a diferenciação.

Desde sua fundação, a marca construiu um claro posicionamento ao oferecer estampas exclusivas, de cores vibrantes e com estética tropical inconfundível, características essas que traduzem a identidade cultural brasileira e tornam seus produtos imediatamente reconhecíveis. Essa originalidade se converteu em valor simbólico percebido, tornando-se o principal fator de atração e fidelização do público.

Essa diferenciação estética e cultural da FARM vai além do produto: está presente em suas lojas, campanhas e parcerias, tanto nacionais quanto internacionais, evidenciando sua essência. Assim, a FARM consolidou uma vantagem competitiva sustentável baseada em sua autenticidade e na capacidade de traduzir a “brasilidade” em desejo global, transformando um atributo cultural em um poderoso ativo estratégico.

5.3. Modelo VRIO x FARM

O modelo VRIO, desenvolvido por Barney (1991), propõe que a vantagem competitiva de uma empresa depende de seus recursos e capacidades que sejam valiosos (V), raros (R), difíceis de imitar (I) e organizados (O). Essa análise permite identificar quais elementos internos realmente sustentam a superioridade da empresa frente aos concorrentes e garantem a vantagem competitiva sustentável.

No caso da FARM, seus principais recursos estratégicos se enquadram claramente nos critérios do modelo VRIO. A autenticidade estética da marca, traduzida por meio de suas estampas exclusivas, identidade visual, cores intensas e design tropical, é o principal recurso responsável por gerar valor para a marca. Além disso, trata-se de recursos raros, uma vez que as estampas são produzidas pela própria FARM, e, desconsiderando as cópias não autorizadas por terceiros, só ela pode usar, a identidade da marca é construída desde a década de 90 e muito bem consolidada no mercado. Em consequência disso, esses elementos são difíceis de imitar, já que resultam de um processo criativo antigo, profundamente ligado à cultura brasileira e à identidade carioca da marca, ou seja, fatores intangíveis que não podem ser facilmente copiados ou substituídos. Por fim, a FARM está organizada para explorar esses recursos de forma eficaz: possui uma robusta estrutura criativa, equipes especializadas em estamparia e design e uma comunicação que reforça constantemente os valores de marca.

Dessa forma, observa-se que a FARM tem vantagem competitiva sustentável decorrente da capacidade de traduzir sua essência, originalidade, identidade, história e a cultura brasileira em produtos desejados.

5.4. Análise SWOT x FARM

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é uma ferramenta clássica de diagnóstico estratégico que permite identificar as forças e fraquezas internas de uma organização, bem como as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo (Kotler; Keller, 2018). Por meio dessa matriz, é possível compreender de forma integrada como fatores internos e externos influenciam o desempenho da empresa e sustentam suas decisões estratégicas.

No caso da FARM, as entrevistas realizadas e a trajetória da marca revelam um conjunto de forças que explicam sua consolidação tanto no mercado nacional quanto no internacional. Entre elas, destacam-se a estamparia autoral e exclusiva, a forte identidade visual, a história sólida construída ao longo de quase três décadas e, sobretudo, a brasilidade que a marca carrega em cada peça. Esses atributos conferem autenticidade e criam uma conexão emocional com os consumidores, tornando-se elementos centrais de sua vantagem competitiva.

Entre as fraquezas, segundo Sebastian Rivera, um dos principais desafios da FARM Global é o esforço para se tornar uma marca “asazonal”, ou seja, desejada durante todo o ano, e não apenas associada ao verão. O público internacional ainda percebe a marca como voltada a climas quentes e resort wear, o que impacta negativamente o desempenho nas estações frias. Além disso, a distância geográfica entre o time criativo no Brasil e as operações internacionais também representa uma limitação, gerando dificuldades de sincronização com o calendário climático dos países onde a FARM atua e implicando, por exemplo, no envio de coleções de inverno em períodos de clima quente.

Em relação às oportunidades, o cenário global oferece um vasto mercado consumidor interessado em produtos com identidade, propósito, autenticidade e compromisso ambiental. A FARM, por carregar uma estética vibrante e uma narrativa cultural única, encontra espaço para se destacar em meio à homogeneização estética das grandes redes internacionais. A expansão para novos países representa, portanto, oportunidades concretas de crescimento e reconhecimento e foi o motivador da criação e consequentes investimentos na FARM Global.

Por fim, entre as ameaças, destacam-se as instabilidades econômicas e políticas do cenário global, que podem afetar tanto o consumo de moda quanto os custos de operação em diferentes mercados. Fatores como barreiras

comerciais e tensões geopolíticas representam riscos contínuos à estabilidade das empresas internacionalizadas.

5.5. Estratégias genéricas de Porter x FARM

De acordo com Porter (1980; 1986), as organizações podem alcançar vantagem competitiva sustentável a partir de três estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação e foco. Embora muitas empresas optem por apenas uma delas, Porter (1986) reconhece que, em alguns casos, a combinação entre diferenciação e foco pode ser eficaz quando há clareza sobre o público-alvo e coerência nos produtos ofertados.

No caso da FARM Global, observa-se justamente essa combinação estratégica. A marca posiciona-se no segmento denominado “*Opening Contemporary*”, situado entre o *fast fashion* e o luxo acessível, o que demonstra um movimento claro de foco em um nicho específico de consumidoras. Simultaneamente, a marca adota uma forte estratégia de diferenciação, ancorada em sua identidade estética e cultural. Suas estampas exclusivas, o design tropical e a narrativa de brasilidade funcionam como elementos de distinção que agregam valor simbólico e emocional às peças, reforçando o posicionamento global da marca.

5.6. Matriz de Ansoff x FARM

A Matriz de Ansoff, desenvolvida por Igor Ansoff (1957), é um modelo clássico de apoio à formulação de estratégias de crescimento empresarial que relaciona produtos e mercados, apresentando quatro caminhos estratégicos possíveis: penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação. Cada uma dessas alternativas representa um nível distinto de risco e exige diferentes graus de inovação e investimento (Ansoff, 1965; Barney; Hesterly, 2011).

No caso da FARM Global, o processo de internacionalização se alinhou claramente à estratégia de diversificação. A marca, com o auxílio da consultoria americana Robert Burke Associates, identificou que não seria viável aplicar a estratégia de desenvolvimento de mercado, ou seja, ingressar no mercado internacional oferecendo os mesmos produtos criados para o público brasileiro. Isso porque diferenças mercadológicas, culturais, climáticas e estéticas tornariam inviável replicar integralmente o portfólio nacional.

Dessa forma, optou-se pela estratégia de diversificação, criando produtos voltados a um novo mercado, mas preservando a essência e os valores da marca. Essa estratégia envolveu a criação de linhas exclusivas com materiais, acabamentos e design adaptados ao público estrangeiro, representando simultaneamente um movimento de inovação e expansão.

5.7. Internacionalização e modelo Uppsala x FARM

A internacionalização pode ser compreendida como o processo por meio do qual uma empresa amplia suas operações além das fronteiras nacionais, motivada por fatores internos e externos, buscando novos mercados, recursos e oportunidades de crescimento (Johanson; Vahlne, 1977; Welch; Luostarinen, 1988). O Modelo de Uppsala, proposto por Johanson e Vahlne (1977) e posteriormente revisitado em 2009, explica esse processo de forma gradual e baseada na acumulação de conhecimento experiencial. Segundo os autores, as empresas tendem a expandir-se de maneira incremental, reduzindo a incerteza à medida que aprendem com suas atividades internacionais e constroem relações de confiança e comprometimento em novos mercados.

O modelo propõe dois padrões fundamentais: a cadeia de estabelecimento, em que a empresa aumenta gradualmente seu comprometimento com o mercado estrangeiro, e a distância psíquica, que descreve a tendência de iniciar a expansão por mercados mais próximos cultural e institucionalmente. Em sua revisão, Johanson e Vahlne (2009) complementam que o sucesso da internacionalização também depende da inserção em redes de relacionamento, nas quais a aprendizagem, a confiança e o comprometimento são construídos de forma conjunta e contínua.

No caso da FARM Global, observa-se uma trajetória de internacionalização que dialoga com o modelo de Uppsala, embora apresente adaptações às dinâmicas contemporâneas de mercado. A marca iniciou sua expansão internacional de forma cautelosa e gradual, testando o interesse estrangeiro por meio de colaborações estratégicas, como a parceria com a Adidas, que funcionou como um experimento de inserção global. Esse primeiro movimento reduziu a incerteza e forneceu à FARM conhecimento valioso sobre preferências e percepções do público internacional.

Posteriormente, a abertura da primeira loja em Nova York, em 2019, representou um avanço na cadeia de estabelecimento e uma ampliação do compromisso com o mercado externo. A decisão foi sustentada por um processo

de aprendizado contínuo e pela construção de relacionamentos locais, alinhando-se ao que Johanson e Vahlne (2009) descrevem como aprendizado relacional no qual o conhecimento é gerado não apenas pela experiência direta, mas também pelas interações com parceiros e consumidores.

No entanto, a FARM Global também se distancia parcialmente do modelo original de Uppsala ao adotar uma postura mais acelerada e ousada. Diferentemente das empresas suecas estudadas por Johanson e Vahlne nos anos 1970, a FARM não iniciou sua internacionalização em mercados psicologicamente próximos, mas sim em um dos mais competitivos e exigentes do mundo: o mercado norte americano.

Ademais, a internacionalização da FARM evidencia o papel das redes e das parcerias, como propõe o modelo revisado de Uppsala (2009). A marca estabeleceu colaborações com consultorias, outras marcas e artistas, fortalecendo seu *network* e construindo legitimidade no exterior. O aprendizado decorrente dessas interações foi essencial para adaptar produtos, ajustar o posicionamento e desenvolver uma operação mais madura e sustentável.

Assim, o caso da FARM Global confirma que, embora o processo de internacionalização mantenha elementos da lógica gradual e relacional proposta por Uppsala, ele também incorpora traços contemporâneos de velocidade e conectividade.

6. Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de internacionalização da FARM, relevante marca brasileira de moda feminina que consolidou suas operações no exterior. No Capítulo 1, foi apresentada a contextualização do tema e a problematização da pesquisa, destacando como o fenômeno da globalização transformou a dinâmica dos mercados e impulsionou empresas a expandirem suas fronteiras. Inserida nesse contexto, a FARM tornou-se um caso emblemático ao transformar a brasilidade, a autenticidade e a sustentabilidade em pilares estratégicos para sua inserção internacional. O capítulo também apresentou os objetivos gerais e específicos, bem como a relevância do estudo, justificando a escolha da empresa como um exemplo contemporâneo de internacionalização da moda brasileira ainda pouco estudado.

No Capítulo 2, foi desenvolvido o referencial teórico, que apresentou os principais conceitos e modelos que embasam a análise do caso. Foram discutidos temas como estratégia, vantagem competitiva, modelo VRIO, análise SWOT, estratégias genéricas de Porter, matriz de Ansoff, internacionalização e modelo de Uppsala, todos essenciais para compreender as dinâmicas internas e externas que orientam o crescimento empresarial. Essa revisão teórica forneceu o arcabouço necessário para interpretar o movimento da FARM Global à luz das teorias de internacionalização.

O Capítulo 3, referente à metodologia, descreveu a estrutura e os procedimentos adotados para o desenvolvimento do estudo. O trabalho configurou-se como um estudo de caso único, de natureza qualitativa e descritiva, permitindo uma análise aprofundada do fenômeno da internacionalização da FARM. Foram detalhadas as etapas de coleta de dados baseadas em entrevistas com profissionais da FARM Global e em fontes secundárias, além da utilização da triangulação de dados e da análise de conteúdo como instrumentos de validação e interpretação das informações.

No Capítulo 4, foi realizada a análise do caso, contrapondo os conceitos teóricos às evidências empíricas obtidas. Verificou-se que a FARM construiu sua estratégia com base na diferenciação, transformando sua identidade cultural em

fonte de vantagem competitiva sustentável. À luz do modelo VRIO, observou-se que recursos como autenticidade, estética e propósito ambiental são valiosos, raros e de difícil imitação, sustentando o desempenho da marca. A aplicação da análise SWOT evidenciou as forças da empresa, como sua originalidade e extravagância, bem como fraquezas operacionais ligadas à sazonalidade e à distância geográfica entre as equipes. Já a estratégia genérica de Porter mostrou-se presente na combinação de diferenciação e foco, que posiciona a FARM Global no segmento *Opening Contemporary*.

A relação com a Matriz de Ansoff demonstrou que a empresa adotou a estratégia de diversificação, ao adaptar seus produtos e processos ao novo mercado internacional, criando uma operação distinta, mas coerente com sua essência. Por fim, a análise dos conceitos de internacionalização e do Modelo de Uppsala revelou que o processo da FARM foi simultaneamente gradual e inovador: iniciou-se por meio de colaborações e aprendizado incremental, mas incorporou características contemporâneas de velocidade, digitalização e inserção em redes globais de relacionamento.

Conclui-se, portanto, que as análises realizadas permitiram atingir o objetivo central do trabalho, que consistiu em compreender o processo de internacionalização da marca, identificando os fatores motivacionais internos e externos que levaram a empresa a adotar essa estratégia, bem como as mudanças estruturais, operacionais e estratégicas necessárias para viabilizar sua inserção no mercado internacional. Constatou-se que a decisão de internacionalizar foi impulsionada tanto por motivações financeiras e de crescimento, quanto pelo desejo simbólico de difundir a cultura e a estética brasileiras no exterior. O estudo demonstrou ainda que a marca trilhou um caminho singular, pautado na autenticidade, na diferenciação e na adaptação de seus produtos e posicionamento, respeitando as particularidades dos mercados de destino. As etapas de expansão, desde o reconhecimento da oportunidade até a consolidação da operação global, mostraram-se coerentes com o que defendem as teorias clássicas e contemporâneas da estratégia e da internacionalização, especialmente o modelo de Uppsala revisitado, ao revelar um processo de aprendizado contínuo, relacional e conectado a redes globais de negócios.

Dessa forma, o trabalho sugere que o sucesso da FARM no cenário internacional está associado à sua capacidade de aliar identidade cultural e visão estratégica, transformando a brasilidade em uma vantagem competitiva sustentável. O estudo contribui, assim, para o campo da Administração ao

oferecer uma análise prática e teórica sobre os caminhos da internacionalização no setor da moda, servindo como referência para futuras pesquisas e para empresas brasileiras que almejam expandir suas fronteiras de atuação.

Referências

- ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, H. I. Strategies for Diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implementing strategic management**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.
- ARENIUS, P. The psychic distance postulate revised: from market selection to speed of market penetration. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, n. 2, p.115-131, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: Conceitos e casos. 3. ed., São Paulo: Pearson, 2011. v. 4.
- CAZUMBÁ, N. **Matriz SWOT em organizações de Terceiro Setor**. Curitiba: Nossa causa, 2014.
- CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHAVES, S.; BENEDETE, T.; POLO, E. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 101-118, jul./dez. 2009.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five traditions. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- FERMAN, M. R. **Da Babilônia Feira Hype ao Soho**: A estratégia de marketing da FARM no mercado internacional. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021. Disponível

em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/57061/57061.PDF>. Acesso em: 10 nov. 2025.

FREITAS, M. da. S. **Planejamento Estratégico**: aplicando uma análise SWOT na empresa Auto Sueco CO, Brasília, 2012. Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Brasília DF, 2012, 46 páginas.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLAZIER, J. D.; POWELL, R. R. **Qualitative research in information management**. Englewood: Libraries Unlimited, 2011.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, G. **Matriz SWOT cruzada**: o que é e como utilizar essa ferramenta como aliada do seu negócio. São Paulo: Agendor. 2022.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HITT, M. A.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management**. 5. ed. Cincinnati: Thomson South-Western, 2003.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. *In*: HOOD, N.; VAHLNE, J. (eds.). **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm, 1988, p. 287-324.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies (online)**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review (online)**, v. 7, n. 4, p. 23-32, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305- 322, 1975.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LODI, J. B. Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro: FGV, v. 9, n. 1, p. 5-32, mar. 1969.

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional**: planejamento estratégico e marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. de. **Análise do Ambiente Corporativo**: do caos organizado ao planejamento. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MICHEL, K. Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica. *In*: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (orgs.). **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. p. 252-271.

MICHETTI, M. Por que a “moda brasileira” quer ser global? Desigualdade das trocas simbólicas mundiais e ethos dos atores da moda nacional. **Sociologia & Antropologia**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 515-533, ago. 2015.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formulation. **Management Science**, v. 24, p. 934-948, 1978.

MUELLER, D. C.; BURKHARD, R. Heterogeneidades dentro de Indústrias e Modelos de Estrutura de Desempenho. **Revisão da Industrial Organization**, v. 15, n. 4, p. 303–320, 1999.

NASCIMENTO, R. C. L. do. **O Marketing de relacionamento nas instituições bancárias**, Niterói, 2009. Apresentação de monografia ao Instituto A Vez do Mestre - Universidade Candido Mendes como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Marketing, Niterói, 2009.

OSTER, S. **Modern Competitive Analysis**. 2. ed. Nova York: Oxford University Press, 1994.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills: Sage, 1980.

PENG, M. W. Institutional transitions and strategic choices. **The Academic Management Review**, v. 28, n. 2, p. 275-296, abr. 2003. <https://www.jstor.org/stable/30040713>. Acesso em: 17 nov. 2025.

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

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análises de indústrias e da concorrência. Nova York, NY: The Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações**: públicas e privadas. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RUZZIER, M.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. SME internationalization: past, present and future. **Journal of Small Business and Enterprise Development (online)**, v. 13, n. 4, p. 476-497, 2006.

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

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

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudos de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Pesquisa Estudo de Caso**: desenho e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.

Fontes

Apresentação resultados 1T25. Disponível em:

<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/2edfd667-aaa1-4187-9777-1528284720de/535a3e0c-bf40-3106-9daf-aec8bc4b5d28?origin=1>

Vídeo AZZAS Day One. Disponível em:

<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/2edfd667-aaa1-4187-9777-1528284720de/2924a0d4-9d2d-8ca1-c86b-5834ab700d0b?origin=1>. Acesso em: 18 nov. 2025.

Apresentação AZZAS Day One. Disponível em:

<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/2edfd667-aaa1-4187-9777-1528284720de/991e36fc-8c6d-db19-76e4-8c2682fcb282?origin=1>. Acesso em: 18 nov. 2025.

Apresentação resultados 3T24. Disponível em:

<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/2edfd667-aaa1-4187-9777-1528284720de/8a78caa8-beda-480e-0e62-cbc5688b12ab?origin=1>. Acesso em: 18 nov. 2025.

Apresentação resultados 4T24. Disponível em:

<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/2edfd667-aaa1-4187-9777-1528284720de/c966e428-2a00-0aa3-d645-9b22643516ab?origin=1>. Acesso em: 18 nov. 2025.

Apresentação Babilônia Feira Hype. Disponível em:

<https://babiloniafeirahype.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 18 nov. 2025.

Apêndice

- (1) O que você faz atualmente na FARM e como/quando começou sua jornada na empresa?
- (2) Por que a FARM decidiu se internacionalizar?
- (3) Quais você diria que foram os principais fatores que motivaram a FARM a buscar a internacionalização?
- (4) Qual estratégia foi adotada no início: exportação, franquias, lojas próprias, e-commerce internacional?
- (5) Os produtos vendidos no exterior são os mesmos do Brasil? Como funciona a curadoria para os diferentes mercados? (Roupas, preços)
- (6) Como são feitos os processos logísticos (produção, envio, estoque)?
- (7) O posicionamento da marca lá fora é o mesmo que no Brasil?
- (8) Quais foram os principais desafios enfrentados no processo de internacionalização?
- (9) Você diria que houve erros estratégicos no início? O que foi ajustado?
- (10) Quais são hoje as principais ameaças externas à operação internacional da FARM (concorrência, economia, câmbio, logística)?
- (11) Em termos de público, o que diferencia o consumidor internacional do brasileiro?