

**PROCESSO E MOTIVAÇÕES PARA ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL
DA MODA: FARM RIO**

VALÉRIA BRANDÃO SCHRAMM

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

MARISSA YANARA DE GODOY LIMA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

FERNANDO DIAS LOPES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

PROCESSO E MOTIVAÇÕES PARA ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL DA MODA: FARM RIO

1 INTRODUÇÃO

A FARM Rio é uma empresa de moda brasileira que se caracteriza por representar a cultura brasileira em suas estampas. As belezas naturais do Brasil promovem a originalidade de cada peça, assim como o clima tropical e história do povo brasileiro. A marca carioca começou com um pequeno estande na Babilônia Feira Hype, uma feira de comércio local na capital do Rio de Janeiro e hoje conquista o mundo com suas peças que contam com a essência cultural brasileira. A internacionalização de uma marca é um processo desafiador e conta com teorias que auxiliam para que empresas consigam levar suas peças para o mundo.

O Brasil é um país forte no setor têxtil e de produção de roupas, mas poucas empresas brasileiras conseguem se internacionalizar. Em convenção do BRICS - agrupamento de países emergentes composto por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, destacou-se o fortalecimento das marcas de moda emergente (O Globo, 2024), porém, poucas marcas brasileiras se expandem internacionalmente, mesmo com o aumento desse processo com a globalização. Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é estudar o processo e as motivações que levaram a empresa de moda brasileira FARM Rio a internacionalizar sua marca, auxiliando para que, no futuro, mais empresas desse ramo busquem o caminho da internacionalização. A criação do desejo das peças nos consumidores globais e o atendimento às suas expectativas torna o processo um desafio, especialmente considerando a distância psíquica (Johanson; Vahlne, 1977) e a necessidade de comunicação assertiva com clientes de novas culturas.

Este trabalho possui relevância teórica e prática, pois trata de um movimento estratégico que tem conquistado o público internacional e posicionado a marca como pioneira no mercado global de moda brasileira. Representa um marco para a indústria da moda no Brasil e oferece uma oportunidade única de análise sobre os desafios e estratégias adotadas para alcançar reconhecimento global. Além disso, a pesquisa busca contribuir para o campo da internacionalização de empresas ao abordar um caso oriundo de país emergente, em um setor ainda pouco investigado: o da moda com forte apelo simbólico e cultural.

Embora o conceito de distância psíquica (Johanson & Vahlne, 1977) seja amplamente utilizado para explicar a escolha de mercados com menor grau de incerteza nas fases iniciais da internacionalização, a trajetória da FARM Rio revela um movimento oposto, ao priorizar mercados com alto grau de diferenciação cultural, climática e linguística, como os Estados Unidos, Reino Unido e Emirados Árabes. Essa decisão desafia a lógica incremental do Modelo de Uppsala e indica a necessidade de revisar as premissas tradicionais quando aplicadas a empresas criativas e com forte identidade de marca. Ao mesmo tempo, a atuação proativa dos fundadores e a inserção em redes estratégicas internacionais — como as parcerias com Anthropologie, Adidas e Levi's — revelam a aderência a abordagens como o Empreendedorismo Internacional (McDougall, 1989) e a Perspectiva de Networking (Johanson & Mattson, 1986), conforme apontado por Carneiro e Dib (2007) e sistematizado por Picchiani e Teixeira (2019).

Dessa forma, o estudo preenche uma lacuna ao analisar uma trajetória híbrida e contingente, que mescla diferentes perspectivas teóricas, contribuindo para ampliar a compreensão sobre os caminhos alternativos de internacionalização adotados por empresas brasileiras com forte capital simbólico e atuação global emergente.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO

Diante do novo formato de organização mundial, torna-se importante entender os fatores que motivam as empresas a buscarem mercados além das fronteiras nacionais. A internacionalização de uma empresa é o processo de concepção do planejamento estratégico e sua implementação, exercendo suas atividades em um país diferente do que está naturalmente instalada (Johanson e Vahlne, 1977). Esse processo pode ocorrer de diferentes maneiras, como transações comerciais de produtos, marcas e patentes ou operações diretas, envolvendo abertura de instalações produtivas ou prestação de serviços especiais, todos com o mesmo propósito: buscar novas oportunidades de negócio em um país diferente (Almeida, 2007).

Entre os principais motivos que levam uma empresa a se internacionalizar destacam-se: a saturação do mercado interno, a possibilidade de expansão de vendas, incentivos governamentais, desenvolvimento de redes de relacionamento, acesso a novos recursos e tecnologia, busca por vantagens competitivas e identificação de mercados externos (Racy, 2006).

Ao longo do processo de internacionalização, diversos fatores influenciam a escolha do modo de entrada e esses fatores podem variar de acordo com as características da empresa e do mercado-alvo. De acordo com Silva, Vicente e Galina (2013), a formação de redes de relacionamento é um elemento-chave, pois facilita o acesso a recursos e mercados, especialmente quando as parcerias são estabelecidas com organizações que possuem vantagens em tecnologia, infraestrutura produtiva e reputação. Essas alianças estratégicas permitem que a empresa tenha acesso ao mercado já consolidado e se beneficie de ativos intangíveis adquiridos pelo parceiro, contribuindo para a obtenção de alta rentabilidade e superando os custos de oportunidade.

Os fatores que influenciam a internacionalização podem ser organizados em grupos distintos, abrangendo aspectos como o ambiente do mercado-alvo, as condições da indústria, características internas da empresa e especificidades dos produtos. A compreensão desses elementos é essencial para que empresas brasileiras, como a FARM Rio, possam planejar uma expansão internacional bem-sucedida, considerando os benefícios e desafios inerentes ao processo.

2.1. Teorias de Internacionalização

Para o estudo da internacionalização de empresas, serão utilizadas teorias classificadas em duas linhas de pesquisas, sendo elas: as com base nos critérios econômicos – nesse enfoque as soluções são escolhidas pelo lado racional, em que se busca a maximização dos retornos econômicos –, e as abordagens que têm como base a evolução comportamental, em que o processo é orientado pelas atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, que preferem processos que reduzem os riscos nas decisões sobre onde e como expandir a marca (Carneiro; Dib, 2007).

Desta forma, serão utilizadas as teorias mais influentes na literatura para compreender qual delas apresenta mais afinidade com o caso estudado da FARM Rio, sendo elas: a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria do Custo de Transição e a Teoria do Paradigma Eclético, abordagens econômicas; bem como o Modelo de Uppsala, o Empreendedorismo Internacional e a Perspectiva de Networking, abordagens comportamentais, detalhadas a seguir.

A Teoria do Poder de Mercado, de Hymer (1960), sugere que as empresas buscam a internacionalização para explorar imperfeições de mercado e obter vantagens monopolistas. Segundo essa teoria, a internacionalização ocorre quando a empresa possui ativos específicos que lhe conferem poder de mercado, permitindo-lhe eliminar concorrentes e dominar nichos

estratégicos em novos mercados. O objetivo é maximizar a rentabilidade utilizando suas vantagens competitivas em diferentes ambientes.

Já a Teoria dos Custos de Transação, proposta inicialmente por Coase e desenvolvida por Buckley e Casson (1998), sustenta que a decisão de internalizar atividades no mercado externo é motivada pela busca de redução de custos de transação, tais como custos de negociação, monitoramento e execução de contratos. Quando esses custos são elevados no mercado, a empresa opta por internalizar as operações, assumindo diretamente o controle sobre a produção, a distribuição ou a comercialização, de modo a garantir maior eficiência e estabilidade em suas transações internacionais.

O Paradigma Eclético, ou modelo OLI (*Ownership, Location, Internalization*), formulado por Dunning (1980), integra elementos de outras abordagens ao afirmar que a decisão de internacionalizar está baseada na combinação de três tipos de vantagens: as vantagens de propriedade, como marcas, tecnologia e know-how; as vantagens de localização, como acesso a recursos, proximidade de mercados e condições favoráveis; e as vantagens de internalização, que envolvem a decisão de manter as operações sob controle próprio para reduzir custos e riscos.

O Modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), propõe que o processo de internacionalização das empresas ocorre de forma gradual, à medida que estas adquirem experiência nos mercados externos. Esse modelo enfatiza que as decisões de internacionalizar são tomadas com base no conhecimento adquirido progressivamente, reduzindo a incerteza e os riscos associados às operações internacionais. No entanto, a empresa não encontra um estado de equilíbrio, ao contrário, está inserida em um fluxo contínuo de eventos na qual a mudança é característica constante. Além disso, a gestão opera permanentemente sob condições de incerteza, em razão das diferentes combinações de conhecimento que estão sendo continuamente adquiridas (Johanson; Vahlne, 2009). A distância psíquica — diferença percebida entre o país de origem e o país de destino em termos de cultura, idioma, costumes e sistemas políticos — desempenha um papel central nessa abordagem, uma vez que empresas tendem a entrar primeiro em mercados que percebem como mais próximos.

No contexto do Empreendedorismo Internacional, McDougall (1989) destaca a atuação proativa dos empreendedores como elemento determinante para a rápida inserção de empresas em mercados globais. Diferentemente do modelo gradual de Uppsala, o empreendedorismo internacional enfatiza que a visão, a atitude empreendedora e a capacidade de identificar e aproveitar oportunidades internacionais são fatores que levam empresas a buscar a internacionalização desde suas fases iniciais. Empresas consideradas "*born global*" são caracterizadas por sua orientação internacional precoce e por estratégias ousadas de penetração em mercados estrangeiros.

A Perspectiva de Networking, por sua vez, introduzida por Johanson e Mattson (1986), entende que o sucesso da internacionalização depende da capacidade da empresa de construir e explorar redes de relacionamento. Essas redes podem incluir fornecedores, distribuidores, parceiros estratégicos, clientes e até mesmo concorrentes, que colaboram para facilitar a entrada e a consolidação da empresa em mercados externos. O acesso a redes bem estruturadas permite à empresa reduzir riscos, acelerar o processo de inserção internacional e adaptar-se com maior facilidade às particularidades dos novos mercados.

As teorias de internacionalização aqui apresentadas oferecem perspectivas distintas e complementares sobre os fatores que influenciam o ingresso de empresas em mercados externos. As abordagens econômicas, focadas na maximização dos retornos e na eficiência das operações, e as abordagens comportamentais, centradas nas percepções e atitudes dos tomadores de decisão, constituem a base teórica para a compreensão dos diferentes caminhos e estratégias de internacionalização. A identificação dessas teorias é importante para a análise do caso em estudo, permitindo avaliar quais elementos teóricos se fazem mais presentes na

trajetória da empresa selecionada e compreender, de forma mais aprofundada, o fenômeno da internacionalização. Destaca-se, no entanto, que essas abordagens não esgotam a análise dos processos de internacionalização, onde se pode destacar outras perspectivas como o neo institucionalismo sociológico que permite compreender como determinadas escolhas de modo de entrada e estruturas de internacionalização resultam de pressões institucionais isomórficas para superar barreiras institucionais de entrada (Lopes, Clegg, Vieira e Gudergan, 2007).

2.2 Benefícios, Custos e Riscos da Internacionalização

Ao internacionalizar uma marca, os riscos e as decisões tomadas são mais elevados. O que se evidencia pelo presente estudo é que as empresas tomam a decisão de explorar o mercado estrangeiro e expandir os seus negócios internacionalmente quando conseguem esgotar as possibilidades de crescimento no seu mercado de origem. Segundo Almeida (2007), entre os principais benefícios da internacionalização destacam-se: a expansão da receita e o crescimento da base de clientes; a diversificação dos mercados, reduzindo a dependência de um único país; o acesso a novos conhecimentos tecnológicos e práticas de gestão avançadas e; o fortalecimento da reputação e da marca em nível internacional.

Em contrapartida, a internacionalização pode acarretar custos elevados de adaptação e operação, necessidade de maior investimento em pesquisa de mercado e marketing, além dos riscos inerentes à entrada em mercados estrangeiros, como instabilidade política, barreiras culturais e regulatórias, e a exposição à concorrência internacional. Dessa forma, a decisão de internacionalizar deve ser cuidadosamente planejada, considerando tanto os potenciais ganhos quanto as dificuldades e os investimentos necessários.

Importante mencionar ainda que, o processo de internacionalização pode ocorrer de diferentes maneiras, a depender do grau de comprometimento da empresa com o mercado externo, dos recursos disponíveis e da estratégia de crescimento adotada. De acordo com Parreira (2022), existem diversos níveis de inserção internacional, que se distinguem pelo tipo de presença da empresa no mercado estrangeiro, pelo nível de controle exercido sobre as operações e pelo volume de investimentos realizados.

Considerando os benefícios, os custos e os riscos envolvidos, a decisão de internacionalizar exige uma avaliação criteriosa por parte das empresas, levando em conta suas capacidades internas, o grau de comprometimento desejado e as exigências do mercado-alvo. O entendimento dos diferentes níveis de internacionalização contribui para que as organizações escolham a estratégia mais adequada ao seu perfil e objetivos, equilibrando as oportunidades de expansão global com os desafios inerentes à atuação em ambientes internacionais.

3 MÉTODO

Para alcançar os objetivos propostos, adotou-se uma metodologia qualitativa, conduzindo uma investigação em profundidade que permitiu a análise detalhada do processo de internacionalização da FARM Rio. Esse método de pesquisa se caracteriza pela busca de uma compreensão profunda de aspectos da realidade que não podem ser quantificados, com foco na dinâmica das relações sociais (Vasconcellos; Silveira, 2000).

Este estudo optou pela estratégia de estudo de caso, com o objetivo de documentar as estratégias, dificuldades e êxitos da FARM Rio no processo de expansão internacional. A escolha pelo estudo de caso se justifica por sua capacidade de oferecer uma compreensão profunda das etapas e barreiras enfrentadas, permitindo uma visão abrangente de como uma marca de moda brasileira pode superar obstáculos e se consolidar no cenário global (Ventura, 2007).

A estratégia metodológica envolveu a análise de documentos corporativos da FARM Rio, como os relatórios de sustentabilidade e dados de expansão internacional, entrevistas com dois *stakeholders* diretamente envolvidos no processo de expansão internacional, cliente oculto, análise das redes sociais da marca (Instagram e TikTok) e notícias. A metodologia também contemplou a revisão de literatura acadêmica em bases especializadas, com foco em estudos sobre internacionalização de empresas, buscando identificar os principais modelos teóricos que explicam a inserção no mercado externo. A partir dessa revisão, foi possível confrontar as práticas da FARM Rio com as abordagens econômicas e comportamentais mais consolidadas na literatura.

Para análise dos dados coletados optou-se pela aplicação da análise qualitativa reflexiva. Esse método, conforme definido por Martins e Almeida (2020), permite ao pesquisador uma interpretação crítica das ações e resultados obtidos ao longo do processo investigativo, proporcionando uma compreensão mais profunda dos fenômenos estudados. Esse procedimento analítico envolveu a comparação entre os dados empíricos e as teorias de internacionalização selecionadas, possibilitando identificar como a trajetória da FARM Rio se aproxima ou se distancia dos modelos tradicionais.

Assim, a estratégia metodológica utilizada neste estudo permitiu compreender em profundidade o processo de internacionalização da FARM Rio, articulando as vivências e percepções dos atores diretamente envolvidos com os aportes teóricos que fundamentam a análise acadêmica. Essa abordagem valorizou tanto a experiência prática quanto a interpretação crítica dos dados, favorecendo uma leitura contextualizada e reflexiva sobre a inserção internacional da marca.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise sobre o processo de internacionalização da FARM Rio, com ênfase nas estratégias adotadas, adaptações realizadas e principais aprendizados identificados. A exposição dos resultados busca evidenciar como a marca estruturou sua entrada em novos mercados, preservando seus elementos identitários e, ao mesmo tempo, promovendo ajustes necessários para atender às especificidades culturais, comerciais e de consumo de seus públicos internacionais.

4.1 O Mercado Global da Moda e a FARM Rio

O mercado global da moda é um dos setores mais dinâmicos e importantes da economia mundial, movimentando trilhões de dólares anualmente e empregando milhões de pessoas em toda a cadeia de produção, desde a fabricação de matérias-primas até a comercialização de produtos (Alves; Moreira; Pereira, 2021). A moda desempenha um papel significativo não apenas na economia, mas também na cultura, refletindo tendências sociais, valores e identidades de diferentes sociedades ao redor do mundo.

A internacionalização de empresas de moda representa uma oportunidade para expansão de mercado e diversificação de receitas, mas também impõe desafios consideráveis, como a necessidade de adaptação a culturas distintas, diferenças regulatórias e forte concorrência. A construção de uma marca global exige a habilidade de comunicar valores autênticos e relevantes para diferentes públicos, preservando a essência da marca original (Braver, 2024).

Nesse contexto, o consumidor de moda contemporâneo tornou-se mais exigente e consciente, buscando não apenas produtos de qualidade, mas também valores como sustentabilidade, ética e responsabilidade social nas marcas que consome. A pandemia de COVID-19 acelerou mudanças no comportamento do consumidor, impulsionando ainda mais

o consumo consciente e a valorização de marcas alinhadas a propósitos socioambientais (LE ROLLAND, 2022).

A FARM Rio, atenta a essas mudanças e tendências do mercado global da moda, inovou ao adotar estratégias que combinam sua essência cultural brasileira com práticas de responsabilidade socioambiental e uma presença digital robusta. A marca não apenas exporta roupas, mas também compartilha uma narrativa de celebração da natureza, da diversidade e da alegria de viver, elementos que constituem o DNA da empresa desde sua criação.

No mercado internacional, a FARM Rio se destacou não apenas pela originalidade de suas estampas e pelo design diferenciado, mas também pelo compromisso com a sustentabilidade. A marca implementou programas de compensação ambiental, como o plantio de árvores para neutralizar suas emissões de carbono, e estabeleceu parcerias com organizações socioambientais. Além disso, a FARM Rio adaptou sua comunicação para os diferentes mercados em que atua, respeitando as culturas locais e reforçando sua proposta de valor baseada na positividade, na leveza e na conexão com a natureza.

Outro ponto em destaque da etiqueta carioca foi a utilização da brasilidade, estampas que retratam a imagem do Brasil - alegria de viver, simplicidade no cotidiano, carnaval e a riqueza de matérias primas - sendo consideradas uma vantagem competitiva, pois entrega benefícios que os concorrentes não conseguem copiar (Sutter; Polo; MacLennan, 2014, p. 75).

4.2 A Internacionalização da FARM Rio: Estratégias e Processos

A FARM Rio é uma marca de roupa carioca nascida na Babilônia Feira Hype, localizada na Lagoa, na cidade do Rio de Janeiro, no ano de 1997, com o desejo de “colorir as meninas da capital carioca com as estampas da cidade e da natureza exuberante do Brasil”. Desde o início, a marca se tornou sucesso de vendas e, em seis meses, tornou-se o *stand* mais procurado da Feira Hype. Os fundadores, Kátia Barros e Marcello Bastos, após dois anos frequentando a Babilônia, decidiram abrir a primeira loja física da empresa (Poder 360, 2023).

Em virtude da grande procura por suas peças, em 2004 a FARM Rio passou a receber convites para abrir mais filiais pelo país inaugurando a primeira loja em Belo Horizonte, até que, no ano de 2005, em razão do sucesso nacional, a empresa foi convidada a ter um *stand* exclusivo durante o verão europeu nas *Galleries Lafayette*, em Paris (Teamrp’s Blog, 2010). Essa foi a primeira aparição da marca em formato internacional, cujo convite se repetiu nos anos seguintes, até chegar ao momento em que a marca passou a ser convidada exclusiva da galeria francesa.

Devido à grande expansão nacional, em 2010 ocorreu a fusão da Animale com a FARM, criando em 2014 o Grupo Soma. Com o aumento da estrutura, no mesmo ano o grupo estudou a possibilidade da expansão internacional. Entretanto, não materializaram o projeto, tendo em vista que o lucro não seria significativo naquele momento. Ainda em 2014, a marca firmou uma parceria com a Adidas, renomada marca alemã de roupas esportivas. Essa parceria foi uma oportunidade estratégica para expandir a visibilidade internacional da FARM, promovendo suas estampas em mais de 134 países (ROI Hunters, 2023).

No ano de 2018, após a abertura de mais filiais da marca carioca no Brasil, o grupo voltou a estudar a possibilidade de expandir internacionalmente, haja vista o sucesso que obteve vendendo alguns produtos na plataforma de *e-commerce* americana *Anthropologie* (LinkedIn Negócios Brasil, 2023). Para alcançar esse sucesso, a marca desenvolveu uma coleção especial voltada para o público da plataforma.

Devido à alta procura nos Estados Unidos, a FARM Rio vislumbrou que a oportunidade de abrir sua loja própria fora do país se tornava viável, razão pela qual, em setembro de 2018, foi aberto um *showroom* de vendas no bairro Soho, em Manhattan, Nova Iorque (Vogue, 2018).

Em 25 de abril de 2019, a marca carioca lançou a primeira loja internacional localizada no mesmo bairro (Fashion Network, 2019) e, com o aumento das vendas, foram sendo abertas novas unidades em outras localidades, sendo inaugurada, então, a FARM Rio Miami e FARM Rio Califórnia, ambas nos Estados Unidos (FARM Rio, 2024).

Durante a entrevista ao podcast *Do Zero ao Topo*, o sócio fundador da FARM destacou que as estampas coloridas da marca foram cruciais para entrada no mercado internacional. Em 2020, em meio à pandemia, enquanto o mundo adotava cores escuras, a etiqueta carioca, com a ajuda de uma agência de marketing, conseguiu inserir suas peças vibrantes nas araras destinadas às celebridades americanas. A escolha por parte de artistas famosos impulsionou o sucesso da FARM, transformando-a em um desejo de consumo.

Em 2022, a marca expandiu seus negócios às terras europeias, inaugurando uma unidade no *Le Bon Marché*, em Paris, e no *Printemps Haussmann*, também na capital francesa. No Reino Unido, a marca está presente na loja de Departamento *Liberty* e, no final de 2023, abriu mais uma unidade na *King's Road*, as duas situadas em Londres, capital britânica. A Itália também ganhou uma loja, FARM Rio Rinascete, localizada em Milão, como apresentado no site da FARM Rio (2024).

Com a abertura dessas filiais em outros países, pode-se dizer que a marca carioca se internacionalizou - termo que, de acordo com Racy (2006), envolve a participação de empresas em realidades externas por meio de duas atividades: exportação e entrada (constituição de loja física) em outros países, visando a exploração de novas oportunidades. No Brasil a FARM Rio conta com mais de cem unidades espalhadas pelos estados brasileiros e, atualmente possui cinco unidades nos Estados Unidos, seis unidades na França, duas no Reino Unido, uma na Grécia, uma na Turquia e uma nos Emirados Árabes.

A motivação para expandir a presença da FARM Rio no mercado internacional partiu da fundadora Kátia Barros, cuja visão sempre foi "estampar o mundo" com as cores e a alegria da marca. Assim, os fatores estratégicos que explicam o sucesso da FARM Rio na internacionalização incluem: i) uma identidade visual diferenciada que destaca a brasilidade, ii) a visão inspiradora da fundadora, que impulsionou a expansão global, e iii) alianças estratégicas que facilitaram o acesso a novos mercados. Esses elementos, combinados, permitiram que a FARM Rio se posicionasse de forma competitiva no cenário internacional, trazendo uma proposta autêntica e cativante que atrai consumidores em busca de algo único e culturalmente rico. Dessa forma, é possível afirmar que a grife carioca se insere no mercado internacional valorizando o que há de exótico, único e autêntico na cultura brasileira, transformando essa singularidade cultural em uma poderosa ferramenta de atração e valorização no cenário global. Podendo, assim, ser considerada uma marca-país, ao explorar elementos culturais brasileiros e diferenciar-se no mercado internacional (Montanari; Giraldi; Galina, 2020).

A seleção do país de ingresso no mercado internacional, assim como o modo de entrada adotado, são fatores de grande importância para determinar o sucesso de expansão de uma marca. Para realizar o desenvolvimento global, a FARM Rio contratou uma consultoria americana especializada para auxiliar no processo e na tomada de decisão para serem mais assertivos, indicando os melhores países e cidades para aberturas das unidades próprias.

O primeiro país de expansão da marca carioca foi os Estados Unidos, sendo Nova Iorque a capital escolhida por ser uma cidade cosmopolita, que recebe turistas e celebridades de todo o mundo e compreende diversos estilos. A oportunidade de abrir lojas nos EUA ocorreu devido ao sucesso de vendas no canal de e-commerce americano *Anthropologie* e as *collabs* com a marca internacional de vestuários esportivos Adidas e com a marca de jeans norte-americana Levi's, que mostraram as estampas coloridas da etiqueta carioca ao mundo, despertando o desejo dos consumidores e agregando credibilidade à marca.

De acordo com a Head de Marketing da etiqueta carioca em entrevista a *Roi Hunters* (2023), o PIB dos Estados Unidos também foi um critério avaliado, oferecendo maiores

possibilidades de crescimento, o que não se observa em países da América Latina. Com isso, a marca se distanciou da teoria do Modelo de Uppsala investindo diretamente em um mercado da América do Norte que apresenta a cultura, a língua, e o clima distinto do Brasil.

Como FARM Rio utilizou suas parcerias internacionais, especialmente o sucesso com a *Anthropologie*, a Adidas e com a Levi's, para vislumbrar essa oportunidade de expansão, a teoria que mais se aproxima desse método é a do Processo de Networking, já que a marca identificou uma demanda crescente dos distribuidores, o que levou à abertura de sua loja própria e demonstra que o nível de internacionalização é o mais alto, ocorrendo investimento direto de capital, conforme Parreira (2022).

Para a expansão à Europa, a FARM decidiu avançar nesse mercado com base na performance de suas vendas nos Estados Unidos. A escolha dos países, França, Inglaterra e Itália, foi baseada no fato de serem regiões onde a marca já possuía um volume maior de base de mercado, como trouxe a *Operations Specialist* em resposta a um questionário. Antes de abrir uma loja própria, a FARM realiza testes para avaliar sua capacidade de atender ao mercado e garantir uma boa recepção dos consumidores.

Para a loja localizada em Dubai, a etiqueta carioca optou por um modelo de franquia, não sendo uma gestão exclusiva da FARM Rio. Foi através do desejo de expandir a marca para os Emirados Árabes que eles encontraram um parceiro disposto a gerenciar a marca no país. Como a cultura é muito diferente da brasileira, realizar a parceria faz com que seja mais fácil obter sucesso no processo, sendo gerida por uma equipe local, adequando-se às especificidades do ambiente institucional (sociocultural e legal) desse país.

4.3 Produtos, Ambientes e Comunicação Global

A primeira aparição internacional da FARM Rio revelou-se um aprendizado. Em sua estreia em uma grande feira atacadista em 2018, a marca carioca levou uma coleção idêntica à lançada no Brasil, com modelagem e costura pensadas para o biotipo da mulher brasileira e toda a produção realizada localmente. Por consequência, as vendas não corresponderam às expectativas e observou-se que a modelagem não atendia às demandas do público internacional. Contudo algo se destacou: as estampas. As cores vibrantes e o design original das peças despertaram um forte desejo nos consumidores, ainda que o produto precisasse ser ajustado para que as vendas se concretizassem no novo mercado.

Essa receptividade chamou atenção da marca para o potencial de suas estampas como um diferencial estratégico. Assim, a FARM Rio não apenas aprimorou sua modelagem para atender diferentes mercados, mas também consolidou o apelo estético das suas coleções, criando um desejo que ultrapassa fronteiras. Esse movimento foi essencial para a abertura das primeiras unidades internacionais, expandindo o mercado da grife carioca para além do Brasil.

A expansão culminou na criação da FARM Rio Global, um marco que refletiu a compreensão da marca sobre a importância de adaptar-se às características sazonais e culturais de cada país. Com essa nova estrutura, a FARM Rio desenvolveu coleções sob medida para as estações e preferências locais, sem perder a essência autêntica e vibrante que define a marca. Cada coleção é desenvolvida com o objetivo de harmonizar o clima e as tendências regionais com a assinatura criativa da FARM Rio, mantendo o compromisso com a autenticidade e a inovação.

A expansão para o mercado internacional trouxe novas oportunidades. Em uma entrevista para a Revista Exame (2023), Kátia Barros, fundadora da FARM Rio, mencionou a criação de uma coleção voltada para a prática de esqui, um conceito inovador para a marca. Barros observou que, tradicionalmente, as roupas de neve são monocromáticas e sóbrias, enquanto a FARM Rio propõe um inverno colorido, que combina alegria e energia em um contexto geralmente associado a tons frios e neutros. "Podemos ser coloridos e felizes o ano

todo, ainda mais no inverno, quando precisamos dessa energia", declarou a fundadora, reafirmando o compromisso da marca com a criatividade e a ousadia. Assim, a marca reforça seu diferencial competitivo: o poder das estampas, capazes de criar desejo e atrair olhares em qualquer ambiente.

O posicionamento tomado por Kátia demonstra a teoria do empreendedorismo empresarial, em que os sócios buscam meios de explorar as oportunidades internacionais. Para a marca carioca, estampar as roupas de esqui era uma grande oportunidade de adentrar nesse meio que prezava pela neutralidade, sendo um nicho estratégico para conquistar consumidores internacionais (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

As coleções da FARM Rio Global são cuidadosamente planejadas para atender o público internacional, diferenciando-se das coleções vendidas no Brasil. Esse planejamento considera não apenas as preferências estéticas de cada mercado, mas também a estrutura de preços, já que os tickets médios das peças globais costumam ser significativamente mais altos do que os das peças nacionais. Essa diferença dificulta a venda direta das coleções globais em território brasileiro, ainda que o interesse por essas peças seja evidente.

No que se refere ao mercado da América Latina, a FARM Rio opta por utilizar as mesmas coleções vendidas no Brasil, considerando que a proximidade cultural entre esses países e o Brasil permite um bom encaixe das peças locais. Esse alinhamento facilita a logística e permite que as consumidoras de países vizinhos tenham acesso a produtos que refletem a essência brasileira da marca, sem a necessidade de uma linha exclusiva.

Esse posicionamento da FARM Rio ressalta seu compromisso com a inovação e a adaptação estratégica, mantendo-se fiel às suas raízes brasileiras ao mesmo tempo em que expande sua presença no mercado internacional. A diferenciação nas coleções e a estrutura de preços refletem o desejo de atender às expectativas de cada público, seja com a exclusividade das coleções globais ou com a acessibilidade das peças nacionais para a América Latina.

A arquitetura das lojas FARM Rio Global reflete a essência da marca: a brasilidade. Cada unidade é cuidadosamente planejada para entender as referências do local em que está sendo inaugurada, adaptando-as à cultura brasileira. O objetivo é garantir que a loja se conecte com a "vibe" do ambiente escolhido, respeitando seus aspectos culturais únicos.

A equipe especializada dedica atenção a cada detalhe para criar uma experiência que encante o público local. O primeiro passo, como destaca a *International Retail Expansion*, é levar o Brasil ao mundo. A marca possui um *brand book* de arquitetura, no qual são definidos aspectos como a praça, o local e o estilo arquitetônico a ser seguido, garantindo consistência na identidade visual e na experiência do cliente.

O marketing da FARM Rio é a própria expressão de sua essência: o colorido vibrante das estampas, que torna cada peça imediatamente reconhecível, funciona como um ponto de identificação e desejo. Os consumidores, ao vestirem FARM Rio, tornam-se embaixadores da marca, promovendo sua beleza e autenticidade de maneira orgânica. Assim, o marketing se constrói em torno das experiências reais de seus clientes e na atração que suas estampas geram. A equipe de marketing da FARM Rio Global opera do Brasil, conforme afirmou a Head da área em entrevista a Roi Hunters (2023). Após iniciar com uma agência americana, a marca centralizou a operação no Brasil durante a pandemia, conseguindo manter bons resultados e reduzir custos.

Além de parcerias com influenciadores, colaborações com marcas de renome também contribuem para elevar a posição da FARM Rio. Na quarta temporada da série da Netflix *Emily in Paris* (Exame, 2023), a personagem principal aparece usando um macacão de corrida da coleção Adidas FARM Rio, comemorando uma parceria de dez anos entre as marcas. Essa exposição internacional reforça o status da FARM Rio como uma marca de moda desejada, consolidando sua presença no imaginário de consumidores ao redor do mundo.

A marca continua sua trajetória de sucesso global, levando sua identidade vibrante e autêntica para além das fronteiras brasileiras, conseguindo manter sua essência enquanto adapta as estratégias às nuances culturais de cada mercado. Seja pelas estampas icônicas, pelas parcerias estratégicas ou pela adaptação cuidadosa de suas campanhas, a FARM Rio reafirma seu compromisso com a autenticidade e a inovação, conquistando o mercado internacional com raízes brasileiras sólidas e uma abordagem moderna e cosmopolita.

4.4 Elementos Diferenciais na Construção da Marca Global

O atendimento ao cliente é um aspecto fundamental para o sucesso da internacionalização de uma marca. Na FARM Rio, essa área é vista não apenas como um canal de suporte, mas como um pilar estratégico para criar confiança, gerar satisfação e garantir a fidelização dos consumidores. Um atendimento cuidadoso e próximo permite que o cliente se sinta valorizado, incentivando a repetição de compra e a recomendação espontânea da marca a amigos e familiares.

No Brasil, a FARM Rio já é uma marca consolidada e reconhecida, com uma base de clientes fidelizada que confia na qualidade dos produtos e na experiência de compra. Esse relacionamento próximo e bem estabelecido faz com que, além dos consumidores habituais, a marca atraia constantemente novos visitantes às lojas, impulsionando a presença da FARM no mercado nacional. A experiência de compra no Brasil é caracterizada por um atendimento caloroso e personalizado, refletindo a essência carioca da marca e fortalecendo o vínculo emocional com os consumidores.

Nos mercados internacionais, a FARM Rio ainda está em processo de adaptação. A marca entende que cada local tem características e expectativas distintas quando se trata de atendimento ao cliente. Por isso, a FARM Rio adota uma postura de aprendizado e flexibilidade, empenhando-se em conhecer profundamente as necessidades e preferências dos consumidores locais. Essa abordagem permite que a marca ajuste suas práticas de atendimento para criar uma experiência que inspire a mesma confiança e fidelização observadas no mercado brasileiro.

Para entendimento do funcionamento das lojas internacionais, foi realizado um cliente oculto com uma consumidora FARM Rio brasileira, visitando a loja situada em Paris. Durante a execução, a cliente foi compartilhando *feedbacks* em tempo real, o que facilitou para que nenhum ponto fosse esquecido nas observações. Ela relatou dificuldade em encontrar a loja, passando na frente alguns vezes até identificar que o local era uma unidade FARM Rio. Ao entrar, deparou-se com duas salas, encontrando os colaboradores apenas na segunda. A consumidora destacou que havia um número expressivo de funcionários e todos muito atenciosos, algo raro em Paris. Sobre as peças, teve dificuldade em entender como estavam organizadas, sendo necessário recorrer a uma colaboradora. A brasilidade era evidente na loja, que tocava forró, apresentava pinturas de árvores e livros nas paredes, exatamente como encontrado nas lojas brasileiras. Um ponto de destaque foi que todos os atendentes falavam inglês, facilitando a comunicação com turistas. Além disso, sempre questionavam se os clientes já conheciam a marca e contavam a história da FARM Rio. Sobre a vestimenta, os funcionários vestiam um uniforme igual, diferente das lojas brasileiras, em que cada um tem liberdade para vestir uma peça da coleção.

Ao analisar as observações trazidas pelo cliente oculto, é possível identificar a presença do processo estratégico de *branding*-país (Montanari; Giraldi; Galina, 2020). A cultura brasileira está incorporada de forma marcante, promovendo uma vantagem competitiva à marca, que utiliza um nome que remete a cidade do Rio de Janeiro e insere elementos da cultura nacional na arquitetura das lojas. Essa estratégia a diferencia no mercado local e atrai consumidores interessados em vivenciar essa cultura.

Ao realizar análise do Instagram @FARMrio, notou-se que há reclamações constantes sobre problemas nas devoluções de peças e entregas que não ocorrem conforme planejado. Poucos comentários são respondidos e isso foi um ponto negativo nas postagens da marca, demonstrando que há clientes insatisfeitos com o pós-venda, sendo um ponto de atenção.

No questionário aplicado, a *Operation Specialist* da FARM Rio Global trouxe que todas as clientes que entram em contato com a empresa através das redes sociais ou canais de atendimento são atendidas pelo time de *Customer Service*. A equipe avalia e trata cada caso individualmente. A satisfação do cliente é uma prioridade para a marca, tendo alta preeminência entre as atribuições do time, que sempre busca oferecer a melhor solução para satisfazer o consumidor. Caso nenhuma solução proposta se adeque às necessidades do comprador, a empresa procura compensar o problema com um *gift card* ou desconto para próxima compra.

Seja no Brasil, onde a marca já é reconhecida e respeitada, ou em mercados estrangeiros, onde está construindo seu espaço, a FARM Rio entende que o atendimento ao cliente é um diferencial competitivo vital. Para isso, a empresa está sempre em busca de melhores experiências, promovendo um atendimento personalizado e que promova uma vivência acolhedora e diferenciada, com o intuito de fidelizar seus clientes.

A FARM Rio se destaca como a primeira marca de moda brasileira a se internacionalizar em um nível elevado, abrindo filiais próprias ao redor do mundo. Para se destacar nesse processo de expansão internacional, a marca adota uma estratégia sólida, com foco em eventos que promovem sua visibilidade e a aproxima dos consumidores. Ao inaugurar novas unidades, a FARM Rio adotou uma estratégia de internacionalização que incluiu a realização de eventos institucionais. Ao realizar um evento bem-sucedido, em que há trocas de experiências e entendimento de vantagens entre os participantes, a etiqueta carioca ganha prestígio, mídia espontânea e empatia do público.

4.5 Articulação Teórico-Empírica

A trajetória de internacionalização da FARM Rio evidencia que seu processo não se desenvolveu de maneira linear ou totalmente alinhada a uma única teoria clássica, mas sim por meio de uma articulação contingente entre diferentes abordagens teóricas, econômicas e comportamentais. A entrada direta no mercado norte-americano, marcado por elevada distância psíquica em relação ao Brasil, rompe com a lógica incremental proposta pelo Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), que pressupõe uma inserção gradual em países culturalmente próximos. Em contrapartida, a postura proativa da fundadora e da equipe gestora, voltada à identificação e exploração de oportunidades internacionais desde os primeiros contatos com plataformas como a Anthropologie e com marcas globais como Adidas e Levi's, aproxima-se da perspectiva do Empreendedorismo Internacional e das características das empresas Born Globals, que priorizam uma atuação precoce no cenário global com forte orientação empreendedora (McDougall, 1989).

A utilização de colaborações estratégicas, como parcerias comerciais e ações de *co-branding*, evidencia também a relevância da Perspectiva de Networking (Johanson & Mattson, 1986) no caso da FARM Rio. As redes estabelecidas com organizações internacionais funcionaram como catalisadoras do processo de internacionalização, ao reduzir incertezas, facilitar o acesso a novos mercados e potencializar o valor simbólico da marca. A atuação da FARM Rio enfatiza a exploração de elementos destacados no Paradigma Eclético (Dunning, 1980) como modelo formal de decisão, é possível identificar a presença de vantagens de propriedade (capital simbólico da brasilidade e das estampas autorais), de localização (escolha por cidades estratégicas como Nova York, Paris e Milão) e de internalização (opção majoritária por lojas próprias), elementos centrais dessa abordagem.

Dessa forma, a análise empírica permite compreender que o processo de internacionalização da FARM Rio se apoia em uma lógica híbrida, que combina racionalidade estratégica, orientação empreendedora e sensibilidade cultural. A marca constrói sua presença global valorizando sua identidade original, mas sem abrir mão da adaptação às exigências contextuais de cada mercado. Essa estratégia flexível, conectada a múltiplos referenciais teóricos, destaca que a internacionalização de empresas criativas oriundas de países emergentes pode seguir trajetórias não convencionais, marcadas pela inovação e pela construção de redes transnacionais de valor.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O processo de internacionalização de empresas é um empreendimento desafiador, que exige investimentos elevados, estudos minuciosos sobre o mercado-alvo e, sobretudo, um diferencial competitivo claro para conquistar espaço no exterior. No contexto brasileiro, são raras as marcas que se aventuram fora das fronteiras nacionais. A FARM Rio, contudo, é uma notável exceção, abrindo caminho para a moda brasileira em um mercado global altamente competitivo. Até o momento, apenas o setor de calçados - mais especificamente a indústria de chinelos - conseguiu se estabelecer no exterior. A conquista da FARM Rio representa, portanto, um marco para o setor de vestuário, uma vez que nenhuma outra marca nacional conseguiu abrir unidades próprias em capitais internacionais de moda, como Nova York e Paris, reconhecidas por serem epicentros cosmopolitas (Vogue Business, 2020).

Apesar de o Brasil figurar entre os cinco maiores produtores mundiais de *denim* e os quatro maiores de malhas, e ser uma referência global em design de moda praia, *jeanswear* e *homewear*, as marcas brasileiras ainda encontram desafios significativos para se estabelecerem no mercado internacional (SEBRAE SC, 2024). Esse paradoxo - grande capacidade produtiva e pouco alcance internacional - demonstra a importância de se estudar casos de sucesso, como o da FARM Rio, que, com sua evidente identidade brasileira, vem conquistando mercados globais a cada ano.

A análise da trajetória da FARM Rio revela lições valiosas para outras marcas nacionais que aspiram expandir suas operações. Um dos ensinamentos mais importantes é a necessidade de um diferencial competitivo forte e autêntico. No caso da FARM Rio, suas estampas tropicais, que evocam a vivacidade da cultura carioca, se tornaram um símbolo da identidade brasileira, atraindo consumidores ao redor do mundo. Essa identidade visual, aliada a parcerias estratégicas com marcas internacionais consolidadas, ajudou a estabelecer a confiança necessária para ingressar em mercados exigentes e diversificados.

A internacionalização da FARM Rio foi cuidadosamente planejada, com o apoio de assessorias especializadas, para definir quais países apresentavam o ambiente mais propício para a marca. A empresa também se beneficiou da teoria de *networking*, em que as relações com parceiros estratégicos ajudam na expansão, utilizando conexões e redes de contato para desenvolver sua presença em mercados onde já existia uma demanda potencial para seus produtos. Essa estratégia permitiu à FARM Rio otimizar seus esforços, entrando em mercados onde parcerias prévias facilitavam o processo de introdução e aceitação da marca, reduzindo o risco associado à novas unidades próprias internacionais.

O processo da etiqueta carioca demonstra que nem sempre a teoria de Uppsala é válida. A escolha de mercados para expansão exige a análise de fatores que vão além da cultura e da proximidade geográfica. Nem sempre as nações vizinhas oferecem o melhor potencial de crescimento para a marca, como é o caso dos países vizinhos ao Brasil. Desta forma, é necessário estudar as perspectivas econômicas dos países que se deseja expandir, indo além da aproximação cultural.

Nem tudo, porém, foi um caminho sem obstáculos. A FARM Rio enfrentou desafios significativos, especialmente no início de sua trajetória internacional. Em sua primeira feira nos Estados Unidos, a marca se deparou com a necessidade de adaptar a modelagem aos padrões locais e ajustar-se aos hábitos de consumo e preferências de tecido dos norte-americanos. Com o tempo, compreendeu que para cativar os clientes locais era necessário mais do que as estampas tropicais; era preciso adaptar a arquitetura das lojas, o *marketing* e o atendimento ao perfil cultural dos novos consumidores. Para isso, a marca contou com o apoio de uma agência de *marketing* norte-americana, que a auxiliou a adequar suas campanhas e sua comunicação, considerando os hábitos, costumes e idioma do público-alvo.

É fundamental salientar como a valorização da cultura brasileira no processo de internacionalização da FARM Rio foi importante. A diferenciação do produto, principalmente por representarem as belezas naturais - fauna, flora, paisagens e símbolos brasileiros, destacam-se em meio aos demais produtos, por serem coloridos e únicos em sua identidade. Isso mostra como o enraizamento cultural ajuda no sucesso, destacando a história do país e mostrando sua identidade para o mundo, principalmente o clima festivo e tropical, evidenciando uma vantagem competitiva no mercado. A empresa utiliza a cultura nacional não apenas nas estampas, mas em toda a sua comunicação com o público, sempre lembrando suas raízes. Com o sucesso que a empresa alcançou explorando as belezas brasileiras, mais marcas estão criando coleções voltadas à história do país, fortalecendo sua conexão com o público e valorizando suas origens. O sucesso da FARM Rio pode ser relacionado com a enraizamento cultural que a marca possui, pois, seu sucesso se destaca ainda mais pela forma que ela expressa os movimentos sociais brasileiro em suas peças.

Este estudo preenche uma lacuna importante na literatura nacional ao abordar, sob perspectiva teórico-empírica, o processo de internacionalização de uma marca brasileira do setor de moda com presença física consolidada no exterior. Embora haja uma vasta produção acadêmica sobre teorias de internacionalização, são escassas as pesquisas que analisam casos reais de empresas brasileiras do varejo de vestuário que atuam com lojas próprias em mercados centrais, como Estados Unidos, França e Reino Unido. A FARM Rio se apresenta, portanto, como um caso singular, cuja análise contribui para ampliar a compreensão sobre como empresas oriundas de países emergentes constroem marcas globais a partir de elementos culturais locais.

Para estudos futuros, sugere-se ampliar a investigação por meio de estudos comparativos entre marcas brasileiras que tentaram internacionalizar-se com diferentes níveis de sucesso, bem como incluir análises quantitativas de desempenho e retorno sobre investimento em mercados externos.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Ed. Elsevier, 2007. Acesso em: 20 abr. 2024.

ALVES, M. A. T.; MOREIRA, V. F.; PEREIRA, Y. V. Teoria do Custo de Transação e Escolha de Modos de Entrada no Mercado Internacional. **Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas**, vol. 16, n. 31, p. 42-256, 2021. ISSN 1992 – 1896, ISSN-e 2221. Disponível em: <https://revistas.pucp.edu.pe/article/download>. Acesso em: 11 abr. 2024.

BRAVER. **O potencial internacional da moda brasileira!** Blog, 30 maio 2024. Disponível em: <https://braver.com.br/pt-BR/blog/o-potencial-internacional-da-moda-brasileira>>. Acesso em: 19 jun. 2024.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext** – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1- 25, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://espm.br/internext>>. Acesso em: 15 maio 2024.

Do Zero ao Topo: **FARM: de uma feira de moda a um faturamento de R\$ 2 bilhões**. Entrevistado: Marcello Bastos. Entrevistadora: Mariana Amaro. 05 de julho de 2024. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=4XqDR3sgTUA>>. Acesso em: 2 out. 2024.

EXAME. **FARM ganha destaque em “Emily in Paris” com look usado por Lily Collins**. 2023. Disponível em: <<https://exame.com/marketing/FARM-ganha-destaque-em-emily-in-paris-com-look-usado-por-lily-collins/>>. Acesso em: 27 out. 2024.

EXAME. **Como Kátia Barros, cofundadora da Farm, levou a marca carioca para as pistas de esqui**. Exame — Casual, 24 ago. 2023. Atualizado em 23 ago. 2024 às 17h01. Disponível em: <https://exame.com/casual/como-katia-barros-cofundadora-da-farm-levou-a-marca-carioca-para-as-pistas-de-esqui/>. Acesso em: 2 jul. 2025.

FARM RIO. **Do Brasil pro mundo**. Disponível em: <<https://www.FARMrio.com.br/do-brasil-pro-mundo>>. Acesso em: 11 abr. 2024.

FASHION NETWORK. **FARM se prepara para abrir sua primeira loja em Nova York**. 16 abr. 2019. Disponível em: <<https://br.fashionnetwork.com/news/FARM-se-prepara-para-abrir-sua-primeira-loja-em-nova-york,1089710.html>>. Acesso em: 11 abr. 2024.

HYMER, S. (1960) The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. **The MIT Press**, Cambridge. Acesso em: 2 set. 2024.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23–32, 1977. Acesso em: 02 nov. 2024.

JOHANSON, J. & VAHLNE, J.E. (2009) The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, 40: 1411-1431. Acesso em: 2 de jul. 2025.

JOHANSON, J. and MATTSON, L.G. (1988) **Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach**. In: Hood, N. and Vahlne, J., Eds., *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York,. Acesso em: 14 ago. 2024.

LE ROLLAND, M. **Three Key Trends That Will Shape the Future of Fashion**. Euromonitor International, 31 mar. 2022. Disponível em: <<https://www.euromonitor.com/article/three-key-trends-that-will-shape-the-future-of-fashion>>. Acesso em: 18 jun. 2024.

LINKEDIN NEGÓCIOS BRASIL. **FARM: os bastidores da expansão internacional de quase 100 milhões**. 28 mar. 2023. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/FARM-os-bastidores-da-expans%C3%A3o-internacional-de-r-100/>>. Acesso em: 11 abr. 2024.

LOPES, F. D.; CLEGG, S.; VIEIRA, M. M. F.; GUDERGAN, S. Institutional environments in the formation of international joint venture: a Brazilian case study. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional (online)**, Recife, v. 5, n. 2, p. 171–197, maio/ago. 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/gestaoorg/article/view/21898>. Acesso em: 14 jul. 2025.

MARTINS, M. A.; ALMEIDA, L. M. A reflexividade como instrumento para a prática crítica da pesquisa: uma análise das suas possibilidades no campo da administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 281-293, maio 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/5ss33Zwp89j3wW89mXWkG5Q/?lang=pt>. Acesso em: 1 nov. 2024.

MCDUGALL, P. P. (1989) International versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure. **Journal of Business Venturing**, 4, 387-400. [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90009-8](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(89)90009-8) Acesso em: 14 set. 2024.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Acesso em: 24 jul. 2024.

MONTANARI, M. G., GIRALDI, J. D. M. E., & GALINA, S. V. R. (2020). Relationship between country brand and internationalization: a literature review. **Benchmarking: An International Journal**, 27(7), 2148-2165.

O GLOBO. **Brasil lidera moda no BRICS e impulsiona mercados emergentes**. O Globo, Rio de Janeiro, 19 nov. 2024. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2024/11/19/brasil-lidera-moda-no-brics-e-impulsiona-mercados-emergentes.ghtml>. Acesso em: 28 nov. 2024.

PARREIRA, F. A. **Internacionalização de empresas: Desafios para uma empresa brasileira ganhar competitividade no contexto contemporâneo – Estudo de caso**. Universidade Evangélica de Goiás - UniEVANGÉLICA, 2022.

PICCHIANI, D.; TEIXEIRA, M. J. As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas. **Produção & Produção**, 20(2), 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.22456/1983-8026.93337>. Acesso em: 27 abr. 2024.

PODER 360. **FARM começou com R\$1.200 e hoje tem 109 lojas próprias**. 29 jul. 2023. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/poder-empresado/FARM-comecou-com-r-1-200-e-hoje-tem-109-lojas-proprias/>. Acesso em: 11 abr. 2024.

RACY, J. C. **Introdução à Gestão de Negócios Internacionais**. Ed. Thomson, 2006. Acesso em: 10 abr. 2024.

ROI Hunters: **FARM RIO: Como internacionalizar uma Marca de Moda?** |ROI Hunter #192 Entrevistada: Bruna Slavieiro. Entrevistadores: Guilherme Lippert; João Pedro Motta. 11 de julho de 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=e-DdXA6cxa0&t=109s>. Acesso em: 5 out. 2024.

SEBRAE-SC. **O potencial do mercado de vestuário para exportação**. Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/observatorio/potencial-de-mercado/o-potencial-do-mercado-de-vestuario-para-exportacao>>. Acesso em: 27 abr. 2024.

SILVA, L. A.; VICENTE, D. P.; GALINA, S. V. R. Criação e desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras internacionalizadas: Um estudo comparativo no setor de moda. **Revista Administração e Inovação**, v. 18, n. 3, p. 21-36, 2013. DOI: <<https://doi.org/10.7867/1980-4431.2013v18n3p21-36>>. Acesso em: 22 abr. 2024.

SUTTER, M. B.; POLO, E. F.; MACLENNAN, M. L. F. Atributos da imagem do país de origem como fonte de vantagem competitiva: estudo no segmento internacional da moda brasileira. **Internext** – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 75-93, maio/ago. 2014. Disponível em: <http://internext.espm.br>. Acesso em: 11 jul. 2025.

TEAMRP'S BLOG. **O início da Loja de moda jovem FARM**. 3 jun. 2010. Disponível em: <<https://teamrp.wordpress.com/2010/06/03/o-inicio-da-loja-de-moda-jovem-FARM/>>. Acesso em: 11 abr. 2024.

VASCONCELLOS, I. L. S.; SILVEIRA, E. C. **A degradação ambiental e o desenvolvimento sustentável: desafios para o setor agrícola brasileiro**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, 2000. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2024.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro (SOCERJ)**, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007. Acesso em: 14 jun. 2024.

VOGUE. **FARM inaugura primeiro showroom em Nova York**. 13 set. 2018. Disponível em: <<https://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2018/09/FARM-inaugura-o-primeiro-showroom-em-nova-york.html>>. Acesso em: 11 abr. 2024.

VOGUE BUSINESS. **Farm Rio's guide to taking a Brazilian brand international**. 2020. Disponível em: <https://www.voguebusiness.com/companies/farm-rios-guide-to-taking-a-brazilian-brand-international>. Acesso em: 16 set. 2024.