ISSN: 1809-6220

REVISTA IDEAU REVISTA DE EDUCAÇÃO

IDEAU

O QUE IMPEDE A AMAZÔNIA DE VESTIR O MUNDO? CONDICIONANTES DA EXPANSÃO INTERNACIONAL DE UMA MARCA AUTORAL AMAZÔNICA

WHAT PREVENTS THE AMAZON FROM DRESSING THE WORLD? DETERMINANTS OF THE INTERNATIONAL EXPANSION OF AN AMAZONIAN AUTHORIAL FASHION BRAND

¿QUÉ IMPIDE QUE LA AMAZONÍA VISTA AL MUNDO? CONDICIONANTES DE LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE UNA MARCA AUTORAL AMAZÓNICA

Carlos Gabriel da Cunha Guimarães
Graduando em Comércio Exterior, Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Itajaí, Santa Catarina, Brasil. E-mail: carlosguiimaraes1234@gmail.com
Orcid: https://orcid.org/0009-0006-8181-4242

Camila Schmitt
Doutora em Administração, Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB), Blumenau, Santa Catarina, Brasil. E-mail: csschmitt@furb.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-8844-0136

RESUMO
O estudo teve como objetivo analisar como os obstáculos logísticos, comerciais e de marketing internacional condicionam o projeto de expansão internacional da marca Ludimila Heringer, marca autoral amazônica localizada em Belém, Pará. Adotou-se abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso único, com entrevista semiestruturada realizada com a fundadora da marca e análise complementar de materiais institucionais, comunicacionais e documentais. Os resultados demonstraram que a marca já realizou movimentos de aproximação com mercados externos, embora sua atuação internacional ainda não esteja consolidada. Na dimensão logística, foram identificadas incertezas relacionadas a procedimentos, custos, prazos e formas de envio. Na dimensão comercial, destacaram-se desafios associados à pequena escala produtiva, à disponibilidade de recursos e à adequação de preços, compradores e canais à proposta da marca. No marketing internacional, verificou-se a necessidade de tornar a identidade autoral, amazônica e sustentável compreensível para públicos externos e de fortalecer os canais de comunicação. Concluiu-se que os condicionantes logísticos, comerciais e comunicacionais

DOI:10.55905/reiv6n2-011
Submitted on: 10.10.2026| Accepted on: 10.14.2026| Published on: 10.26.2026

atuam de maneira interdependente e que a expansão internacional depende de sua articulação com a identidade e o modelo produtivo da marca.

Palavras-chave: Internacionalização. Logística Internacional. Marketing Internacional. Marcas Autorais. Amazônia.

ABSTRACT

The study aimed to analyze how logistical, commercial, and international marketing obstacles condition the international expansion project of Ludimila Heringer, an Amazonian authorial fashion brand located in Belém, Pará, Brazil. A qualitative approach was adopted, developed through a single case study, based on a semi-structured interview with the brand's founder and a complementary analysis of institutional, communication, and documentary materials. The results showed that the brand has already undertaken initiatives to approach foreign markets, although its international operations are not yet consolidated. In the logistical dimension, uncertainties related to procedures, costs, delivery times, and shipping methods were identified. In the commercial dimension, challenges associated with small-scale production, the availability of resources, and the alignment of prices, buyers, and channels with the brand's value proposition were highlighted. Regarding international marketing, the need to make the brand's authorial, Amazonian, and sustainable identity understandable to foreign audiences and to strengthen communication channels was identified. It was concluded that logistical, commercial, and communication-related conditions act interdependently and that international expansion depends on their alignment with the brand's identity and production model.

Keywords: Internationalization. International Logistics. International Marketing. Authorial Brands. Amazon.

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo analizar cómo los obstáculos logísticos, comerciales y de marketing internacional condicionan el proyecto de expansión internacional de la marca Ludimila Heringer, una marca autoral amazónica ubicada en Belém, Pará, Brasil. Se adoptó un enfoque cualitativo, desarrollado mediante un estudio de caso único, basado en una entrevista semiestructurada con la fundadora de la marca y en el análisis complementario de materiales institucionales, comunicacionales y documentales. Los resultados demostraron que la marca ya ha realizado iniciativas de aproximación a mercados externos, aunque su actuación internacional todavía no está consolidada. En la dimensión logística, se identificaron incertidumbres relacionadas con los procedimientos, los costos, los plazos y las formas de envío. En la dimensión comercial, se destacaron desafíos asociados a la producción en pequeña escala, la disponibilidad de recursos y la adecuación de precios, compradores y canales a la propuesta de valor de la marca. En el marketing internacional, se identificó la necesidad de hacer comprensible para los públicos externos la identidad autoral, amazónica y sostenible de la marca y de fortalecer los canales de comunicación. Se concluyó que los condicionantes logísticos, comerciales y comunicacionales

ISSN: 1809-6220

actúan de manera interdependiente y que la expansión internacional depende de su articulación con la identidad y el modelo productivo de la marca.

Palabras clave: Internacionalización. Logística Internacional. Marketing Internacional. Marcas Autorales. Amazonía.

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas pode ampliar mercados e fortalecer a competitividade, especialmente em setores nos quais identidade, proposta de valor e posicionamento assumem papel relevante. Entretanto, a inserção em mercados externos não depende apenas da existência de oportunidades comerciais, mas também da capacidade de estruturar processos estratégicos, logísticos, comerciais e mercadológicos compatíveis com as exigências dos mercados de destino (Cavusgil; Knight; Riesenberger, 2019). Estudos recentes reforçam essa compreensão ao indicarem que a internacionalização de pequenas empresas e microempresas está relacionada ao desenvolvimento de capacidades internas, redes de relacionamento, inteligência de mercado, digitalização, gestão da cadeia de suprimentos e condições do ambiente de negócios (Elsharnouby *et al*., 2024; Partala *et al*., 2024).

No setor da moda, essa discussão apresenta características próprias, uma vez que atributos relacionados à origem, à sustentabilidade, à produção artesanal e ao contexto cultural podem participar da construção de valor da marca. Ao mesmo tempo, tais atributos não eliminam desafios associados à viabilidade financeira, à estrutura do negócio, ao desenvolvimento de produtos e à inovação. Estudos recentes sobre moda autoral sustentável destacam justamente essa necessidade de conciliar proposta simbólica, modelo produtivo e condições de funcionamento do negócio (Silva; Denes-Santos; Vieira, 2024). Dados de mercado também indicam que critérios relacionados à sustentabilidade vêm sendo incorporados às decisões de consumo, ampliando a relevância desse debate para empresas do setor (PWC, 2024).

Essa relação entre produto, território e modelo de negócio adquire

ISSN: 1809-6220

características específicas no contexto amazônico. A região Norte do Brasil apresenta diversidade cultural e natural associada a matérias-primas, saberes, práticas produtivas e narrativas territoriais que podem ser incorporadas à construção de produtos e marcas. No estado do Pará, a economia criativa respondeu, em 2022, por 3,4% dos empregos formais e por 4,7% dos estabelecimentos formais, evidenciando a presença econômica de atividades vinculadas à criatividade e ao território (FAPESPA, 2024). Estudos recentes sobre marcas sustentáveis amazônicas também indicam que elementos sociais, culturais, territoriais e ambientais podem participar da construção de valor e do posicionamento dessas empresas (Santos *et al*., 2023; Santos *et al*., 2024).

Entretanto, atributos capazes de distinguir uma marca não garantem, por si só, sua inserção internacional. A transformação de uma proposta autoral, territorial e sustentável em atuação externa depende também de condições logísticas, comerciais e comunicacionais que permitam sustentar essa expansão. No âmbito da comunicação, por exemplo, a digitalização pode ampliar as possibilidades de participação internacional de pequenas empresas ao favorecer canais de interação, marketing, comércio eletrônico e acesso a clientes e fornecedores externos (Añón Higón; Bonvin, 2024). Contudo, a existência de presença digital não significa necessariamente que a empresa disponha de uma estratégia de comunicação internacional estruturada, capaz de apresentar sua proposta de valor de forma adequada a diferentes públicos e mercados.

É nesse contexto que se insere a marca Ludimila Heringer, localizada em Belém/PA. A escolha do caso decorre da combinação entre identidade territorial amazônica, produção autoral e sustentável e movimentos já realizados de aproximação com mercados internacionais, características que permitem observar empiricamente diferentes condicionantes relacionados à expansão externa. O caso possibilita analisar como atributos vinculados ao território e ao modelo produtivo da marca se relacionam com as condições necessárias para sua inserção em mercados internacionais.

Na literatura mobilizada neste estudo, embora se observem avanços nas discussões sobre internacionalização de pequenas empresas, moda autoral sustentável, marcas amazônicas e digitalização, ainda há menor

aprofundamento sobre como essas dimensões se articulam no processo de expansão internacional de marcas de moda autoral amazônica. Em especial, permanece relevante compreender como atributos territoriais e sustentáveis podem atuar simultaneamente como fontes de diferenciação e como elementos que exigem condições logísticas, comerciais e comunicacionais específicas para sua inserção externa. Dessa forma, a lacuna não está apenas na identificação de obstáculos isolados, mas na compreensão de como identidade, operação, comercialização e comunicação se relacionam em um mesmo processo de preparação internacional.

Diante dessa problemática, o presente estudo busca responder à seguinte pergunta: Como os obstáculos logísticos, comerciais e de marketing internacional condicionam o projeto de expansão internacional da marca Ludimila Heringer, em Belém/PA? Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo analisar como os obstáculos logísticos, comerciais e de marketing internacional condicionam o projeto de expansão internacional da marca Ludimila Heringer, em Belém/PA.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo foi organizado em três capítulos complementares, definidos a partir das dimensões centrais da pesquisa. O primeiro aborda a internacionalização, a aprendizagem e as capacidades organizacionais, buscando compreender como pequenas empresas constroem conhecimento, redes e recursos para atuar em mercados externos. O segundo discute os obstáculos logísticos e comerciais à internacionalização, com foco em fatores como custos, prazos, estrutura operacional, capacidade produtiva, formação de preços, compradores e canais de comercialização. O terceiro analisa a identidade territorial, a moda autoral e o marketing internacional, destacando como elementos culturais, amazônicos e sustentáveis podem contribuir para a diferenciação da marca e, ao mesmo tempo, exigir estratégias de comunicação capazes de traduzir sua proposta de valor para públicos externos. Em conjunto, esses capítulos fornecem a base teórica para analisar de

forma integrada os condicionantes da expansão internacional da marca Ludimila Heringer.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO E CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

A internacionalização pode ser compreendida como o processo pelo qual empresas ampliam sua atuação para além do mercado doméstico, passando a operar em ambientes com diferentes condições econômicas, culturais e competitivas. Esse processo exige capacidades estratégicas, operacionais e mercadológicas que permitam à empresa estruturar sua atuação em mercados externos (Cavusgil; Knight; Riesenberger, 2019).

Entre as abordagens utilizadas para compreender esse processo, Johanson e Vahlne (1977) destacam que a internacionalização ocorre de maneira gradual, à medida que a empresa acumula conhecimento e reduz incertezas por meio da experiência. Posteriormente, Johanson e Vahlne (2009) ampliaram essa perspectiva ao incorporar a importância das redes de relacionamento, argumentando que a ausência de inserção em redes relevantes pode dificultar o acesso a informações, parceiros e oportunidades internacionais.

Essa discussão também aparece em estudos recentes sobre empresas de menor porte. Partala *et al*. (2024) indicam que o crescimento e a internacionalização de microempresas são influenciados por capacidades internas, redes de relacionamento, recursos disponíveis e condições do ambiente de negócios. De forma complementar, Elsharnouby *et al*. (2024) destacam capacidades relacionadas a *networking*, inteligência de mercado, digitalização e gestão da cadeia de suprimentos como fatores associados ao desempenho exportador de pequenas e médias empresas.

Essas perspectivas permitem compreender que a internacionalização de pequenas marcas não depende apenas da identificação de oportunidades externas, mas da construção gradual de conhecimento, relacionamentos e capacidades organizacionais. Para marcas autorais, esse processo envolve ainda a necessidade de articular as características de seu modelo produtivo e de sua proposta de valor às condições encontradas nos mercados pretendidos.

ISSN: 1809-6220

2.2 OBSTÁCULOS LOGÍSTICOS E COMERCIAIS À INTERNACIONALIZAÇÃO

A inserção em mercados internacionais depende também da capacidade da empresa de estruturar condições logísticas e comerciais compatíveis com sua operação. Na dimensão logística, fatores relacionados ao transporte, aos custos, aos prazos e à coordenação dos fluxos podem interferir na competitividade empresarial. Ballou (2006) destaca que a logística influencia o nível de serviço e a eficiência organizacional, enquanto Bowersox, Closs e Cooper (2006) ressaltam a importância da gestão integrada dos fluxos de materiais, informações e distribuição para o desempenho competitivo.

No contexto de pequenas e médias empresas, essas condições tornam-se particularmente relevantes diante das limitações de recursos e experiência internacional. Leonidou (2004) identifica barreiras à exportação relacionadas a fatores informacionais, operacionais, estruturais e comerciais. Em perspectiva recente, Elsharnouby *et al*. (2024) também destacam que capacidades relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos e à inteligência de mercado contribuem para a preparação das empresas para a atuação externa.

Além da logística, a expansão internacional envolve condições comerciais relacionadas à formação de preços, à identificação de compradores, à seleção de canais, ao estabelecimento de parcerias e à disponibilidade de recursos para sustentar a operação. Lopez e Gama (2007) destacam que a atuação no comércio exterior depende da capacidade da empresa de estruturar suas operações comerciais de maneira coerente com as características do mercado pretendido.

No caso de marcas autorais de pequena escala, logística e comercialização podem estar diretamente relacionadas ao próprio modelo produtivo. A capacidade de atender determinados volumes, cumprir prazos, formar preços e selecionar compradores e canais compatíveis pode condicionar a viabilidade da inserção internacional. Dessa forma, os obstáculos logísticos e comerciais não devem ser compreendidos apenas como dificuldades isoladas, mas como condições que interferem na capacidade da empresa de estruturar sua atuação em mercados externos.

ISSN: 1809-6220

2.3 IDENTIDADE TERRITORIAL, MODA AUTORAL E MARKETING INTERNACIONAL

A identidade de marca está relacionada ao conjunto de significados e associações que orientam a forma como uma organização pretende ser reconhecida por seus públicos. Aaker (1996) compreende a identidade da marca como um elemento estratégico, enquanto Keller (2013) destaca que sua construção depende do desenvolvimento de associações relevantes e diferenciadoras capazes de gerar valor na percepção do público.

Em marcas vinculadas a contextos territoriais específicos, a origem pode participar diretamente da construção dessa identidade. Estudos desenvolvidos no contexto amazônico indicam que elementos sociais, culturais, ambientais e territoriais podem integrar estratégias de diferenciação e construção de valor. Santos *et al*. (2023) identificam o uso de narrativas, símbolos, referências territoriais e sustentabilidade na construção de marcas relacionadas à Amazônia. Santos *et al*. (2024) acrescentam que aspectos como qualidade percebida, inovação, confiança e vínculos com comunidades e territórios também participam desse processo.

Na moda autoral sustentável, entretanto, diferenciação simbólica e viabilidade do negócio precisam ser consideradas de forma articulada. Silva, Denes-Santos e Vieira (2024) demonstram que a sustentabilidade na moda autoral envolve não apenas escolhas produtivas e estéticas, mas também desafios relacionados à estrutura do negócio, à viabilidade financeira, ao desenvolvimento de produtos e à inovação. Assim, características como produção artesanal, pequena escala, sustentabilidade e *slow fashion* podem participar da diferenciação da marca, mas precisam ser compatíveis com as condições comerciais necessárias à sua atuação.

Quando essa atuação se direciona a mercados internacionais, surge ainda o desafio de comunicar atributos construídos em determinado contexto territorial para públicos inseridos em outras realidades culturais. Keegan e Green (2017) destacam que o marketing internacional exige atenção às diferenças culturais, linguísticas e comportamentais entre mercados, enquanto Kotabe e

Helsen (2020) ressaltam a necessidade de decisões relacionadas à adaptação da proposta de valor e da comunicação.

Nesse processo, os recursos digitais também podem apoiar a aproximação com mercados externos. Añón Higón e Bonvin (2024) indicam que a digitalização pode facilitar o acesso de pequenas e médias empresas a clientes e fornecedores internacionais, além de ampliar possibilidades de interação, marketing e comércio eletrônico. Entretanto, a existência de canais digitais precisa estar articulada à definição dos públicos pretendidos e à forma como a proposta de valor será comunicada.

Dessa forma, para marcas autorais amazônicas, a identidade territorial pode constituir um elemento de diferenciação internacional, mas sua valorização depende da capacidade de traduzir os significados associados ao território, à produção artesanal e à sustentabilidade em uma proposta de valor compreensível para públicos externos. Essa comunicação precisa, ainda, estar articulada às condições produtivas, comerciais e operacionais da empresa.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa desenvolvida por meio de estudo de caso único da marca Ludimila Heringer, localizada em Belém/PA. Esse delineamento foi adotado por permitir a compreensão aprofundada de como obstáculos logísticos, comerciais e de marketing internacional condicionam o projeto de expansão internacional da marca em seu contexto específico. Conforme Yin (2015), o estudo de caso é adequado à investigação de fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais, especialmente quando a questão de pesquisa busca compreender como determinado fenômeno ocorre. A abordagem qualitativa, por sua vez, possibilita interpretar percepções, significados e processos relacionados ao fenômeno investigado (Creswell, 2014; Gil, 2008).

A marca foi selecionada intencionalmente por reunir características diretamente relacionadas ao problema de pesquisa: identidade autoral vinculada à Amazônia, produção artesanal e sustentável e movimentos concretos de

aproximação com mercados internacionais. A unidade de análise corresponde à marca Ludimila Heringer, com foco em seu projeto de expansão internacional e nos condicionantes que interferem nesse processo.

A entrevista semiestruturada constituiu a principal fonte de evidência empírica e foi realizada de forma assíncrona pelo aplicativo WhatsApp, em diferentes etapas entre 30 de março e 18 de junho de 2026. O roteiro foi organizado em blocos relacionados à trajetória e identidade da marca, ao projeto de expansão internacional, aos obstáculos logísticos e comerciais e ao marketing internacional. As respostas foram fornecidas por mensagens escritas e áudios. Como fontes complementares, foram utilizados fotografias, vídeos e documentos compartilhados pela participante, além de informações disponíveis nos canais de comunicação da empresa. Esses materiais foram empregados para contextualizar e aprofundar a interpretação das evidências obtidas na entrevista, especialmente nos aspectos relacionados à trajetória, à identidade e à comunicação da marca.

A participação ocorreu de forma voluntária. Antes da coleta, foram apresentados à fundadora o caráter acadêmico da pesquisa, seu objetivo e a intenção de identificar a participante e a marca no estudo. A concordância com a participação, com a identificação e com o uso acadêmico das informações e materiais compartilhados foi registrada nas conversas mantidas por Instagram e WhatsApp.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo temática, com base em Bardin (2016). Inicialmente, realizou-se a organização e a leitura do material coletado. Em seguida, foram identificados e codificados trechos relacionados à pergunta e ao objetivo da pesquisa. As categorias analíticas foram orientadas pelas dimensões investigadas, projeto de expansão internacional, obstáculos logísticos, obstáculos comerciais e marketing internacional e identidade da marca, e refinadas durante a análise. Por fim, as evidências foram interpretadas à luz do referencial teórico, buscando compreender tanto os condicionantes individualmente quanto as relações estabelecidas entre eles. A consistência analítica foi buscada por meio do alinhamento entre pergunta de pesquisa, objetivo, procedimentos de coleta e

análise, bem como pelo uso de materiais complementares para contextualizar e, quando possível, confrontar as informações obtidas na entrevista.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos a partir da entrevista realizada com a fundadora da marca Ludimila Heringer. A análise busca responder à pergunta de pesquisa ao examinar como obstáculos logísticos, comerciais e de marketing internacional condicionam o projeto de expansão internacional da marca, localizada em Belém/PA. De modo geral, os achados indicam que a marca já realizou movimentos iniciais de aproximação com mercados externos, mas ainda depende de maior estruturação operacional, comercial e comunicacional para consolidar sua inserção internacional. Para organizar essa discussão, os resultados foram estruturados em cinco categorias: projeto de expansão internacional da marca; obstáculos logísticos; obstáculos comerciais; marketing internacional, identidade da marca e comunicação com mercados externos; e síntese dos condicionantes da expansão internacional. A primeira categoria situa o estágio atual do projeto internacional da marca; a segunda e a terceira analisam os condicionantes operacionais e comerciais da expansão; a quarta discute os desafios de comunicação e tradução da identidade da marca para mercados externos; e a quinta sintetiza como esses elementos se articulam no caso estudado.

4.1 PROJETO DE EXPANSÃO INTERNACIONAL DA MARCA LUDIMILA HERINGER

Os resultados indicam que a expansão internacional da marca Ludimila Heringer já ultrapassou o campo da intenção e apresenta movimentos concretos de aproximação com mercados externos. A fundadora associa esse potencial à utilização de matérias-primas amazônicas, à produção artesanal e à proposta de moda sustentável. Ao afirmar que a “riqueza dos ingredientes amazônicos tem muito potencial pra produzir uma moda mais consciente” e que esse diferencial

“possa ser mais facilmente valorizado” no exterior, reconhece possibilidades de inserção internacional, embora também destaque que “existem muitas etapas para serem vencidas”. Assim, o projeto combina uma percepção de oportunidade com a necessidade de maior preparação para transformar esses atributos em uma atuação internacional mais estruturada.

Essa preparação já ocorre por meio de experiências concretas. A fundadora relata ter realizado treinamento na ApexBrasil, participado de rodadas de negócios internacionais e de uma feira e um desfile em Milão, além de mencionar iniciativas apoiadas pela ApexBrasil, pela ABIT e pelo Texbrasil. No momento da pesquisa, a marca concentra esforços na preparação para uma possível entrada no mercado italiano. Essas experiências indicam que a empresa já participa de ambientes de internacionalização e acumula conhecimento sobre mercados, compradores e exigências externas, embora os dados não permitam afirmar que exista uma operação comercial consolidada na Itália.

O contato com compradores internacionais também evidencia tensões entre o modelo produtivo da marca e determinadas expectativas comerciais. Segundo a fundadora, esses compradores “sempre querem saber qual a maior quantidade no menor prazo e preço a marca pode oferecer”. Embora ela interprete esse comportamento como uma dificuldade de compreensão da lógica do *slow fashion*, os dados não permitem concluir que exista desconhecimento desse modelo por parte dos compradores. As exigências relacionadas a volume, prazo e preço podem indicar uma possível incompatibilidade entre determinados perfis de compradores e a produção artesanal e em pequena escala da marca.

Essa tensão é relevante porque os mesmos atributos que contribuem para a diferenciação da Ludimila Heringer também podem exigir condições comerciais específicas para sustentar sua inserção internacional. A produção artesanal, a pequena escala, a sustentabilidade e a relação com a Amazônia diferenciam a marca de modelos produtivos padronizados, mas também demandam compradores e formas de negociação compatíveis com sua capacidade produtiva, seus prazos e sua proposta de valor. Dessa forma, a internacionalização depende não apenas do interesse pelo produto, mas da

compatibilidade entre identidade, modelo produtivo e condições do mercado externo.

Os achados dialogam com Johanson e Vahlne (1977), ao evidenciarem um processo gradual de internacionalização baseado em experiências, contatos e aprendizagem. O caso, entretanto, particulariza essa discussão ao mostrar que, para uma marca autoral amazônica, a aprendizagem internacional também envolve compreender a compatibilidade entre as expectativas comerciais encontradas e a lógica do *slow fashion*. Essa interpretação também se aproxima de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2019), ao destacar a necessidade de desenvolver capacidades estratégicas, operacionais e mercadológicas, e de estudos recentes que relacionam a internacionalização de empresas de menor porte ao fortalecimento de capacidades internas, redes e conhecimento de mercado (Partala *et al*., 2024; Elsharnouby *et al*., 2024).

4.2 OBSTÁCULOS LOGÍSTICOS NO PROCESSO DE EXPANSÃO INTERNACIONAL

Os resultados indicam que a logística constitui um dos principais condicionantes do projeto de expansão internacional da Ludimila Heringer. Como a marca ainda não realizou exportações próprias, as dificuldades identificadas estão relacionadas principalmente à percepção de complexidade dos procedimentos, aos encargos envolvidos e à incerteza sobre as formas de envio. A fundadora afirma que "*todo o trâmite de exportar complica*" e que "*os encargos inerentes ao processo também afetam*", além de associar essa percepção à experiência anterior com operações de importação realizadas pela empresa familiar.

Nesse estágio, portanto, o obstáculo logístico não decorre apenas de custos efetivamente observados, mas também da falta de experiência prática com a operação de exportação. Essa condição aparece na própria busca por alternativas de envio. A fundadora relata ter realizado uma simulação para pequenas quantidades por meio do Exporta Fácil dos Correios, destacando que "*foi só simulação mesmo*". A iniciativa demonstra um movimento inicial de

ISSN: 1809-6220

preparação, mas também evidencia que a marca ainda não dispõe de dados concretos suficientes para avaliar custos, prazos e execução de uma operação internacional.

Esses resultados mostram que a logística condiciona a expansão antes mesmo da realização da primeira exportação, por meio da incerteza operacional. Nesse sentido, os achados dialogam com Ballou (2006), ao reforçarem a influência da logística sobre a competitividade empresarial, e com Bowersox, Closs e Cooper (2006), ao evidenciarem que a logística envolve planejamento, coordenação e integração das condições necessárias ao atendimento do mercado. No caso analisado, essa discussão é particularizada pelo fato de que a necessidade de previsibilidade logística surge ainda na fase de preparação para a internacionalização.

A localização da marca em Belém/PA também aparece como elemento percebido no planejamento da expansão. A fundadora afirma acreditar que "*o preço final acaba impactando na competitividade*", associando essa preocupação aos possíveis efeitos da operação logística sobre o valor final do produto. Entretanto, como a empresa ainda não realizou exportações e não foram obtidos dados comparativos de fretes, rotas ou custos entre Belém e outros centros de distribuição, não é possível afirmar que a localização tenha produzido impacto financeiro efetivo. Os dados permitem apenas identificar essa questão como uma percepção considerada pela fundadora no planejamento internacional.

Essa interpretação aproxima-se de Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), ao considerar que transporte, custos, rotas e prazos podem interferir na competitividade empresarial. No caso da Ludimila Heringer, o território assume ainda uma dupla dimensão: a Amazônia participa da construção simbólica e da identidade da marca, enquanto a localização em Belém/PA integra o contexto operacional percebido da expansão. Assim, o território aparece simultaneamente como elemento de diferenciação e como condição a ser considerada na estruturação logística da atuação externa.

ISSN: 1809-6220

4.3 OBSTÁCULOS COMERCIAIS NO PROCESSO DE EXPANSÃO INTERNACIONAL

Os resultados indicam que os obstáculos comerciais da Ludimila Heringer estão relacionados à pequena escala produtiva, à formação de preços, à identificação de compradores e canais compatíveis com a proposta da marca e à disponibilidade de recursos para investir na expansão. A fundadora também destaca como desafio o "*conhecimento real do produto*", afirmando que "*a produção sustentável é repleta de valor agregado*" e que "*a produção em pequena escala do artesanal*" pode dificultar a atuação internacional. Embora essa percepção revele a importância atribuída aos diferenciais da marca, os dados não permitem afirmar em que medida compradores internacionais reconhecem esse valor ou demonstram disposição para pagar por ele.

As evidências revelam uma tensão entre diferenciação e viabilidade comercial. A produção artesanal, a sustentabilidade, a pequena escala e a lógica do *slow fashion* contribuem para distinguir a marca de modelos produtivos padronizados, mas também podem gerar fricções quando confrontadas com expectativas relacionadas a volume, prazo e preço. Essa questão já apareceu nos contatos realizados com compradores internacionais, que, segundo a fundadora, questionam a maior quantidade que a empresa consegue produzir no menor prazo e preço.

Nesse contexto, o desafio comercial não consiste necessariamente em ampliar a produção para padrões de larga escala, mas em identificar compradores, parceiros e canais compatíveis com o modelo produtivo da empresa. Compradores orientados a grandes volumes, menores preços e entregas rápidas podem apresentar expectativas pouco compatíveis com uma produção artesanal e em pequena escala. Assim, a preparação comercial envolve encontrar formas de inserção que permitam preservar a proposta da marca e, ao mesmo tempo, atender às condições necessárias para a negociação internacional.

Essa interpretação dialoga com Silva, Denes-Santos e Vieira (2024), que destacam que a moda autoral sustentável envolve desafios relacionados à

viabilidade financeira e à estrutura do negócio. Também se aproxima de Lopez e Gama (2007), ao considerar a importância de preços, canais e parceiros para a inserção externa, e de Leonidou (2004), que identifica limitações internas e externas enfrentadas por empresas de menor porte. O caso analisado acrescenta a essa discussão ao evidenciar que algumas características responsáveis pela diferenciação da marca também podem gerar fricções comerciais, exigindo condições de mercado compatíveis com o modelo produtivo que a empresa pretende preservar.

A amplitude desses desafios aparece quando a fundadora afirma que preço, parceiros, canais de venda e estrutura comercial representam obstáculos no estágio atual da expansão. Entre esses fatores, a disponibilidade de recursos financeiros assume relevância particular. Ao explicar o que ainda falta para que a marca esteja mais preparada para vender no exterior, afirma ser necessário "*ter mais dinheiro pra isso investir*", destacando que a empresa ainda depende de recursos próprios. Assim, a limitação financeira é percebida como um condicionante da preparação comercial, especialmente para ações relacionadas à estruturação dos canais, aproximação com compradores e desenvolvimento da atuação internacional.

4.4 MARKETING INTERNACIONAL, IDENTIDADE DA MARCA E COMUNICAÇÃO COM MERCADOS EXTERNOS

Os resultados indicam que a Ludimila Heringer possui uma identidade associada à produção autoral, à manualidade, ao *slow fashion*, à sustentabilidade e ao uso de matérias-primas amazônicas, mas essa diferenciação ainda não se traduz em uma estratégia de comunicação plenamente estruturada para mercados internacionais. A fundadora reconhece essa limitação ao afirmar que a marca "*não está ainda*" preparada para comunicar seu valor a públicos de outros países e que precisa "*direcionar melhor a comunicação usando os diversos canais*", pois possui "*uma história boa, mas precisa melhorar como contar isso para quem interessa*". Também destaca como desafios identificar o canal e o público adequados.

Essas evidências mostram que possuir atributos de diferenciação não garante que seus significados sejam compreendidos por compradores e consumidores inseridos em outros contextos culturais. Essa interpretação dialoga com Aaker (1996) e Keller (2013), ao considerar que a identidade da marca depende também da construção de associações capazes de ser reconhecidas pelos públicos pretendidos. Em mercados internacionais, Keegan e Green (2017) e Kotabe e Helsen (2020) reforçam a necessidade de considerar diferenças culturais e adaptar a forma como a proposta de valor é comunicada. Assim, o desafio da Ludimila Heringer não está na ausência de uma identidade própria, mas na capacidade de traduzir seus atributos de forma compreensível e direcionada aos mercados externos.

A relação entre identidade e território também se aproxima das contribuições de Santos *et al*. (2023; 2024), que evidenciam a participação de elementos sociais, culturais, territoriais e ambientais na construção de valor de marcas associadas à Amazônia. No caso analisado, a identidade amazônica constitui um elemento de diferenciação, mas sua valorização internacional depende da capacidade de comunicar a origem das matérias-primas, os processos artesanais, a sustentabilidade e os demais elementos que compõem a proposta da marca. Dessa forma, preservar a identidade e torná-la compreensível para outros contextos culturais constituem desafios simultâneos da expansão internacional.

A análise dos materiais de comunicação complementa essa interpretação. Foram observados o site, o perfil da marca no Instagram, o portfólio e materiais fotográficos e audiovisuais compartilhados pela fundadora. No Instagram, estão presentes conteúdos relacionados às peças, aos processos artesanais, aos desfiles e à identidade amazônica, além de expressões em inglês associadas à moda autoral, ao *slow fashion*, às técnicas manuais e ao uso de plantas amazônicas. Em contraste, o site apresenta conteúdo predominantemente em português. Essas evidências indicam que a identidade autoral, amazônica e sustentável está presente nos diferentes canais, mas sua adaptação para públicos internacionais ainda ocorre de maneira desigual.

Essa discussão dialoga com Añón Higón e Bonvin (2024), que destacam o papel dos recursos digitais na participação internacional de pequenas e médias empresas. No caso analisado, entretanto, os resultados mostram que presença digital não equivale, por si só, a uma estratégia de comunicação internacional. A preparação para mercados externos exige definir públicos, selecionar canais adequados e organizar a mensagem de acordo com os objetivos da marca. Assim, ampliar a quantidade de canais não é suficiente sem direcionamento estratégico

5 CONCLUSÃO

Este estudo analisou como os obstáculos logísticos, comerciais e de marketing internacional condicionam o projeto de expansão internacional da marca Ludimila Heringer, localizada em Belém/PA. Os resultados demonstram que esses condicionantes atuam de forma interdependente e que a consolidação da expansão depende da articulação entre previsibilidade logística, condições comerciais compatíveis com a pequena escala e o modelo produtivo da marca e uma comunicação capaz de tornar seus atributos autorais, amazônicos e sustentáveis compreensíveis para públicos externos.

Em termos teóricos, o estudo contribui ao evidenciar três relações centrais. A primeira mostra que a Amazônia atua simultaneamente como fonte de identidade e diferenciação simbólica e como contexto operacional percebido da expansão, ampliando a discussão apresentada por Santos *et al*. (2023; 2024). A segunda indica que pequena escala, produção artesanal e *slow fashion* podem funcionar tanto como elementos de diferenciação quanto como fontes de fricção diante de expectativas relacionadas a volume, prazo e preço, em diálogo com Silva, Denes-Santos e Vieira (2024). A terceira evidencia que os condicionantes logísticos, comerciais e comunicacionais não atuam isoladamente, complementando estudos sobre capacidades e internacionalização de pequenas empresas (Partala *et al*., 2024; Elsharnouby *et al*., 2024).

Do ponto de vista gerencial, os resultados indicam que a preparação para mercados externos exige a identificação de compradores, parceiros e canais

ISSN: 1809-6220

compatíveis com a proposta da marca, maior previsibilidade sobre custos, prazos e alternativas logísticas e uma comunicação internacional mais integrada. A expansão, portanto, não depende da descaracterização da identidade ou do modelo produtivo, mas da construção de condições operacionais, comerciais e comunicacionais coerentes com esses atributos.

Como limitações, destaca-se a realização de um estudo de caso único, baseado principalmente na perspectiva da fundadora, sem incluir diretamente compradores, consumidores internacionais ou outros agentes do processo. Também não foram realizados comparativos sistemáticos de fretes, rotas e custos logísticos, e a marca ainda não possui uma operação internacional consolidada. Pesquisas futuras podem ampliar a análise por meio de estudos comparativos com outras marcas autorais amazônicas, incorporar diferentes atores do processo de internacionalização e aprofundar estratégias de entrada, canais de distribuição, logística e *branding* internacional.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Building strong brands**. New York: Free Press, 1996.

AÑÓN HIGÓN, Dolores; BONVIN, Daniel. Digitalization and trade participation of SMEs. **Small Business Economics**, [S. l.], v. 62, n. 3, p. 857-877, mar. 2024. DOI: 10.1007/s11187-023-00799-7. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-023-00799-7. Acesso em: 18 ago. 2026.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **International business: the new realities**. 5. ed. Harlow: Pearson, 2019.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ELSHARNOUBY, Tamer H. *et al.* Exploring critical internal enablers to SMEs export performance: evidence from Qatar. **Humanities and Social Sciences Communications**, [S. l.], v. 11, artigo 428, 2024. DOI: 10.1057/s41599-024-02845-5. Disponível em: https://www.nature.com/articles/s41599-024-02845-5. Acesso em: 18 ago. 2026.

FAPESPA. **Nota técnica: o contexto da economia criativa paraense**. Belém: Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas, 2024. Disponível em: https://www.fapespa.pa.gov.br/wp-content/uploads/2024/08/Nota-Tecnica-O-Contexto-da-Economia-Criativa-Paraense-PUBLICACAO.pdf. Acesso em: 18 ago. 2026.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490676. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490676. Acesso em: 18 ago. 2026.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009. DOI: 10.1057/jibs.2009.24. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2009.24. Acesso em: 18 ago. 2026.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Global marketing**. 9. ed. Harlow: Pearson, 2017.

KELLER, Kevin Lane. **Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity**. 4. ed. Harlow: Pearson, 2013.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Global marketing management**. 8. ed. Hoboken: Wiley, 2020.

LEONIDOU, Leonidas C. An analysis of the barriers hindering small business export development. **Journal of Small Business Management**, [S. l.], v. 42, n. 3, p. 279-302, jul. 2004. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x. Acesso em: 18 ago. 2026.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. **Comércio exterior competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

PARTALA, Timo *et al.* Factors affecting growth and internationalization of micro-enterprises in a sparsely populated region: case South Savo, Finland. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, [S. l.], v. 13, artigo 20, 2024. DOI: 10.1186/s13731-024-00378-4. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1186/s13731-024-00378-4. Acesso em: 18 ago. 2026.

PWC. **Voz do consumidor 2024**. 2024. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/produtos-consumo-varejo/2024/voz-do-consumidor-2024.html. Acesso em: 18 ago. 2026.

SANTOS, Luiz Diego Vidal *et al.* New connections between brand and environmentally sustainable businesses in the Amazon forest and local business owner's perception. **Sustainable Earth Reviews**, [S. l.], v. 6, artigo 6, 2023. DOI: 10.1186/s42055-023-00055-6. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1186/s42055-023-00055-6. Acesso em: 18 ago. 2026.

SANTOS, Luiz Diego Vidal *et al.* An empirical model for branding oriented by the environmental sustainability of the Amazon Rainforest: a hybrid structural equation modeling with fsQCA approach. **Discover Analytics**, [S. l.], v. 2, artigo 4, 2024. DOI: 10.1007/s44257-024-00011-4. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s44257-024-00011-4. Acesso em: 18 ago. 2026.

SILVA, Lívia Antonelli e; DENES-SANTOS, Danielle; VIEIRA, Priscila da Paz. Transição para sustentabilidade na moda autoral: um olhar a partir da economia circular. **dObra[s] – revista da Associação Brasileira de Estudos de Pesquisas em Moda**, [S. l.], n. 41, p. 423-448, 2024. DOI: 10.26563/dobras.i41.1672. Disponível em: https://dobras.emnuvens.com.br/dobras/article/view/1672. Acesso em: 18 ago. 2026.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.