

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO NORTE
DIRETORIA ACADÊMICA DE GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
CURSO DE TECNOLOGIA EM COMÉRCIO EXTERIOR

LORENA RANGEL ROCHA

**O VEGANISMO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NA EXPORTAÇÃO: UMA
ANÁLISE DAS BARREIRAS REGULATÓRIAS NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DA FAZENDA FUTURO PARA OS ESTADOS UNIDOS**

Natal-RN
2025

LORENA RANGEL ROCHA

**O VEGANISMO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NA EXPORTAÇÃO: UMA
ANÁLISE DAS BARREIRAS REGULATÓRIAS NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DA FAZENDA FUTURO PARA OS ESTADOS UNIDOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Comércio Exterior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, em cumprimento às exigências legais como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Comércio Exterior.

Orientador: Dr. Sandro Luis de Sousa

Natal-RN
2025

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado do Rio Grande do Norte – IFRN
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBi

Rocha, Lorena Rangel.

R672v O veganismo como vantagem competitiva na exportação : uma análise das barreiras regulatórias no processo de internacionalização da Fazenda Futuro para os Estados Unidos / Lorena Rangel Rocha. – 2025.
70 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Natal, 2025.
Orientador(a): Dr. Sandro Luis de Sousa.

1. Comércio exterior. 2. Barreiras não tarifárias. 3. Fazenda futuro. 4. Internacionalização. I. Título.

SIBi/IFRN

CDU 339

Elaborada pela Bibliotecária
Leticia P. A. de Sousa – CRB-15/1018

LORENA RANGEL ROCHA

**O VEGANISMO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NA EXPORTAÇÃO: UMA
ANÁLISE DAS BARREIRAS REGULATÓRIAS NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DA FAZENDA FUTURO PARA OS ESTADOS UNIDOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Comércio Exterior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, em cumprimento às exigências legais, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Comércio Exterior.

Trabalho de Conclusão de Curso, aprovado em ___/___/___ pela seguinte Banca Examinadora:



Documento assinado digitalmente

SANDRO LUIS DE SOUSA

Data: 29/04/2026 10:08:15-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. Sandro Luis de Sousa – Orientador

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte



Documento assinado digitalmente

ELISANGELA CABRAL DE MEIRELES

Data: 29/04/2026 18:19:29-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

MSc. Elisângela Cabral de Meireles – Examinadora

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte



Documento assinado digitalmente

JOAO MARIA FILGUEIRA

Data: 06/05/2026 11:38:39-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. João Maria Filgueira – Examinador

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar os desafios e as estratégias adotadas pela empresa brasileira Fazenda Futuro no processo de internacionalização de seus produtos à base de plantas, com foco no período em que a empresa buscou inserção no mercado norte-americano. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem aplicada, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica, documental e estudo de caso. Inicialmente, são abordados os fundamentos do comércio exterior e os principais modelos teóricos de internacionalização, como o Modelo de Uppsala e o Paradigma Eclético (OLI), bem como a inserção de empresas do setor alimentício nesse contexto. Em seguida, discute-se o papel do Direito Internacional Econômico no comércio exterior, com ênfase nas barreiras não tarifárias, especialmente as exigências sanitárias e técnicas impostas pelos Estados Unidos, incluindo a *Food Safety Modernization Act* (FSMA) e os requisitos de rotulagem estabelecidos pela *Food and Drug Administration* (FDA). O estudo também contextualiza o mercado de alimentos *plant-based* e a relevância das certificações internacionais como instrumentos estratégicos de diferenciação competitiva. Por fim, analisa-se a trajetória internacional da Fazenda Futuro no período considerado, destacando os principais desafios enfrentados, bem como as oportunidades e limitações identificadas no mercado norte-americano. Conclui-se que a conformidade regulatória, o posicionamento estratégico e o alinhamento com padrões internacionais mostram-se fatores relevantes no processo de internacionalização dessa empresa do setor *plant-based*, contribuindo também para a compreensão da articulação entre Direito, estratégia empresarial e comércio exterior.

Palavras-chave: Comércio Exterior; Internacionalização; Barreiras Não Tarifárias; Mercado *Plant-Based*; Fazenda Futuro.

ABSTRACT

This study analyzes the challenges and strategies adopted by the Brazilian company Fazenda Futuro in the process of internationalizing its plant-based products, focusing on the period in which the company sought entry into the North American market. The research is qualitative in nature, with an applied approach and exploratory-descriptive purposes, and it was developed through bibliographic and documentary research, as well as a case study. The analysis addresses the fundamentals of foreign trade and the main theoretical models of internationalization, such as the Uppsala Model and the Eclectic Paradigm (OLI), in addition to the insertion of companies in the food sector within this context. It also examines the role of International Economic Law in foreign trade, with emphasis on non-tariff barriers, particularly sanitary and technical requirements imposed by the United States, including the Food Safety Modernization Act (FSMA) and labeling requirements established by the Food and Drug Administration (FDA). Furthermore, the study contextualizes the plant-based food market and discusses the relevance of international certifications as strategic instruments for competitive differentiation. The international trajectory of Fazenda Futuro during the analyzed period is then examined, highlighting the main challenges faced, as well as the opportunities and limitations identified in the North American market. The findings indicate that regulatory compliance, strategic positioning, and alignment with international standards are relevant factors in Fazenda Futuro internationalization process, also contributing to the understanding of the relationship between Law, business strategy, and foreign trade.

Palavras-chave: Foreign Trade; Internationalization; Non-Tariff Barriers; *Plant-Based Market*; Fazenda Futuro.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Selo de certificação Certified Vegan	30
Figura 2 – Selo de certificação V-Label	31
Figura 3 – Projeção do crescimento do mercado global de alimentos plant-based entre 2024 e 2034	45
Figura 4 – Comparativo de embalagens Brasil (esquerda) vs EUA (direita)	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre Modelos de Internacionalização	20
Quadro 2 – Principais Tipos de Barreiras Comerciais	26
Quadro 3 – Certificações Certified Vegan e V-Label	32
Quadro 4 – Requisitos Chave para a Certificação Sanitária Internacional (IN nº 19/2019)	47
Quadro 5 – Marcos de Internacionalização da Fazenda Futuro	50

LISTA DE SIGLAS E ACRÔNIMOS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BNTs	Barreiras Não Tarifárias
CAGR	Compound Annual Growth Rate (Taxa de Crescimento Anual Composta)
CSI Vegetal	Certificado Sanitário Internacional de Produtos de Origem Vegetal
ESG	Environmental, Social, and Governance Framework (Práticas de Governança Social e Ambiental)
EUA	Estados Unidos da América
FD&C Act	Federal Food, Drug, and Cosmetic Act
FDA	Food and Drug Administration
FSMA	Food Safety Modernization Act
FSVP	Foreign Supplier Verification Program (Programa de Verificação de Fornecedores Estrangeiros)
HARPC	Hazard Analysis and Risk-Based Preventive Controls (Análise de Perigos e Controles Preventivos Baseados em Riscos)
II	Imposto de Importação
IN	Instrução Normativa
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
MAPA	Ministério da Agricultura e Pecuária
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços
MSFs	Medidas Sanitárias e Fitossanitárias
NMF	Nação Mais Favorecida
OGM	Organismo Geneticamente Modificado
OLI	Ownership, Location and Internalization (Paradigma Eclético de Dunning)
OMC	Organização Mundial do Comércio
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIS/COFINS	Programa de Integração Social / Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
PMEs	Pequenas e Médias Empresas

SPS	Sanitary and Phytosanitary Measures (Barreiras Sanitárias e Fitossanitárias)
TBT/ BTCs	Technical Barriers to Trade (Barreiras Técnicas ao Comércio)
UE	União Europeia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.1.1 Objetivo Geral.....	14
1.1.2 Objetivos Específicos.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1. Comércio Exterior e Internacionalização de Empresas.....	16
2.1.1. Conceito de Comércio Exterior.....	16
2.1.2. Modelos de Internacionalização.....	17
2.1.3. Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas.....	20
2.2. Direito Internacional e Barreiras Não Tarifárias.....	22
2.2.1. Direito Internacional Econômico e o Comércio Exterior.....	22
2.2.2. Barreiras Tarifárias e Não Tarifárias.....	23
2.2.3. Barreiras Sanitárias e Técnicas nos Estados Unidos.....	26
2.3. Processos de Internacionalização no Setor de Alimentos Plant-Based.....	28
2.3.1. Tendências Globais do Mercado Plant-Based.....	28
2.3.2. Certificações e Padrões Internacionais.....	29
2.4. Vantagem Competitiva e Posicionamento Sustentável.....	33
2.5. Estudo de Caso Documental: Fazenda Futuro.....	35
3. METODOLOGIA.....	36
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
4.1. Comércio Exterior e Internacionalização de Empresas.....	37
4.1.1. O Papel do Comércio Exterior.....	38
4.1.2. Modelos de Internacionalização.....	39
4.1.3. Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas.....	40
4.2. Direito Internacional e Barreiras Não Tarifárias.....	41
4.2.1. Direito Internacional Econômico e o Comércio Exterior.....	42
4.2.2. Barreiras Tarifárias e Não Tarifárias.....	42
4.2.3. Barreiras Sanitárias e Técnicas nos Estados Unidos.....	43
4.3. Estratégias de Internacionalização no Setor de Alimentos Plant-Based.....	44
4.3.1. Tendências Globais do Mercado Plant-Based.....	44
4.3.2. Certificações e Padrões Internacionais.....	46
4.4. Vantagem Competitiva e Posicionamento Sustentável.....	48
4.5. Estudo de Caso Documental: Fazenda Futuro.....	49
4.5.1. Histórico e Perfil da Empresa.....	49
4.5.2. Estratégias adotadas pela empresa.....	51
4.5.3. Desafios e Oportunidades no Mercado dos Estados Unidos.....	54
4.5.4. Interrupção das Exportações: causas plausíveis e impactos.....	56
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS.....	60
GLOSSÁRIO.....	66

APÊNDICE A – INFORMAÇÕES SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DA FAZENDA FUTURO.....	70
--	-----------

1. INTRODUÇÃO

O mercado global de alimentos à base de plantas tem apresentado um crescimento significativo, impulsionado por mudanças no comportamento dos consumidores preocupados com saúde, sustentabilidade e bem-estar animal. De acordo com a *Precedence Research* (2023), espera-se que o mercado global atinja cerca de US\$ 103,75 bilhões até 2034, impulsionado por regiões como a América do Norte.

Nesse contexto, os Estados Unidos são hoje um dos maiores mercados para alimentos *plant-based*, oferecendo não apenas oportunidades para empresas que atuam nesse segmento mas também impondo desafios relacionados às barreiras regulatórias e sanitárias. A *Food and Drug Administration* (FDA), por meio de normas como a *Food Safety Modernization Act*, estabelece rigorosos padrões sobre segurança alimentar, rotulagem e qualidade dos produtos, que precisam ser observados por empresas que desejam exportar para esse mercado.

A Fazenda Futuro, empresa brasileira especializada na produção de alternativas vegetais à carne, tem investido fortemente na sua internacionalização. Com presença em mais de 20 países, a empresa buscou crescimento durante o período em que realizou exportações para os Estados Unidos, especialmente a partir de suas estratégias de expansão e captação de investimentos: foram R\$ 300 milhões levantados em 2022 para esse fim.

No entanto, conforme ressalta a Organização Mundial do Comércio, as chamadas barreiras não tarifárias, como as regulamentações sanitárias, são hoje uma das principais camadas ao comércio internacional, sendo muitas vezes mais impactantes que as tarifas tradicionais. Essa situação é particularmente evidente no setor alimentício, em que normas de segurança e rotulagem, como o Guia para Rotulagem de Alternativas Vegetais da FDA, impõem desafios adicionais para as empresas brasileiras que buscam ingressar no mercado dos EUA.

Além disso, o processo de expansão internacional envolve aspectos jurídicos e estratégicos. De acordo com Cavusgil (2014), esse movimento requer adaptações complexas aos diferentes ambientes institucionais, regulatórios e culturais. Para empresas do setor alimentício, como a Fazenda Futuro, essas adaptações são ainda mais críticas, considerando também a crescente importância de certificações como a *Certified Vegan* e a *V-Label*, que ajudam a legitimar o posicionamento sustentável e ético das marcas no exterior.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, a Fazenda Futuro informou oficialmente que, embora tenha realizado exportações para os Estados Unidos no período analisado, tais operações não estão mais ativas. Diante desse cenário, este estudo adota um recorte documental, analisando o contexto regulatório, competitivo e estratégico do mercado norte-americano, bem como possíveis fatores que podem ter contribuído para a interrupção das exportações.

Nesse sentido, este trabalho busca analisar a trajetória internacional da Fazenda Futuro, investigando de que forma o posicionamento vegano e sustentável da empresa se articulou com as barreiras regulatórias do mercado norte-americano e com os fatores que podem ter contribuído para a interrupção das exportações para os Estados Unidos. A escolha do tema se justifica pela sua relevância acadêmica e prática, integrando aspectos do Direito Internacional, da estratégia empresarial e do comércio exterior.

1.1 OBJETIVOS

A seguir são descritos o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a trajetória de internacionalização da Fazenda Futuro no mercado dos Estados Unidos, identificando as barreiras regulatórias (FDA/FSMA) e os fatores que podem ter influenciado a interrupção das exportações, bem como avaliar como o posicionamento vegano e sustentável da empresa se relaciona com esse processo.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) Mapear as principais barreiras regulatórias e sanitárias dos Estados Unidos aplicáveis à exportação de alimentos *plant-based*, especificamente as normas da *Food and Drug Administration* (FDA) e do *Food Safety Modernization Act* (FSMA);
- b) Analisar, com base em dados coletados, a atuação internacional da Fazenda Futuro e os fatores que podem ter contribuído para a interrupção das exportações para os Estados Unidos;
- c) Avaliar como o posicionamento vegano, sustentável e tecnológico da empresa pode influenciar futuras oportunidades de retorno ao mercado norte-americano.

1.2 JUSTIFICATIVA

A Fazenda Futuro é uma empresa brasileira inovadora e promissora, que representa o potencial nacional no setor de alimentos veganos. Sua busca por expansão internacional, especialmente no mercado dos Estados Unidos, exige não apenas um bom planejamento comercial mas também preparação jurídica, já que o país possui rigorosas barreiras sanitárias e regulatórias, definidas principalmente pela *Food and Drug Administration*. Esse contexto levanta questões importantes sobre como empresas brasileiras *plant-based* podem conciliar seu posicionamento sustentável com exigências regulatórias complexas, uma problemática ainda pouco explorada na literatura nacional.

O tema deste trabalho se justifica, em primeiro lugar, pela sua relevância prática. Estudar o caso da Fazenda Futuro permite entender os principais desafios que uma empresa brasileira enfrenta ao entrar em um dos mercados mais competitivos e regulamentados do mundo. Além disso, a pesquisa pode oferecer sugestões e caminhos que sejam úteis para outras empresas do setor que também desejam se internacionalizar.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo é pertinente por integrar duas áreas fundamentais: o Direito Internacional e o Comércio Exterior. No entanto, ao revisar a literatura atual, nota-se uma escassez de pesquisas que tratem especificamente da internacionalização de empresas brasileiras do setor de alimentos *plant-based* — como a Fazenda Futuro — com foco nas barreiras sanitárias impostas pelos Estados Unidos. A maioria dos estudos concentra-se em barreiras gerais ou em setores tradicionais de exportação, como o agronegócio ou as carnes de origem animal. Essa ausência de análises voltadas para empresas veganas em processo de internacionalização revela uma lacuna teórica relevante que esse trabalho pretende explorar, contribuindo com uma abordagem interdisciplinar entre direito, comércio e sustentabilidade.

Ademais, vale ressaltar que o tema está bastante alinhado com as tendências atuais de consumo consciente e de crescimento do mercado de produtos de origem vegetal. Portanto, o trabalho também pode contribuir para a reflexão sobre o papel das empresas brasileiras nesse cenário global em transformação, no qual sustentabilidade e ética se tornaram diferenciais importantes para a competitividade internacional.

Por fim, durante a realização deste estudo, a Fazenda Futuro informou que

suas exportações para os Estados Unidos não estão mais ativas e que não possui, no momento, acesso às informações internas sobre o processo de internacionalização, em razão da saída dos colaboradores responsáveis pela área. Esse fato reforça ainda mais a relevância acadêmica e prática do tema, pois evidencia a necessidade de compreender, por meio de documentação pública e análise teórica, fatores que podem influenciar tanto a entrada quanto a interrupção das operações de empresas brasileiras do setor *plant-based* em mercados altamente regulados como o norte-americano.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Comércio Exterior e Internacionalização de Empresas

2.1.1. Conceito de Comércio Exterior

O comércio exterior, refere-se à troca de bens e serviços entre diferentes países, transcendendo as fronteiras nacionais e conectando economias e culturas em um sistema global interdependente. Ao longo da história, o comércio internacional tem se mostrado fundamental para o desenvolvimento econômico, pois permite que as nações se especializem na produção de bens e serviços nos quais possuem vantagem comparativa, importando aqueles que seriam mais caros ou ineficientes para produzir internamente (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2014).

É importante notar que o comércio exterior vai além de uma simples transação de compra e venda. Ele envolve uma complexa rede de regulamentações, políticas e acordos internacionais que tanto facilitam quanto, em alguns casos, controlam o fluxo de mercadorias. Esse movimento abrange desde a exportação e importação de produtos tangíveis até a prestação de serviços, investimentos estrangeiros diretos e transferências de tecnologia. Fatores macroeconômicos, como taxas de câmbio, políticas comerciais (incluindo tarifas e barreiras não tarifárias), acordos de livre comércio e a estabilidade econômica global, influenciam diretamente essa dinâmica.

Para as empresas, o engajamento no comércio exterior representa uma oportunidade estratégica de expansão de mercado, diversificação de riscos e acesso a novas tecnologias e recursos. A decisão de internacionalizar-se, seja por

meio da exportação, importação ou outras formas, pode impactar significativamente a competitividade e o crescimento a longo prazo de uma organização. Portanto, compreender os mecanismos e as nuances do comércio exterior é crucial para qualquer empresa que almeje operar com sucesso em um cenário globalizado.

2.1.2. Modelos de Internacionalização

A internacionalização de empresas é um fenômeno complexo e multifacetado, que pode ser compreendido por meio de diversos modelos teóricos que buscam explicar como e por que as empresas expandem suas operações para mercados estrangeiros, considerando fatores como o grau de comprometimento de recursos, o conhecimento do mercado e a sequência de entrada em novos países. Dentre os mais influentes nesse campo, destacam-se o Modelo de Uppsala e o Paradigma Eclético (OLI), que serão caracterizados abaixo.

Modelo de Uppsala

O Modelo de Uppsala propõe que a internacionalização das empresas ocorre de maneira incremental. À medida que acumulam experiência nos mercados externos, as organizações avançam em estágios, iniciando com operações de exportação esporádicas e evoluindo para a presença física no exterior. Esse modelo destaca a importância do aprendizado e da redução gradual de riscos como fatores determinantes no processo de expansão internacional (Johanson; Vahlne, 1977).

Este modelo é baseado em quatro principais premissas:

- a) Comprometimento de Recursos Crescente: As empresas aumentam seu comprometimento de recursos em mercados estrangeiros de maneira progressiva. Isso implica que elas iniciam com formas de entrada de baixo risco e menor comprometimento, como exportações esporádicas, e avançam gradualmente para formas de maior envolvimento, como exportações regulares, vendas por meio de subsidiárias e, por fim, produção no exterior.
- b) Conhecimento do Mercado: O conhecimento sobre os mercados estrangeiros é crucial para o processo de internacionalização. As empresas adquirem esse conhecimento através da experiência em operações internacionais. Quanto maior o conhecimento sobre um mercado, menor a percepção de risco e incerteza, o que encoraja um maior comprometimento de recursos.
- c) Diferenças Psíquicas: As diferenças psíquicas, que incluem fatores como cultura, idioma, sistemas políticos, práticas de negócios e níveis de

desenvolvimento educacional, são consideradas barreiras à internacionalização. As empresas tendem a entrar primeiro em mercados com menor diferença psíquica, onde se sentem mais confortáveis e têm maior facilidade para entender o ambiente de negócios. À medida que ganham experiência, elas se aventuram em mercados com maiores diferenças psíquicas.

- d) Sequência de Entrada: A sequência de entrada em mercados estrangeiros segue um padrão. As empresas geralmente começam exportando para países geograficamente e culturalmente próximos, e só depois se expandem para mercados mais distantes e com culturas diferentes. Essa abordagem minimiza os riscos e permite que a empresa acumule conhecimento e confiança.

Em resumo, o Modelo de Uppsala sugere que a internacionalização é um processo de aprendizado contínuo, onde a experiência e o conhecimento adquirido em um mercado facilitam a expansão para outros. É um modelo que enfatiza a cautela e a adaptação gradual, sendo particularmente relevante para empresas que iniciam suas operações internacionais com recursos limitados e conhecimento restrito dos mercados externos.

Paradigma Eclético (OLI)

O Paradigma Eclético, também conhecido como Modelo OLI (*Ownership, Location, Internalization*), foi proposto por Dunning (1988) como uma estrutura teórica destinada a explicar por que, como e onde as empresas optam por realizar investimentos diretos no exterior. Diferentemente do Modelo de Uppsala, que foca na sequência gradual do processo de internacionalização, o modelo de Dunning fundamenta-se em uma análise mais estratégica, considerando a combinação de três vantagens principais que uma organização deve possuir para que o Investimento Estrangeiro Direto (IED) se torne a forma mais adequada de expansão internacional. Dessa forma, temos:

- a) Vantagens de Propriedade (*Ownership Advantages*): Referem-se aos ativos específicos da empresa que lhe conferem uma vantagem competitiva sobre as empresas locais no mercado estrangeiro. Essas vantagens podem ser tangíveis ou intangíveis e incluem: tecnologias proprietárias, patentes, marcas registradas, *know-how* gerencial, habilidades de *marketing*, acesso a capital a

custos mais baixos, ou uma estrutura organizacional eficiente. Essas vantagens permitem que a empresa compita efetivamente em um ambiente estrangeiro, superando as desvantagens de ser uma empresa estrangeira (como desconhecimento do mercado local ou barreiras culturais).

- b) Vantagens de Localização (*Location Advantages*): Dizem respeito aos benefícios que uma empresa pode obter ao situar suas operações em um determinado país estrangeiro. Essas vantagens estão relacionadas às características do país anfitrião e podem incluir: acesso a matérias-primas e recursos naturais, mão de obra qualificada e de baixo custo, infraestrutura desenvolvida, tamanho e crescimento do mercado local, políticas governamentais favoráveis (incentivos fiscais, zonas de livre comércio), proximidade com clientes ou fornecedores, e um ambiente político e econômico estável. A escolha da localização é crucial para maximizar a eficiência e a rentabilidade das operações internacionais.
- c) Vantagens de Internalização (*Internalization Advantages*): Referem-se aos benefícios de a empresa manter o controle de suas operações e ativos internamente, em vez de licenciar ou terceirizar para outras empresas. A internalização ocorre quando os custos de transação de mercado (como negociação, monitoramento e execução de contratos) são mais altos do que os custos de gerenciar a atividade dentro da própria empresa. Isso é particularmente relevante para a proteção de ativos intangíveis, como tecnologia e *know-how*, que podem ser difíceis de precificar ou proteger em acordos de licenciamento. A internalização permite que a empresa mantenha o controle sobre a qualidade, a tecnologia e a estratégia, garantindo que suas vantagens de propriedade sejam totalmente exploradas.

Em suma, o Paradigma Eclético de Dunning sugere que uma empresa optará pelo IED quando possuir vantagens de propriedade que podem ser exploradas de forma mais eficaz em uma localização específica, e quando a internalização dessas vantagens for mais eficiente do que a utilização de mecanismos de mercado. É um modelo que oferece uma visão mais estratégica e econômica da internacionalização, ajudando a explicar a diversidade de formas de entrada e a escolha entre diferentes modos de operação internacionais.

Dessa forma, após a apresentação das principais características desses dois

paradigmas é possível observar que enquanto o Modelo de Uppsala oferece uma perspectiva incremental da internacionalização, o Paradigma Eclético de Dunning complementa essa visão ao focar nas condições que tornam o Investimento Estrangeiro Direto (IED) a forma mais vantajosa de entrada. Para uma empresa como a Fazenda Futuro, que busca uma expansão rápida e consolidada no mercado dos EUA, a combinação dessas abordagens teóricas é fundamental. A empresa não apenas segue uma sequência de entrada, mas também precisa alavancar suas vantagens de propriedade, como a tecnologia de seus produtos *plant-based*, para competir de modo eficaz em um mercado tão exigente quanto o mercado internacional.

Enfim, para melhor ilustrar os modelos, apresentamos o quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Comparação entre Modelos de Internacionalização

Aspecto	Modelo de Uppsala	Paradigma Eclético (OLI)
Foco Principal	Processo gradual e sequencial	Condições para IED
Abordagem	Incremental e cautelosa	Estratégica e econômica
Fatores-chave	Conhecimento e experiência	Vantagens OLI
Entrada no Mercado	Gradual (exportação → subsidiária)	Direta via IED
Adequação	PMEs e empresas iniciantes	Empresas com recursos e vantagens específicas

(Fonte: elaboração própria em 2025).

2.1.3. Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas

De acordo com Cavusgil, Knight e Riesenberger (2014), a internacionalização, tradicionalmente associada a grandes corporações multinacionais, tem se tornado uma estratégia cada vez mais relevante para Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Embora enfrentem desafios distintos em comparação com suas contrapartes maiores, as PMEs podem colher benefícios significativos ao expandir suas operações para mercados internacionais, como o acesso a novos clientes, diversificação de riscos e aquisição de conhecimento e tecnologia. Os desafios para a internacionalização de PMEs incluem recursos financeiros e humanos limitados, falta de experiência em mercados estrangeiros, dificuldades em lidar com regulamentações e burocracias internacionais, e a menor

capacidade de absorver choques e riscos. No entanto, a globalização, o avanço das tecnologias de comunicação e informação, e o surgimento de nichos de mercado globais têm facilitado esse processo para as PMEs.

Para superar esses desafios, as PMEs podem adotar diversas estratégias:

- a) Nascimento Global (*Born-Global*): De acordo com Rialp, Rialp, Urbano e Vaillant (2005), algumas PMEs já nascem com uma orientação global, buscando mercados internacionais desde o início de suas operações. Isso é comum em setores de alta tecnologia ou com produtos inovadores que possuem apelo global. Essas empresas utilizam intensivamente redes de contatos e tecnologias digitais para alcançar clientes em diferentes países.
- b) Estratégias de Nicho: Segundo Andrade (2014), as PMEs podem se destacar no mercado internacional ao focarem em nichos específicos, utilizando diferenciação e especialização como vantagem competitiva. Ao invés de tentar competir com grandes empresas em mercados de massa, elas podem se especializar em produtos ou serviços altamente específicos que atendam às necessidades de um segmento particular de consumidores globais.
- c) Alianças Estratégicas e Redes: De acordo com Krakauer (2012), alianças estratégicas permitem que PMEs compartilhem recursos, reduzam custos e ampliem o acesso a mercados internacionais. Parcerias com empresas locais, distribuidores, agentes ou outras PMEs podem mitigar riscos e fornecer acesso a conhecimento e recursos essenciais. A participação em redes de negócios internacionais, associações setoriais e feiras comerciais também é fundamental para construir relacionamentos e identificar oportunidades.
- d) Uso de Plataformas Digitais: De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2020), o *e-commerce* e outras plataformas digitais reduzem significativamente as barreiras de entrada para PMEs no comércio internacional. Elas permitem que pequenas empresas alcancem clientes em todo o mundo com custos relativamente baixos de *marketing* e distribuição.
- e) Apoio Governamental e Institucional: Segundo Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998), programas de apoio à exportação, linhas de crédito específicas, consultorias e informações fornecidas por agências governamentais e instituições de fomento ao comércio exterior são cruciais para auxiliar as PMEs em seu processo de internacionalização.

A internacionalização desse tipo de empresa não é apenas uma questão de crescimento, mas também de sobrevivência em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo. Ao adotar abordagens estratégicas e aproveitar as oportunidades oferecidas pela economia global, as PMEs podem transformar sua escala em agilidade e inovação, tornando-se relevante no cenário internacional.

Sendo assim, faz-se necessário trazer comentários sobre princípios que regem o direito internacional econômico e suas repercussões. Por se tratar de um tema complexo, não buscamos analisar profundamente o tema, mas apenas abordar os pontos relevantes para o escopo deste trabalho.

2.2. Direito Internacional e Barreiras Não Tarifárias

2.2.1. Direito Internacional Econômico e o Comércio Exterior

O Direito Internacional Econômico (DIE) é um ramo do direito internacional público que regula as relações econômicas entre os Estados, bem como entre Estados e organizações internacionais econômicas (PORTELA, 2023). Seu principal objetivo é estabelecer um arcabouço jurídico para o comércio, o investimento e as finanças internacionais, buscando promover a cooperação econômica e a estabilidade global (JACKSON, 1997; PORTELA, 2023). No contexto do comércio exterior, o DIE desempenha um papel fundamental ao criar normas e princípios que governam as trocas de bens e serviços através das fronteiras, influenciando diretamente as políticas comerciais dos países e as estratégias de internacionalização das empresas (SILVA, 2021; PORTELA, op. cit.).

As fontes do Direito Internacional Econômico incluem tratados e acordos internacionais, como os da Organização Mundial do Comércio (OMC), costumes internacionais, princípios gerais do direito e decisões de tribunais internacionais. A OMC, em particular, é uma instituição central no DIE, responsável por administrar os acordos comerciais multilaterais, servir como fórum para negociações comerciais e atuar como mecanismo de solução de controvérsias entre seus membros (OMC, 2022). Os princípios da OMC, como a não discriminação — cláusula da nação mais favorecida e tratamento nacional — e a previsibilidade, são pilares que buscam garantir um ambiente comercial mais justo e transparente (OMC, 2022; JACKSON, 1997).

Conforme Portela, o Direito Internacional Econômico também cumpre uma

função distributiva, ao buscar equilibrar as relações entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, garantindo que a liberalização comercial não acentue desigualdades estruturais. Esse aspecto torna-se especialmente relevante para o Brasil, cuja inserção no comércio internacional depende da harmonização entre as normas internas e os compromissos multilaterais, como as medidas sanitárias e fitossanitárias (SPS) e as barreiras técnicas ao comércio (TBT) estabelecidas pela OMC.

Além disso, o DIE influencia diretamente os mecanismos de certificação, controle sanitário e rotulagem aplicáveis às exportações de produtos de origem vegetal. A Instrução Normativa nº 19/2019 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) ilustra essa influência, ao definir os requisitos e procedimentos para a certificação sanitária internacional de produtos vegetais destinados à exportação (BRASIL, 2019). Dessa forma, o DIE atua como instrumento de segurança jurídica e técnica, assegurando previsibilidade às operações internacionais e fortalecendo a competitividade das empresas que se adequam às suas diretrizes.

Compreender o DIE, portanto, é essencial para as empresas inseridas no comércio exterior, especialmente aquelas que atuam em setores regulados como o alimentício. A capacidade de cumprir normas internacionais e adaptar-se às mudanças regulatórias globais representa um fator de vantagem competitiva, bem como um requisito fundamental para a internacionalização sustentável, tema que se relaciona diretamente com as barreiras tarifárias e não tarifárias abordadas no tópico seguinte.

2.2.2. Barreiras Tarifárias e Não Tarifárias

No contexto do comércio internacional, as barreiras comerciais representam instrumentos adotados pelos países para regular o fluxo de bens e serviços transfronteiriços. Essas barreiras podem ser classificadas em dois grandes grupos: tarifárias e não tarifárias, cada uma com características específicas e impactos distintos nas operações de exportação e importação. Passemos a expô-las.

Barreiras Tarifárias

As barreiras tarifárias consistem em tributos incidentes sobre produtos importados, com o intuito de elevar seu custo final e, assim, proteger a produção nacional frente à concorrência externa. São mecanismos diretos de defesa

comercial, amplamente utilizados por governos. Entre os principais exemplos, destacam-se o Imposto de Importação (II), além de tributos complementares como o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), PIS, COFINS e ICMS¹, que embora não sejam exclusivos das operações de importação, impactam diretamente na composição de preços no mercado interno.

Apesar de sua transparência e aplicabilidade objetiva, os acordos multilaterais promovidos pela Organização Mundial do Comércio (OMC) têm buscado a redução e a harmonização das tarifas como forma de incentivar o livre comércio. Ainda assim, as barreiras tarifárias continuam representando custos relevantes para as empresas exportadoras.

Barreiras Não Tarifárias (BNTs)

As barreiras não tarifárias (BNTs), por sua vez, englobam um conjunto de exigências técnicas, sanitárias, fitossanitárias, administrativas ou burocráticas que, sem envolver tributos diretos, restringem ou dificultam o comércio internacional. Essas medidas aumentam a complexidade, o tempo de desembaraço e os custos operacionais para os exportadores, podendo atuar como entraves mais desafiadores que as tarifas.

Existem diversas categorias de barreiras não tarifárias, incluindo:

- a) Cotas de Importação: Impõem limites quantitativos sobre a quantidade de determinado produto que pode ser importado durante um período específico. Podem ser absolutas ou tarifárias (quando há cobrança adicional após o limite ser ultrapassado).
- b) Medidas Antidumping² e Compensatórias: Visam neutralizar práticas comerciais desleais, como o dumping (venda abaixo do custo) e subsídios governamentais distorcivos.
- c) Requisitos de Conteúdo Nacional: Exigem que uma parcela do produto seja

¹ O Programa de Integração Social (PIS) e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) são contribuições federais destinadas ao financiamento da seguridade social, incidentes sobre a receita das empresas. O Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) é um tributo de competência estadual que incide sobre a circulação de mercadorias, inclusive na importação. Embora não sejam tributos exclusivos do comércio exterior, tais encargos compõem a carga tributária incidente na internalização de produtos importados, influenciando diretamente a formação de preços no mercado interno (BRASIL, 1988; BRASIL, 2002; BRASIL, 2023).

² Segundo a Organização Mundial do Comércio (OMC, 1994), as medidas *antidumping* consistem na aplicação de direitos adicionais sobre produtos importados quando se comprova que estes estão sendo introduzidos no mercado de outro país a preço inferior ao seu valor normal (*normal value*), causando ou ameaçando causar dano à indústria doméstica.

composta por insumos, componentes ou mão de obra locais, restringindo a competitividade de bens estrangeiros.

- d) Subsídios: Apoios financeiros fornecidos por governos a produtores nacionais, que aumentam artificialmente sua competitividade.
- e) Licenças de Importação: Exigem autorização prévia para importar determinados bens, o que pode implicar processos burocráticos onerosos.
- f) Burocracia Alfandegária: Processos aduaneiros excessivamente complexos, demorados ou inconsistentes que dificultam o desembaraço de mercadorias.
- g) Medidas Sanitárias e Fitossanitárias (MSFs): Estabelecem normas para proteger a saúde humana, animal e vegetal, controlando a presença de pragas, contaminantes ou substâncias tóxicas nos alimentos.
- h) Barreiras Técnicas ao Comércio (BTCs): Envolvem exigências quanto à rotulagem, segurança, composição, padronização e conformidade dos produtos, podendo restringir o acesso ao mercado.

As BNTs são, muitas vezes, justificadas por razões legítimas, como a proteção à saúde pública ou ao meio ambiente, mas também podem funcionar como barreiras protecionistas disfarçadas. Por serem mais difíceis de quantificar e contestar juridicamente, exigem maior atenção das empresas exportadoras.

No caso de organizações como a Fazenda Futuro, que atuam no setor alimentício e dependem fortemente da confiança dos consumidores, o cumprimento rigoroso dessas normas e certificações é fundamental para viabilizar sua entrada e permanência em mercados com regulamentações sanitárias e técnicas rigorosas.

O quadro abaixo expõe, resumidamente, as principais características das barreiras comerciais ora detalhadas.

Quadro 2 – Principais Tipos de Barreiras Comerciais

Tipo de Barreira	Definição	Exemplos	Impacto
Tarifárias	Impostos sobre produtos importados	Imposto de Importação (II), IPI, PIS/COFINS	Aumento direto do custo do produto
Não Tarifárias	Medidas que não envolvem imposição direta de impostos	Cotas, licenças, MSFs, BTCs	Aumento da complexidade e custos operacionais

Fonte: elaboração própria em 2025.

2.2.3. Barreiras Sanitárias e Técnicas nos Estados Unidos

Os Estados Unidos, enquanto um dos maiores mercados consumidores globais, inclusive da empresa em análise, apresentam um aparato regulatório robusto voltado à proteção da saúde pública e à segurança alimentar. Empresas estrangeiras que almejam comercializar produtos alimentícios em território norte-americano devem, obrigatoriamente, observar normas específicas, especialmente aquelas previstas no *Food Safety Modernization Act* (FSMA) e nos requisitos de rotulagem da *Food and Drug Administration* (FDA). Vejamos sobre o que dispõem essas normas.

Food Safety Modernization Act

Promulgado em 2011, o FSMA representa a mais ampla reforma da legislação alimentar norte-americana em mais de sete décadas. Seu foco está na prevenção de riscos, e não apenas na resposta a surtos alimentares. A legislação conferiu à FDA maior autoridade para supervisionar e fiscalizar todas as etapas da cadeia produtiva alimentar, desde o cultivo até a distribuição.

As principais disposições da FSMA incluem:

- a) Controles Preventivos: Exige que as instalações de alimentos implementem controles preventivos baseados em risco, como análise de perigos e controles preventivos baseados em risco (HARPC)³, para garantir a segurança dos alimentos. Isso inclui a identificação de perigos, a implementação de controles para mitigá-los e o monitoramento da eficácia desses controles.

³ HARPC (*Hazard Analysis & Risk-Based Preventive Controls*) ou APCPR, em português, (Análise de Perigos e Controles Preventivos Baseados em Riscos). *Food Safety Modernization Act*, p. 5.

- b) Padrões de Segurança para Produtos Agrícolas: Estabelece padrões mínimos para o cultivo, colheita, embalagem e armazenamento seguro de frutas e vegetais frescos.
- c) Segurança de Alimentos Importados: Aumenta a responsabilidade dos importadores, exigindo que verifiquem se seus fornecedores estrangeiros cumprem os padrões de segurança alimentar dos EUA. Isso inclui o Programa de Verificação de Fornecedores Estrangeiros (FSVP).
- d) Acesso Aprimorado a Registros: Concede à FDA maior acesso a registros de empresas para ajudar na investigação de surtos de doenças transmitidas por alimentos.
- e) Capacidade de Resposta: Fortalece a capacidade da FDA de responder a problemas de segurança alimentar, incluindo a autoridade para emitir recalls obrigatórios.

Para os exportadores internacionais, o FSMA impõe a necessidade de adequação aos padrões exigidos, mesmo que as operações ocorram fora dos Estados Unidos. A não conformidade pode resultar na recusa da entrada dos produtos no país, retenções alfandegárias e sanções administrativas, comprometendo a viabilidade da operação.

Requisitos de Rotulagem da FDA

Além das exigências de segurança alimentar da FSMA, os produtos alimentícios importados para os Estados Unidos devem cumprir os rigorosos requisitos de rotulagem estabelecidos pela FDA, conforme o *Federal Food, Drug, and Cosmetic Act (FD&C Act)*⁴ e o *Fair Packaging and Labeling Act*.⁵ A rotulagem adequada é crucial para informar os consumidores e garantir a conformidade regulatória.

Segundo a *Food and Drug Administration (FDA, 2023)*, os principais elementos que devem constar nos rótulos de alimentos incluem:

- a) Declaração de Identidade: O nome comum ou usual do alimento deve ser exibido de forma proeminente na parte frontal do rótulo.
- b) Quantidade Líquida: A quantidade de produto no pacote deve ser declarada em unidades de peso, volume ou contagem, tanto em unidades americanas (ex: onças, libras) quanto métricas (ex: gramas, mililitros).

⁴ Lei Federal de Alimentos, Medicamentos e Cosméticos dos Estados Unidos.

⁵ Lei de Embalagem e Rotulagem Justas (adequadas).

- c) Informações Nutricionais (*Nutrition Facts Panel*): Um painel padronizado que fornece informações sobre o valor calórico, gorduras, colesterol, sódio, carboidratos, proteínas, vitaminas e minerais. A FDA atualizou recentemente os requisitos para este painel, incluindo mudanças no tamanho da fonte para calorias e porções, e a adição de açúcares adicionados.
- d) Lista de Ingredientes: Todos os ingredientes devem ser listados em ordem decrescente de peso. Alérgenos alimentares principais (leite, ovos, peixe, marisco, nozes, amendoim, trigo e soja) devem ser declarados de forma clara.
- e) Nome e Endereço do Fabricante, Embalador ou Distribuidor: Deve incluir o nome e o endereço completo da empresa responsável pelo produto.

Manter-se atualizado quanto às exigências de rotulagem é crucial para evitar penalidades e atrasos no processo de desembaraço. A conformidade não apenas assegura o acesso ao mercado, mas também fortalece a imagem da empresa junto ao público consumidor, demonstrando comprometimento com a legalidade e a qualidade dos produtos ofertados.

2.3. Processos de Internacionalização no Setor de Alimentos *Plant-Based*

2.3.1. Tendências Globais do Mercado *Plant-Based*

O crescimento do mercado de alimentos *plant-based* reflete uma série de transformações socioeconômicas, ambientais e culturais que estão moldando os padrões de consumo em escala global. Essas mudanças são motivadas por uma crescente conscientização sobre os impactos ambientais da agropecuária tradicional, preocupações com o bem-estar animal e uma busca por estilos de vida mais saudáveis (GOODLAND; ANHANG, 2009; GODFRAY et al., 2018).

Para Mintz (2019), a alimentação contemporânea passou a incorporar significados que vão além da nutrição, tornando-se um símbolo de identidade, ética e posicionamento político. Essa perspectiva se alinha com o conceito de “comida como linguagem social”, segundo o qual escolhas alimentares revelam preferências, valores e pertencimentos. No caso dos produtos *plant-based*, os consumidores não estão apenas substituindo ingredientes, mas expressando engajamento com causas ambientais, de saúde e de justiça social.

Entre os principais impulsionadores deste mercado, destaca-se o flexitarianismo, um comportamento alimentar híbrido que combina elementos da

dieta onívora com a redução voluntária do consumo de produtos de origem animal. Segundo Godfray *et al.* (2018), esse grupo é crucial para o crescimento do setor, pois representa a maior parcela dos consumidores de alternativas vegetais, mesmo não sendo estritamente vegetarianos ou veganos.

Simultaneamente, percebe-se uma demanda crescente por produtos *clean label*, caracterizados por fórmulas simples, transparentes e com o mínimo de aditivos artificiais. Essa tendência tem desafiado a indústria alimentícia a equilibrar a naturalidade dos ingredientes com a manutenção do desempenho sensorial dos produtos, o que impulsiona inovações tecnológicas voltadas à replicação da textura, do sabor e da aparência de alimentos convencionais.

Além disso, autores como Willet (2019) ressaltam a importância das dietas sustentáveis como resposta à crise ambiental global. Para eles, a transição para proteínas vegetais é uma das medidas mais eficazes para mitigar emissões de gases de efeito estufa e reduzir a pressão sobre recursos naturais.

Portanto, a expansão do mercado *plant-based* não é apenas um fenômeno comercial, mas parte de uma reestruturação profunda no campo da alimentação contemporânea. Compreender essas tendências é essencial para embasar estratégias de internacionalização no setor.

2.3.2. Certificações e Padrões Internacionais

Para empresas que atuam no setor de alimentos *plant-based* e buscam a internacionalização, a obtenção de certificações e o cumprimento de padrões internacionais são cruciais. Essas certificações não apenas atestam a conformidade dos produtos com requisitos específicos, mas também constroem confiança junto aos consumidores e facilitam o acesso a novos mercados. Duas das certificações mais reconhecidas globalmente para produtos veganos são a *Certified Vegan* e a *V-Label*.

Certified Vegan



Figura 1 – Selo de certificação *Certified Vegan*

Fonte: Vegan Awareness Foundation (s.d.).

A certificação *Certified Vegan*, concedida pela organização norte-americana *Vegan Action*, é um selo de reconhecimento internacional destinado a produtos que atendem a critérios estritos do veganismo. Segundo informações disponibilizadas pela própria *Vegan Action* (2024), o logotipo *Certified Vegan* é uma marca registrada que assegura ao consumidor que o produto certificado não contém ingredientes ou subprodutos de origem animal e que não foi testado em animais em nenhuma etapa de sua produção.

O selo *Certified Vegan* tem ganhado ampla aceitação, especialmente nos Estados Unidos, sendo um facilitador importante no processo de decisão de compra para consumidores veganos. Ao simplificar a identificação de produtos compatíveis com princípios éticos e ambientais, a certificação contribui para a construção de uma imagem de marca responsável e confiável, além de favorecer a inserção em mercados com elevadas exigências regulatórias e de rotulagem.

Os padrões para a certificação *Certified Vegan* incluem:

- a) Ausência de Produtos de Origem Animal: O produto não deve conter carne, peixe, aves, subprodutos animais (incluindo seda, corantes de insetos, ovos, leite, mel ou produtos de abelha). Além disso, não pode ser processado com nenhum produto ou subproduto animal. Isso se estende a adoçantes (que não podem ser filtrados com carvão ósseo), prebióticos e probióticos⁶ (cultivados

⁶ Prebiótico é um componente alimentar não digerível que possui propriedades benéficas para a saúde ao estimular seletivamente o crescimento ou a atividade de determinados microrganismos da flora intestinal normal (ex.: *fibras prebióticas*). Por outro lado, probiótico é um organismo que, administrado vivo e em quantidades adequadas, traz benefício à saúde do hospedeiro. (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2025, disponível em: <https://dicionario.priberam.org/probi%C3%B3tico>).

em meio livre de produtos animais), e líquidos como cerveja e vinho (que não podem ser filtrados ou clarificados com produtos animais).

- b) Não Testado em Animais: O fabricante não deve ter realizado testes em animais de ingredientes ou produtos acabados após 2009, para qualquer finalidade, incluindo segurança ambiental, testes de alimentação, toxicidade ou testes exigidos por lei.
- c) Ausência de OGM de Origem Animal: O produto não deve conter organismos geneticamente modificados (OGM) de origem animal ou genes de origem animal utilizados na fabricação de ingredientes ou produtos acabados.
- d) Verificação de Ingredientes: Todos os ingredientes e sub ingredientes devem ser verificados para garantir a ausência de produtos ou subprodutos animais em sua fabricação.

V-Label



Figura 2 – Selo de certificação *V-Label*

Fonte: European Vegetarian Union (s.d.).

De acordo com a União Vegetariana Europeia (2023), a *V-Label* é um selo de certificação internacionalmente reconhecido para produtos e serviços veganos e vegetarianos, criado na Suíça em 1996. Trata-se de um símbolo padronizado que oferece aos consumidores uma orientação clara e confiável ao escolher produtos que estejam alinhados com seus valores alimentares e éticos.

Os critérios para obtenção da certificação são rigorosos e submetidos a auditorias periódicas para garantir a conformidade. A *V-Label* pode ser concedida a produtos classificados como veganos, que não contêm ingredientes ou subprodutos de origem animal, ou vegetarianos, que excluem carne e peixe, mas podem conter

ovos, leite ou mel. Essa diferenciação é indicada diretamente no selo, proporcionando maior transparência ao consumidor.

Segundo a própria *V-Label* (2023), o uso da certificação representa um diferencial competitivo para empresas que buscam se destacar em mercados internacionais cada vez mais atentos à sustentabilidade e ao bem-estar animal.

Os benefícios da *V-Label* para as empresas incluem:

- a) Confiança ao Consumidor: O selo transmite credibilidade e segurança, pois é um indicativo de que o produto foi verificado por uma organização independente.
- b) Acesso a Mercados: Facilita a entrada em mercados onde a demanda por produtos veganos e vegetarianos é alta e onde a *V-Label* já é reconhecida e valorizada.
- c) Diferenciação Competitiva: Em um mercado cada vez mais concorrido, a *VLabel* ajuda a destacar o produto da concorrência, atraindo consumidores conscientes.
- d) Transparência: Promove a transparência na cadeia de produção, incentivando as empresas a adotarem práticas mais sustentáveis e éticas.
- e)

O quadro 3 abaixo faz um comparativo entre as duas certificações.

Quadro 3 – Certificações *Certified Vegan* e *V-Label*

Aspecto	Certified Vegan	V-Label
Origem	Estados Unidos	Suíça
Requisitos principais	Sem ingredientes ou testes em animais	Sem ingredientes de origem animal
Abrangência	foco no mercado americano	Reconhecimento global, especialmente na Europa
Certificação por	Vegan Awareness Foundation	European Vegetarian Union
tipo de uso	Exclusivamente para produtos veganos	Produtos veganos ou vegetarianos (com distinção)

Fonte: elaboração própria em 2025.

Por fim, é lícito afirmar que ambas as certificações, *Certified Vegan* e *V-Label*,

são essenciais para empresas do setor *plant-based* que almejam o sucesso no mercado global, pois demonstram um compromisso com a qualidade, a ética e a sustentabilidade, valores cada vez mais procurados pelos consumidores.

2.4. Vantagem Competitiva e Posicionamento Sustentável

A discussão acerca da vantagem competitiva no comércio internacional possui origem nas teorias clássicas da economia política. Adam Smith, em *A Riqueza das Nações* (1776), ao desenvolver o conceito de vantagens absolutas, defendeu que os países deveriam se especializar na produção daqueles bens nos quais fossem mais eficientes, de modo a maximizar a produtividade e os ganhos decorrentes das trocas internacionais. Para o autor, essa especialização permitiria uma alocação mais eficiente dos recursos e contribuiria para o crescimento econômico das nações.

Posteriormente, David Ricardo, em *Princípios de Economia Política e Tributação* (1817), ampliou essa análise ao formular a teoria das vantagens comparativas. Segundo Ricardo, mesmo países que não possuem vantagens absolutas podem se beneficiar do comércio internacional ao se especializarem na produção de bens nos quais apresentam menor custo relativo. Essa contribuição demonstrou que a origem das vantagens no comércio internacional está associada às diferenças relativas de eficiência entre os países, constituindo um dos fundamentos centrais da teoria do comércio internacional.

No cenário empresarial contemporâneo, a busca por vantagem competitiva constitui um imperativo para a sobrevivência e o crescimento sustentável das organizações. De acordo com Michael Porter (1989), a vantagem competitiva refere-se à capacidade de uma empresa criar e sustentar uma posição superior em relação aos seus concorrentes, seja por meio da liderança em custos ou da diferenciação que justifique a atribuição de um preço mais elevado (*premium*).

Entretanto, diante de um contexto global cada vez mais atento às questões ambientais, sociais e de governança (ESG), a sustentabilidade deixa de ser apenas uma responsabilidade corporativa e passa a representar um dos pilares estratégicos para a construção de uma vantagem competitiva duradoura.

Segundo ainda o autor, a vantagem competitiva sustentável se consolida quando a empresa incorpora princípios e práticas sustentáveis ao seu modelo de negócios (*core business*), de maneira que tais elementos se tornem difíceis de

serem replicados pela concorrência. Isso pode incluir, entre outros aspectos, a adoção de processos produtivos ambientalmente mais limpos e eficientes, o uso de matérias-primas renováveis, a gestão ética da cadeia de suprimentos, e o desenvolvimento de produtos e serviços que respondam às demandas de um consumidor cada vez mais consciente.

Nesse sentido, podemos considerar o posicionamento sustentável de uma empresa pode gerar diversas vantagens competitivas, tais como:

- a) Melhora da Imagem e Reputação: Consumidores, investidores e outros stakeholders estão cada vez mais valorizando empresas que demonstram compromisso com a sustentabilidade. Uma forte reputação em sustentabilidade pode atrair clientes, talentos e capital, diferenciando a empresa em um mercado concorrido.
- b) Redução de Custos e Aumento da Eficiência: A adoção de práticas sustentáveis, como a otimização do uso de energia e água, a redução de resíduos e a reciclagem, pode levar a uma significativa redução de custos operacionais. Além disso, a inovação em processos e produtos sustentáveis pode abrir novas oportunidades de mercado e aumentar a eficiência geral.
- c) Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos: A busca por soluções sustentáveis estimula a inovação. Empresas que investem em P&D para desenvolver produtos e serviços mais ecológicos ou socialmente responsáveis podem criar novos mercados e atender a demandas emergentes dos consumidores.
- d) Atração e Retenção de Talentos: Profissionais, especialmente as novas gerações, buscam trabalhar em empresas que possuam um propósito e valores alinhados com a sustentabilidade. Um posicionamento sustentável pode, portanto, ser um diferencial na atração e retenção de talentos.
- e) Acesso a Novos Mercados e Investimentos: Muitos mercados e fundos de investimento estão priorizando empresas com forte desempenho em ESG (*Environmental, Social, and Governance*). Um posicionamento sustentável pode facilitar o acesso a esses mercados e a fontes de capital que valorizam a responsabilidade corporativa.
- f) Mitigação de Riscos: A gestão proativa de questões ambientais e sociais pode reduzir riscos regulatórios, operacionais e de reputação, garantindo a longevidade e a resiliência do negócio.

Enfim, a integração da sustentabilidade na estratégia de negócios não é mais uma opção, mas uma necessidade para empresas que desejam construir uma vantagem competitiva robusta e um posicionamento de mercado relevante no século XXI. É um caminho que exige comprometimento, inovação e uma visão de longo prazo, mas que oferece retornos significativos em termos de valor para a empresa e para a sociedade.

2.5. Estudo de Caso Documental: Fazenda Futuro

A utilização do estudo de caso como estratégia metodológica tem sido amplamente defendida na literatura científica, especialmente para a análise de fenômenos complexos inseridos em contextos reais. De acordo com Yin (2014), o estudo de caso é particularmente adequado quando se busca compreender eventos contemporâneos dentro de seus contextos específicos, especialmente quando os limites entre o fenômeno analisado e o contexto não estão claramente definidos. Stake (1995) complementa que essa abordagem permite uma investigação aprofundada de um caso singular, oferecendo uma compreensão rica e contextualizada do objeto de estudo.

Nesse sentido, este trabalho adota como estudo de caso a empresa Fazenda Futuro, uma *foodtech*⁷ brasileira fundada em 2019, cuja atuação se destaca no setor de alimentos *plant-based*. A empresa desenvolveu, nos últimos anos, uma estratégia de internacionalização voltada à inserção de seus produtos em mercados estrangeiros, incluindo o mercado norte-americano, tendo realizado exportações para os Estados Unidos no período analisado neste estudo.

A escolha da Fazenda Futuro se justifica por sua relevância no contexto do mercado global de alimentos à base de plantas e por representar um caso concreto de empresa brasileira que buscou posicionar-se de forma competitiva no exterior, enfrentando desafios regulatórios, sanitários e logísticos, especialmente no mercado dos Estados Unidos. Ademais, conforme informado oficialmente pela própria empresa, as operações de exportação para o mercado norte-americano não se encontram atualmente ativas, o que confere ao presente estudo um caráter analítico e retrospectivo, baseado em fontes documentais e informações públicas disponíveis.

Conforme defendido por Gil (2002), o estudo de caso permite a integração entre teoria e prática, possibilitando a análise de como conceitos como

⁷ *Foodtechs* são empresas que utilizam a tecnologia para inovar no segmento alimentício.

internacionalização, barreiras não tarifárias, certificações e posicionamento sustentável se materializam na realidade empresarial. Assim, ao longo deste trabalho, será analisada a trajetória internacional da Fazenda Futuro, bem como os fatores regulatórios e estratégicos que podem ter contribuído para a interrupção de suas exportações ao mercado norte-americano.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho é uma pesquisa qualitativa que, conforme Denzin e Lincoln (2006), destaca-se por buscar significados e interpretações contextuais de fenômenos sociais, permitindo uma compreensão aprofundada das dinâmicas jurídicas e estratégicas envolvidas na exportação de produtos veganos. A natureza da pesquisa é aplicada, pois busca resolver um problema prático relacionado às barreiras regulatórias enfrentadas por empresas brasileiras no processo de internacionalização para os Estados Unidos.

Adota-se, ainda, um caráter exploratório e descritivo, pois o estudo visa tanto aprofundar o entendimento sobre um fenômeno ainda pouco abordado nacionalmente, quanto descrever, com base em dados reais e concretos, os desafios e oportunidades enfrentados pela empresa em questão. Segundo Gil (2002), pesquisas exploratórias e descritivas são úteis para proporcionar maior familiaridade com um problema e torná-lo mais explícito, além de permitir a sistematização de informações sobre determinado objeto de estudo.

A investigação foi conduzida por meio de um estudo de caso documental, tendo como unidade de análise a empresa Fazenda Futuro. Essa abordagem se justifica porque, durante a fase de coleta de dados, a empresa informou oficialmente que, embora tenha realizado exportações para os Estados Unidos no período considerado, os profissionais responsáveis por essa atividade não fazem mais parte do quadro funcional, impossibilitando o acesso a informações operacionais detalhadas. Diante dessa limitação, tornou-se necessário recorrer principalmente a fontes secundárias e evidências documentais para reconstruir o processo de internacionalização da organização e compreender fatores que podem ter contribuído para a interrupção das exportações.

Assim, os procedimentos metodológicos adotados incluíram pesquisa bibliográfica e documental, envolvendo livros, artigos científicos, relatórios de mercado, legislações internacionais, normas sanitárias emitidas pela *Food and Drug*

Administration (FDA), guias técnicos do *Food Safety Modernization Act* (FSMA), além de reportagens, entrevistas públicas e materiais institucionais divulgados pela própria empresa. O uso dessas fontes possibilitou examinar, de maneira consistente, tanto o ambiente regulatório do mercado norte-americano quanto o posicionamento estratégico da Fazenda Futuro em nível global.

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa e interpretativa, buscando relacionar o referencial teórico às evidências encontradas nos documentos analisados. Priorizou-se a compreensão das barreiras sanitárias, dos requisitos de certificação, dos desafios logísticos e da competitividade do setor *plant-based* nos Estados Unidos, bem como dos possíveis motivos associados à interrupção das exportações da empresa para esse mercado. Essa abordagem permitiu construir uma interpretação integrada do fenômeno estudado, contemplando fatores internos e externos que influenciam a atuação de empresas brasileiras em mercados altamente regulados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seção de Análise e Discussão dos Resultados tem como objetivo central integrar o referencial teórico estabelecido nos capítulos anteriores com os dados e o estudo de caso, a fim de responder ao problema de pesquisa e analisar os objetivos propostos. A internacionalização da empresa Fazenda Futuro no setor de alimentos *plant-based* será examinada sob a ótica do Direito Internacional, do Comércio Exterior e da estratégia empresarial com foco nas barreiras não tarifárias e na construção de uma vantagem competitiva sustentável.

4.1. Comércio Exterior e Internacionalização de Empresas

O Comércio Exterior constitui o ambiente no qual se desenvolvem as estratégias de internacionalização analisadas neste estudo, assumindo papel central para a compreensão das decisões estratégicas adotadas pela Fazenda Futuro. A análise documental realizada indica que a inserção da empresa no mercado internacional ocorreu em um contexto de crescente integração econômica global, marcado pela intensificação das trocas comerciais e pela ampliação das exigências regulatórias, especialmente no setor de alimentos processados.

No caso específico da Fazenda Futuro, o Comércio Exterior não se limitou à simples exportação de produtos *plant-based*, mas envolveu um conjunto de decisões estratégicas relacionadas à adaptação produtiva, logística, regulatória e

institucional. A tentativa de consolidação no mercado norte-americano evidencia que a atuação internacional da empresa esteve condicionada à capacidade de atender às normas sanitárias e de segurança alimentar impostas pelos Estados Unidos, consideradas entre as mais rigorosas do mundo. Assim, os dados analisados demonstram que o Comércio Exterior, longe de representar apenas uma oportunidade de expansão mercadológica, configurou-se também como um fator de complexidade estratégica, capaz de influenciar diretamente a continuidade das operações internacionais.

Esse cenário reforça a compreensão de que, no comércio internacional contemporâneo, as barreiras não tarifárias assumem relevância crescente, afetando de forma mais intensa empresas do setor alimentício. No caso analisado, tais barreiras impactaram custos operacionais, exigiram investimentos contínuos em conformidade regulatória e demandaram uma estrutura organizacional especializada, elementos que ajudam a compreender os desafios enfrentados pela Fazenda Futuro em sua trajetória de internacionalização (PORTELA, 2023).

4.1.1. O Papel do Comércio Exterior

A partir do estudo de caso da Fazenda Futuro, o Comércio Exterior influencia o conjunto de operações e decisões estratégicas que viabilizam a inserção e a permanência de empresas em mercados estrangeiros. Esse processo envolve não apenas a exportação de bens, mas também o atendimento a exigências legais, sanitárias e técnicas impostas pelo país importador.

Os dados documentais analisados indicam que a participação da empresa no comércio exterior exigiu adequações relevantes em seus processos produtivos, controles de qualidade e gestão documental, em consonância com as normas estabelecidas pela *Food and Drug Administration* (FDA). Essas exigências impactaram diretamente a estrutura operacional e os custos da empresa, evidenciando que o comércio exterior, no setor alimentício, envolve riscos e desafios que extrapolam a dimensão estritamente comercial.

Dessa forma, observa-se que o comércio exterior se apresenta, no caso analisado no setor alimentício *plant-based*, como um fenômeno multifacetado, no qual oportunidades de acesso a mercados consumidores coexistem com a necessidade de elevados investimentos em conformidade regulatória, aspecto amplamente reconhecido na literatura da área (PORTELA, 2023).

4.1.2. Modelos de Internacionalização

A trajetória da Fazenda Futuro reflete características associadas a um modelo de internacionalização acelerada, comumente relacionado às empresas *born global*⁸, especialmente *startups*⁹ e *foodtechs* que, desde seus estágios iniciais, planejam e executam operações em múltiplos mercados. Fundada em 2019, a empresa adotou uma visão global desde o início de suas atividades, buscando rapidamente a inserção em mais de 20 países, em contraste com os modelos tradicionais de internacionalização gradual.

A estratégia de entrada no mercado norte-americano combinou canais de *e-commerce*¹⁰ com parcerias estratégicas junto a varejistas e distribuidores locais, configurando uma abordagem híbrida de internacionalização. O estabelecimento de parcerias com distribuidores locais americanos, como a *KeHE Distributors*. A empresa é a maior distribuidora de produtos naturais e orgânicos, especiais e frescos para mais de 30.000 lojas de alimentos naturais. Tal medida mostrou-se relevante para mitigar barreiras logísticas e de distribuição, permitindo que a empresa Fazenda Futuro concentrasse esforços em seu *core business*, voltado à inovação e à qualidade do produto.

Entretanto, a análise do caso evidencia que, embora essa abordagem seja frequentemente adotada por empresas com recursos limitados que buscam competir com *players* globais¹¹ já estabelecidos, sua sustentabilidade depende da capacidade de manter estruturas organizacionais e investimentos contínuos em conformidade regulatória. A posterior interrupção das exportações para os Estados Unidos sugere que, mesmo estratégias de internacionalização acelerada, quando bem-sucedidas na fase de entrada, podem enfrentar limitações em mercados caracterizados por elevado rigor regulatório, conforme discutido pela literatura sobre internacionalização de empresas (CAVUSGIL et al., 2014).

⁸ *Born global* são empresas que iniciam operações internacionais logo nos primeiros anos de existência, frequentemente desde sua fundação, com forte orientação para mercados externos (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

⁹ *Startups*: organizações criadas para desenvolver modelos de negócio inovadores, escaláveis e repetíveis, geralmente em ambientes de alta incerteza (RIES, 2012; OCDE, 2019).

¹⁰ *E-commerce* modalidade de transação comercial realizada por meio de plataformas digitais, envolvendo a compra e venda de bens ou serviços por redes eletrônicas, especialmente a internet, podendo abranger relações entre empresas (B2B), empresas e consumidores (B2C) e entre consumidores (C2C) (OCDE, 2020).

¹¹ *Players* globais são empresas ou grupos econômicos que atuam de forma integrada em múltiplos mercados internacionais, exercendo influência significativa sobre cadeias globais de valor, padrões de consumo e fluxos comerciais (DUNNING, 2001).

4.1.3. Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas

Embora a Fazenda Futuro tenha alcançado uma avaliação de mercado expressiva, estimada em R\$ 715 milhões em 2021, sua origem como uma *foodtech* brasileira em rápido processo de expansão permite sua inserção analítica no debate sobre a internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs). A literatura destaca que empresas desse porte, especialmente em estágios iniciais de internacionalização, enfrentam limitações relacionadas à disponibilidade de recursos financeiros, humanos e ao conhecimento especializado sobre mercados externos, fatores que tendem a aumentar os riscos das operações internacionais (CAVUSGIL et al., 2014).

No caso analisado, observa-se que a Fazenda Futuro buscou mitigar essas limitações por meio de estratégias que fogem ao padrão tradicional de internacionalização gradual das PMEs. Um primeiro aspecto relevante refere-se à adoção de uma estratégia baseada em inovação disruptiva. O investimento contínuo em pesquisa e desenvolvimento, exemplificado por iniciativas como o Futuro Burger 2030, permitiu à empresa oferecer produtos altamente diferenciados, alinhados às demandas globais por alternativas alimentares sustentáveis. Essa diferenciação contribuiu para justificar o elevado investimento necessário à inserção em mercados internacionais altamente competitivos e regulados.

Outro fator decisivo foi a capacidade de captação de capital em volumes significativos. A atração de investimentos expressivos, como os R\$ 115 milhões captados em 2021, forneceu à empresa os recursos necessários para financiar tanto sua expansão internacional quanto os custos associados à conformidade regulatória, elemento frequentemente apontado pela literatura como uma das principais barreiras à internacionalização de PMEs no setor alimentício. Essa capacidade financeira permitiu à Fazenda Futuro, ao menos em um primeiro momento, superar a restrição de recursos típica desse grupo de empresas.

Adicionalmente, destaca-se a estratégia de adaptação da marca ao mercado de destino, evidenciada pela adoção da marca "**Future Farm**" nos Estados Unidos. Essa decisão reflete a flexibilidade organizacional e a sensibilidade cultural, características consideradas essenciais para empresas de menor porte que buscam se inserir em mercados estrangeiros com padrões de consumo e regulamentação distintos. Tal adaptação demonstra um esforço deliberado da empresa em alinhar sua identidade corporativa às expectativas do mercado norte-americano.

Entretanto, a análise dos dados também indica que, apesar dessas estratégias, a sustentabilidade da internacionalização permanece condicionada à capacidade de manter estruturas organizacionais especializadas e investimentos contínuos em conformidade regulatória. A posterior interrupção das exportações para os Estados Unidos sugere que, mesmo quando uma empresa consegue superar barreiras iniciais por meio de inovação e capital, a permanência em mercados altamente regulados exige um nível elevado de capacidade institucional, frequentemente difícil de sustentar ao longo do tempo.

Dessa forma, a experiência da Fazenda Futuro contribui para o debate acadêmico ao evidenciar que a inovação tecnológica e a gestão estratégica de capital podem acelerar a internacionalização de empresas com perfil semelhante ao de PMEs, mas não eliminam os desafios estruturais associados à atuação em mercados regulados. O caso reforça a compreensão de que a internacionalização bem-sucedida demanda não apenas estratégias de entrada eficazes, mas também mecanismos de sustentação de longo prazo.

4.2. Direito Internacional e Barreiras Não Tarifárias

O Direito Internacional exerce um papel fundamental na regulação do comércio exterior contemporâneo, especialmente no que se refere à harmonização de normas e à definição dos limites para a imposição de medidas restritivas ao comércio. No caso analisado, a atuação da Fazenda Futuro no mercado norte-americano esteve diretamente condicionada ao arcabouço jurídico internacional que rege as trocas comerciais, no qual as barreiras não tarifárias assumem protagonismo crescente em detrimento das tarifas tradicionais.

A análise dos dados documentais evidencia que, embora os acordos internacionais busquem promover a liberalização do comércio, os Estados mantêm autonomia para estabelecer exigências técnicas e sanitárias com base na proteção da saúde pública e da segurança do consumidor. Nesse contexto, as barreiras não tarifárias tornam-se instrumentos legítimos de regulação, mas que, na prática, impactam de forma significativa a competitividade de empresas exportadoras, especialmente no setor alimentício. Para a Fazenda Futuro, essas barreiras representaram desafios estruturais como exigências de certificação sanitária, adequação de rotulagem, custos de conformidade regulatória e necessidade de controles auditáveis, que extrapolam a dimensão comercial, exigindo adequações

institucionais, técnicas e operacionais contínuas.

4.2.1. Direito Internacional Econômico e o Comércio Exterior

Conforme já analisado, o Direito Internacional Econômico (DIE) constitui o arcabouço normativo que regula as relações econômicas transnacionais, abrangendo temas como comércio, investimentos e finanças. No contexto deste estudo, o DIE estrutura as condições institucionais que regulam a inserção da Fazenda Futuro em mercados estrangeiros.

A atuação da Organização Mundial do Comércio (OMC), por meio de princípios como a Nação Mais Favorecida (NMF) e o Tratamento Nacional (TN), busca promover um comércio internacional mais previsível e não discriminatório. Contudo, o próprio sistema multilateral reconhece a soberania dos Estados para a proteção da saúde e da segurança de seus consumidores. É nesse contexto que as Barreiras Não Tarifárias (BNTs), especialmente as de natureza sanitária e técnica, se legitimam como exceções ao livre comércio, desde que não configuradas como protecionismo disfarçado.

Em sua experiência de exportação para os Estados Unidos, a Fazenda Futuro se inseriu nesse ambiente regulatório dual, no qual princípios de facilitação do comércio coexistem com exigências rigorosas de conformidade normativa, tema que fundamenta a análise das barreiras enfrentadas pela empresa nas subseções seguintes.

4.2.2. Barreiras Tarifárias e Não Tarifárias

Conforme vimos no item 2.2.2, as Barreiras Tarifárias (BTs) são impostos e taxas cobrados sobre produtos importados, enquanto as Barreiras Não Tarifárias (BNTs) são medidas regulatórias que restringem o comércio internacional de forma indireta. No setor de alimentos *plant-based*, as BNTs, em particular as Barreiras Sanitárias e Fitossanitárias (SPS) e as Barreiras Técnicas ao Comércio (TBT), são significativamente mais relevantes do que as BTs.

Para a Fazenda Futuro, as BNTs representam o principal desafio de entrada em mercados como o americano. A exigência de que o produto brasileiro cumpra as normas da FDA/FSMA e obtenha o Certificado Sanitário Internacional Vegetal (CSI Vegetal) via IN nº 19/2019 é um exemplo claro de BNT.

A superação dessas exigências demanda um alto nível de conformidade administrativa e técnica, incluindo registros auditáveis e responsabilidade técnica.

Nesse sentido, as Barreiras Não Tarifárias deixam de atuar apenas como entraves comerciais e passam a funcionar como mecanismos de diferenciação competitiva, favorecendo empresas que conseguem atender a padrões regulatórios elevados, como a Fazenda Futuro.

4.2.3. Barreiras Sanitárias e Técnicas nos Estados Unidos

A entrada da Fazenda Futuro no mercado dos Estados Unidos é o ponto de convergência entre a regulamentação brasileira (IN nº 19/2019) e as exigências americanas (FDA/FSMA).

A Instrução Normativa nº 19/2019 do MAPA é o instrumento que formaliza a capacidade do Brasil de atestar a conformidade de seus produtos de origem vegetal com as exigências sanitárias do país importador. Segundo dados oficiais do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), em 2024 o Brasil emitiu mais de 250 mil Certificados Sanitários Internacionais (CSI) para produtos de origem vegetal, demonstrando a escala e o uso efetivo desse instrumento no comércio exterior. O CSI Vegetal, emitido pelo MAPA, é a prova de que a Fazenda Futuro atendeu aos requisitos internos para exportação, que incluem a comprovação de controles auditáveis e a responsabilidade técnica sobre o produto.

Nos EUA, a Lei de Modernização da Segurança Alimentar (FSMA) da FDA impõe um foco preventivo, exigindo que as empresas estrangeiras implementem controles preventivos baseados em risco. Para a Fazenda Futuro, isso significa que a qualidade e a segurança não são apenas um requisito de mercado, mas uma obrigação legal para acessar o consumidor americano, por isso, a empresa precisou adotar procedimentos específicos de adequação sanitária e documental..

A superação dessas barreiras configura um fator de vantagem competitiva associado à credibilidade institucional. Empresas que demonstram conformidade com normas sanitárias rigorosas, como as exigidas pela *Food and Drug Administration* (FDA), tendem a conquistar maior confiança do consumidor e a se diferenciar de concorrentes que não apresentam o mesmo nível de controle de qualidade e rastreabilidade. Nesse contexto, a Barreira Não Tarifária deixa de atuar apenas como obstáculo comercial e passa a assumir o papel de um ativo estratégico.

4.3. Estratégias de Internacionalização no Setor de Alimentos *Plant-Based*

4.3.1. Tendências Globais do Mercado *Plant-Based*

Pela análise realizada, o mercado de alimentos *plant-based* tem apresentado crescimento expressivo em escala global, impulsionado por fatores como a maior conscientização sobre saúde, preocupações ambientais e éticas relacionadas à produção animal, além da adoção de dietas mais flexíveis. Esse setor, que abrange desde alternativas à carne e aos laticínios até produtos de panificação e bebidas, vem se consolidando como um segmento estratégico da indústria alimentícia global, contexto no qual se insere a trajetória recente da empresa brasileira Fazenda Futuro.

Segundo a *Precedence Research* (2024), o mercado global de alimentos *plant-based* foi estimado em US\$ 46,77 bilhões em 2024 e deve atingir US\$ 103,75 bilhões até 2034, com uma taxa composta de crescimento anual (CAGR) de 8,29%. Esse crescimento evidencia uma mudança estrutural nos padrões de consumo alimentar, que influenciou as estratégias de expansão adotadas por empresas do setor durante os últimos anos, incluindo aquelas desenvolvidas pela Fazenda Futuro no período em que buscou sua inserção no mercado internacional.

No Brasil, o segmento também demonstra dinamismo. As vendas no varejo de substitutos vegetais de carnes e frutos do mar superaram R\$ 1,1 bilhão em 2023, conforme levantamento da *Food Connection* (2024), indicando a consolidação do mercado interno como base para a expansão internacional de empresas brasileiras do setor *plant-based*, como ocorreu com a Fazenda Futuro. A figura 3 abaixo ilustra essa expansão.

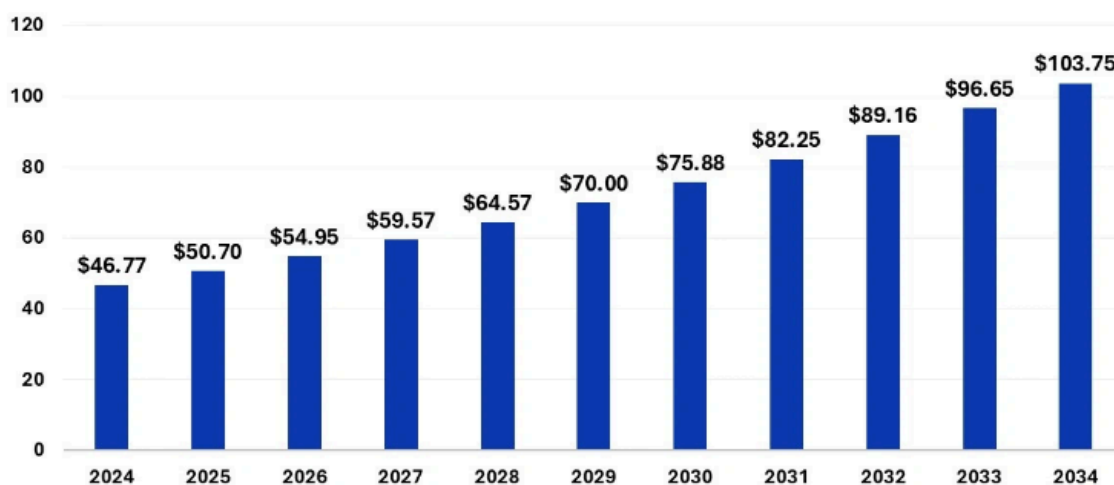


Figura 3 – Projeção do crescimento do mercado global de alimentos *plant-based* entre 2024 e 2034

Fonte: *Precedence Research* (2024).

As principais tendências que moldam o mercado *plant-based* incluem:

- a) **Flexitarianismo**: Uma parcela crescente de consumidores não se identifica necessariamente como vegetariana ou vegana, mas busca reduzir o consumo de produtos de origem animal. Esse grupo, conhecido como flexitarianos, é um dos principais impulsionadores do crescimento do mercado, pois procura alternativas que ofereçam sabor, textura e aparência semelhantes aos produtos tradicionais.
- b) **Inovação em Ingredientes e Processos**: A indústria está investindo pesadamente em pesquisa e desenvolvimento para criar produtos *plant-based* que mimetizam cada vez mais as características sensoriais dos alimentos de origem animal. Isso inclui o desenvolvimento de novas fontes de proteína (além da soja e ervilha), tecnologias de processamento avançadas e ingredientes que aprimorem o sabor e a textura.
- c) **Sustentabilidade e Ética**: A preocupação com o impacto ambiental da produção de carne (emissões de gases de efeito estufa, uso da terra e da água) e o bem-estar animal são motivadores importantes para muitos consumidores. Produtos a base de plantas são frequentemente percebidos como mais sustentáveis e éticos, o que reforça sua atratividade.

- d) Saúde e Bem-Estar: A busca por uma alimentação mais saudável e a prevenção de doenças crônicas também impulsionam o consumo de produtos de origem vegetal. Muitos consumidores associam esses alimentos a benefícios como menor teor de gordura saturada, ausência de colesterol e maior ingestão de fibras.
- e) Clean Label: Há uma demanda crescente por produtos com rótulos mais limpos, ou seja, com menos ingredientes processados, aditivos e conservantes. A indústria *plant-based* está se adaptando a essa tendência, buscando formulações mais naturais e transparentes.
- f) Diversificação de Produtos: O mercado está se expandindo para além das alternativas de carne e leite, incluindo uma variedade de produtos como ovos, queijos, iogurtes, sorvetes e até mesmo frutos do mar à base de plantas. Essa diversificação atende a uma gama mais ampla de necessidades e preferências dos consumidores.

Para empresas que buscam internacionalizar-se no setor *plant-based*, compreender essas tendências é fundamental para desenvolver produtos e estratégias de *marketing* que ressoem com os consumidores globais e capitalizem as oportunidades de um mercado em constante evolução.

4.3.2. Certificações e Padrões Internacionais

A internacionalização de produtos de origem vegetal, como os da Fazenda Futuro, está diretamente condicionada ao cumprimento de certificações e padrões internacionais, que atuam como Barreiras Não Tarifárias (BNTs) de natureza técnica e sanitária.

O Papel da Instrução Normativa nº 19/2019 (MAPA)

No contexto brasileiro, a Instrução Normativa nº 19, de 7 de agosto de 2019, estabelece os requisitos, critérios e procedimentos para a Certificação Sanitária Internacional de produtos de origem vegetal (CSI Vegetal). Este documento é o ponto de partida para qualquer empresa brasileira que deseje exportar, incluindo a Fazenda Futuro durante o período em que buscou atuar no mercado norte-americano, pois formaliza o processo pelo qual o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) atesta que o produto está em conformidade com as exigências sanitárias do país importador.

A IN nº 19/2019 exige que o Certificado Sanitário Internacional Vegetal seja emitido observando-se as exigências do país ou bloco de países importadores acordadas ou comunicadas oficialmente. No caso da Fazenda Futuro, isso significou a necessidade de adequação às normas sanitárias norte-americanas vigentes à época, o que demandou a adoção de controles internos compatíveis com os requisitos do mercado dos Estados Unidos.

Isso sublinha a natureza recíproca e soberana das barreiras sanitárias, onde o Brasil atesta o cumprimento das normas estrangeiras.

Quadro 4 – Requisitos Chave para a Certificação Sanitária Internacional (IN nº 19/2019)

Requisito	Descrição	Implicação para a Fazenda Futuro
Registro no CGC/MAPA	Solicitantes devem estar registrados no Cadastro Geral da Classificação do MAPA	Conformidade administrativa básica para operar no comércio exterior brasileiro
Controles Comprovados	A certificação é condicionada à existência de controles comprovados por meio de registros auditáveis	Necessidade de um sistema robusto de rastreabilidade e controle de qualidade (compliance)
Termo de Responsabilidade Técnica	Exigência de documento emitido por profissional responsável pelos controles sanitários	Demonstração de responsabilidade técnica e científica sobre a segurança do produto
Conformidade com Exigências Estrangeiras	O CSI Vegetal é emitido com base nas exigências do país importador	A empresa deve monitorar e adaptar-se constantemente às normas de cada mercado-alvo

Fonte: elaboração própria em 2025.

A necessidade de registros auditáveis e o Termo de Responsabilidade Técnica demonstram que a conformidade sanitária é uma vantagem competitiva de entrada no mercado internacional. Para uma *foodtech* como a Fazenda Futuro, que atuou com inovação em ingredientes e processos durante o período em que buscou se inserir no mercado norte-americano, a capacidade de documentar e comprovar a segurança e a qualidade de seus produtos mostrou-se crucial para a transposição

das barreiras não tarifárias.

A Conformidade com a FDA e a FSMA nos EUA

A entrada no mercado dos Estados Unidos, conforme detalhado no rascunho, exige a conformidade com as rigorosas regulamentações da *Food and Drug Administration* (FDA), especialmente a Lei de Modernização da Segurança Alimentar (FSMA).

A FSMA, com seu foco na prevenção de problemas de segurança alimentar, impõe exigências complexas que vão além da inspeção final, abrangendo toda a cadeia de suprimentos. Para a Fazenda Futuro, isso significa:

- a) Controles Preventivos: Implementação de controles preventivos baseados em risco em suas instalações de produção no Brasil, conforme exigido pela FDA.
- b) Verificação de Fornecedores Estrangeiros: Garantir que seus fornecedores de ingredientes (ervilha, beterraba, etc.) também cumpram os padrões da FDA.
- c) Rotulagem e Claims¹²: Adequação da rotulagem e das alegações de saúde (*claims*) dos produtos (*Future Farm*) às normas específicas dos EUA.

O desafio regulatório configura uma Barreira Não Tarifária significativa. Embora a Fazenda Futuro tenha, no período em que realizou exportações, demonstrado capacidade de atender a essas exigências, atualmente as operações não estão mais ativas nos Estados Unidos. Ainda assim, a conformidade regulatória necessária para a entrada nesse mercado pode ser interpretada como um fator de potencial vantagem competitiva, reforçando a percepção de qualidade, segurança e confiabilidade dos produtos quando a empresa estiver apta a retomar as exportações.

4.4. Vantagem Competitiva e Posicionamento Sustentável

A vantagem competitiva da Fazenda Futuro se manifesta na capacidade de diferenciar seus produtos e superar concorrentes em mercados altamente competitivos e regulados. Essa vantagem é multifacetada, combinando inovação em produtos e processos, gestão eficiente de custos e conformidade com normas complexas.

A inovação se reflete na formulação de produtos que mimetizam

¹² *Claims* correspondem às alegações presentes nos rótulos de alimentos que informam características nutricionais, funcionais ou relacionadas à saúde do produto. Nos Estados Unidos, essas alegações são regulamentadas pela *Food and Drug Administration* (FDA).

características sensoriais de alimentos tradicionais e na adaptação de tecnologias de processamento, permitindo oferecer alternativas vegetais de alta qualidade que atendem às expectativas de sabor, textura e aparência dos consumidores. Esse diferencial é potencializado pela atração de investimentos que financiam a expansão internacional e garantem conformidade regulatória, mostrando que a inovação é sustentada por planejamento estratégico e estrutura organizacional adequada.

O posicionamento sustentável também é um componente central da vantagem competitiva. A Fazenda Futuro oferece produtos alinhados às tendências globais de consumo consciente, saúde e bem-estar, cumprindo rigorosamente normas sanitárias e padrões internacionais, como a IN nº 19/2019 e exigências da FDA/FSMA. Esse alinhamento transforma barreiras regulatórias em ativos diferenciadores, fortalecendo a credibilidade da marca e a confiança de consumidores e parceiros comerciais.

Em síntese, a vantagem competitiva da Fazenda Futuro resulta da combinação de inovação, adaptação às exigências internacionais e posicionamento sustentável. Essa abordagem integrada permite à empresa acessar mercados globais e consolidar-se frente a concorrentes, transformando desafios regulatórios em oportunidades estratégicas de diferenciação.

4.5. Estudo de Caso Documental: Fazenda Futuro

4.5.1. Histórico e Perfil da Empresa

A Fazenda Futuro é uma *foodtech* brasileira fundada em abril de 2019 pelo empreendedor Marcos Leta. Desde sua criação, a empresa consolidou-se como uma referência em inovação no segmento de alimentos *plant-based*, com a missão de transformar os hábitos de consumo de carne em escala global. Seu diferencial está na capacidade de desenvolver produtos que não apenas substituem a carne de origem animal, mas também replicam, com elevada fidelidade, suas características sensoriais, como cor, sabor e textura.

Desde o lançamento de seu primeiro produto, o hambúrguer vegetal, a empresa expandiu consideravelmente seu portfólio, incluindo opções como almôndegas, carne moída, frango vegetal e linguiça vegetal. A formulação dos produtos é baseada em ingredientes como beterraba, ervilha, gordura de coco, óleo de canola e soja, sendo divulgados pela empresa como livres de colesterol, glúten e gordura trans.

A estratégia da Fazenda Futuro não se restringe ao público vegetariano e vegano. A empresa visa competir diretamente com os frigoríficos tradicionais, buscando atrair também consumidores que desejam reduzir o consumo de produtos de origem animal. Essa abordagem ampla foi determinante para seu crescimento acelerado nos primeiros anos de atuação e para sua valorização no mercado. Em 2021, a empresa foi avaliada em aproximadamente R\$ 715 milhões, refletindo seu impacto e potencial de expansão naquele período.

Ao longo de sua trajetória, a Fazenda Futuro passou por um ciclo de internacionalização acelerada, alcançando presença em mais de 20 países entre 2021 e 2024. Esse processo foi viabilizado por estratégias de *marketing* e distribuição, além da adaptação da marca para mercados externos, como ocorreu nos Estados Unidos, onde a empresa atuou sob a denominação “*Future Farm*”.

Mais recentemente, conforme reportado em outubro de 2025, a Fazenda Futuro iniciou uma nova fase estratégica com foco reforçado no mercado brasileiro, diante de desafios operacionais e regulatórios observados em mercados externos e da necessidade de consolidar sua posição doméstica diante do aumento da concorrência e das demandas do ambiente regulatório global. Além disso, avaliações de mercado mais recentes situam o valuation da empresa em torno de R\$ 2,2 bilhões, refletindo o reconhecimento contínuo de seu potencial de inovação e crescimento.

O Brasil, apesar de ser um dos maiores produtores de carne do mundo, também apresenta um ambiente favorável ao crescimento do mercado de alimentos *plant-based*, impulsionado pela expansão do flexitarianismo e pela maior conscientização sobre saúde e sustentabilidade. Nesse contexto, a Fazenda Futuro se posiciona como uma empresa de destaque no mercado nacional, articulando sua trajetória internacional com uma estratégia que equilibra expansão e consolidação.

Quadro 5 – Marcos de Internacionalização da Fazenda Futuro

Ano	Evento Chave	Implicação Estratégica
2019	Fundação e lançamento do primeiro hambúrguer vegetal	Início da inovação e estabelecimento do produto principal
2021	Presença em 22 países; entrada no mercado dos EUA (sob a marca <i>Future Farm</i>)	Expansão acelerada e foco no maior mercado global de <i>plant-based</i>

2022	Valuation estimado em R\$ 715 milhões e captação de cerca de R\$ 115 milhões	Fortalecimento financeiro para investimentos em pesquisa, desenvolvimento e expansão internacional
2024	Presença em 24 países	Consolidação da experiência internacional e início de ajustes estratégicos diante de desafios regulatórios e operacionais
Final de 2025	Reorientação estratégica com reforço do foco no mercado brasileiro	Redefinição de prioridades diante de desafios regulatórios e operacionais nos mercados internacionais

Fonte: elaboração própria em 2025.

4.5.2. Estratégias adotadas pela empresa

A Fazenda Futuro demonstrou uma abordagem estratégica e diversificada ao longo de sua trajetória de internacionalização, articulando diferentes pilares para expandir sua presença além das fronteiras brasileiras. Durante o período inicial de internacionalização (especialmente entre 2020 e 2022), a empresa adotou um conjunto de ações intencionais que tinham como objetivo facilitar a entrada em mercados competitivos, como o dos Estados Unidos. Essas ações podem ser agrupadas em seis pilares principais:

- a) Expansão Multicanal e Gradual: A empresa implementou uma estratégia de entrada mista em mercados externos, iniciando operações por meio de vendas diretas ao consumidor (*e-commerce*) com o objetivo de testar a aceitação do produto antes de avançar de forma mais ampla para o varejo físico. Essa estratégia gradual, alinhada ao perfil de uma empresa com características *born global*, permitiu mitigar riscos financeiros e ajustar o produto às preferências locais antes de comprometer investimentos maiores em distribuição física.
- b) Parcerias Estratégicas com Varejistas e Distribuidores: Para ampliar o alcance da marca e facilitar o acesso aos consumidores em mercados estrangeiros, a Fazenda Futuro estabeleceu colaborações com grandes redes de varejo e distribuidores locais. Nos Estados Unidos, como parte desse ciclo de internacionalização, a empresa trabalhou com parceiros como *Amazon Fresh*, *Sprouts Farmers Market* e *KeHE Distributors*, o que contribuía para a capilaridade da marca e para a sua credibilidade perante o consumidor em

um mercado altamente competitivo.

- c) Adaptação da Marca: Nos mercados internacionais, em especial nos Estados Unidos, a empresa operou durante anos sob a marca “*Future Farm*” (figura 4), como uma resposta estratégica à necessidade de se alinhar à linguagem e cultura local. Segundo declarações do fundador da empresa, Marcos Leta, essa adaptação pretendia reduzir possíveis barreiras culturais e facilitar a memorização da marca por parte dos consumidores anglófonos, evitando o estigma de produto estritamente “importado” ou “exótico”.
- d) Foco em Inovação e Qualidade do Produto: A empresa investiu continuamente em pesquisa e desenvolvimento com o objetivo de aprimorar a experiência sensorial de seus produtos, aproximando-os da textura e do sabor da carne convencional. Além disso, a aposta em alimentos com perfil *clean label*, ou seja, com menor uso de aditivos artificiais e maior transparência na composição, passou a fazer parte da estratégia de diferenciação frente aos concorrentes e de atendimento às demandas por produtos mais saudáveis.
- e) Marketing e Engajamento: As estratégias de *marketing* da Fazenda Futuro buscaram conectar seus produtos a valores éticos, com ênfase em sustentabilidade e bem-estar animal. Além de parcerias com influenciadores (como a cantora Anitta no Brasil), o que contribuiu para ampliar a visibilidade da marca e fortalecer sua identidade junto a diferentes públicos.
- f) Otimização da Cadeia e Precificação: A empresa também investiu na otimização de sua cadeia de produção e logística, visando atender à crescente demanda por seus produtos em diferentes mercados. A discussão sobre a construção planejada de uma nova planta fabril no Brasil voltada à exportação para os Estados Unidos reflete uma visão estratégica de eficiência operacional, que poderia permitir competitividade de preço frente a produtos similares em mercados externos.



Figura 4 – Comparativo de embalagens Brasil (esquerda) vs EUA (direita)

Fonte: Adaptado de Bom Gourmet (2021) e *Future Farm* (2024)

As embalagens do hambúrguer vegetal da Fazenda Futuro apresentam diferenças pontuais que estão relacionadas principalmente à adaptação ao mercado de destino, ao idioma e às normas regulatórias. No Brasil, o produto é vendido com a denominação Fazenda Futuro, com embalagens em língua portuguesa e nomes comerciais como “Futuro Burger 2030” ou “Futuro Burger 4.0”.

Já nos Estados Unidos, durante o período em que a empresa atuou naquele mercado, a Fazenda Futuro utilizou a marca *Future Farm*, destacando o produto como “Future Burger”, com embalagens integralmente em inglês e com maior ênfase em informações técnicas e certificações reconhecidas naquele mercado, como selos relacionados à alimentação vegana e à ausência de organismos geneticamente modificados (non-GMO), além da rotulagem nutricional no formato exigido pela *Food and Drug Administration* (FDA).

Em termos de *design*, a empresa adotou, a partir de 2021, embalagens mais sustentáveis, produzidas com materiais de origem renovável, como a cana-de-açúcar, tanto no mercado brasileiro quanto no internacional; contudo, no mercado norte-americano, observou-se uma identidade visual mais neutra e global, alinhada à concorrência com marcas como *Beyond Meat* e *Impossible Foods*¹³. Apesar dessas diferenças na apresentação, rotulagem e certificações destacadas, o produto permaneceu semelhante em ambos os mercados, sendo produzido no

¹³ Literalmente significam “além da carne” e “alimentos impossíveis”, em referência à proposta de substituir produtos de origem animal.

Brasil, o que evidencia que a adaptação ocorreu principalmente na embalagem e na comunicação ao consumidor.

Embora essas ações tenham sido centrais no ciclo de internacionalização da Fazenda Futuro, matérias recentes de outubro de 2025 indicam que a empresa entrou em uma nova fase estratégica com foco mais acentuado no mercado brasileiro, em resposta a desafios operacionais, regulatórios e de competição observados no exterior. Essa reorientação evidencia que as estratégias adotadas em determinado momento precisam ser continuamente reavaliadas à luz das condições institucionais e mercadológicas, o que reforça a importância de uma abordagem dinâmica em processos de internacionalização.

4.5.3. Desafios e Oportunidades no Mercado dos Estados Unidos

A entrada da Fazenda Futuro no mercado dos Estados Unidos representou um marco relevante em sua trajetória de internacionalização, considerando-se a dimensão, a competitividade e o grau de regulação desse mercado. O ambiente norte-americano oferece oportunidades expressivas para empresas do setor de alimentos *plant-based*; contudo, impõe também desafios significativos que exigem elevado grau de capacidade institucional, financeira e regulatória.

Oportunidades:

- a) Mercado Amplo e em Crescimento: Os Estados Unidos configuram-se como o maior mercado global para produtos *plant-based*, com um valor anual estimado entre US\$ 5 bilhões e US\$ 6 bilhões, impulsionado por mudanças no comportamento do consumidor, maior preocupação com saúde e sustentabilidade, e pelo crescimento do flexitarianismo. Esse cenário cria um ambiente favorável para empresas inovadoras que oferecem alternativas à carne tradicional.
- b) Parcerias Estratégicas e Canais de Distribuição: A presença de grandes redes varejistas e operadores logísticos especializados constitui outra oportunidade relevante. Durante o ciclo de internacionalização da Fazenda Futuro, parcerias com redes como *Amazon Fresh*, *Sprouts Farmers Market* e distribuidores como a *KeHE Distributors* possibilitaram maior visibilidade e acesso ao consumidor final, além de conferirem legitimidade à marca em um mercado altamente competitivo.

- c) Posicionamento de Marca e Inovação: O posicionamento da empresa sob a marca “*Future Farm*” e a proposta de produtos com perfil *clean label* permitiram diferenciação frente a concorrentes consolidados, como *Beyond Meat* e *Impossible Foods*. A ênfase em inovação tecnológica e na replicação das características sensoriais da carne convencional também se alinhou às preferências de consumidores norte-americanos que buscam alternativas vegetais sem abrir mão da experiência de consumo.
- d) Acesso a Capital e Investimentos: A capacidade da Fazenda Futuro de captar aproximadamente R\$ 300 milhões foi determinante para viabilizar sua entrada no mercado norte-americano, permitindo investimentos em *marketing*, adaptação de produtos e estrutura logística. Em mercados altamente regulados e competitivos, como o caso dos Estados Unidos, o acesso a capital constitui fator crítico para a sustentação das estratégias de internacionalização.

Desafios:

- a) Concorrência Interna: O mercado *plant-based* nos Estados Unidos é caracterizado por intensa concorrência, com a presença de grandes empresas já consolidadas e um ecossistema dinâmico de *startups* locais. Esse cenário aumenta a pressão sobre preços, margens de lucro e investimentos em *marketing*, dificultando a consolidação de empresas estrangeiras, que é o caso da Fazenda Futuro.
- b) Regulamentações Rigorosas: O cumprimento das exigências impostas pela *Food and Drug Administration* (FDA), especialmente aquelas consolidadas pela *Food Safety Modernization Act* (FSMA), representa um desafio central. As demandas relacionadas à segurança alimentar, rastreabilidade, controle de processos e adequação documental configuram barreiras não tarifárias que elevam os custos operacionais e impactam a viabilidade econômica das exportações.
- c) Logística e Cadeia de Suprimentos: A ampla extensão territorial dos Estados Unidos e a complexidade de sua cadeia logística exigem elevados níveis de eficiência operacional. A necessidade de manter padrões de qualidade, cumprir prazos e garantir a distribuição adequada dos produtos reforça a importância de investimentos contínuos em infraestrutura logística,

evidenciando os desafios enfrentados por empresas estrangeiras no atendimento a esse mercado.

- d) Adaptação às Preferências Locais: Apesar da tendência global de crescimento do consumo de alimentos *plant-based*, as preferências do consumidor norte-americano variam de acordo com regiões e perfis culturais. Isso exige constantes adaptações nos produtos em termos de sabor, textura e formato, aumentando os custos de desenvolvimento e a complexidade operacional.
- e) Percepção de Preço: Os produtos *plant-based* ainda são percebidos por parte dos consumidores como alternativas de preço superior em relação à carne convencional. Essa percepção representa um desafio adicional, exigindo estratégias de otimização de custos e comunicação eficaz do valor agregado para ampliar a aceitação do produto entre consumidores mais sensíveis ao preço.

Em síntese, embora o mercado dos Estados Unidos apresente elevado potencial de crescimento para o setor de alimentos *plant-based*, a experiência da Fazenda Futuro evidencia que a exploração desse potencial está condicionada a fatores estruturais que vão além da aceitação do produto pelo consumidor. A elevada concorrência, aliada às rigorosas exigências regulatórias e aos custos associados à conformidade sanitária e logística, impõe limites concretos à sustentabilidade da atuação internacional. Nesse contexto, a trajetória da empresa no mercado norte-americano demonstra que a capacidade de inovar e de se adaptar institucionalmente às exigências regulatórias constitui fator determinante não apenas para o sucesso, mas para a própria continuidade das operações em mercados altamente regulados.

4.5.4. Interrupção das Exportações: causas plausíveis e impactos

Durante o desenvolvimento deste estudo, a empresa Fazenda Futuro informou que, embora tenha realizado exportações para o mercado dos Estados Unidos no período analisado, tais operações não se encontram atualmente ativas. De acordo com a empresa, não há disponibilidade de informações internas detalhadas sobre esse processo, uma vez que os profissionais responsáveis pela área de exportação não integram mais o quadro organizacional, motivo pelo qual a

análise aqui proposta baseia-se em fontes documentais, normativas e institucionais, bem como mensagens trocadas via correio eletrônico da empresa.

A interrupção das exportações constitui um resultado relevante do presente trabalho, pois evidencia as dificuldades enfrentadas por empresas brasileiras do setor alimentício ao buscar inserção e permanência em mercados altamente regulados. No caso do mercado norte-americano, observa-se que o acesso não depende apenas da aceitação do produto ou da aderência a tendências de consumo, mas da capacidade contínua de atender a exigências regulatórias complexas, especialmente no que se refere à segurança alimentar.

A análise das normas aplicáveis aos Estados Unidos, em especial aquelas administradas pela *Food and Drug Administration* (FDA) e consolidadas pela *Food Safety Modernization Act* (FSMA), indica que a conformidade regulatória exige investimentos permanentes em controle de processos, rastreabilidade, monitoramento microbiológico e adequação documental. As tabelas e quadros apresentados neste estudo evidenciam que tais exigências configuram barreiras não tarifárias que impactam diretamente os custos operacionais e a logística das exportações, podendo comprometer a sustentabilidade da estratégia internacional ao longo do tempo.

No contexto da Fazenda Futuro, empresa inserida em um segmento caracterizado pela inovação e pela diferenciação de produtos, esses requisitos regulatórios assumem papel central na análise da interrupção das exportações. Embora o posicionamento vegano e sustentável represente um diferencial competitivo relevante, os dados analisados sugerem que tal vantagem encontra limites quando confrontada com ambientes regulatórios rigorosos, nos quais a manutenção da conformidade se torna fator determinante para a continuidade das operações.

Outro aspecto a ser considerado refere-se à própria estrutura organizacional da empresa no período posterior às exportações. A ausência de uma equipe dedicada à gestão das operações internacionais pode ter dificultado o acompanhamento sistemático das exigências regulatórias e a adaptação contínua às normas do mercado de destino, elemento apontado pela literatura como crítico para a sustentabilidade de processos de internacionalização.

Dessa forma, a interrupção das exportações da Fazenda Futuro para os Estados Unidos pode ser compreendida como resultado da combinação de fatores

regulatórios, operacionais e organizacionais. Esse resultado reforça a compreensão de que estratégias de internacionalização no setor alimentício demandam não apenas diferenciação mercadológica, mas também elevado grau de capacidade institucional e planejamento regulatório, especialmente em mercados altamente regulados como o norte-americano.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar de que forma a Fazenda Futuro pode superar as barreiras sanitárias e técnicas impostas pelo mercado dos Estados Unidos e, simultaneamente, utilizar seu posicionamento vegano e sustentável como vantagem competitiva no processo de internacionalização. Para alcançar esse propósito, foram discutidos conceitos fundamentais de Comércio Exterior, modelos clássicos de internacionalização empresarial, com destaque para o Modelo de Uppsala e o Paradigma Eclético (OLI), bem como os fundamentos do Direito Internacional Econômico aplicados ao comércio de alimentos.

No que se refere aos objetivos específicos, constatou-se que foram atingidos de maneira satisfatória. Inicialmente, o estudo permitiu compreender como as exigências regulatórias do mercado norte-americano, especialmente aquelas relacionadas à *Food and Drug Administration* (FDA) e à *Food Safety Modernization Act* (FSMA), configuram-se como barreiras não tarifárias relevantes. Observou-se que tais exigências, embora complexas, não se limitam a entraves burocráticos, mas funcionam como mecanismos de garantia de qualidade, segurança alimentar e credibilidade perante o consumidor.

Além disso, a análise do processo de internacionalização da Fazenda Futuro evidenciou a adoção de estratégias intencionais e coerentes com o mercado-alvo, como a adaptação da marca para “Future Farm”, a adequação da comunicação ao público norte-americano e a busca por uma precificação competitiva frente a concorrentes locais consolidados. Verificou-se também que o posicionamento vegano e sustentável da empresa, aliado à rastreabilidade da matéria-prima e ao compromisso com a não associação ao desmatamento da Amazônia, está presente nas estratégias adotadas pela empresa no mercado norte-americano.

Do ponto de vista metodológico, este estudo identificou como principal limitação a ausência de entrevistas diretas com gestores ou responsáveis pelo

processo de internacionalização da empresa, o que restringiu o acesso a informações internas. Essa limitação foi parcialmente mitigada por meio da análise documental, de fontes secundárias, entrevistas públicas, reportagens especializadas, materiais institucionais da própria empresa e comunicações institucionais realizadas via *e-mail*, que, embora restritas, contribuíram para delimitar o escopo das informações disponíveis.

No campo teórico, identificou-se uma lacuna na literatura relacionada à integração entre barreiras sanitárias internacionais, estratégias de internacionalização e posicionamento sustentável no setor de alimentos *plant-based*, especialmente no contexto de empresas oriundas de países emergentes. Dessa forma, este trabalho contribuiu cientificamente ao articular teorias do comércio internacional e da internacionalização com aspectos regulatórios e de sustentabilidade, ampliando o debate acadêmico sobre *foodtechs* e mercados altamente regulados.

Em termos gerenciais, a pesquisa ofereceu contribuições relevantes ao demonstrar que a conformidade regulatória (*compliance* sanitário e técnico) deve ser compreendida como parte integrante da estratégia competitiva e de *marketing* internacional, e não apenas como uma obrigação legal. Para empresas brasileiras do setor *plant-based*, o estudo evidenciou que a sustentabilidade, quando respaldada por práticas verificáveis e comunicação transparente, pode atuar como um diferencial estratégico no acesso a mercados que possuem grandes exigências.

Como agenda para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos empíricos com entrevistas junto a gestores e especialistas do setor, bem como pesquisas quantitativas voltadas à percepção do consumidor norte-americano em relação a marcas *plant-based* de origem brasileira. Sugere-se, ainda, a ampliação da análise para outros mercados internacionais, como União Europeia e Ásia, a fim de comparar diferentes regimes regulatórios e estratégias de internacionalização.

Enfim, conclui-se, portanto, que a experiência da Fazenda Futuro demonstra que, para empresas de alimentos *plant-based* de países emergentes, o sucesso no comércio internacional depende da articulação entre estratégia empresarial, conformidade regulatória e construção de valor sustentável, elementos que, quando integrados, possibilitam transformar desafios institucionais em vantagens competitivas.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, O. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209–231, jun. 1993

ANTONIO, M. et al. **Internacionalização como Estratégia Competitiva para Pequenas e Médias Empresas do Brasil: uma Revisão Bibliográfica**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/35220354.pdf>. Acesso em: 30 set. 2025.

BOM GOURMET. Fazenda Futuro lança hambúrguer 2.0 e diz que versão anterior é "obsoleta". **Gazeta do Povo**, Curitiba, 15 maio 2020. Disponível em: <https://bomgourmet.com/bomgourmet/negocios-e-franquias/fazenda-futuro-hamburguer-obsoleto/>. Acesso em: 16 out. 2025.

BRASIL. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Instrução Normativa nº 19, de 10 de abril de 2019. Estabelece os requisitos para certificação sanitária internacional de produtos de origem vegetal. Brasília: MAPA, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal>. Acesso em: 30 set. 2025.

CAMARGO, J. DE. **Os planos da “fazenda” de R\$ 2 bilhões para crescer na contramão dos frigoríficos – Money Times**. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/os-planos-da-empresa-de-r-2-bilhoes-para-crescer-na-contramao-dos-frigorificos/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **International Business: The New Realities**. 3. ed. Harlow: Pearson, 2014.

Certificação Sanitária Internacional de Produtos de Origem Vegetal - CSIV. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/certificacao-dipov/CSI-Vegetal-mapa-in-no-19-2019>. Acesso em: 26 maio 2025.

CERTIFIED VEGAN. **Vegan Certification**. Disponível em: <https://vegan.org/certification/>. Acesso em: 26 maio 2025.

CHISHTY, S. K. et al. **Determinants of SME Internationalisation: An Empirical Assessment of Born Global Firms**. *Journal of Risk and Financial Management*, v. 18, n. 4, p. 199, 7 abr. 2025.

CNN BRASIL. **Fazenda Futuro faz captação de R\$ 300 milhões e mira EUA**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/fazenda-futuro-faz-captacao-de-r-300-milhoes-e-mira-eua/>. Acesso em: 26 maio 2025.

CONEXOS CLOUD. **Barreiras tarifárias e não tarifárias**. Disponível em: <https://conexoscloud.com.br/barreiras-tarifarias-e-nao-tarifarias/>. Acesso em: 21 jul. 2025.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DUNNING, J. H. **The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions**. 1988. ed. Academy of International Business: Springer Nature, [s.d.]. v. Vol. 19, No. 1p. pp. 1-31 (31 pages)

DUNNING, John H. **The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future**. International Journal of the Economics of Business, v. 8, n. 2, p. 173–190, 2001.

FASTER CAPITAL. **O paradigma eclético e seus principais conceitos**. Disponível em: <https://fastercapital.com/pt/tema/o-paradigma-ecl%C3%A9tico-e-seus-principais-conceitos.html/1>. Acesso em: 21 jul. 2025.

Fazenda Futuro. Disponível em: <https://www.fazendafuturo.io/>.

FDA. **Food Safety Modernization Act (FSMA)**. Disponível em: <https://www.fda.gov/food>. Acesso em: 29 maio 2025.

FDA. **Guia para rotulagem de alternativas vegetais a alimentos de origem animal**. Disponível em: <https://www.fda.gov/media/165776/download>. Acesso em: 29 maio 2025.

FDA. **Nutrition, Food Labeling, and Critical Foods**. Disponível em: <https://www.fda.gov/food/nutrition-food-labeling-and-critical-foods>. Acesso em: 29 maio 2025.

FGV. **Estudo revela estratégias para internacionalização rápida de pequenas e médias empresas**. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/estudo-revelaestrategias-para-internacionalizacao-rapida-de-pequenas-e-medias-empresas>. Acesso em: 21 jul. 2025.

FOOD CONNECTION. **O mercado plant-based e tendências para 2024**. Disponível em: <https://www.foodconnection.com.br/alimentosebebidas/o-mercado-plant-basede-tendencias-para-2024/>. Acesso em: 21 jul. 2025.

FUTURE FARM. **Future Burger**. 2024. Disponível em: <https://www.futurefarm.io/products/future-burger>. Acesso em: 16 out. 2025.

GIL, Antônio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODFRAY, H. C. J. et al. **Meat consumption, health, and the environment**. Science, v. 361, n. 6399, 19 jul. 2018.

GOOD FOOD INSTITUTE. **2023 State of the Industry Report: Plant-Based Meat, Seafood, Eggs, and Dairy**. Washington: GFI, 2023. Disponível em:

<https://gfi.org/resource/plant-based-meat-eggs-and-dairy-state-of-the-industry-report/>. Acesso em: 29 maio 2025.

Home | ApexBrasil. Disponível em: <<https://apexbrasil.com.br/>>. Acesso em: 30 set. 2025.

HUMAN FOODS PROGRAM. **Label Claims for Food & Dietary Supplements.**

Disponível em:

<https://www.fda.gov/food/nutrition-food-labeling-and-critical-foods/label-claims-food-dietary-supplements>.

HUMAN FOODS PROGRAM. **Structure/Function Claims.** Disponível em:

<https://www.fda.gov/food/nutrition-food-labeling-and-critical-foods/structurefunction-claims>. Acesso em: 21 jul. 2025.

INFOMONEY. **Fazenda Futuro: como a startup que aposta em carne de planta para superar frigoríficos já vale R\$ 715 milhões.** Disponível em:

<https://www.infomoney.com.br/negocios/fazenda-futuro-como-a-startup-que-apostae-m-carne-de-planta-para-superar-frigorificos-ja-vale-r-715-milhoes/>. Acesso em: 21 jul. 2025.

JACKSON, John H. **The World Trading System: Law and Policy of International Economic Relations.** 2. ed. Cambridge, MA: MIT Press, 1997.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. **The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign...** Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/5223466_The_Internationalization_Process_of_the_Firm_A_Model_of_Knowledge_Development_and_Increasing_Foreign_Market_Commitments.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. **The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from Liability of Foreignness to Liability of Outsidership.** Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/227470275_The_Uppsala_Internationalization_Process_Model_Revisited_From_Liability_of_Foreignness_to_Liability_of_Outsidership.

LEGALE. **Direito Internacional Econômico: conceitos e impactos no Brasil.**

Disponível em:

<https://legale.com.br/blog/direito-internacional-economico-conceitose-impactos-no-brasil/>. Acesso em: 21 jul. 2025.

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

MACKENZIE, P.; RAWLINSON, D.; ROSBOTHAM, L. **Livestock and Climate Change What if the key actors in climate change are... cows, pigs, and chickens?** [s.l: s.n.]. Disponível em:

<https://awellfedworld.org/wp-content/uploads/Livestock-Climate-Change-Anhang-Gootland.pdf>.

MARGARIDA, M. **Introdução a metodologia do trabalho científico : elaboração de trabalhos na graduação.** São Paulo (Sp): Atlas, 2010.

MINTZ, S. W. **Comida e antropologia: uma breve revisão.** Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 16, n. 47, out. 2001.

OMC – Organização Mundial do Comércio. **Acordo sobre Aplicação de Medidas Sanitárias e Fitossanitárias.** Disponível em: https://www.wto.org/english/tratop_e/sps_e/spsagr_e.htm. Acesso em: 30 maio 2025.

OMC – Organização Mundial do Comércio. **Understanding the WTO: The Organization.** Genebra: OMC, s.d. Disponível em: https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/understanding_e.pdf. Acesso em: 30 set. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **OECD.** Disponível em: <https://www.oecd.org/>. Acesso em: 30 maio 2025.

_____ **SMEs and trade.** Disponível em: <https://www.oecd.org/en/topics/smes-and-trade.html>. Acesso em: 21 jul. 2025.

O mercado plant-based e as tendências para 2024. Disponível em: <https://www.abre.org.br/inovacao/novos-materiais-novas-tecnologias-inovacao/o-mercado-plant-based-e-as-tendencias-para-2024/>. Acesso em: 21 jul. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future.** Paris, 2020.

PORTELA, Paulo Henrique Gonçalves. **Direito Internacional Público e Privado.** 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2023.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

(PDF) The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/5151122_The_Born-Global_Phenomenon_A_Comparative_Case_Study_Research.

PRECEDENCE RESEARCH. **Plant-Based Food Market Size, Share, Trends.** Disponível em: <https://www.precedenceresearch.com/plant-based-food-market>. Acesso em: 26 maio 2025.

RIALP, A. *et al.* **The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research.** *Journal of International Entrepreneurship*, v. 3, n. 2, p. 133–171, jun. 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/5151122_The_Born-Global_Phenomenon_A_Comparative_Case_Study_Research.

RICARDO, D. **Princípios de economia política e de tributação**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

SILVA, André Luiz Reis da. **Direito Internacional Econômico e as Relações Comerciais Contemporâneas**. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. [s.l.] Nova Fronteira, 2017

STAKE, R. E. **The art of case study research**. London: Sage Publications, 1995.

TEAM, B. **Fazenda Futuro inicia nova fase com foco no Brasil**. Disponível em: <https://bhbfood.com/negocios/fazenda-futuro-inicia-nova-fase-com-foco-no-brasil/>.

TGA. **A internacionalização como um processo: o Modelo de Uppsala**.

Disponível em:

<https://www.tga.pt/ponto-tga/internacionalizacao/a-internacionalizacao-com-um-processo-o-modelo-de- uppsala/>. Acesso em: 21 jul. 2025.

UNITED STATES. **Fair Packaging and Labeling Act**. *United States Code*, Title 15 – Commerce and Trade. Washington, DC: U.S. Government Publishing Office.

Disponível em:

<https://www.govinfo.gov/content/pkg/USCODE-2023-title15/html/USCODE-2023-title15-chap39.htm>. Acesso em: 16 out. 2025.

UNITED STATES. **Federal Food, Drug, and Cosmetic Act**. *United States Code*, Title 21 – Food and Drugs. Washington, DC: U.S. Government Publishing Office.

Disponível em:

<https://www.govinfo.gov/content/pkg/USCODE-2023-title21/html/USCODE-2023-title21-chap9.htm>. Acesso em: 16 out. 2025.

VARZAKAS, T.; SMAOUI, S. Global Food Security and Sustainability Issues: The Road to 2030 from Nutrition and Sustainable Healthy Diets to Food Systems Change. **Foods**, v. 13, n. 2, p. 306–306, 18 jan. 2024.

V-LABEL. **V-Label Criteria**. Disponível em: <https://www.v-label.com/criteria/>.

Acesso em: 26 maio 2025.

VEGAN BUSINESS. **Fazenda Futuro: expansão nos EUA com dois novos parceiros!** Disponível em:

<https://veganbusiness.com.br/fazenda-futuro-expansao-nos-eua/>. Acesso em: 21 jul. 2025.

WEPLANBEFORE. **Vantagem competitiva sustentável**. Disponível em:

<https://weplanbefore.com.br/vantagem-competitiva-sustentavel/>. Acesso em: 21 jul. 2025.

WILLETT, W. et al. **Food in the Anthropocene: the EAT–Lancet Commission on Healthy Diets from Sustainable Food Systems**. *The Lancet*, v. 393, n. 10170, p. 447–492, 16 jan. 2019.

YIN, R. K. **Case Study research: Design and Methods**. 5. ed. Los Angeles: Sage, 2014.

GLOSSÁRIO

**Barreiras não
tarifárias:**

Conjunto de normas, exigências técnicas, sanitárias, ambientais ou regulatórias que dificultam ou restringem o comércio internacional, mesmo na ausência de tarifas aduaneiras, afetando especialmente o acesso a mercados mais regulados.

Born Global:

Tipo de empresa que inicia suas operações internacionais de forma rápida ou quase simultânea à sua fundação, explorando nichos globais e utilizando estratégias inovadoras de internacionalização, comum em startups e *foodtechs*.

**Cadeia de
suprimentos
(*Supply Chain*):**

Conjunto de atividades, organizações, recursos e processos envolvidos na produção, distribuição e entrega de um produto ao consumidor final, incluindo logística, fornecedores, armazenamento e transporte.

**CAGR (Taxa de
Crescimento Anual
Composta):**

Indicador financeiro que expressa a taxa média de crescimento de um valor ao longo de determinado período, considerando os efeitos da capitalização anual. É amplamente utilizado para análise de tendências de mercado.

Certified Vegan:

Certificação concedida pela *Vegan Awareness Foundation* a produtos que não contêm ingredientes de origem animal e não realizam testes em animais, sendo amplamente

reconhecida no mercado norte-americano.

Clean Label:

Tendência do setor alimentício que prioriza rótulos simples, transparentes e compreensíveis, com redução de ingredientes artificiais, aditivos químicos e conservantes, atendendo à demanda por alimentos mais naturais e saudáveis.

Compliance regulatório:

Conjunto de práticas adotadas pelas empresas para garantir a conformidade com normas legais, regulatórias e técnicas aplicáveis aos mercados de atuação, especialmente relevante no comércio internacional de alimentos.

FDA (Food and Drug Administration):

Agência do governo dos Estados Unidos responsável pela regulamentação, fiscalização e controle da segurança de alimentos, medicamentos, cosméticos e outros produtos, incluindo os importados.

Flexitarianismo:

Estilo alimentar caracterizado pela priorização de alimentos de origem vegetal, permitindo o consumo ocasional de carne e derivados. É um dos principais impulsionadores do crescimento do mercado plant-based.

Foodtech:

Empresa que utiliza inovação tecnológica, pesquisa e desenvolvimento para criar soluções no setor de alimentos, incluindo novos produtos, processos produtivos e modelos de negócio, como ocorre no segmento plant-based.

**FSMA (Food Safety
Modernization Act):**

Legislação norte-americana promulgada em 2011 que reformulou a política de segurança alimentar dos Estados Unidos, com foco na prevenção de riscos e exigência de planos de segurança baseados em análise de perigos.

**Internacionalização
de empresas:**

Processo pelo qual uma empresa amplia suas operações para mercados estrangeiros, por meio de exportações, parcerias, investimentos diretos ou outras estratégias de entrada internacional.

Modelo de Uppsala:

Teoria desenvolvida por Johanson e Vahlne que compreende a internacionalização como um processo gradual, no qual as empresas expandem suas operações internacionais à medida que acumulam conhecimento e experiência nos mercados externos.

**Paradigma Eclético
(OLI):**

Modelo teórico proposto por John Dunning que explica a internacionalização das empresas a partir de três vantagens: *Ownership* (propriedade), *Location* (localização) e *Internalization* (internalização).

Plant-based:

Categoria de produtos alimentícios elaborados predominantemente ou exclusivamente a partir de ingredientes de origem vegetal, utilizados como alternativa à carne e a outros produtos de origem animal.

PMEs (Pequenas e Médias Empresas):

Empresas caracterizadas por porte reduzido em termos de faturamento e número de empregados, que enfrentam desafios específicos no processo de internacionalização, como limitações financeiras e regulatórias.

Rastreabilidade:

Capacidade de identificar a origem, o histórico e o percurso de matérias-primas e produtos ao longo da cadeia produtiva, sendo um fator relevante para a segurança alimentar e a sustentabilidade.

Rotulagem de alimentos:

Conjunto de informações obrigatórias presentes nas embalagens de alimentos, regulamentadas por órgãos competentes, com o objetivo de garantir transparência, segurança e informação adequada ao consumidor.

V-Label:

Selo de certificação internacional originado na Suíça que identifica produtos como vegetarianos ou veganos, com base em critérios rigorosos, sendo amplamente reconhecido no mercado europeu.

Vantagem competitiva:

Característica ou conjunto de estratégias que permite à empresa diferenciar-se de seus concorrentes, alcançar melhor desempenho e sustentar sua posição no mercado.

**APÊNDICE A – INFORMAÇÕES SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DA
FAZENDA FUTURO**

QUESTIONÁRIO

1) A Fazenda Futuro atualmente exporta para os Estados Unidos?

() Sim () Não

2) Em que período a empresa realizou exportações para os Estados Unidos e quais produtos eram enviados?

3) Quais fatores influenciaram a decisão de interromper as exportações para os EUA?

4) Quais mercados hoje são considerados prioritários pela empresa?

5) A empresa considera que o posicionamento vegano e sustentável da marca contribuiu como diferencial competitivo na inserção internacional?
