

INTERNACIONALIZAR SEM PERDER A ESSÊNCIA: O DILEMA DA LINUS

Autores: Luciana Padovez Cualheta (FGV EAESP)
Jorge Manoel Teixeira Carneiro (FGV EAESP)

RESUMO: O caso acompanha a trajetória da Linus, marca brasileira de calçados sustentáveis fundada por Isabela Chusid, que cresceu de forma orgânica e bootstrap no mercado doméstico. Com base em valores como sustentabilidade, design e proximidade com o consumidor, a empresa construiu uma marca forte e uma operação enxuta. A internacionalização surge de forma não planejada, a partir de demanda espontânea de consumidores estrangeiros e oportunidades contingentes, levando à experimentação de diferentes modos de entrada, como distribuidores locais, e-commerce próprio e marketplaces. Ao longo do processo, a empresa enfrenta desafios relacionados a controle de marca, adaptação cultural, escolha de parceiros e complexidade operacional. Em 2026, com baixa participação das exportações na receita, mas crescente interesse internacional, a fundadora se depara com um dilema estratégico: seguir reagindo a oportunidades emergentes ou estruturar uma estratégia deliberada de expansão global.

Palavras-chave: Effectuation. Internacionalização de startups. Estratégia empreendedora

INTRODUÇÃO

Isabela Chusid observava os relatórios do Google Analytics com atenção. O que antes era apenas um detalhe curioso começava a se tornar um padrão: o *site* da Linus — marca de calçados sustentáveis que fundara quatro anos antes — registrava acessos cada vez mais frequentes de fora do Brasil. Havia visitantes dos Estados Unidos, de Portugal, da Espanha. Muitas dessas pessoas deixavam mensagens: queriam comprar, mas não conseguiam finalizar a compra, pois não tinham CPF e não conseguiam cadastrar seus endereços para entrega.

Isabela sabia que aquele era um sinal. A Linus estava sendo descoberta além das fronteiras nacionais. A dúvida era se já era o momento certo de internacionalizar — e, se sim, **como internacionalizar a empresa, mantendo a essência da marca, com uma estrutura enxuta e sem comprometer o foco no Brasil?**

“A gente sempre teve muito cuidado com cada ponto de contato da marca. Vender para fora não é só despachar uma caixa. É pensar em como traduzir nosso propósito, nosso produto, nossa experiência... e fazer isso com os pés no chão, sem comprometer o caixa.” — Isabela Chusid, fundadora da Linus

O SURGIMENTO DA LINUS

Isabela Chusid nunca imaginou que a dor nos pés poderia se transformar em um negócio. Formada em Administração de Empresas pela FGV, ela iniciou uma carreira executiva e não pensava em empreender. Porém, foi diagnosticada com frouxidão ligamentar, uma condição que afeta a estabilidade das articulações, o que gerou a necessidade de buscar

calçados anatômicos e confortáveis. Encontrou poucas opções no mercado — e nenhuma que fosse realmente sustentável. A escassez de alternativas acendeu uma ideia: criar seus próprios calçados, focando em sustentabilidade, estilo e conforto.

Isabela sempre levou sustentabilidade a sério, desde que aprendeu sobre reciclagem aos quatro anos de idade e passou a influenciar todas as pessoas da sua família a se preocupar com os resíduos que geravam. Por isso, quando pensou em empreender, sabia que a sustentabilidade seria um dos valores dos quais não estaria disposta a abrir mão. Ela fundou a Linus (<https://uselinus.com.br/>) em 2018, com 23 anos. A proposta era simples e ambiciosa: desenvolver um produto com design minimalista e anatômico, vegano, reciclável e produzido com materiais de fonte renovável.

Isabela iniciou o negócio com recursos próprios – cerca de R\$50 mil, depois de fazer muitas pesquisas com fornecedores para encontrar o material e o *design* ideais. Com o investimento inicial, lançou a primeira leva de 900 pares de sandálias. O lote se esgotou em poucos meses, o que lhe sugeriu que estava no caminho certo.

Desde o início, a marca foi construída com base em três pilares: conforto, estética e impacto ambiental positivo. As sandálias são produzidas com cerca de 70% de materiais de fontes renováveis, sem metais pesados ou ftalatos, e 100% recicláveis. Além disso, a Linus compensa o dobro das emissões de carbono geradas e recicla 200% do papel e plástico utilizados nas embalagens. Tudo isso com produção nacional, controle de qualidade e parcerias com fornecedores que compartilham dos mesmos valores.

“As pessoas começaram a comprar o produto pela estética e ficavam pela história. Quando vi isso acontecendo, entendi que a sustentabilidade podia ser vivida na prática e não só no discurso.” — Isabela Chusid

O CRESCIMENTO DA LINUS

O crescimento da marca foi consistente e orgânico. Para Isabela, era fundamental que a empresa se pagasse desde o momento zero, o que a tornou bastante cautelosa em relação às decisões do negócio. A marca nasceu digital e, ao invés de abrir lojas próprias, Isabela preferiu a estratégia de vender em lojas de parceiros comerciais. Isso permitiu ganhar visibilidade e novos clientes, sem necessidade de grandes investimentos em lojas próprias, pois os produtos eram consignados e vendidos nos estabelecimentos dos parceiros.

“Para nós, não é um problema, pois o cliente compra na loja de um revendedor, passa a conhecer a marca e pode voltar a comprar outros produtos em nosso site, pois já experimentou.” — Isabela Chusid

Durante a pandemia de COVID-19, muitas pessoas passaram a buscar conforto, e a Linus cresceu 700% em vendas. Em 2021, a marca já estava presente em 74 pontos de venda de parceiros. Esse número aumentou para 170 pontos de venda em 2023 e para 450 pontos físicos no Brasil no início de 2026. A marca também utilizou plataformas como Shopify e Amaro para estabelecer sua presença *online*.

Isabela atribui o sucesso da marca não apenas à qualidade do produto, mas também ao relacionamento desenvolvido com os clientes. Nas redes sociais, a Linus cultivou uma linguagem leve, transparente e próxima do consumidor. O time de atendimento ao cliente — posicionado dentro da área de *branding* — responde pessoalmente às mensagens e usa o *feedback* da comunidade para ajustar decisões de produto, embalagem e comunicação.

“Nosso time de customer experience não é operacional. É uma extensão do branding. Cada interação é parte da construção da marca.” — Isabela Chusid

Foi apenas no ano de 2024 que a empresa investiu na abertura de lojas próprias, incluindo uma loja conceito no bairro de Pinheiros em São Paulo e duas unidades em *shoppings* da cidade. Além disso, inaugurou uma loja pop-up no Rio de Janeiro no final do ano de 2025. Com uma base sólida no Brasil, um posicionamento admirado e um público fiel, a Linus parecia pronta para novos voos. Essas novas oportunidades começaram a surgir, mas não exatamente como parte de um plano estratégico.

OS PRIMEIROS SINAIS DO MERCADO INTERNACIONAL

Mesmo sem direcionamento estratégico para fora do Brasil, o time da Linus notou um comportamento curioso no *site*: acessos recorrentes da Europa, especialmente de Portugal e Espanha. As mensagens de clientes estrangeiros começaram a surgir — queriam comprar, mas não conseguiam finalizar a compra. Os obstáculos: a exigência de CPF e a ausência de entrega internacional. Ainda sem estrutura para operar internacionalmente, a equipe percebeu que ali havia um potencial latente.

A primeira oportunidade veio quando a loja conceito portuguesa “+351” entrou em contato, no ano de 2021. O modelo de negócio era semelhante ao que a Linus já utilizava no Brasil: a loja comprava os pares diretamente do produtor e revendia. O teste foi positivo. Os produtos tiveram boa aceitação pelo público português e a Linus teve a chance de ajustar preços, observar o *merchandising* e compreender o comportamento do consumidor local. Essa primeira experiência aconteceu com a própria Linus enviando os produtos diretamente para a loja “+351”.

Pouco depois, um brasileiro residente na Espanha propôs-se a ser o distribuidor oficial da marca na Europa. Tal distribuidor não possuía lojas físicas, mas revendia as sandálias para diversos pontos de venda no país. A ideia parecia alinhada com a proposta da Linus: operação enxuta, risco baixo, controle da comunicação e do *site*. Para Isabela, habituada a crescer de forma cautelosa, com recursos próprios e sem grandes investimentos, esse formato pareceu ideal.

Assim nasceu o *site* “uselinus.com”, exclusivo para a Europa. A Linus cuidava do digital (*branding, design, e-commerce*), e o parceiro ficava responsável por logística e vendas. No entanto, surgiram problemas de ritmo, alinhamento e adaptação cultural. O distribuidor na Europa não imprimiu a tração e velocidade que Isabela esperava, não entendeu as necessidades específicas de cada país (como tamanhos femininos maiores na Alemanha) e não aproveitou oportunidades de aumentar as margens em países que valorizavam mais a “brasilidade” e nos quais a concorrência era menor.

Em paralelo, no ano de 2022, Isabela foi convidada a participar da Cúpula das Américas, evento que reúne chefes de Estado do continente, em Los Angeles. A visibilidade do evento impulsionou a decisão de expandir a operação logística da Linus, uma vez que ela sabia que pessoas do mundo todo passariam a conhecer a marca.

“Eu sabia que esse evento poderia impulsionar o negócio. Passamos a ter 140 países acessando o site e não temos anúncios rodando no mundo inteiro” — Isabela Chusid

Nesse momento, a empresa transferiu seu centro de distribuição para Extrema, Minas Gerais, onde obteve incentivos fiscais que aumentaram sua margem em 10%. Isabela rescindiu o contrato com o distribuidor europeu e passou a operar todo o *e-commerce* internacional diretamente do Brasil, com o apoio de transportadoras globais (DHL, UPS, FedEx). A Linus voltou a ter controle sobre o atendimento, a precificação e o posicionamento da marca. Por isso, a empresa passou a operar o site *uselinus.com*, que agora passava a atender países no mundo todo. Para Isabela, era fundamental cuidar da experiência do consumidor, embora ela ainda não tivesse certeza de como queria fazer isso.

A experiência malsucedida com o primeiro distribuidor trouxe aprendizados. A partir de então, a seleção de novos parceiros para distribuição passaria a seguir critérios claros e os interessados em se tornar distribuidores da Linus em outros países precisavam elaborar um *business plan* contendo as seguintes informações: histórico profissional do responsável; estudo de mercado, precificação e sazonalidade; proposta de canais de venda e posicionamento local; e alinhamento com os valores da Linus.

Desde então, foram firmadas parcerias com distribuidores no Chile, Uruguai, Austrália e Nova Zelândia. O time comercial da Linus avalia se os pontos de venda sugeridos pelos potenciais distribuidores estão alinhados com o posicionamento desejado e se o preço – tanto para distribuidores quanto para clientes finais – vai garantir as margens que a empresa deseja. Em alguns casos, até se cogitou a criação de plataformas de *e-commerce* locais sob gestão desses parceiros, mas isso ainda não foi implementado.

Algumas parcerias têm sido bem-sucedidas e outras nem tanto. Em um desses países (omitido por questão de confidencialidade), os parceiros de distribuição subestimaram os impostos de importação — calcularam 6%, mas a taxa real era 16%. O erro inviabilizou a operação de revenda e forçou uma mudança para vendas diretas, via feiras e eventos para os quais a Linus enviava sua própria equipe. Em contraste, o distribuidor australiano demonstrou profunda compreensão da marca, criando parcerias com ONGs ambientais locais e replicando o engajamento social da Linus, gerando valor genuíno para o mercado. Por sua vez, para ganhar o mercado norte americano, a estratégia escolhida por Isabela em 2025 foi vender na Amazon.

A Amazon é um dos principais canais de busca do americano. É onde a galera, de fato, faz compras. É um ambiente onde a gente consegue criar a nossa loja, ter controle também da operação.

E AGORA?

Em 2026, menos de 10% da receita da Linus vinha de exportações. Ainda assim, a marca era acessada por clientes na Alemanha, Suíça e Estados Unidos, mesmo sem investimentos em marketing global. Isabela enxerga a internacionalização como um caminho para crescimento da marca, mas não quer perder o foco no mercado brasileiro e nem fazer a expansão a qualquer custo, por já ser muito acostumada com uma estratégia *bootstrap*.

“Internacionalizar não pode ser só uma resposta ao ego. Tem que fazer sentido para a marca, para o nosso momento e para o que a gente quer construir.” - Isabela

A empresa se via diante de um novo desafio estratégico: Seguir reagindo a oportunidades ou construir uma estratégia ativa de expansão internacional? Deveria apostar em mais distribuidores locais, em plataformas de *e-commerce* (dedicadas ou em *e-marketplaces*), ou manter a centralização no Brasil? Será que distribuidores no exterior conseguiriam garantir

o posicionamento que a marca desejava transmitir? A decisão envolvia não apenas questões operacionais, mas o próprio propósito da marca: crescer de forma consciente (sem “dar passos maiores que as pernas”), sustentável e conectada com sua essência.

NOTAS DE ENSINO

Sinopse do Caso

Este caso examina o processo de internacionalização de uma marca digital brasileira cuja expansão internacional emergiu de forma não planejada. Nele, o aluno acompanha a trajetória de Isabela Chusid, fundadora da Linus, uma startup brasileira de calçados sustentáveis. Criada com base em valores de sustentabilidade, design consciente e anatômico, a empresa cresceu com uma lógica *bootstrap*, mantendo controle rígido de caixa para crescer de forma sustentável. A fundadora criou um relacionamento muito próximo com o consumidor, cuidando de todas as etapas da experiência de compra.

Com o tempo, a Linus começou a receber visitas de consumidores internacionais em seu site, interessados em seus produtos, mas que não conseguiam concluir a compra por barreiras operacionais. A resposta da Linus a esses pedidos espontâneos levou à experimentação de diferentes modelos de entrada em mercados estrangeiros — desde parcerias com distribuidores locais até a criação de lojas virtuais dentro de plataformas como a *Amazon*.

A trajetória permite discutir modos de entrada internacional e analisar como decisões baseadas em experimentação e perda aceitável podem impulsionar o crescimento inicial, mas também gerar desafios à medida que a complexidade organizacional aumenta.

Uso sugestivo do caso

O caso foi escrito para provocar uma discussão acerca das possíveis estratégias de internacionalização de startups. Ele pode ser usado por alunos de graduação e MBA executivo, em disciplinas como empreendedorismo e estratégia, para debater como pequenas empresas, em particular startups, podem aproveitar oportunidades de crescimento fora do país, mas permaneçam atentas às suas restrições de recursos (financeiros e gerenciais) e à essência do que lhes permite ter sucesso em seu mercado doméstico – inclusive seu propósito organizacional e os valores de seus fundadores.

O valor do caso se situa em contemplar conjuntamente duas correntes da literatura – empreendedorismo e internacionalização – os quais costumam ser tratados de forma independente na literatura. Vale dizer que o caso não é sobre *born globals* ou *international new ventures*, ou seja, não é sobre startups que, desde sua fundação ou pouco depois, já consideravam a internacionalização como parte de seu modelo de negócio. O caso é sobre uma empresa que nasceu para o mercado doméstico (com um propósito muito claro) e que foi favoravelmente surpreendida por oportunidades de expansão internacional que não partiram dela, mas que a levaram a ponderar sobre como incluir a internacionalização como componente explícito de seu plano de crescimento.

Enquanto a literatura sobre Empreendedorismo Internacional foca em abordagens inovadoras e proativas, abraçadas explicitamente por empresas (ou seus fundadores) com aceitação de correr riscos (inclusive de internacionalização), o caso da Linus foca em *startups* inovadoras em seu posicionamento no mercado doméstico, mas que adotam um modelo cauteloso de expansão, consistente com o padrão de *effectuation*, que é bem diferente das abordagens estruturadas e sistematizadas em geral apresentadas na literatura de Negócios

internacionais no tocante a motivações pra internacionalização, seleção de países e escolha de modos de entrada no exterior.

Objetivos Pedagógicos

O caso foi desenvolvido para permitir que os alunos desenvolvam capacidades analíticas relacionadas à internacionalização de empresas empreendedoras sob restrições de recursos. Ao final da discussão, espera-se que sejam capazes de comparar criticamente diferentes modos de entrada internacional, identificar a presença de lógica *effectual* no processo decisório, avaliar seus limites em estágios de crescimento e formular uma recomendação estratégica coerente com identidade, recursos e riscos envolvidos.

- Analisar criticamente modos de entrada internacional sob restrições reais de recursos, comparando exportação direta, distribuidores e marketplaces a partir de *trade-offs* estratégicos.
- Identificar e aplicar os princípios de *effectuation* à trajetória internacional da empresa.
- Avaliar os limites da lógica *effectual* em contextos de crescimento e maior complexidade organizacional.
- Formular recomendação estratégica coerente com identidade da empresa, recursos disponíveis e riscos envolvidos.

Perguntas de preparação dos alunos:

1. Como ocorreu o processo de internacionalização da empresa? Ele foi deliberado ou emergente?
2. Quais evidências no caso indicam a presença de princípios de *effectuation*?
3. Compare os três modos de entrada internacional apresentados. Quais são seus principais *trade-offs* estratégicos?
4. A lógica que guiou a expansão até agora continua adequada? Por quê?
5. Se você estivesse no lugar de Isabela, qual estratégia de expansão internacional adotaria? Por quê?

Plano de aula detalhado:

5 min - Introdução e dilema - Apresentar o dilema da fundadora: como expandir internacionalmente sem comprometer o caixa e garantindo a experiência do cliente?

20 min - Modos de entrada em mercados internacionais - explorar teorias de internacionalização versus as práticas da Linus até o momento.

20 min – Marca global e propósito - analisar riscos à identidade de uma marca em expansão internacional.

15 min - Pesquisa de mercado e escolha de parceiros – discutir aspectos essenciais para ser bem-sucedido em novos mercados.

15 min - Estratégia futura - avaliar caminhos viáveis e compatíveis com valores da Linus.

5 min – Síntese e fechamento

Plano de aula detalhado

Introdução e dilema (5 min)

Questão central:

Como expandir internacionalmente sem comprometer o caixa e os valores da empresa e garantindo a experiência do cliente?

Respostas esperadas:

A expansão internacional pode se basear em exploração de oportunidades fortuitas (como foi o caso da Linus, tanto para “escolha” de países quanto para escolha do modo de entrada no exterior), critérios intuitivos (ex: *feeling*, desejos e crenças da fundadora) ou critérios sistematizados e estruturados. Inicialmente, a expansão foi reativa (respostas a pedidos espontâneos) e experimental: Portugal (+351), Espanha (distribuidor). Diante da demanda nos Estados Unidos, a empreendedora escolheu vender pela Amazon, tentando deixar a operação o mais simples possível.

Isabela precisava balancear quatro dimensões: controle da marca, velocidade aspiracional de expansão vs. velocidade possível na prática, viabilidade operacional e consistência com os valores da empresa. A expansão internacional pode gerar escala e visibilidade, mas comprometer a atenção gerencial, os valores da empresa e da marca de seus produtos e, em consequência, a sua viabilidade financeira.

Modos de entrada em mercados internacionais (20 min)**Questões:**

Quais estratégias de entrada a Linus testou? Elas foram reativas ou estruturadas? Como se comparam com os modelos teóricos?

Respostas esperadas:

A empresa testou exportação, distribuição local e *marketplace* digital — formas de entrada com baixo investimento, típicas de startups *bootstrap*. A Linus começou sua expansão por meio de exportação direta, especificamente com o relacionamento (por venda ou consignação) para empresas (lojistas ou distribuidores, exclusivos ou não exclusivos) no país de destino; e, posteriormente, por meio de e-commerce – operado pela própria empresa ou através de e-marketplaces

Em relação à exportação indireta (ou seja, relacionamento com *trading companies* ou distribuidores sediados no país de origem da empresa), a exportação direta tem diversas vantagens: baixo custo para testar a aceitabilidade dos produtos no exterior, baixa necessidade de recursos (marketing, instalações, pessoal etc.) abertura de mercados externos, aprendizado gradual sobre exigências dos mercados externos, tais como regulações, prazos, práticas de negócio; por outro lado, a exportação direta apresenta algumas desvantagens: reduzido aprendizado sobre mercados internacionais (ex: comportamento dos consumidores, canais, níveis de preços praticados, ações dos concorrentes), pouco controle sobre a forma pela qual os produtos são vendidos nos mercados externos e dependência total de intermediários.

Este padrão cauteloso de expansão para mercados internacionais pode ser interpretado à luz da lógica de *effectuation*, na medida em que a fundadora estrutura suas decisões não a partir de previsões de mercado ou planos detalhados de longo prazo, mas a partir dos meios disponíveis e dos limites que considera aceitáveis. Sua atuação apoia-se em quatro fundamentos centrais. Em primeiro lugar, “quem eu sou”: sua identidade empreendedora e os valores que orientam a marca funcionam como critérios de filtro para qualquer iniciativa internacional. Em segundo lugar, “o que eu conheço”: a experiência acumulada pela empresa na construção de produto, posicionamento e relacionamento direto com o consumidor constitui a base sobre a qual a expansão se apoia. Em terceiro lugar, “quem eu conheço”: diferentemente de empresas que

internacionalizam a partir de redes globais pré-existentes, a fundadora não dispunha de contatos estruturados no exterior, de modo que a inserção internacional ocorreu a partir de interações emergentes e parcerias contingentes. Por fim, o princípio da “perda aceitável” orienta o nível de comprometimento de recursos, delimitando o montante que está disposta a investir e o risco que aceita assumir em cada movimento. Assim, a internacionalização não foi guiada por estimativas precisas de retorno esperado, mas por decisões progressivas, ancoradas nos recursos disponíveis e na gestão disciplinada da exposição ao risco, coerentes com o modelo de gestão adotado pela fundadora até então.

Marca global e propósito (20 min)

Questão:

O que está em risco quando se internacionaliza uma marca com propósito forte? A expansão pode diluir o posicionamento?

Respostas esperadas:

A internacionalização de uma marca com propósito forte envolve alta sensibilidade à execução, pois o valor percebido pelo consumidor não está apenas no produto, mas na coerência entre discurso e prática. Quando a expansão ocorre por meio de parceiros, qualquer desalinhamento operacional pode comprometer elementos centrais da identidade da marca, desde a forma como o produto é apresentado até o respeito a padrões sociais e ambientais que sustentam sua legitimidade. Diferentemente de marcas cuja proposta de valor é predominantemente funcional, marcas orientadas por propósito de sustentabilidade dependem de consistência narrativa e comportamental. Assim, a escolha inadequada de parceiros não representa apenas um risco comercial, mas um risco reputacional, capaz de afetar a credibilidade construída ao longo do tempo.

O episódio da Europa ilustra esse risco de forma concreta. Embora o distribuidor apresentasse capacidade comercial e acesso a canais relevantes, ele não captou plenamente a essência da Linus, tratando o produto como mais um item de portfólio, e não como expressão de uma proposta de valor com identidade própria. O desalinhamento manifestou-se em decisões de precificação, comunicação e posicionamento que não refletiam os valores da marca. Por outro lado, o caso da Austrália demonstra que a internacionalização pode, quando bem conduzida, amplificar o propósito em vez de diluí-lo. A parceria local respeitou os valores da marca e os traduziu para o contexto específico do mercado, estabelecendo conexões com ONGs e promovendo ativações ambientais coerentes com a identidade da empresa. Esse exemplo evidencia que a expansão internacional não é intrinsecamente ameaçadora ao posicionamento; ela pode fortalecer a legitimidade da marca quando há alinhamento estratégico, cultural e operacional.

Por fim, o crescimento internacional mal alinhado pode gerar percepções de *greenwashing* ou de perda de autenticidade, especialmente quando a marca adota canais ou parceiros que não refletem seus valores declarados. À medida que a empresa escala e entra em mercados maiores, a pressão por volume pode entrar em tensão com os compromissos socioambientais que fundamentam sua narrativa. Além disso, se a empresa não tem controle dos canais de comunicação utilizados, ela corre o risco de não estar associada aos valores que a representam. Caso o consumidor perceba inconsistência entre discurso e prática, o impacto pode ser desproporcional, uma vez que marcas com propósito estão sujeitas a expectativas mais elevadas de coerência.

Pesquisa de mercado e escolha de parceiros (15 min)

Questão:

Como a Linus escolheu seus parceiros internacionais? O que funcionou e o que deu errado?

Respostas esperadas:

A escolha inicial de parceiros internacionais pela Linus foi fortemente orientada por oportunidades emergentes, e não por um processo estruturado de análise de mercado. A empresa reagia a propostas recebidas ou a sinais de demanda percebidos, mas sem conduzir pesquisas sistemáticas sobre comportamento do consumidor, especificidades culturais ou características técnicas dos mercados-alvo. A ausência de uma investigação mais aprofundada sobre hábitos locais, como diferenças em numeração de calçados na Alemanha ou padrões de consumo específicos, revelou que a internacionalização estava sendo conduzida com base em suposições implícitas de transferibilidade do modelo brasileiro. Esse movimento foi coerente com a lógica de experimentação que marcava a empresa, mas evidenciou limitações quando a complexidade cultural passou a influenciar diretamente a performance comercial.

O caso do distribuidor europeu sintetiza os riscos dessa abordagem inicial. O parceiro não antecipou adequadamente o comportamento do consumidor local e tampouco captou nuances culturais relevantes para posicionamento e comunicação. A consequência foi a combinação de margens comprimidas, desalinhamento de marca e desempenho comercial abaixo do esperado.

Em resposta a esses aprendizados, a Linus passou a estruturar um processo de seleção mais rigoroso, exigindo dos potenciais parceiros a apresentação de *business plan* detalhado, estudo de mercado e demonstração explícita de alinhamento de valores. Essa mudança representa o início de um avanço na maturidade estratégica da empresa, sinalizando a transição de um modelo predominantemente reativo para um modelo mais criterioso e seletivo. Ao incorporar requisitos formais e mecanismos de avaliação prévia, a empresa reduz assimetrias de informação e aumenta sua capacidade de governança sobre a operação internacional.

Ainda assim, a inteligência cultural da organização encontra-se em estágio inicial de consolidação. Embora os critérios de seleção tenham se tornado mais robustos, a experiência internacional da empresa continua sendo construída de forma incremental, a partir de erros e ajustes sucessivos. Esse processo de aprendizagem progressiva demonstra capacidade adaptativa, mas também revela que a consolidação de competências globais ainda está em formação.

Estratégia futura (15 min)**Questão:**

Que caminhos estratégicos estão disponíveis? Qual combina com a Linus?

Cenários possíveis (que os alunos podem propor):**A. Crescimento via *marketplaces* globais (ex: Amazon):**

A expansão por meio de *marketplaces* globais representa um caminho de crescimento relativamente ágil e de menor intensidade de capital, especialmente quando comparado à abertura de estruturas próprias no exterior. Plataformas como Amazon oferecem infraestrutura logística, acesso imediato a uma base ampla de consumidores e mecanismos de visibilidade já consolidados, o que reduz barreiras iniciais de entrada. Para uma empresa com recursos limitados, esse modelo permite testar mercados com investimento controlado e escalabilidade potencialmente elevada. Contudo, essa alternativa envolve dependência estrutural da

plataforma, compressão de margens devido a comissionamento e competição direta por preço. Além disso, a experiência de marca tende a ser mediada pelo ambiente padronizado do marketplace, limitando diferenciação e reduzindo o contato direto com o consumidor. O risco estratégico reside principalmente no enfraquecimento da relação direta com o consumidor, que é um elemento central na proposta de valor da Linus.

B. Modelo híbrido (e-commerce centralizado com distribuidores premium locais):

O modelo híbrido combina exportação direta via e-commerce centralizado com a atuação de distribuidores selecionados em mercados estratégicos, especialmente aqueles com maior complexidade logística ou potencial de presença física qualificada. Essa alternativa permite preservar margens e controle sobre a experiência digital, ao mesmo tempo em que utiliza parceiros locais para ampliar capilaridade e adaptar ações ao contexto cultural.

Trata-se de uma solução intermediária que dialoga com a trajetória da Linus, pois mantém o núcleo de controle no Brasil e adota parceiros de forma seletiva. Entretanto, o modelo exige elevada capacidade de coordenação, governança contratual e alinhamento cultural contínuo. Replicar a essência da marca em diferentes contextos demanda processos estruturados de seleção, treinamento e monitoramento, o que pode pressionar uma organização ainda enxuta.

C. Abertura de hubs logísticos regionais próprios:

A criação de hubs logísticos próprios em regiões estratégicas representa uma aposta mais estruturada e deliberada de internacionalização. Ao internalizar parte da operação, a empresa ganha controle logístico, reduz prazos de entrega e padroniza processos de branding e atendimento. Essa alternativa reforça a coerência da experiência e reduz dependência de intermediários, aproximando a operação internacional do padrão estabelecido no mercado doméstico. Contudo, trata-se de uma decisão intensiva em capital e complexidade gerencial, exigindo investimento significativo, estrutura administrativa robusta e capacidade de gestão internacional ainda não plenamente desenvolvida pela empresa. O risco financeiro é elevado, especialmente para uma organização que historicamente operou com disciplina de perda aceitável. Esse caminho implica transição clara de uma lógica experimental para uma estratégia de comprometimento irreversível de recursos, o que pode tensionar a cultura construída até então.

D. Foco total no Brasil e pausa na expansão:

A decisão de concentrar esforços exclusivamente no mercado brasileiro representa uma alternativa estratégica defensiva, mas potencialmente prudente. Ao priorizar o fortalecimento da operação doméstica, a empresa preserva foco gerencial, consolida processos internos e reduz exposição a riscos regulatórios, logísticos e reputacionais associados à expansão internacional. Essa escolha pode ser coerente com uma leitura de capacidade organizacional limitada no curto prazo. Contudo, a pausa pode significar perda de momentum em mercados que já demonstram tração orgânica, abrindo espaço para concorrentes imitarem o posicionamento da marca no exterior. Além disso, a limitação geográfica restringe o potencial de escala e diversificação de receita, mantendo a empresa excessivamente dependente do mercado doméstico. Trata-se, portanto, de uma decisão que privilegia estabilidade no curto prazo, mas pode comprometer oportunidades estratégicas de longo prazo.

Crítérios que os alunos devem considerar:

Independentemente do caminho escolhido, a decisão dos alunos deve ser orientada por critérios claros e coerentes com a identidade da Linus. O primeiro critério diz respeito ao controle da experiência de marca, elemento central para uma empresa cuja proposta de valor está profundamente associada a propósito e autenticidade. O segundo refere-se à capacidade financeira e gerencial disponível, considerando que algumas alternativas exigem comprometimentos estruturais de recursos incompatíveis com a trajetória histórica de crescimento cauteloso. O terceiro envolve o alinhamento com o propósito socioambiental da marca, evitando que a expansão comprometa credibilidade ou gere percepções de incoerência. Por fim, é fundamental avaliar riscos reputacionais, operacionais e financeiros.

Síntese e fechamento (5 min)

Como fechamento da discussão, o professor pode provocar os alunos a refletirem menos sobre “qual alternativa é melhor” e mais sobre “quais critérios devem pesar mais neste momento da trajetória da empresa”. A síntese da aula pode girar em torno das tensões estruturais entre controle e escala, coerência de propósito e velocidade de crescimento, risco e ambição estratégica. Em vez de conduzir a turma a convergir para um único caminho, a discussão pode explorar como diferentes escolhas revelam diferentes prioridades organizacionais e diferentes interpretações do estágio de maturidade da Linus. A pergunta que pode encerrar o debate é: ao optar por determinado caminho, que tipo de empresa a Linus está decidindo se tornar? Essa formulação desloca o foco da decisão operacional para suas implicações identitárias e estratégicas de longo prazo, elevando o nível da reflexão em sala.

Sugestões de referências:

- Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., & Un, C. A. (2015). Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. *The Multinational Business Review*, 23(1), 25-35.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Johanson, J.; Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm — a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Olli, K., Sami, S., & Kaisu, P. (2012). Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs. *European Management Journal*, 30(4), 372-285. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.01.001>
- Ozturk, A., Joiner, E., & Cavusgil, S. T. (2015). Delineating foreign market potential: A tool for international market selection. *Thunderbird International Business Review*, 57(2), 119-141.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.

Wensong, B., Jie W., & Sylvie, C. (2026). The impact of effectuation on international diversity and performance of SMEs. *Journal of Business Research*, 205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115867>.

Realização:

