BOCA
BOLETIM DE CONJUNTURA

ESTRATÉGIAS DIGITAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS NO MERCADO NORTE-AMERICANO

DIGITAL STRATEGIES FOR THE INTERNATIONALIZATION OF BRAZILIAN COMPANIES IN THE NORTH AMERICAN MARKET

ESTRATEGIAS DIGITALES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS BRASILEÑAS EN EL MERCADO NORTEAMERICANO

10.56238/bocav25n78-018

Ricardo Alex Bruhn Otero
Mestrando em Negócios Internacionais
Instituição: Must University
E-mail: ricardootero18995@student.mustedu.com

RESUMO

Este estudo analisou como estratégias digitais podem fortalecer a internacionalização de empresas brasileiras no mercado norte-americano, investigando de que forma marketing digital, e-commerce, automação e adaptação comunicacional influenciam a inserção competitiva nesse ambiente altamente desenvolvido. A pesquisa, estruturada como revisão bibliográfica e documental com materiais publicados entre 2018 e 2025, identificou que empresas brasileiras enfrentam limitações como falhas de adaptação cultural, investimento tecnológico insuficiente e fragilidades de posicionamento, ao mesmo tempo em que encontram oportunidades em nichos específicos, tecnologias emergentes, modelos crossborder e expansão via marketplaces globais. Os resultados demonstram que estratégias digitais bem estruturadas reduzem barreiras de entrada, ampliam visibilidade e fortalecem a competitividade internacional, oferecendo contribuições teóricas ao sistematizar o conceito de internacionalização digital e contribuições gerenciais ao apresentar diretrizes práticas para empresas que buscam atuar no mercado norte-americano. Sugere-se que pesquisas futuras explorem estudos empíricos, recortes setoriais e comparações internacionais que aprofundem a compreensão entre digitalização e desempenho global.

Palavras-chave: Internacionalização Digital. Estratégias Digitais. Mercado Norte-Americano. Competitividade. Empresas Brasileiras.

ABSTRACT

This study analyzed how digital strategies can strengthen the internationalization of Brazilian companies in the United States by examining how digital marketing, e-commerce, automation and communication adaptation influence competitive performance in this highly developed market. Conducted as a bibliographic and documentary review of materials published between 2018 and 2025, the research identified limitations such as insufficient cultural adaptation, limited technological investment and positioning weaknesses, while also revealing opportunities in niche markets, emerging technologies, cross-border models and expansion through global marketplaces. The results show that well-structured digital strategies reduce entry barriers, increase international visibility and enhance competitiveness, providing theoretical contributions by organizing key concepts of digital

internationalization and managerial contributions by offering practical guidelines for companies seeking to operate in the U.S. market. Future research should consider empirical investigations, sector-specific analyses and international comparisons to deepen the understanding of how digitalization supports global performance.

Keywords: Digital Internationalization. Digital Strategies. U.S. Market. Competitiveness. Brazilian Companies.

RESUMEN

Este estudio analizó cómo las estrategias digitales pueden fortalecer la internacionalización de las empresas brasileñas en el mercado norteamericano, investigando cómo el marketing digital, el comercio electrónico, la automatización y la adaptación de la comunicación influyen en la inserción competitiva en este entorno altamente desarrollado. La investigación, estructurada como una revisión bibliográfica y documental con materiales publicados entre 2018 y 2025, identificó que las empresas brasileñas enfrentan limitaciones como fallas en la adaptación cultural, inversión tecnológica insuficiente y debilidades de posicionamiento, al tiempo que encuentran oportunidades en nichos específicos, tecnologías emergentes, modelos transfronterizos y expansión a través de mercados globales. Los resultados demuestran que las estrategias digitales bien estructuradas reducen las barreras de entrada, aumentan la visibilidad y fortalecen la competitividad internacional, ofreciendo contribuciones teóricas al sistematizar el concepto de internacionalización digital y contribuciones gerenciales al presentar directrices prácticas para las empresas que buscan operar en el mercado norteamericano. Se sugiere que futuras investigaciones exploren estudios empíricos, análisis sectoriales y comparaciones internacionales que profundicen la comprensión entre la digitalización y el desempeño global.

Palabras clave: Internacionalización Digital. Estrategias Digitales. Mercado Norteamericano. Competitividad. Empresas Brasileñas.

1 INTRODUÇÃO

A expansão das tecnologias digitais reconfigurou profundamente as fronteiras do comércio internacional ao permitir que empresas de diferentes portes acessem mercados remotos por meio de plataformas de alto alcance e ferramentas de comunicação avançada, fenômeno que tem sido descrito como uma progressiva integração entre modelos globais de consumo mediados por dados, automação e conectividade, dinâmica analisada por estudos que mostram como a maturidade tecnológica redefine a atuação competitiva dos países e das organizações (Terra e Popadiuk, 2022). Essa reconfiguração deriva de uma convergência histórica entre aumento da infraestrutura digital, crescimento das plataformas de e-commerce e difusão de sistemas logísticos inteligentes, movimento que ampliou as possibilidades de atuação internacional ao mesmo tempo em que reforçou a necessidade de domínio técnico e de estratégias digitais sofisticadas, processo observado em economias que aprimoram constantemente suas capacidades tecnológicas para sustentar fluxos comerciais globais (Barykin *et al*., 2021).

O avanço acelerado do e-commerce em escala global consolidou os Estados Unidos como uma das economias mais influentes na arquitetura digital contemporânea, pois o mercado norte-americano apresenta altos níveis de consumo on-line, infraestrutura robusta de transformação digital e concentra grandes plataformas internacionais, como estudos recentes destacam ao analisar a força estrutural desse ecossistema tecnológico (Veiga *et al*., 2024). Essa liderança está associada à cultura digital consolidada do consumidor norte-americano, cuja demanda por conveniência, velocidade e personalização exige soluções tecnológicas avançadas por parte das empresas estrangeiras que buscam visibilidade, reputação e competitividade nesse ambiente, característica que torna esse mercado altamente estratégico para negócios que pretendem expandir suas operações por via digital (Guo *et al*., 2021).

Esse cenário global de digitalização também impacta fortemente as empresas brasileiras, que passaram a identificar no ambiente digital internacional uma alternativa concreta para superar limitações estruturais e ampliar sua presença econômica no exterior, fenômeno crescente em setores como varejo, tecnologia e bens de consumo, conforme mostram análises sobre o desenvolvimento digital no país (Salume *et al*., 2021). A adoção de canais digitais, marketplaces internacionais e instrumentos de marketing digital permitiu que organizações brasileiras reduzissem custos de entrada e aumentassem a exposição de suas marcas, criando caminhos de expansão mais ágeis, ao mesmo tempo em que enfrentam ambientes altamente competitivos e exigentes em termos de performance técnica, conforme apontam investigações sobre o comércio digital brasileiro (OECD, 2022).

A internacionalização digital, embora amplie oportunidades e reduza barreiras relacionadas à distância geográfica, impõe a necessidade de empresas se adequarem a padrões elevados de desempenho, inovação e experiência do usuário, já que a competição tecnológica se intensifica à

medida que novos atores globais disputam atenção e lealdade do consumidor, situação analisada por pesquisas que destacam a crescente interdependência entre estratégia digital e presença internacional (Oliveira *et al*., 2023). Esse movimento demonstra que entrar em mercados desenvolvidos, como o norte-americano, requer não só presença em canais digitais, mas também adaptação a práticas de consumo altamente sofisticadas, ambiente regulatório complexo e padrões culturais específicos, fatores que influenciam diretamente a trajetória competitiva das empresas brasileiras interessadas em expandir sua atuação global (Suominen, 2023).

Nesse contexto, os Estados Unidos representam um dos ambientes mais competitivos e tecnologicamente avançados para empresas estrangeiras, já que combinam alto poder de consumo, liderança em inovação digital e forte presença de plataformas globais de comércio eletrônico, constituindo um cenário em que apenas estratégias digitais consistentes conseguem gerar tração e crescimento sustentável, como discutem estudos sobre internacionalização e velocidade de inserção global (Floriani *et al*., 2023). A relevância desse mercado decorre também de sua influência na definição de padrões internacionais de tecnologia, marketing digital e comportamento do consumidor, elementos que fazem da internacionalização digital para os Estados Unidos um laboratório estratégico para empresas brasileiras que desejam aumentar sua competitividade e consolidar presença fora do país (Pizzetti *et al*., 2024).

1.1 RELEVÂNCIA

A economia digital brasileira tem crescido rapidamente devido à expansão do comércio eletrônico, ao avanço das soluções de pagamento on-line e à maior integração das empresas com plataformas digitais, movimento que evidencia a necessidade crescente de compreender como negócios brasileiros podem ampliar sua presença internacional utilizando canais digitais estruturados e estratégias tecnológicas inovadoras, conforme mostram estudos recentes sobre o fortalecimento do ecossistema digital nacional (Veiga *et al*., 2024). Mesmo com esse crescimento, persistem lacunas significativas de competitividade digital envolvendo infraestrutura, qualificação tecnológica e capacidade analítica, fatores que limitam a atuação global das empresas brasileiras e reforçam a importância de compreender barreiras internas que dificultam a consolidação de trajetórias internacionais mais robustas (Martins *et al*., 2023).

Quando observamos o ambiente norte-americano, percebe-se que seu nível de exigência em performance digital, segurança de dados, personalização e logística cria um contraste expressivo em relação ao cenário brasileiro, visto que o consumo digital nos Estados Unidos é marcado por alta velocidade, experiência avançada do usuário e grande diversidade de plataformas, como discutem pesquisas sobre comportamento digital internacional (Grishchenko, 2024). Esses elementos tornam o mercado norte-americano um campo de estudo estratégico para compreender como empresas

brasileiras podem formular estratégias digitais mais competitivas, adaptáveis e coerentes com padrões internacionais, permitindo que atuem com maior consistência no ambiente global (OECD, 2022).

A questão que orienta este estudo parte da necessidade de compreender de que maneira estratégias digitais podem potencializar a internacionalização de empresas brasileiras para o mercado norte-americano, análise que se torna relevante diante da crescente integração entre tecnologia, comércio e comportamento de consumo, como indicam pesquisas sobre modelos digitais globais (Rosyidah *et al*., 2023). Essa pergunta adquire importância científica porque envolve fenômenos contemporâneos que articulam inovação, marketing digital e internacionalização acelerada, demandando investigação teórica aprofundada sobre como empresas de países emergentes formulam estratégias digitais para competir em mercados altamente desenvolvidos e tecnologicamente exigentes (Floriani *et al*., 2023).

Para delimitar o escopo da análise, este estudo concentra-se em publicações entre 2018 e 2025, período em que ocorreu uma expansão significativa das tecnologias digitais e do comércio eletrônico, focando especificamente em empresas brasileiras e em suas iniciativas de entrada no mercado norte-americano mediadas por canais digitais, conforme sugerem estudos que destacam a importância de compreender trajetórias recentes de transformação digital. A presente pesquisa prioriza estratégias de marketing digital, e-commerce internacional, adaptação cultural e desempenho em plataformas digitais, temas amplamente discutidos pela literatura contemporânea sobre expansão global de empresas em ambiente digital.

1.2 JUSTIFICATIVA

A relevância teórica deste estudo reside na necessidade de aprofundar a compreensão sobre como modelos digitais transformam estratégias de internacionalização e reorganizam relações competitivas entre empresas de países emergentes e economias digitais avançadas, temática analisada por pesquisas que investigam a ligação entre inovação, conectividade e presença global (Oliveira *et al*., 2023). A literatura contemporânea tem demonstrado que a digitalização redefine estruturas competitivas e cria novas condições para empresas atuarem em mercados distantes, requerendo análises que explorem como tecnologias, marketing digital e comportamento do consumidor moldam dinâmicas de expansão internacional, especialmente em direção a mercados altamente maduros (Barykin *et al*., 2021).

No campo social e empresarial, compreender estratégias digitais de internacionalização se torna relevante porque empresas brasileiras vêm se inserindo com maior frequência em ambientes competitivos globais, utilizando ferramentas digitais para superar limitações logísticas, estruturais e de visibilidade, movimento discutido em estudos sobre expansão digital e competitividade internacional (Salume *et al*., 2021). A análise também contribui para gestores e empreendedores que

necessitam de instrumentos conceituais capazes de orientar decisões relacionadas a marketing digital, segmentação, adaptação cultural e posicionamento estratégico no mercado norte-americano, conforme destacam pesquisas sobre internacionalização e consumo digital global (Guo *et al*., 2021).

1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral deste estudo é analisar como estratégias digitais podem fortalecer a internacionalização de empresas brasileiras no mercado norte-americano, investigando de que maneira ferramentas tecnológicas, canais digitais e formas de posicionamento on-line contribuem para ampliar a presença dessas organizações em um ambiente competitivo e altamente desenvolvido.

Os objetivos específicos buscam:

- Identificar como o marketing digital é utilizado pelas empresas brasileiras na expansão para o mercado norte-americano, considerando estratégias voltadas para visibilidade, atração de clientes e consolidação da presença on-line.
- Compreender a atuação das empresas brasileiras em plataformas de e-commerce internacional, observando como utilizam recursos digitais para oferta de produtos, integração logística e ampliação das operações.Avaliar como ocorre a adaptação cultural e tecnológica das empresas brasileiras ao ingressar no mercado norte-americano, examinando a necessidade de ajustes linguísticos, comportamentais, visuais e operacionais.
- Propor diretrizes estratégicas capazes de orientar a entrada e a permanência das empresas brasileiras no mercado dos Estados Unidos, estabelecendo caminhos claros para a construção de estratégias digitais de internacionalização mais consistentes.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está organizado em capítulos que iniciam pela introdução, onde se apresentam o tema, o problema, a justificativa e os objetivos, avançando para o referencial teórico que reúne conceitos e abordagens relacionados à internacionalização, transformação digital, comportamento do consumidor e marketing aplicado a mercados globais. A metodologia descreve o tipo de pesquisa adotado, os procedimentos de seleção e análise das fontes e os critérios utilizados para condução do estudo, seguida pelo desenvolvimento da pesquisa que reúne as informações levantadas e organiza o conteúdo conforme as categorias de análise identificadas.

O capítulo de resultados e discussão apresenta a síntese dos achados, analisa os elementos centrais identificados na literatura e relaciona os principais pontos da investigação, enquanto as considerações finais retomam o percurso do estudo, apresentam as conclusões obtidas e indicam direções possíveis para pesquisas futuras. Essa estrutura organiza o conteúdo de forma contínua e

progressiva, permitindo a compreensão do tema desde seus fundamentos até os resultados alcançados ao longo da investigação.

2 METODOLOGIA

2.1 TIPO E NATUREZA DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa com abordagem teórica, organizado a partir de revisão bibliográfica e documental que permite compreender como estratégias digitais se articulam ao processo de internacionalização de empresas brasileiras para o mercado norte-americano, recorrendo a materiais acadêmicos e institucionais que apresentam conceitos, análises e interpretações relacionados ao fenômeno investigado. A escolha por uma revisão bibliográfica fundamenta-se no entendimento de que esse tipo de estudo oferece condições adequadas para interpretar ideias, modelos e perspectivas presentes na literatura especializada, conforme reconhecido por autores que analisam a importância da pesquisa teórica como instrumento para sistematização do conhecimento (Gil, 2019).

2.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E SELEÇÃO DAS FONTES

A coleta de informações foi realizada em bases de dados científicas nacionais e internacionais, incluindo SciELO, Google Scholar, Web of Science e Scopus, considerando publicações produzidas entre 2018 e 2025 que abordam internacionalização, transformação digital, comércio eletrônico, comportamento do consumidor e estratégias digitais, todas relacionadas ao contexto de expansão de empresas para mercados estrangeiros. O processo de seleção das fontes priorizou materiais revisados por pares, relatórios técnicos reconhecidos e documentos oficiais que apresentam validade científica, excluindo conteúdos sem autoria identificada, textos opinativos e materiais não alinhados aos objetivos do estudo.

2.3 CRITÉRIOS DE ANÁLISE DO CONTEÚDO

A análise das informações foi conduzida por meio de leitura temática e categorização dos conteúdos, organizando conceitos, abordagens, processos e interpretações conforme recorrências encontradas na literatura e respeitando a lógica interna dos autores utilizados, de modo que o conjunto das evidências permitisse identificar convergências e diferenciações relevantes para a discussão teórica. Esse procedimento de análise está alinhado à compreensão de que a revisão bibliográfica exige identificação, seleção e organização das informações de forma sistemática, garantindo coerência interpretativa e articulação entre as categorias estudadas, perspectiva presente em obras metodológicas tradicionais que tratam da análise de conteúdo em pesquisas teóricas (Lakatos, 2003).

2.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações desta pesquisa decorrem de sua natureza exclusivamente teórica, pois a ausência de investigação empírica impede a coleta de dados diretos sobre empresas brasileiras atuantes no mercado norte-americano, restringindo as conclusões ao conjunto de informações disponíveis na literatura consultada. Além disso, a dependência de publicações produzidas dentro do recorte temporal estabelecido pode excluir estudos relevantes anteriores ou posteriores ao período delimitado, o que reforça a importância de considerar esta produção como uma síntese representativa, mas não exaustiva, do campo de investigação.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: CONCEITOS E MODELOS CLÁSSICOS

A internacionalização pode ser compreendida como o movimento pelo qual empresas expandem suas operações além das fronteiras nacionais, fenômeno que a literatura clássica descreve por meio de diferentes perspectivas teóricas que buscam explicar as motivações, ritmos e caminhos adotados por organizações em seu processo de expansão global, como ilustrado pelo modelo de Uppsala que entende a internacionalização como um percurso incremental baseado em aprendizagem e acúmulo de conhecimento sobre mercados estrangeiros, estrutura conceitual que ganhou expressão significativa na formação do pensamento acadêmico sobre o tema (Floriani *et al*., 2023).

Esse entendimento inicial também é complementado por abordagens centradas em redes de relacionamento, que defendem que inserção internacional se constrói mediante interações e conexões estratégicas entre empresas e atores externos, e por correntes que analisam as Born Globals como organizações que desde sua origem estruturam estratégias para atuar em múltiplos mercados, comportamento que se distancia da expansão lenta típica de modelos tradicionais e evidencia trajetórias aceleradas de presença global (Stocker *et al*., 2022).

Esses modelos surgiram em contextos históricos marcados pela baixa digitalização das atividades empresariais, quando a expansão internacional dependia de processos físicos, interações presenciais, análises de mercado demoradas e maior sensibilidade a barreiras logísticas ou culturais, configurando uma dinâmica em que a distância geográfica estava intrinsecamente associada à dificuldade de inserção em ambientes estrangeiros (Pizzetti *et al*., 2024).

As teorias clássicas, portanto, foram concebidas em um momento no qual o acesso a informações, a construção da reputação e o desenvolvimento de canais internacionais exigiam estruturas complexas e investimentos elevados, o que explica por que, durante décadas, a internacionalização foi tratada como um processo restrito a empresas com capacidade financeira e organizacional significativa para sustentar esse movimento (Rosyidah *et al*., 2023).

Embora fundamentais para o desenvolvimento do campo, os modelos tradicionais apresentam limitações quando observados a partir do cenário digital contemporâneo, pois partem da premissa de que a internacionalização depende de etapas sequenciais, ritmos lentos e aprendizagem acumulada, elementos que não se ajustam às dinâmicas atuais em que organizações ingressam rapidamente em mercados diversos por meio de plataformas digitais e tecnologias de alcance global (Floriani *et al*., 2023). Além disso, essas abordagens costumam considerar que o risco aumenta proporcionalmente à distância e à falta de experiência prévia, aspecto que é relativizado quando empresas utilizam ferramentas digitais que reduzem custos de entrada, ampliam acesso a dados e possibilitam monitorar comportamentos de consumidores internacionais de forma contínua e estratégica (Stocker *et al*., 2022).

Autores contemporâneos divergem quanto à atualidade desses modelos, pois enquanto alguns defendem que as teorias clássicas continuam relevantes como base conceitual para compreender estruturas gerais do processo de internacionalização, outros destacam que ajustes são necessários para incorporar elementos como transformação digital, economia de dados, plataformas de e-commerce e novos comportamentos de consumo, que alteram profundamente o percurso histórico da expansão global (Pizzetti *et al*., 2024). Também há convergência entre estudos ao reconhecer que a tecnologia altera a relação entre tempo, custo e distância na internacionalização, permitindo que empresas de países emergentes reduzam barreiras historicamente limitadoras, ampliem sua presença no exterior e desenvolvam estratégias mais rápidas e flexíveis, redefinindo inclusive o entendimento sobre velocidade, risco e aprendizagem internacional (Oliveira *et al*., 2023).

A evolução dos estudos sobre internacionalização digital decorre da combinação entre expansão do e-commerce global, ampliação da conectividade e ampliação de plataformas transfronteiriças que permitem que empresas ofertem produtos e serviços a consumidores estrangeiros com menor fricção operacional, cenário que deu origem a conceitos como e-commerce internacional, digital born globals e omnichannel global, todos relacionados à forma como organizações utilizam tecnologia para articular presença contínua em diferentes mercados (Veiga *et al*., 2024). Essa transformação teórica reflete o crescimento de empresas que estruturam desde a origem modelos de negócio digitalizados e que reconhecem o ambiente virtual como meio principal de interação, aquisição de clientes, comunicação e posicionamento global, fenômeno discutido por estudos que mostram como tecnologias digitais aceleram fluxos de expansão internacional (Ardi *et al*., 2024).

A digitalização ressignificou a maneira como distância cultural e geográfica é percebida no comércio internacional, pois empresas passam a interagir com consumidores estrangeiros de forma direta, imediata e orientada por dados, utilizando ferramentas de segmentação, personalização, análise comportamental e automação, o que altera profundamente o processo de aprendizado internacional descrito pelas teorias clássicas (Biswas *et al*., 2024). A presença digital contínua em múltiplos mercados também permite que empresas ajustem suas estratégias com base em métricas precisas,

reduzam custos de experimentação e construam reputação de marca utilizando mecanismos como redes sociais, marketplaces, sistemas integrados e canais omnichannel, ampliando significativamente o alcance e a velocidade da internacionalização (Grishchenko, 2024).

3.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SEUS IMPACTOS NO COMÉRCIO EXTERIOR

A transformação digital pode ser entendida como o processo pelo qual empresas incorporam tecnologias habilitadoras como inteligência artificial, automação, análise de dados, computação em nuvem e integração digital a fim de reestruturar operações, melhorar desempenho e criar valor em toda a cadeia organizacional, movimento que impacta diretamente a capacidade de competir em mercados globais (Terra e Popadiuk, 2022). Esse processo está relacionado à expansão de infraestrutura tecnológica, ao uso estratégico de dados e à adoção de ferramentas que permitem automatizar fluxos, prever comportamentos, reduzir custos e ampliar a eficiência dos processos, fatores que fortalecem a competitividade de empresas que buscam internacionalizar-se por meio de canais digitais (Martins *et al*., 2023).

A incorporação de tecnologias digitais contribui para ganhos de escala e maior capacidade de adaptação a mercados exigentes, permitindo que organizações ajustem operações com rapidez, aproveitem oportunidades e respondam à concorrência de forma estruturada e contínua, tendência observada em estudos sobre e-commerce global e plataformas digitais que organizam fluxos internacionais de consumo (Veiga *et al*., 2024). Esse avanço também fortalece empresas de países emergentes, que passam a competir com maior consistência no mercado internacional ao utilizarem recursos digitais para superar limitações estruturais, aperfeiçoar a comunicação com consumidores estrangeiros e desenvolver modelos mais flexíveis de presença global em ambientes altamente competitivos (Oliveira *et al*., 2023).

Os impactos da digitalização no comércio exterior incluem a redução significativa de custos relacionados à entrada em novos mercados, uma vez que plataformas digitais eliminam intermediários, diminuem investimentos iniciais e agilizam o acesso a consumidores internacionais, permitindo que empresas ampliem sua presença global com maior rapidez e menor dependência de estruturas físicas complexas (OECD, 2022). Essa redução de barreiras também resulta em maior eficiência operacional, pois tecnologias possibilitam integrar logística, processamento de pedidos, análise de demanda e comunicação com clientes, aumentando a agilidade e a qualidade dos serviços prestados em ambientes internacionais (Barykin *et al*., 2021).

A digitalização ainda amplia mercados ao permitir que empresas atinjam consumidores de diferentes países utilizando estratégias de segmentação e personalização baseadas em dados, configurando um cenário em que as fronteiras tradicionais do comércio são superadas por fluxos digitais contínuos e de grande alcance, fortalecendo novos arranjos de consumo global (Suominen,

2023). Contudo, surgem barreiras não tarifárias digitais relacionadas a regulamentações, certificações, segurança de dados e requisitos técnicos, fatores que exigem preparação estratégica e compreensão das exigências internacionais, ao mesmo tempo em que infraestruturas tecnológicas avançadas tornam-se condição indispensável para competir em ambientes digitais globais (Hou, 2021).

3.3 MARKETING DIGITAL E POSICIONAMENTO INTERNACIONAL

O marketing digital internacional envolve um conjunto de estratégias voltadas para ampliar visibilidade, atrair consumidores estrangeiros e construir reputação de marca em ambientes digitais globalizados, utilizando ferramentas como SEO internacional, paid media global, branding intercultural e estratégias de performance digital que permitem medir e ajustar ações conforme o comportamento dos usuários em diferentes mercados (Ardi *et al*., 2024). A capacidade de personalização, análise de métricas, otimização de campanhas e formação de audiências segmentadas é central nesse processo, tornando o marketing digital um componente decisivo para empresas que desejam atuar de forma competitiva em mercados como o norte-americano (Biswas *et al*., 2024).

As estratégias internacionais de marketing digital também dependem da compreensão de funis de vendas globais, utilização de redes sociais de grande alcance e integração com plataformas de e-commerce que organizam fluxos de consumo entre países, fenômeno discutido em pesquisas que mostram como empresas ajustam suas mensagens, conteúdos e campanhas para diferentes públicos e culturas (Jabeen, 2024). Esse processo envolve constante análise de dados, testes de performance, ajustes estéticos e comunicacionais e busca por relevância algorítmica, elementos que determinam a capacidade das empresas de conquistar visibilidade e atrair consumidores estrangeiros em mercados digitais competitivos (Veiga *et al*., 2024).

O posicionamento digital para mercados estrangeiros envolve a construção de uma identidade de marca capaz de dialogar com expectativas culturais, preferências estéticas e padrões de consumo do público internacional, processo que requer adaptações em linguagem, símbolos visuais, cores, mensagens e narrativas utilizadas em diferentes plataformas digitais (Pizzetti *et al*., 2024). Esse movimento exige atenção cuidadosa às diferenças culturais e comunicacionais, ainda mais em mercados como o norte-americano, onde consumidores valorizam clareza, objetividade e coerência entre discurso e entrega, tornando o posicionamento digital um elemento determinante para a recepção da marca (Grishchenko, 2024).

A escolha das plataformas digitais adequadas também influencia diretamente o sucesso do posicionamento internacional, pois ambientes como Instagram, TikTok, Amazon e Walmart Marketplace concentram grande parte da atenção dos consumidores nos Estados Unidos, exigindo estratégias específicas para cada canal e compreensão aprofundada das dinâmicas de visibilidade e conversão que estruturam esses ecossistemas (Guo *et al*., 2021). A presença consistente nessas

plataformas demanda alinhamento entre conteúdo, formato, frequência e identidade visual, permitindo que marcas brasileiras ampliem sua relevância e fortaleçam sua capacidade de competir em um dos maiores mercados digitais do mundo (Veiga *et al*., 2024).

3.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NORTE-AMERICANO NO AMBIENTE DIGITAL

O consumidor norte-americano demonstra alta sensibilidade à credibilidade transmitida por certificações, selos de segurança e indicadores de conformidade digital, utilizando esses elementos como filtros essenciais para distinguir empresas confiáveis de marcas consideradas pouco transparentes ou tecnicamente imaturas, o que exige de empresas brasileiras a adoção de protocolos robustos de segurança digital e de práticas comunicacionais que reforcem legitimidade e precisão (OECD, 2022). Essa postura deriva de um ambiente digital no qual os usuários estão habituados a lidar com plataformas altamente reguladas e repletas de garantias formais, criando expectativas elevadas que requerem sistemas de proteção de dados avançados, protocolos claros de privacidade e estruturas comunicacionais coerentes com normas vigentes para reduzir atritos e ampliar a aceitação em mercados estrangeiros (Suominen, 2023).

Essa base comportamental também está associada à forte adesão ao consumo comparativo, prática na qual o cliente analisa diferentes marcas simultaneamente com apoio de tabelas, resenhas e rankings, comportamento que pressiona empresas estrangeiras a apresentarem informações completas, comparativos objetivos e descrições detalhadas que facilitem decisões rápidas em ambientes altamente competitivos (Grishchenko, 2024). Essa dinâmica faz com que marcas brasileiras precisem estruturar estratégias que valorizem transparência, facilidade de leitura e informações aprofundadas, já que consumidores norte-americanos analisam critérios de performance, avaliações e indicadores de valor com grande atenção, buscando minimizar riscos e maximizar retornos percebidos em cada compra digital (Guo *et al*., 2021).

O comportamento digital do consumidor norte-americano também envolve elevada disposição para experimentar novas marcas, desde que essas apresentem alto nível de confiabilidade, clareza e eficiência operacional, criando uma abertura estratégica que pode favorecer empresas brasileiras capazes de desenvolver posicionamentos competitivos e serviços alinhados ao padrão tecnológico local (Veiga *et al*., 2024). Entretanto, essa abertura exige que as empresas mantenham consistência ao longo de toda a jornada digital, pois qualquer falha no processo de comunicação, na entrega ou no atendimento pode resultar em abandono imediato da compra e substituição rápida por outra marca, já que a cultura digital norte-americana valoriza precisão em volume significativo de interações e desempenho contínuo em plataformas diversas (Biswas *et al*., 2024).

A forte presença de conteúdos educativos e informativos dentro das plataformas digitais norte-americanas contribui para um comportamento de compra altamente orientado por conhecimento, no

qual o consumidor busca tutoriais, reviews detalhados e análises comparativas antes de finalizar qualquer transação, exigindo que empresas estrangeiras invistam em estratégias de conteúdo que ofereçam profundidade sem perder objetividade e que articulem clareza com qualidade visual (Jabeen, 2024). Esse cenário reflete uma cultura digital na qual a informação é amplamente disseminada e consumida de forma crítica, criando a necessidade de marcas estruturarem ações de comunicação que respondam a dúvidas com precisão e que forneçam elementos técnicos, funcionais e visuais suficientes para sustentar uma decisão de compra firme e consciente (Oliveira *et al*., 2023).

3.5 TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS E INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS GLOBAIS

As especificidades culturais do mercado norte-americano influenciam diretamente a forma como empresas estrangeiras formulam suas estratégias digitais, pois consumidores dos Estados Unidos valorizam comunicação direta, objetividade e precisão na transmissão de informações, o que exige mensagens claras, linguagem acessível e interação transparente nas plataformas digitais, conforme destacam estudos que analisam padrões comportamentais em ambientes de consumo global (Grishchenko, 2024). A expectativa por transparência envolve desde a apresentação detalhada de produtos até políticas explícitas de troca, devolução e privacidade, de modo que empresas brasileiras que buscam atuar nesse mercado necessitam adotar práticas comunicacionais que transmitam segurança, consistência e credibilidade, especialmente diante de públicos altamente habituados a experiências digitais avançadas e modelos de atendimento ágeis (Guo *et al*., 2021).

O mercado norte-americano caracteriza-se ainda por forte preferência por competitividade, velocidade e clareza nos processos digitais, o que faz com que empresas bem-sucedidas nesse ambiente integrem tecnologias de automação, sistemas de resposta rápida e conteúdos segmentados capazes de dialogar com um público exigente e acostumado a padrões rigorosos de performance digital, cenário que se intensifica com a presença de plataformas consolidadas e altamente sofisticadas (Veiga *et al*., 2024). A ênfase em segurança também se sobressai, pois consumidores esperam proteção de dados, confiabilidade em transações e transparência em todos os estágios da jornada digital, reforçando a necessidade de estratégias que unam adaptação cultural, robustez tecnológica e alta capacidade de resposta, elementos determinantes para conquistar espaço em um dos mercados mais estruturados do mundo (Biswas *et al*., 2024).

Nesse contexto, tendências tecnológicas internacionais direcionam o comportamento competitivo das empresas ao redor do mundo, com destaque para o crescimento da inteligência artificial generativa, que passa a ser utilizada para produção automatizada de textos, imagens, análises e padrões comportamentais, ampliando a capacidade de criação de conteúdo, personalização e decisão estratégica em ambientes globais (Terra e Popadiuk, 2022). A expansão da automação de marketing permite que empresas configurem fluxos de comunicação integrados, funis multinacionais e

segmentações altamente refinadas, utilizando dados em larga escala e reduzindo o tempo de resposta em interações digitais, apresentando-se como elemento central para modelos de negócio que pretendem operar com agilidade em mercados externos (Ardi *et al*., 2024).

O crescimento do crossborder e-commerce também transforma o comércio internacional ao permitir que empresas ofertem produtos diretamente a consumidores de outros países por meio de marketplaces e plataformas digitais, reduzindo barreiras tradicionais e ampliando possibilidades de atuação comercial para organizações de diferentes portes, fenômeno analisado por pesquisas que demonstram como fluxos transfronteiriços se intensificaram com o avanço das tecnologias digitais (Suominen, 2023). A evolução dos digital trade agreements complementa esse cenário ao estabelecer padrões internacionais voltados à segurança, interoperabilidade, reconhecimento de assinaturas digitais e regulamentação de dados, influenciando diretamente a forma como empresas estruturam suas operações e garantindo maior estabilidade para transações eletrônicas em mercados diversificados (OECD, 2022).

A inovação aplicada à internacionalização digital se consolida como elemento central para empresas que desejam competir em escala global, pois envolve a adoção de ferramentas como CRMs globais, que permitem integrar dados de clientes de diferentes países, ERPs multinacionais, que organizam operações e fluxos logísticos em diversos mercados, e plataformas internacionais de anúncios capazes de segmentar públicos específicos com alto grau de precisão (Martins *et al*., 2023). A integração desses sistemas oferece condições para que empresas estruturem operações mais eficientes, aumentem a capacidade de análise e construam estratégias alinhadas às expectativas de mercados como o norte-americano, fortalecendo sua presença digital e ampliando sua competitividade internacional ao utilizar métricas, algoritmos e análises comportamentais que facilitam a tomada de decisão e o posicionamento global (Oliveira *et al*., 2023).

Estudos recentes demonstram que a tecnologia impacta diretamente a velocidade e a consistência da expansão internacional, permitindo que empresas de países emergentes alcancem mercados desenvolvidos com maior intensidade e reduzindo a influência tradicional de barreiras geográficas, culturais ou estruturais, movimento identificado em pesquisas que analisam empresas digitais e sua capacidade de crescimento global acelerado (Floriani *et al*., 2023). A literatura também destaca que a combinação entre inovação tecnológica, marketing internacional e presença em múltiplas plataformas digitais cria condições para que organizações ampliem visibilidade, aumentem conversões e ajustem suas estratégias de maneira contínua, fatores que consolidam a internacionalização digital como um caminho relevante e altamente estratégico na economia contemporânea (Pizzetti *et al*., 2024).

3.6 INTEGRAÇÃO CONCEITUAL ENTRE INTERNACIONALIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS DIGITAIS

A literatura contemporânea sobre internacionalização empresarial evidencia que os modelos clássicos, como o de Uppsala e as abordagens sobre Born Globals, foram formulados em contextos históricos nos quais a expansão internacional estava fortemente condicionada por barreiras geográficas, limitações informacionais e elevados custos de coordenação, fatores que estruturavam trajetórias graduais, incrementais e fortemente dependentes da aprendizagem experiencial acumulada ao longo do tempo (Floriani *et al*., 2023; Stocker *et al*., 2022). No entanto, a intensificação da transformação digital introduziu novas dinâmicas competitivas que alteram de maneira significativa as premissas centrais desses modelos, especialmente no que se refere à relação entre tempo, risco, distância e acesso a mercados estrangeiros, exigindo uma releitura teórica que considere o papel estruturante das tecnologias digitais nos processos contemporâneos de internacionalização (Oliveira *et al*., 2023).

A digitalização redefine o processo de internacionalização ao permitir que empresas acessem informações estratégicas, testem mercados, interajam com consumidores estrangeiros e ajustem suas estratégias em tempo real, reduzindo assim a dependência de etapas sequenciais rígidas e relativizando a centralidade da presença física como condição inicial para a expansão internacional (Terra e Popadiuk, 2022). Nesse cenário, plataformas digitais, sistemas de e-commerce, ferramentas de análise de dados e automação de marketing passam a operar como infraestruturas fundamentais que encurtam ciclos de aprendizagem, ampliam a previsibilidade das decisões e reduzem custos de entrada, configurando uma lógica de internacionalização mais acelerada e orientada por dados, conforme destacado por estudos sobre transformação digital e comércio exterior (OECD, 2022; Veiga *et al*., 2024).

Essa reconfiguração teórica permite compreender o surgimento de trajetórias híbridas de internacionalização, nas quais elementos dos modelos clássicos coexistem com práticas digitais avançadas, dando origem a formas de expansão que combinam aprendizado incremental com inserções rápidas em mercados estrangeiros mediadas por canais digitais (Floriani *et al*., 2023). Empresas de países emergentes, como o Brasil, passam a utilizar estratégias digitais para reduzir assimetrias históricas relacionadas a escala, visibilidade e reputação, explorando marketplaces globais, estratégias de marketing digital internacional e modelos cross-border que viabilizam a entrada em mercados maduros sem a necessidade imediata de estruturas físicas complexas (Suominen, 2023; Hou, 2021).

Nesse contexto, o marketing digital assume papel central como elo operacional entre internacionalização e transformação digital, pois atua simultaneamente como instrumento de posicionamento estratégico, mecanismo de adaptação cultural e canal de interação direta com consumidores estrangeiros (Ardi *et al*., 2024). A literatura demonstra que estratégias como SEO

internacional, publicidade digital segmentada, branding intercultural e produção de conteúdo orientada por dados permitem que empresas ajustem suas narrativas, símbolos e propostas de valor às expectativas de públicos específicos, elemento particularmente relevante em mercados sofisticados como o norte-americano, onde clareza, objetividade e coerência entre discurso e entrega são determinantes para a construção de credibilidade (Grishchenko, 2024; Guo *et al*., 2021).

A integração entre internacionalização e estratégias digitais torna-se ainda mais evidente quando se observa o comportamento do consumidor norte-americano, caracterizado por elevada literacia digital, forte orientação à comparação, valorização da transparência informacional e sensibilidade à reputação on-line das marcas (Biswas *et al*., 2024; OECD, 2022). Esses padrões reforçam a necessidade de que empresas brasileiras não apenas utilizem canais digitais para acessar o mercado dos Estados Unidos, mas estruturem estratégias digitais robustas, capazes de sustentar experiências consistentes, seguras e alinhadas aos padrões tecnológicos locais, sob pena de comprometer sua aceitação e competitividade internacional (Veiga *et al*., 2024; Grishchenko, 2024).

Dessa forma, a internacionalização digital pode ser compreendida como um processo integrado no qual estratégias de mercado, capacidades tecnológicas e práticas de marketing digital se articulam de maneira sistêmica para viabilizar a inserção competitiva em mercados globalizados, superando a fragmentação conceitual entre internacionalização, transformação digital e marketing (Oliveira *et al*., 2023). Essa perspectiva integrada fornece base teórica consistente para a análise comparativa desenvolvida no capítulo seguinte, ao permitir examinar como empresas brasileiras, a partir de diferentes níveis de maturidade digital, estruturam suas estratégias de entrada, posicionamento e permanência no mercado norte-americano, evidenciando convergências, lacunas e oportunidades no processo de internacionalização mediada por tecnologias digitais (Pizzetti *et al*., 2024; Floriani *et al*., 2023).

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 ESTRATÉGIAS DIGITAIS ADOTADAS PELAS EMPRESAS BRASILEIRAS

A literatura aponta que as empresas brasileiras têm recorrido de forma crescente a estratégias digitais estruturadas como meio de ampliar sua atuação em mercados internos e externos, combinando marketing digital, presença em marketplaces, gestão de dados e integração tecnológica para criar ambientes comerciais mais eficientes e alinhados às expectativas do consumo contemporâneo (Veiga *et al*., 2024). Esse movimento está diretamente associado à expansão da economia digital no país, que impulsionou a adoção de automação de marketing, segmentação comportamental e análise preditiva, resultando em maior visibilidade, agilidade operacional e capacidade de atuação multicanal (Oliveira *et al*., 2023).

Entre as estratégias mais recorrentes, o marketing digital se destaca como eixo central da competitividade, ao permitir campanhas altamente segmentadas, uso intensivo de métricas de desempenho e ajustes contínuos baseados no comportamento do consumidor, fortalecendo a presença das empresas brasileiras em ambientes digitais altamente competitivos (Ardi *et al*., 2024; Biswas *et al*., 2024). Ferramentas como SEO, mídia paga e branding digital tornam-se instrumentos estratégicos para aquisição, retenção e relacionamento com públicos diversos.

Os marketplaces desempenham papel decisivo nesse processo ao oferecer infraestruturas consolidadas de venda, logística e pagamento, permitindo que empresas de diferentes portes acelerem sua expansão por meio de plataformas como Mercado Livre, Amazon e Shopee (Grishchenko, 2024). Além de ampliar o alcance doméstico, esses ambientes facilitam a inserção internacional ao disponibilizar sistemas de fulfillment, gestão de estoque e visibilidade algorítmica, reduzindo barreiras de entrada em mercados transfronteiriços (Hou, 2021).

Setorialmente, observa-se que empresas de moda utilizam intensamente redes sociais, influenciadores e estratégias visuais para construir narrativas de marca baseadas em identidade estética e autenticidade, articulando essas práticas com análise comportamental e personalização para aprimorar jornadas de compra e taxas de conversão (Veiga *et al*., 2024; Biswas *et al*., 2024). No setor de alimentos, predominam estratégias orientadas à conveniência, velocidade e confiança, com uso de aplicativos de delivery, sistemas de assinatura e logística integrada, apoiadas por segmentação de dados e comunicação frequente em redes sociais (Guo *et al*., 2021; Grishchenko, 2024).

Empresas de tecnologia apresentam maior maturidade digital ao integrar automação, inteligência artificial e computação em nuvem, desenvolvendo produtos escaláveis e modelos de crescimento orientados por eficiência operacional e métricas avançadas, o que amplia sua competitividade em mercados internacionais (Terra e Popadiuk, 2022; Floriani *et al*., 2023). Já o setor de serviços amplia sua presença digital por meio de plataformas de atendimento, agendamento on-line e marketing de conteúdo, utilizando SEO, vídeos e blogs para educar consumidores e consolidar reputação digital (Oliveira *et al*., 2023; Jabeen, 2024).

A logística digital complementa esse conjunto de estratégias ao integrar rastreamento, centros de distribuição e soluções de fulfillment que ampliam previsibilidade, reduzem custos e fortalecem a confiabilidade das operações em ambientes digitais nos quais agilidade e precisão são atributos competitivos centrais (OECD, 2022; Suominen, 2023). De forma geral, a digitalização das empresas brasileiras avança de maneira heterogênea entre setores, mas revela um movimento consistente de integração de dados, automação e presença em plataformas digitais, criando bases estruturais para processos de internacionalização mediados por tecnologia (Barykin *et al*., 2021; Floriani *et al*., 2023).

4.2 ADAPTAÇÃO CULTURAL E COMUNICAÇÃO DIGITAL EM MERCADOS INTERNACIONAIS

Os estudos sobre internacionalização digital evidenciam que a adaptação cultural e comunicacional constitui elemento central para o sucesso da inserção de empresas brasileiras em mercados estrangeiros, especialmente em contextos altamente sofisticados como o norte-americano (Pizzetti *et al*., 2024). A literatura aponta que estratégias digitais eficazes não se limitam à presença em plataformas globais, mas exigem ajustes cuidadosos de linguagem, narrativa, símbolos visuais e experiência do usuário para dialogar com expectativas culturais específicas (Grishchenko, 2024).

Casos documentados na literatura, como os de Natura, Havaianas e Amaro, ilustram como a comunicação digital e o branding culturalmente ajustado atuam como vetores de legitimação internacional. A Natura, por exemplo, articulou sua expansão combinando plataformas digitais, marketing de conteúdo e storytelling associado à sustentabilidade e à biodiversidade brasileira, ajustando canais e mensagens conforme os mercados de destino (Sutter *et al*., 2014; Sacramento, 2023; OECD, 2022). A Havaianas construiu posicionamento global a partir da valorização de identidade cultural, design e campanhas digitais orientadas por estilos de vida, intensificando o uso de mídias sociais, influenciadores e marketplaces para sustentar sua presença internacional (Silva, 2010; Ordonez, 2018; Veiga *et al*., 2024).

A Amaro representa um modelo nativo digital no qual a comunicação é profundamente orientada por dados, integração omnichannel e experiências personalizadas, combinando plataformas on-line, aplicativos e espaços físicos concebidos como extensões da lógica digital, o que favorece a adaptação contínua da marca a diferentes públicos e contextos culturais (da Silva *et al*., 2024; Grishchenko, 2024). No setor de software, empresas SaaS brasileiras utilizam estratégias de marketing digital B2B, automação de vendas e produção de conteúdo educativo para adaptar suas ofertas e comunicações a mercados internacionais, operando com estruturas distribuídas e forte integração tecnológica (Zonta e Amal, 2018; Falcão, 2021; Golovanovs, 2021).

De forma geral, a literatura converge ao indicar que falhas de adaptação cultural, mensagens excessivamente domesticadas e ausência de leitura sensível do comportamento do consumidor estrangeiro comprometem a construção de confiança e reputação digital, elementos decisivos para a competitividade em mercados maduros (Stocker *et al*., 2022; Grishchenko, 2024). Assim, a comunicação digital assume função estratégica ao operar como ponte entre capacidades internas das empresas brasileiras e expectativas culturais dos consumidores internacionais.

4.3 POSICIONAMENTO COMPETITIVO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO MERCADO DOS ESTADOS UNIDOS

A análise comparativa da literatura evidencia que, embora as empresas brasileiras apresentem avanços relevantes em marketing digital, presença em marketplaces e uso de dados, persistem assimetrias significativas quando comparadas a empresas globais que operam com maior padronização tecnológica, automação avançada e uso intensivo de inteligência artificial aplicada à tomada de decisão (Veiga *et al*., 2024; Oliveira *et al*., 2023). Em mercados como o norte-americano, essas diferenças se tornam mais evidentes, pois a competitividade está fortemente associada à previsibilidade operacional, à experiência digital integrada e à capacidade de escalar rapidamente.

Empresas globais consolidadas tendem a iniciar sua internacionalização com infraestruturas tecnológicas robustas, utilizando CRMs multinacionais, ERPs integrados e sistemas logísticos altamente coordenados, enquanto muitas empresas brasileiras ainda dependem de plataformas intermediárias e enfrentam limitações na padronização de processos transnacionais (Martins *et al*., 2023; Floriani *et al*., 2023). Essas diferenças impactam diretamente a velocidade e a consistência da internacionalização, favorecendo organizações que operam sob lógicas born global e modelos digitais escaláveis (Stocker *et al*., 2022; Pizzetti *et al*., 2024).

A literatura também aponta que a insuficiência de investimentos contínuos em automação avançada, inteligência artificial generativa e integração profunda de dados limita a capacidade de escala e de resposta das empresas brasileiras frente a concorrentes estrangeiros que operam com ciclos rápidos de experimentação e análise preditiva (Biswas *et al*., 2024; Veiga *et al*., 2024). Barreiras adicionais incluem fragmentação logística, menor presença direta em plataformas globais e dificuldades de adaptação a padrões regulatórios e tecnológicos do mercado norte-americano (Grishchenko, 2024; Oliveira *et al*., 2023).

Apesar dessas limitações, os estudos indicam que empresas brasileiras podem construir posicionamentos competitivos ao explorar nichos específicos, diferenciação simbólica, identidade cultural e propostas de valor alinhadas a segmentos premium ou especializados, especialmente quando combinam essas estratégias com estruturas digitais consistentes e comunicação ajustada ao mercado de destino (Floriani *et al*., 2023; Stocker *et al*., 2022). Assim, o posicionamento competitivo no mercado dos Estados Unidos emerge como resultado direto da articulação entre maturidade tecnológica, adaptação cultural e uso estratégico de ferramentas digitais, reforçando a centralidade da internacionalização digital como vetor de competitividade global.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A tabela 1 a seguir sintetiza de forma organizada as principais contribuições teóricas relacionadas à internacionalização digital, reunindo autores que exploram desde estratégias de

marketing global até maturidade digital, comportamento do consumidor, logística internacional e casos documentados de expansão de empresas brasileiras para mercados externos. Essa sistematização permite identificar convergências entre os estudos e observar lacunas que atravessam diferentes setores, oferecendo base sólida para desenvolver uma discussão crítica sobre a capacidade das empresas brasileiras de competir digitalmente em ambientes altamente desenvolvidos como o mercado norte-americano.

Tabela 1 – Síntese analítica dos autores utilizados

Autor	Principais considerações do estudo	Conclusão relevante para o tema (internacionalização digital Brasil → EUA)
Ardi *et al.* (2024)	Desenvolvem modelo de marketing digital para internacionalização de PMEs com ênfase em dados, segmentação e adaptação às expectativas do consumidor estrangeiro.	Mostra que empresas brasileiras precisam estruturar modelos digitais baseados em análise contínua de dados para competir em mercados avançados como o norte-americano.
Barykin *et al.* (2021)	Estudam plataformas logísticas digitais nos BRICS, destacando integração tecnológica como base da competitividade global.	Indica que a logística digital brasileira ainda carece de padronização e velocidade para competir nos padrões exigidos pelos EUA.
Biswas *et al.* (2024)	Apresentam revisão sobre experiências sociais do consumidor on-line e a influência de avaliações e prova social.	Confirma que, para entrar nos EUA, empresas brasileiras devem priorizar reputação digital, reviews e mecanismos de confiança.
Da Silva *et al.* (2024)	Analisam o modelo digital-native da Amaro e sua estrutura orientada por dados, omnichannel e tecnologia.	Demonstra que estratégias nativas digitais oferecem caminho real para internacionalização mais rápida e estruturada.
Falcão (2021)	Estuda trajetórias de startups brasileiras estrangeiras, destacando pressões de adaptação e exigências tecnológicas.	Revela que startups brasileiras precisam maturidade digital avançada para competir em mercados como o norte-americano.
Floriani *et al.* (2023)	Investigam velocidade e longevidade da internacionalização de empresas de base tecnológica.	Mostra que empresas digitais conseguem internacionalizar-se mais rápido, desde que tenham tecnologia escalável e inteligência de mercado.
Golovanovs (2021)	Analisa a localização de marketing em uma empresa SaaS born global.	Evidencia a importância da adaptação cultural profunda e da personalização avançada ao entrar em mercados como os EUA.
Grishchenko (2024)	Estuda dinâmicas do e-commerce doméstico e transfronteiriço, destacando padrões de consumo.	Aponta que consumidores dos EUA possuem alta literacia digital, exigindo experiência impecável de empresas brasileiras.
Guo *et al.* (2021)	Investigam como o live streaming influencia intenção de compra via confiança.	Sinaliza que estratégias audiovisuais interativas podem fortalecer a entrada de marcas brasileiras no mercado norte-americano.
Havaianas (2025)	Documento corporativo sobre marketing global e inovação digital da marca.	Demonstra que branding cultural forte, aliado ao digital, favorece expansão brasileira em mercados sofisticados.
Hou (2021)	Analisa oportunidades e ameaças no e-commerce transfronteiriço.	Mostra que empresas brasileiras precisam reforçar segurança, velocidade e transparência para competir nos EUA.
Jabeen (2024)	Usa NLP para analisar sentimentos do consumidor digital.	Confirma que análise de sentimento é estratégica para empresas brasileiras ajustarem posicionamento digital no mercado norte-americano.
Kluser (2025)	Estuda padrões de compras transfronteiriças usando dados transacionais.	Indica que consumidores norte-americanos seguem lógica racional de comparação e transparência, o que exige clareza absoluta das empresas brasileiras.
Martins *et al.* (2023)	Propõem sistema integrado de inovação e transformação digital.	Mostram que falta às empresas brasileiras uma integração mais forte entre processos, tecnologia e estratégia para competir globalmente.

OECD (2022)	Analisa digital trade no Brasil e gargalos tecnológicos.	Evidencia que o Brasil ainda sofre com fragmentação regulatória e digital, dificultando entrada eficiente em mercados como o dos EUA.
Oliveira *et al.* (2023)	Apresentam modelo teórico de criação de valor pela transformação digital.	Mostram que a maturidade digital é condição para internacionalização sustentável, sobretudo em mercados altamente tecnológicos.
Ordonez (2018)	Caso internacional da Havaianas, com foco em expansão global.	Demonstra que identidade cultural, storytelling e adaptação digital fortalecem a presença brasileira no exterior.
Pizzetti *et al.* (2024)	Revisão sobre estratégias de marketing e internacionalização.	Mostra que empresas brasileiras devem alinhar marketing digital, cultura e tecnologia para competir nos EUA.
Rosyidah *et al.* (2023)	Revisão sobre digitalização e internacionalização de PMEs.	Reforça que PMEs brasileiras precisam superar lacunas tecnológicas e desenvolver capacidades digitais avançadas.
Sacramento (2023)	Estudo sobre a internacionalização da Natura.	Indica que combinações entre canais digitais, storytelling e sustentabilidade apoiam expansão brasileira.
Salume *et al.* (2021)	Estudam dimensões de maturidade digital no varejo brasileiro.	Mostram que empresas brasileiras ainda vivem estágios intermediários de digitalização, o que impacta a competitividade internacional.
Silva (2010)	Estudo clássico sobre internacionalização da Havaianas.	Reforça que diferenciação cultural e posicionamento consistente podem superar barreiras competitivas no exterior.
Stocker *et al.* (2022)	Investigam risco e percepção em empresas born global.	Indicam que empresas brasileiras precisam melhorar capacidade de gestão de risco digital ao atuar em mercados como os EUA.
Suominen (2023)	Analisa e-commerce transfronteiriço no Cone Sul.	Conclui que integração logística e infraestrutura digital são gargalos para expansão brasileira rumo aos EUA.
Sutter *et al.* (2014)	Estudam internacionalização da Natura na América Latina.	Mostram que adaptação cultural, logística e marketing digital são cruciais em mercados externos.
Terra e Popadiuk (2022)	Revisão sobre transformação digital em business e management.	Indicam que empresas brasileiras precisam integrar dados, automação e estratégia para competir globalmente.
Veiga *et al.* (2024)	Analisam e-commerce brasileiro e estratégias digitais.	Concluem que o Brasil avança em marketing digital, mas ainda precisa amadurecer escalabilidade e experiência do usuário.
Zonta e Amal (2018)	Caso de born global brasileira.	Mostra que inovação, tecnologia e rapidez estratégica podem acelerar expansão internacional de empresas nacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Pizzetti *et al*. (2024) afirmam que as estratégias mais recorrentes na literatura concentram-se na integração entre marketing digital, presença em *marketplaces* globais, uso intensivo de redes sociais e fortalecimento de identidades de marca capazes de dialogar com consumidores internacionalizados, dinâmica que é complementada por Veiga *et al*. (2024) quando explicam que a ampliação do e-commerce e a adoção de estruturas *omnichannel* criam condições para que empresas brasileiras operem com maior alcance e maior precisão competitiva em ambientes digitais densamente disputados. Oliveira *et al*. (2023) reforçam a predominância de modelos baseados em dados e automação de processos como estrutura central dessas estratégias, enquanto Da Silva *et al*. (2024) demonstram que marcas nativas digitais têm vantagem ao utilizar arquiteturas tecnológicas flexíveis, personalização avançada e testes contínuos de campanha como princípios de expansão em mercados globalizados.

Terra e Popadiuk (2022) explicam que as tecnologias mais mencionadas na literatura incluem inteligência artificial, automação de marketing, análise preditiva, sistemas de recomendação e plataformas logísticas digitais que organizam fluxos internacionais de maneira integrada e escalonável, o que é ampliado por Martins *et al*. (2023) ao afirmar que CRMs globais, ERPs multinacionais e ferramentas de monitoramento comportamental compõem o núcleo tecnológico necessário para suportar operações em múltiplos mercados. Barykin *et al*. (2021) demonstram que a digitalização logística nos países do BRICS avança quando há integração entre dados, transporte e rastreamento, enquanto Jabeen (2024) destaca que tecnologias de análise de sentimentos e processamento de linguagem natural ampliam a precisão de campanhas que dependem de leitura contínua das expectativas do consumidor, criando arquiteturas tecnológicas mais próximas dos padrões encontrados em mercados altamente sofisticados.

Grishchenko (2024) afirma que o êxito no mercado dos Estados Unidos depende de uma combinação entre eficiência operacional, experiência digital impecável e capacidade de oferecer navegação rápida, clara e estruturada, enquanto Guo *et al*. (2021) complementam ao mostrar que mecanismos de prova social, confiança digital e interações audiovisuais de alto impacto fortalecem a intenção de compra e aumentam a credibilidade de marcas estrangeiras. Biswas *et al*. (2024) argumentam que consumidores norte-americanos valorizam personalização, precisão nas recomendações e respostas imediatas em todas as etapas da jornada digital, e Hou (2021) descreve que transparência informacional, velocidade logística e estabilidade tecnológica constituem fatores determinantes para que empresas estrangeiras construam presença sólida em um ambiente no qual competitividade e maturidade digital definem grande parte do comportamento de compra.

Stocker *et al*. (2022) afirmam que grande parte das limitações competitivas de empresas brasileiras decorre de falhas persistentes na adaptação cultural, porque muitas iniciativas digitais chegam ao mercado norte-americano com mensagens, símbolos e estruturas narrativas alinhadas a referências domésticas que não comunicam adequadamente valores, expectativas e padrões de consumo dos EUA, problema que Grishchenko (2024) complementa ao demonstrar que consumidores norte-americanos interpretam discrepâncias culturais como sinais de baixa confiabilidade e falta de profissionalização, dificultando a construção de vínculos de credibilidade mesmo quando o produto possui qualidade elevada. Silva (2010) descreve que erros de leitura cultural atravessam inclusive empresas consagradas em seus mercados de origem, pois marcas brasileiras tendem a subestimar preferências por objetividade, clareza e responsividade, enquanto Ordóñez (2018) indica que ajustamentos finos de comunicação, naming, storytelling e experiência visual são indispensáveis para gerar identificação em um mercado cuja referência competitiva é formada por empresas altamente maduras digitalmente.

Oliveira *et al*. (2023) observam que outro ponto crítico refere-se ao investimento insuficiente em tecnologia, já que muitas empresas brasileiras constroem operações internacionais com infraestrutura digital frágil, experimentando dificuldades na integração de dados, limitações na automação e pouca capacidade de escalar operações em ritmo adequado ao mercado norte-americano, situação que Terra e Popadiuk (2022) complementam ao mostrar que transformação digital exige capacidades internas estruturadas, arquitetura tecnológica organizada e alinhamento entre áreas estratégicas para sustentar competitividade digital real. Martins *et al*. (2023) explicam que sistemas como CRM global, ERP multinacional e analytics avançado raramente são implementados de forma completa em empresas brasileiras em processo de internacionalização, enquanto Barykin *et al*. (2021) demonstram que, sem plataformas logísticas e informacionais robustas, o desempenho internacional é comprometido por atrasos, falhas operacionais e baixa previsibilidade, fatores que reduzem drasticamente a credibilidade no mercado norte-americano.

Da Silva *et al*. (2024) sustentam que erros de posicionamento e fragilidades de marca compõem um terceiro eixo recorrente de falhas, pois startups e empresas tradicionais frequentemente replicam modelos comunicacionais brasileiros acreditando que funcionarão do mesmo modo nos EUA, sem considerar padrões de diferenciação, valor simbólico e construção de confiança aplicados por concorrentes globais, movimento contrastado por Golovanovs (2021) ao evidenciar como empresas SaaS born-global estruturam posicionamentos hipersegmentados capazes de traduzir atributos de valor com precisão para públicos internacionais. Biswas *et al*. (2024) observam que a falta de coerência entre promessa de marca, experiência digital e desempenho real impacta diretamente a avaliação do consumidor norte-americano, enquanto Jabeen (2024) demonstra que marcas que não dominam análise de reviews, leitura de sentimentos e acompanhamento de reputação digital perdem competitividade, pois deixam de ajustar sua comunicação aos sinais emitidos pelos próprios consumidores em escala massiva.

Veiga *et al*. (2024) reforçam que empresas brasileiras enfrentam limitações porque mantêm abordagens de marketing digital pouco orientadas por métricas, realizando campanhas baseadas em percepções internas em vez de análises fundamentadas em comportamento real do consumidor, enquanto Hou (2021) indica que mercados digitais globais recompensam precisão estratégica e punem inconsistências na entrega, nos prazos e no comprometimento informacional. Floriani *et al*. (2023) destacam que empresas brasileiras com maior agilidade tecnológica e visão de longo prazo conseguem reduzir riscos e ampliar sua permanência em mercados internacionais, ao passo que organizações que negligenciam governança digital, velocidade operacional e previsibilidade tendem a estagnar sua expansão ou até retrair sua presença no mercado norte-americano.

Veiga *et al*. (2024) afirmam que a expansão do e-commerce global abre espaço para nichos pouco explorados por empresas brasileiras, especialmente em segmentos como beleza natural, moda

autoral, produtos sustentáveis, gastronomia funcional e serviços digitais altamente especializados, indicando que o mercado norte-americano apresenta lacunas em categorias nas quais o Brasil possui identidade cultural forte e capacidade de diferenciação simbólica. Ordóñez (2018) complementa que marcas brasileiras ganham vantagem quando conseguem transformar atributos culturais, estéticos e narrativos em propostas de valor que dialogam com públicos segmentados dos EUA, já que nichos premium e audiências específicas respondem positivamente a produtos carregados de autenticidade e posicionados com clareza identitária.

Terra e Popadiuk (2022) explicam que tecnologias emergentes como inteligência artificial aplicada ao marketing, automação avançada de processos e sistemas de análise comportamental representam oportunidades estruturais para empresas brasileiras que desejam competir de forma mais eficiente no exterior, pois essas ferramentas reduzem custos de experimentação, ampliam precisão estratégica e fortalecem capacidade de escalar operações digitais. Oliveira *et al*. (2023) complementam que a criação de valor em ambientes internacionais depende de modelos tecnológicos integrados que permitam personalização, previsibilidade operacional e respostas rápidas ao consumidor, sinalizando que empresas brasileiras que investirem cedo em tais tecnologias poderão encurtar distâncias competitivas frente a organizações norte-americanas.

Hou (2021) destaca que a intensificação das práticas de crossborder e-commerce cria oportunidade concreta para empresas brasileiras venderem diretamente aos consumidores dos EUA usando plataformas estruturadas, reduzindo intermediários e acessando audiências mais amplas com menor investimento inicial, dinâmica que é reforçada por Grishchenko (2024) ao demonstrar que fluxos internacionais de consumo digital crescem quando marcas adotam modelos de venda direta ao cliente (D2C) e possuem capacidade de entregar experiências consistentes em plataformas globais. Barykin *et al*. (2021) explicam que o avanço das infraestruturas logísticas digitais nos BRICS fortalece rotas alternativas de distribuição e reduz custos operacionais, enquanto Zonta e Amal (2018) lembram que empresas brasileiras podem aproveitar essa tendência para construir presença internacional incremental, utilizando marketplaces internacionais como porta de entrada eficiente para mercados altamente competitivos como o norte-americano.

A análise integrada da literatura evidencia que os estudos examinados respondem de forma consistente às dimensões centrais que orientaram esta pesquisa ao demonstrarem que o marketing digital ocupa posição estratégica no processo de internacionalização de empresas brasileiras, especialmente no que se refere à ampliação de visibilidade, atração de consumidores e consolidação da presença internacional em ambientes digitais altamente competitivos, como o mercado norte-americano, conforme argumentam Pizzetti *et al*. (2024) ao associarem desempenho internacional à integração entre marketing digital, posicionamento e estratégia. Essa interpretação converge com Veiga *et al*. (2024), que indicam que a expansão do e-commerce e a adoção de estruturas omnichannel

ampliam o alcance internacional das empresas brasileiras, mas é tensionada por Oliveira *et al*. (2023), ao afirmarem que a simples presença digital não garante competitividade sem maturidade tecnológica, automação e uso estratégico de dados. No mesmo sentido, estudos como os de Hou (2021) e Suominen (2023) mostram que a atuação em plataformas de e-commerce internacional e marketplaces globais reduz barreiras de entrada e facilita a integração logística transfronteiriça, enquanto Grishchenko (2024) ressalta que essas plataformas impõem padrões elevados de experiência do usuário e confiabilidade, o que limita o desempenho de empresas que não conseguem sustentar operações digitais consistentes. Além disso, a literatura converge ao indicar que a adaptação cultural, comunicacional e tecnológica é determinante para a construção de confiança e legitimidade junto ao consumidor norte-americano, aspecto destacado por Stocker *et al*. (2022) e Biswas *et al*. (2024), que demonstram como falhas de adaptação cultural e incoerências na comunicação digital comprometem a percepção de credibilidade das marcas estrangeiras. Dessa forma, os estudos analisados permitem sistematizar diretrizes estratégicas que articulam uso intensivo de dados, automação, posicionamento digital e maturidade tecnológica como fatores interdependentes, reforçando a compreensão apresentada por Terra e Popadiuk (2022) e Martins *et al*. (2023) de que a competitividade internacional das empresas brasileiras resulta da integração consistente entre capacidades tecnológicas, estratégias digitais e alinhamento cultural ao mercado de destino.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As diretrizes estratégicas consolidadas ao longo do estudo indicam que a internacionalização digital de empresas brasileiras para o mercado norte-americano requer uma combinação consistente entre adaptação cultural, aprimoramento tecnológico e construção de uma presença digital que priorize clareza, precisão e responsividade, elementos que fortalecem a capacidade competitiva em um ambiente altamente desenvolvido e sensível à experiência do consumidor. Essas recomendações convergem para a necessidade de estratégias integradas que articulem posicionamento de marca bem estruturado, eficiência logística, uso intensivo de dados e comunicação orientada por evidências, criando bases para que empresas brasileiras superem limitações históricas e explorem oportunidades emergentes em segmentos ainda pouco ocupados.

O estudo também permite propor um modelo teórico síntese que envolve três dimensões complementares, sendo a primeira voltada à estruturação tecnológica com automação, análise preditiva e integração de sistemas que sustentem operações em escala, a segunda direcionada ao alinhamento cultural com padrões estéticos, comunicacionais e comportamentais dos consumidores norte-americanos e a terceira dedicada ao fortalecimento estratégico por meio de ações de marketing digital, plataformas de venda internacional e aprofundamento da presença em canais globais. A articulação dessas três dimensões forma um eixo analítico capaz de orientar empresas brasileiras na tomada de

decisão e na construção de planos de expansão mais precisos, reduzindo assimetrias competitivas e aproximando estruturas domésticas dos padrões adotados em mercados digitalmente maduros.

O estudo conseguiu responder ao problema inicialmente proposto ao demonstrar como estratégias digitais podem fortalecer a internacionalização de empresas brasileiras para o mercado norte-americano, revelando que o sucesso desse processo depende da capacidade de compreender especificidades culturais, exigências tecnológicas e padrões competitivos que moldam o ambiente digital dos Estados Unidos. A análise integrada dos objetivos gerais e específicos confirma que a compreensão de ferramentas digitais, modelos de expansão, características do consumidor norte-americano e oportunidades logísticas e tecnológicas permite interpretar de maneira mais precisa os fatores que influenciam a competitividade internacional, oferecendo um panorama consistente sobre caminhos possíveis para empresas brasileiras aprimorarem seu processo de entrada em mercados externos.

As contribuições teóricas deste estudo consistem na sistematização e integração dos conceitos de internacionalização, transformação digital e marketing digital, que frequentemente aparecem de forma fragmentada na literatura. Ao articular esses campos em torno do recorte específico da internacionalização digital de empresas brasileiras para o mercado norte-americano, o trabalho amplia a compreensão sobre como capacidades tecnológicas, adaptação cultural e estratégias digitais se combinam para sustentar a competitividade internacional. Além disso, o estudo contribui ao evidenciar que a maturidade digital e o uso intensivo de dados não atuam como fatores isolados, mas como elementos interdependentes que condicionam o sucesso da inserção internacional em mercados digitalmente maduros.

Pesquisas futuras podem incluir estudos empíricos que permitam analisar diretamente a percepção de consumidores norte-americanos sobre marcas brasileiras, medindo variáveis como credibilidade, experiência digital, intenção de compra e adequação cultural, oferecendo assim maior profundidade à compreensão dos elementos que influenciam a aceitação internacional de produtos e serviços brasileiros. Outra possibilidade envolve análises setoriais que comparem padrões de internacionalização digital em áreas como moda, alimentos, tecnologia, cosméticos e serviços, permitindo identificar diferenças internas e compreender como cada setor responde às exigências do mercado norte-americano.

Também se mostra relevante desenvolver estudos comparativos entre países para verificar como outras economias emergentes têm utilizado tecnologias digitais e estratégias de marketing internacional em processos de expansão para mercados desenvolvidos, o que possibilita identificar modelos adaptáveis ao contexto brasileiro e ampliar o repertório de práticas estratégicas disponíveis para empresas em diferentes estágios de maturidade digital. Esses caminhos ampliam o potencial de

evolução da área e incentivam a construção de agendas de pesquisa voltadas à consolidação do Brasil como agente competitivo na economia digital global.

As considerações finais reforçam que a literatura analisada permite compreender, de maneira articulada, como estratégias digitais, adaptação cultural e posicionamento competitivo se combinam para viabilizar a internacionalização de empresas brasileiras no mercado norte-americano, assegurando coerência entre o percurso teórico desenvolvido e as conclusões alcançadas. Os resultados indicam que decisões relacionadas a marketing digital, plataformas de venda, automação e uso de dados devem ser compreendidas como escolhas estratégicas centrais, capazes de influenciar diretamente a aceitação e o desempenho das empresas em mercados digitais maduros. Ao mesmo tempo, evidencia-se que a competitividade internacional depende da capacidade de alinhar propostas de valor, comunicação e experiência digital às expectativas culturais e tecnológicas do consumidor dos Estados Unidos. Nesse sentido, o estudo contribui ao integrar conceitos de internacionalização e transformação digital em um arcabouço analítico coerente e, simultaneamente, oferece implicações práticas para gestores brasileiros interessados em estruturar estratégias mais consistentes, reduzir riscos e ampliar sua atuação competitiva em ambientes globais orientados pela digitalização.

REFERÊNCIAS

Ardi, T. H., Fattahi, M., & Eghbal, M. R. (2024). Designing a digital marketing model for the internationalization of SMEs active in Iran's dairy industry. *Open Access Journal of Research in Economics*.

Barykin, S. E., *et al*. (2021). Digital logistics platforms in the BRICS countries: Comparative analysis and development prospects. *Sustainability, 13*(20), 11228. https://doi.org/10.3390/su132011228

Biswas, A., *et al*. (2024). Online consumer social experiences: A systematic literature review. *Cogent Business & Management, 11*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024

Da Silva, W. J., *et al*. (2024). Amaro's business model innovation: DNVB or platform? *RAUSP Management Journal*.

Falcão, R. P. Q. (2021). Trajetórias emergentes de startups brasileiras-canadenses. *Revista de Administração*.

Floriani, D. E., *et al*. (2023). Speed and longevity: Elements of the internationalization of technology-based firms. *Brazilian Business Review, 20*(5).

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.

Golovanovs, D. (2021). *Marketing localization in a born-global SaaS company* (Master's thesis, Metropolia University of Applied Sciences).

Grishchenko, N. (2024). E-commerce cross-border and domestic dynamics. *Digital, 4*(3), 18. https://doi.org/10.3390/digital4030018

Guo, J., *et al*. (2021). How live streaming features impact consumers' purchase intention in cross-border e-commerce: A mediating role of consumer trust. *Frontiers in Psychology, 12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021

Havaianas. (2025). *Havaianas: Um case global de inovação e marketing digital*. V4 Company.
Hou, Y. (2021). Capacity of global cross-border e-commerce: New opportunities and threats in 2021.

Jabeen, S. (2024). Decoding consumer sentiments: Advanced NLP techniques for analyzing online reviews. *Revista de Administração Contemporânea*.

Kluser, F. (2025). Cross-border shopping: Evidence from household transaction data. *Journal of Economic Geography*.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2017). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.

Martins, L. D., Athanazio, R. C. S., Franco, G. P., Paes, A. C. S., & Bagno, R. B. (2023). Sistema da gestão da inovação e transformação digital: Em busca de uma abordagem integrada.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *Digital trade review of Brazil*. OECD.

Oliveira, B. X., Pereira, F. C. M., & Fialho, W. de Á. (2023). Transformação digital: Proposta de modelo teórico-analítico para geração de valor.

Ordonez, E. M. (2018). *Case study: Havaianas and internationalization of a Brazilian brand*. University of Illinois.

Pizzetti, N. P., Zilli, J. C., Borba, J. C., & Vieira, A. C. P. (2024). Estratégias de marketing e internacionalização empresarial: Uma revisão da literatura.

Rosyidah, U., Sudarmiatin, S., & Sumarsono, H. (2023). Digitalization and internationalization of SMEs: A systematic literature review.

Sacramento, I. C. S. (2023). Estratégias de internacionalização da Natura: A expansão para os mercados da Austrália e Malásia.

Salume, P. K., *et al*. (2021). Dimensões-chave da maturidade digital: Um estudo com empresas do setor de varejo no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie, 22*.

Silva, S. C. E. (2010). Understanding the internationalisation process of Havaianas. *Revista de Administração*.

Stocker, F., *et al*. (2022). Born globals' risk perception and internationalization in emerging markets. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 24*(2), 332–350.

Suominen, K. (2023). *Promoting cross-border e-commerce in the Southern Cone*. Inter-American Development Bank.

Sutter, M. B., *et al*. (2014). Internationalization strategies adopted by Natura in Latin America. *African Journal of Business Management*.

Terra, M. S., & Popadiuk, S. (2022). Transformação digital: Uma revisão sistemática da literatura sob as perspectivas de business e management.

Veiga, C. P., *et al*. (2024). E-commerce in Brazil: An in-depth analysis of digital growth and strategic approaches for online retail. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 19*(2), 1559–1579. https://doi.org/10.3390/jtaer19020079

Zonta, C., & Amal, M. (2018). Internationalization and innovation: The case of a born global from Brazil. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, 13*.