

O E-COMMERCE INTERNACIONAL NO PROCESSO B2B

Amanda Diniz Dias ¹
João Cleber Alexandre da Silva Silvestre ¹
Yasmin Maciel Rodrigues ¹
Tadeu Zacarelli Tavares ²

Resumo

A internacionalização de empresas por meio do E-Commerce B2B tem se tornado uma estratégia vital na era digital, promovendo a diversificação das interações comerciais entre empresas e consumidores finais. Este estudo teve como objetivo principal analisar as vantagens e desvantagens da adoção do E-Commerce B2B como estratégia de internacionalização. O modelo de Uppsala, que enfatiza a abordagem gradual e a aprendizagem experiencial, fundamentou a análise da internacionalização empresarial. A pesquisa exploratória foi conduzida utilizando métodos abrangentes, incluindo levantamento documental, estatísticas e revisão bibliográfica, para aprofundar o entendimento sobre o fenômeno. Os resultados revelaram que, embora o E-Commerce B2B facilite o acesso ao mercado global e proporcione crescimento econômico significativo, também apresenta desafios como a necessidade de adaptação às regulamentações locais e a gestão de riscos logísticos. Conclui-se que a adoção do E-Commerce B2B, quando alinhada a um planejamento estratégico sólido, pode impulsionar a internacionalização e garantir a competitividade das empresas no mercado global.

Palavras-chave: E-Commerce. Comércio. Internacional.

Abstract. International E-Commerce in the B2B process.

The internationalization of companies through B2B E-Commerce has become a vital strategy in the digital age, promoting the diversification of commercial interactions between businesses and end consumers. This study aimed to analyze the advantages and disadvantages of adopting B2B E-Commerce as an internationalization strategy. The Uppsala model, which emphasizes a gradual approach and experiential learning, underpinned the analysis of business internationalization. An exploratory research was conducted using comprehensive methods, including documentary surveys, statistics, and bibliographic reviews, to deepen the understanding of the phenomenon. The results revealed that while B2B E-Commerce facilitates access to global markets and provides significant economic growth, it also presents challenges such as the need to adapt to local regulations and manage logistical risks. It concludes that the adoption of B2B E-commerce, when aligned with a solid strategic plan, can drive internationalization and ensure the competitiveness of companies in the global market.

Keywords: E-Commerce. Trade. International.

¹ Discentes do Curso Superior de Tecnologia em Comércio Exterior da FATEC Barueri (E-mails amanda.dias11@fatec.sp.gov.br, joao.silvestre@fatec.sp.gov.br e yasmin.rodrigues01@fatec.sp.gov.br, respectivamente).

² Professor de Ensino Superior na FATEC Barueri (E-mail tadeu.tavares@fatec.sp.gov.br)

1 Introdução

É amplamente reconhecido que a conveniência das compras *on line* se aplica tanto aos consumidores finais quanto às empresas que estão constantemente buscando novas soluções para adotar plataformas digitais no comércio Business to Business (B2B). Esse movimento tem sido acelerado pelos efeitos da pandemia de COVID-19, que forçou muitas organizações a migrar para o ambiente digital e a adaptar suas estratégias de vendas. Aproximadamente 70% das empresas B2B relataram que a pandemia impulsionou sua transformação digital, aumentando a utilização de canais digitais para expandir sua participação no comércio eletrônico (MCKINSEY, 2021).

A implementação de canais digitais para vendas B2B visa diversificar os meios de compra, permitindo que empresas e consumidores finais (B2C) adquiram produtos de forma eficiente e com menos obstáculos no processo. Além disso, a modalidade Business to Government (B2G) tem crescido, especialmente em transações com instituições governamentais, destacando a diversidade de modelos de *e-commerce* e suas aplicações. Para que essa transformação digital ocorra de forma eficaz, os canais de venda devem facilitar o acesso dos clientes à marca, promovendo praticidade, rapidez e uma experiência de compra satisfatória. Estudos indicam que as vendas digitais B2B cresceram exponencialmente e que este mercado global pode atingir um valor de 1,8 trilhões de dólares até 2023, refletindo a crescente importância das plataformas digitais (FORRESTER, 2020).

As oportunidades globais estão disponíveis para empresas de diferentes portes, mas exigem uma abordagem cuidadosa com estudo, planejamento e alocação de recursos. A pandemia alterou substancialmente os comportamentos e preferências de compra dos consumidores, criando novas oportunidades nos mercados, embora também tenha trazido desafios como a interrupção nas cadeias de abastecimento. As empresas que se adaptam rapidamente às mudanças e integram soluções digitais conseguem melhor resiliência e vantagem competitiva (GARTNER, 2021).

A globalização, fenômeno caracterizado pela expansão dos fluxos de informações, impacta empresas, indivíduos, movimentos e países em diferentes âmbitos, incluindo os valores políticos, morais e econômicos. Esse processo envolve a intensificação do comércio de bens e serviços e dos fluxos de capitais que ultrapassam fronteiras nacionais. No entanto, a globalização afeta os países de maneiras distintas, com mudanças ocorrendo em ritmos variados em diferentes fases da vida coletiva (BARBOSA, 2010).

Com o advento da *internet* e de novas tecnologias a partir dos anos 80, e com a ascensão de ideias que defendiam o livre comércio e a desregulamentação dos mercados, a dimensão econômica da globalização avançou rapidamente. A crescente integração das empresas conectou os mercados globais, ao mesmo tempo em que aumentou a concorrência. O processo de internacionalização no contexto do comércio eletrônico B2B é fundamental para entender as interações entre diferentes economias nacionais e como essas relações afetam a globalização. Este fenômeno é impulsionado por fatores como investimentos de corporações transnacionais, comércio internacional e a *internet* (GEREFFI, 2001).

A adoção do comércio eletrônico B2B tornou-se crucial para pequenas e médias empresas, permitindo que elas obtenham e sustentem vantagens competitivas (ELBELTAGI *et al.*, 2016). Em um cenário de instabilidade e mudanças constantes, as empresas precisam buscar estratégias competitivas para garantir sua sobrevivência no mercado. A definição de uma estratégia envolve a escolha de alternativas que determinam como a empresa se organizará e atuará.

A intensa competição exige uma atuação estratégica mais ativa, característica de uma economia globalizada, não apenas para as empresas que competem internacionalmente, mas também para aquelas focadas na economia local. Essas empresas enfrentam concorrência de produtos e empresas estrangeiras em um contexto de abertura comercial.

As principais motivações para a internacionalização das empresas incluem a penetração em mercados fechados, o desenvolvimento de alianças estratégicas e a busca por fatores de produção com custos mais baixos. Em um ambiente competitivo, independentemente da motivação inicial, a internacionalização oferece muitas oportunidades para empresas que formulam boas estratégias. A ampliação da participação em mercados internacionais exige uma análise detalhada sobre como penetrar nesses mercados e identificar as oportunidades viáveis. Em um ambiente caracterizado pela expansão do fluxo de informações, o uso de ferramentas da internet, a concorrência acirrada e a necessidade de inserção internacional, oferecem benefícios exclusivos à comercialização.

A compra *on line* tornou-se uma prática cada vez mais comum devido à conveniência, preços competitivos e maior acesso à *internet*. A facilidade de distribuição de informações globalmente e a interatividade do *marketing on line* contribuíram para fortalecer marcas e facilitar transações comerciais (CONSTANTINIDES, 2004). A segurança das transações *on line* é um aspecto crucial, especialmente com o uso crescente de criptomoedas e sistemas de pagamento eletrônicos (MARTINEZ & RODRIGUES, 2019). A confiança e a satisfação do consumidor desempenham um papel fundamental na intenção de recompra, sendo influenciadas pela experiência de compra *on line* (ALVES, AURELIANO-SILVA & MORETTI, 2018).

No entanto, os consumidores ainda se sentem inseguros em relação ao comércio virtual. O acesso à *internet* é lento e precário em algumas regiões do mundo e a ausência de leis específicas para tratar das transações virtuais pode ser problemática tanto para empresas quanto para consumidores. Os consumidores podem não ter certeza sobre a legitimidade dos produtos, a entrega, e, principalmente, o uso adequado dos dados bancários necessários para efetuar a compra, uma vez que a transação não ocorre de forma presencial.

O modelo de Uppsala, uma teoria fundamental nos estudos de negócios internacionais, moldou significativamente a compreensão de como as empresas se internacionalizam. Inicialmente proposto por Johanson e Vahlne (2009), o modelo destaca a internacionalização gradual por meio da aprendizagem experiencial e do comprometimento com o mercado. Esta perspectiva contrasta com o conceito de internacionalização imediata defendido pela teoria do novo empreendimento (ANATOLIEVNA & CARLOS, 2015). O modelo de Uppsala postula que as empresas expandem suas operações estrangeiras de forma incremental, estabelecendo compromissos ao longo do tempo (SILVA *et al.*, 2022).

O presente estudo teve como objetivo principal analisar as vantagens e desvantagens da adoção do *e-commerce* B2B como estratégia de internacionalização em uma empresa, buscando entender como essa abordagem pode impactar o desempenho e a competitividade no mercado global. Para alcançar o objetivo principal, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- (1) Identificar os principais fatores que influenciam o sucesso do *e-commerce* B2B na internacionalização de empresas;
- (2) Avaliar os desafios enfrentados na implementação do *e-commerce* B2B em mercados internacionais;
- (3) Analisar os benefícios operacionais e financeiros decorrentes do uso do *e-commerce* B2B como estratégia de expansão.

A pesquisa foi guiada pela seguinte pergunta-problema: como a adoção do *e-commerce* B2B pode influenciar as vantagens e desvantagens de uma empresa ao adotar estratégias de internacionalização?

A justificativa para este estudo reside na crescente importância do comércio eletrônico para empresas que desejam expandir suas operações para além das fronteiras nacionais. Com a digitalização dos mercados e o aumento da conectividade global, o *e-commerce* B2B se apresenta como uma alternativa estratégica para acessar novos mercados, reduzir custos e melhorar a eficiência operacional. No entanto, essa modalidade de expansão também enfrenta desafios, como a adaptação a diferentes regulamentos internacionais, questões de logística e a necessidade de investimentos tecnológicos. Compreender esses aspectos é essencial para que as empresas possam tomar decisões informadas e maximizar os benefícios da internacionalização por meio do *e-commerce* B2B.

2 Desenvolvimento

Foi realizada uma pesquisa exploratória para atender aos objetivos propostos por este estudo, visando fornecer ao pesquisador um maior conhecimento sobre o assunto abordado ou problema de pesquisa em perspectiva. Utilizaram-se métodos amplos e versáteis, como levantamento documental, estatísticas, pesquisas realizadas e revisão bibliográfica, isto é, o levantamento em fontes secundárias. Para o desenvolvimento deste trabalho, foi necessária uma fundamentação teórica sólida. Nesse sentido, foi essencial construir um referencial teórico que contemplasse as teorias de internacionalização, informações sobre o *e-commerce* e as estratégias de entrada adotadas pelas empresas no mercado. Tanto na investigação exploratória quanto na análise de dados secundários, é crucial não tratar as descobertas como verdades absolutas, mas sim como características a serem investigadas mais aprofundadamente (BHUSHAN *et al.*, 2019).

A internacionalização das empresas é um processo complexo e multifacetado, moldado pelo avanço da globalização e pela necessidade crescente de enfrentar a concorrência em um ambiente econômico dinâmico. A internacionalização envolve a atuação de uma empresa em mais de um país, o que pode ocorrer por meio de diferentes formas, como transferências de capital, tecnologia, instalação de unidades produtivas, empreendimentos individuais ou parcerias com empresas estrangeiras (COLANTUONO, 2009). Esse fenômeno representa não apenas uma expansão geográfica, mas também uma estratégia de crescimento e sobrevivência em mercados globalizados.

A decisão das empresas de expandirem suas operações para mercados além das fronteiras nacionais está ancorada em diversas motivações estratégicas. Entre os fatores que impulsionam essa expansão, destacam-se: (1) o acesso a novos clientes, onde a inserção em mercados estrangeiros pode gerar um crescimento substancial de receitas e lucros, especialmente em situações em que o mercado interno já atingiu sua maturidade; (2) a possibilidade de redução de custos e aumento da competitividade, já que operar em múltiplos países pode proporcionar economias de escala e vantagens derivadas da experiência acumulada, fortalecendo a posição competitiva das empresas; (3) o aproveitamento de competências e recursos distintivos, que permite que as organizações utilizem suas principais vantagens competitivas para obter sucesso em novos contextos e (4) a diversificação dos riscos, pois a operação em diferentes regiões geográficas pode mitigar os riscos associados à dependência exclusiva de um único mercado doméstico (THOMPSON JR., STRICKLAND III & GAMBLE, 2008).

Esses autores, citados no parágrafo anterior, ainda observam que, para empresas que dependem de recursos naturais, a internacionalização pode ser uma estratégia particularmente atraente, pois permite o acesso a fontes abundantes de matérias-primas em outros países. Entretanto, para que essas motivações estratégicas se traduzam em sucesso, é necessário que as empresas adaptem suas estratégias às condições específicas de cada mercado externo, levando em consideração as diferenças culturais, regulatórias e econômicas. Portanto, a internacionalização não pode ser vista como uma abordagem uniforme, mas sim como um conjunto de práticas e decisões estratégicas moldadas pelas particularidades de cada ambiente de negócios.

Além das motivações, o processo de internacionalização produtiva é influenciado por uma variedade de fatores que variam de acordo com as características específicas de cada empresa e setor. Isso inclui o histórico organizacional, os recursos internos disponíveis, a natureza do setor de atuação, bem como as particularidades demográficas, econômicas e culturais tanto do país de origem quanto dos destinos internacionais. Os Investimentos Diretos Estrangeiros (IDE) desempenham um papel central nesse processo, sendo frequentemente medidos pelo valor contábil do capital pertencente a proprietários estrangeiros em empresas estabelecidas dentro de um país (FRANCO, 2005). Os IDE não apenas representam a transferência de recursos financeiros, mas também implicam em uma transferência de *know-how* e tecnologia que pode ser crucial para a competitividade das empresas em mercados globais.

Para entender de forma mais completa as decisões de internacionalização das empresas, é essencial adotar abordagens teóricas que expliquem os fatores determinantes dessas decisões, sejam eles internos, como a capacidade organizacional e os recursos disponíveis, ou externos, como as condições do mercado e os aspectos regulatórios. Uma das principais correntes teóricas que ajudam a compreender essas decisões é a Teoria dos Custos de Transação (TCT). Essa teoria busca explicar a escolha das empresas entre internalizar suas operações ou realizar transações no mercado, considerando os custos e os riscos associados a cada opção. Segundo a TCT, a internacionalização é favorecida quando os custos de realizar transações em mercados externos são menores do que os custos de internalizar essas operações, o que torna o investimento direto em outros países uma estratégia viável e vantajosa (BASSOTTO & BENEDICTO, 2022).

Dessa forma, o entendimento sobre as razões e os métodos para a internacionalização de empresas passa pela análise de diferentes teorias e práticas de negócios, considerando tanto os aspectos econômicos quanto os contextuais. A diversificação internacional exige que as empresas gerenciem uma série de fatores que vão além da simples transferência de produtos e serviços para novos mercados, incluindo a adaptação a novas realidades culturais e econômicas, além da superação dos desafios logísticos e operacionais inerentes à expansão global. Esse cenário reforça a necessidade de uma abordagem cuidadosa e baseada em dados para que as empresas possam obter vantagens competitivas sustentáveis no processo de internacionalização.

Quando se discute a internacionalização das empresas, o modelo de Uppsala é frequentemente citado como uma das abordagens mais relevantes para entender esse processo. O modelo foi desenvolvido para explicar como as empresas se expandem para mercados internacionais de forma gradual, baseando-se no conhecimento acumulado e no compromisso crescente com os novos mercados. Desde sua formulação inicial, o modelo de Uppsala passou por evoluções que o consolidaram como uma estrutura de referência para estudar a internacionalização de organizações, adaptando-se às mudanças no ambiente global e às novas dinâmicas de mercado (JOHANSON & VAHLNE, 2009).

A essência do modelo Uppsala está na percepção da internacionalização como um processo incremental e contínuo de aprendizagem. A expansão para mercados externos não ocorre de maneira abrupta, mas sim através de um ciclo de experiências acumuladas, em que o conhecimento adquirido sobre o mercado-alvo influencia as decisões estratégicas e o nível de comprometimento da empresa. Esse comprometimento tende a crescer conforme a empresa se familiariza com o mercado, o que, por sua vez, proporciona uma base para adquirir ainda mais conhecimento e aprofundar suas operações. Esse ciclo de aprendizado progressivo não só favorece a adaptação ao novo ambiente, mas também impulsiona um maior envolvimento com o mercado, resultando em uma estratégia de internacionalização mais robusta e informada (JOHANSON & VAHLNE, 2009).

A abordagem incremental proposta pelo modelo transforma a internacionalização em um processo dinâmico e flexível, no qual as empresas precisam adaptar continuamente suas estratégias com base nas mudanças observadas e nas experiências vivenciadas no mercado internacional. À medida que o negócio avança no exterior, as informações obtidas permitem que a organização ajuste suas operações, desenvolva novas capacidades e explore oportunidades de crescimento que surgem como resultado do aumento do comprometimento com o mercado. Esse processo destaca a importância da aprendizagem contínua e da capacidade de adaptação estratégica, essenciais para que as empresas possam não apenas sobreviver, mas prosperar em mercados altamente competitivos e incertos.

No contexto do modelo de Uppsala se faz uma distinção importante entre variáveis estáticas e dinâmicas, que interagem para moldar o processo de internacionalização. As variáveis estáticas incluem o conhecimento sobre o mercado e o nível de compromisso da empresa, considerados recursos essenciais que influenciam a capacidade de expansão e a tomada de decisões ao longo do processo. Essas variáveis representam os ativos disponíveis que a empresa utiliza para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades durante a internacionalização (Id., 2009).

Por outro lado, as variáveis dinâmicas são aquelas que se modificam com o tempo, como a experiência acumulada e o aumento das operações no mercado internacional, que resultam em uma adaptação constante às novas circunstâncias. Essa interação entre o conhecimento do mercado e o compromisso com ele cria um ciclo de *feedback* que fortalece a posição da empresa e melhora sua capacidade de responder a condições mutáveis. A cada nova etapa de comprometimento, a empresa aprende mais sobre o mercado e se posiciona melhor para decisões estratégicas futuras, criando uma espiral de crescimento e aperfeiçoamento contínuos.

Quadro 1. Modelo Uppsala.

Variáveis	Descrição	Exemplos	Impacto no Processo de Internacionalização
Estáticas	Conhecimento do mercado e compromisso.	Conhecimento do mercado: informações sobre condições, clientes e concorrentes no mercado estrangeiro Compromisso: recursos e esforços dedicados ao mercado estrangeiro.	Maior conhecimento reduz riscos e incertezas. Compromisso inicial é geralmente baixo, aumentando gradualmente.
Dinâmicas	Interação entre conhecimento adquirido e compromisso crescente.	Interação: experiência prática e <i>feedback</i> obtido das operações no mercado estrangeiro. Crescimento do compromisso: investimento contínuo e aumento de operações conforme a empresa aprende mais sobre o mercado.	A aprendizagem incremental leva a um compromisso maior ao longo do tempo. Decisões estratégicas são ajustadas com base na experiência adquirida.

Fonte: adaptado de JOHANSON & VAHLNE (2009).

O conceito de compromisso com o mercado é central no modelo Uppsala, uma vez que representa um recurso crucial que molda a percepção da empresa sobre as oportunidades e os riscos no ambiente internacional. Johanson e Vahlne (2009) analisam esse compromisso em duas dimensões: o valor do compromisso, que diz respeito aos investimentos e aos recursos humanos alocados para operar em um mercado específico, e o nível de compromisso, vinculado à especialização dos recursos destinados à atividade, como a oferta de produtos adaptados às necessidades locais. Esse comprometimento reflete o grau de envolvimento da empresa no mercado externo e influencia diretamente suas decisões estratégicas.

O conhecimento do mercado é outro pilar fundamental para o modelo. A experiência prática desempenha um papel decisivo, pois, ao contrário do conhecimento objetivo – que é baseado em dados teóricos e pode ser transmitido com mais facilidade, o conhecimento experiencial é adquirido através da vivência direta no mercado. Essa forma de aprendizado permite uma adaptação mais eficaz às características específicas do ambiente internacional, facilitando a identificação de oportunidades e a mitigação de riscos (Id., 2009).

À medida que a empresa acumula conhecimento experiencial, seu comprometimento com o mercado estrangeiro tende a se intensificar. Esse processo de aprendizado contínuo e adaptação estratégica proporciona uma base sólida para o desenvolvimento da empresa e para sua competitividade em um contexto global. Essa perspectiva destaca a internacionalização como um ciclo incremental, em que o aumento do conhecimento sobre o mercado leva a decisões mais informadas e a um maior comprometimento, alimentando um processo de expansão progressivo (Ib., 2009).

O modelo Uppsala, portanto, fornece uma estrutura teórica para orientar as empresas em sua busca pelo sucesso na internacionalização, ao identificar condições essenciais para a expansão sustentável. No entanto, não se trata de uma abordagem exclusiva ou suficiente por si só. Ao considerar o cenário moderno de negócios, é importante explorar outras teorias que dialogam com a internacionalização, como a perspectiva Born Global (BG). Essa abordagem sugere que o processo de internacionalização é acessível a empresas de todos os portes, possibilitando que mesmo aquelas

com poucos recursos ou sem experiência prévia possam explorar mercados estrangeiros desde o início de suas operações (KNIGHT & LIESCH, 2016).

Empresas classificadas como BG iniciam suas atividades internacionais em um estágio precoce de desenvolvimento, muitas vezes logo após a fundação, ou até três anos depois. Essa estratégia contrasta com o modelo Uppsala, que entende a internacionalização como um processo gradual, em que o compromisso com novos mercados se desenvolve ao longo do tempo. Enquanto as empresas BG rapidamente penetram novos mercados (FREEMAN *et al.*, 2010), as empresas que seguem a lógica do modelo Uppsala optam por uma expansão mais lenta e incremental.

Embora as duas teorias reconheçam o papel fundamental do conhecimento no processo de internacionalização, as dinâmicas de aprendizagem e expansão são abordadas de maneiras distintas. Para as empresas BG, a aquisição de conhecimento e o aumento do compromisso ocorrem de forma acelerada, mas ainda assim seguem uma progressão faseada. Gulanowski, Papadopoulos e Plante (2018) corroboram essa visão, argumentando que mesmo as empresas que adotam uma estratégia BG expandem seus negócios internacionais de maneira progressiva, acumulando experiências e ajustando suas operações conforme avançam.

Dessa forma, ao considerar as diversas perspectivas teóricas sobre a internacionalização, é fundamental reconhecer não apenas as semelhanças, mas também as nuances e diferenças entre abordagens como o modelo Uppsala e a perspectiva Born Global, proporcionando assim uma compreensão mais abrangente e contextualizada do fenômeno da internacionalização empresarial.

As capacidades operacionais, como acesso à tecnologia e canais de distribuição modernos, desempenham um papel crucial na internacionalização das empresas, permitindo um processo mais rápido e eficiente. Essas capacidades representam uma vantagem competitiva significativa, uma vez que a velocidade da expansão internacional depende das ações estratégicas da empresa e não é uma característica intrínseca ao processo. A utilização do *e-commerce* é uma dessas capacidades operacionais que possibilitam a inserção global, tornando-se cada vez mais relevante no contexto de negócios globalizados.

O comércio eletrônico, como uma força global em constante transformação, oferece diversas vantagens e desafios ao processo de internacionalização, especialmente no formato B2B (Business-to-Business). Por sua natureza, o *e-commerce* facilita o alcance de novos mercados de forma rápida e com custos reduzidos, principalmente no que diz respeito aos custos de transação, se comparado a métodos tradicionais de internacionalização (DINIZ, 1999). Entretanto, as empresas que optam por esse caminho devem enfrentar a complexidade de estabelecer uma plataforma de *e-commerce* robusta, construir uma presença de marca e realizar uma análise aprofundada das características específicas do mercado-alvo (ALMEIDA *et al.*, 2014).

A adoção do *e-commerce* B2B como estratégia de internacionalização pode gerar uma série de benefícios para as empresas, como a redução de barreiras comerciais e uma interação mais eficiente com os clientes em mercados estrangeiros. Além de proporcionar maior flexibilidade nas operações, o *e-commerce* permite que as empresas aproveitem tendências emergentes para criar valor para o cliente. No entanto, a implementação bem-sucedida dessa estratégia exige um planejamento meticuloso e o desenvolvimento de capacidades tecnológicas avançadas, além de uma compreensão detalhada do ambiente de negócios local (BONIFÁCIO, 2014).

Para avaliar a viabilidade do *e-commerce* B2B como uma estratégia eficaz de internacionalização, é importante analisar o desenvolvimento do comércio eletrônico no mundo e no

Brasil, bem como entender as principais estratégias internacionais disponíveis. Um estudo detalhado do mercado de atuação e das necessidades específicas da empresa são essenciais para adaptar as operações ao novo contexto global (HILL & JONES, 2013). Assim, o *e-commerce* B2B surge como uma ferramenta poderosa para as empresas que buscam expandir suas atividades internacionalmente, especialmente quando conseguem alinhar suas capacidades operacionais com as demandas e características dos mercados-alvo.

A internacionalização de empresas exige uma escolha estratégica sobre a forma de ingresso nos novos mercados, que pode incluir licenciamento, exportação, franquias ou o estabelecimento de filiais próprias. Cada um desses métodos possui vantagens e desvantagens, tornando a seleção do modo de entrada fundamental para o sucesso da expansão internacional (ALMEIDA *et al.*, 2014). A decisão sobre qual caminho seguir é influenciada por fatores como retorno, risco e controle. Em geral, modos de entrada que proporcionam maior controle requerem um comprometimento mais significativo de recursos, o que, por sua vez, aumenta os riscos associados. Por outro lado, estratégias de baixo controle podem resultar em um retorno afetado, pois não exigem um investimento tão elevado. Assim, é crucial encontrar um equilíbrio entre esses três aspectos ao considerar as diversas opções de internacionalização (BARBOSA, 2010).

Além dos métodos tradicionais de entrada, a digitalização e a evolução do comércio eletrônico introduziram um novo cenário nas transações comerciais. Com um mundo cada vez mais interconectado, as empresas devem ser proativas em se destacar diante da concorrência. O *e-commerce* surge como uma solução inovadora, permitindo que as organizações transformem suas práticas comerciais e se destaquem no mercado, seja local ou global (BONIFÁCIO, 2014). O comércio eletrônico não é uma prática recente; suas raízes remontam à década de 1950, quando era utilizado para a transmissão eletrônica de informações. O uso de dispositivos eletrônicos, como máquinas de cartões de crédito, também é parte dessa prática (Id., 2014).

O potencial da *internet* como ferramenta poderosa para as empresas começou a ser amplamente reconhecido nos anos 90, especialmente com o surgimento de empresas B2B *on line*. A Amazon, lançada em 1995, tornou-se um exemplo emblemático dessa transformação, ao demonstrar como a *internet* pode reduzir custos operacionais, automatizar processos e facilitar transações (MENDES, 2013). Essa evolução não apenas alterou a dinâmica de compra dos consumidores, tornando menos relevante a necessidade de tangibilidade dos produtos, mas também impactou a relação entre empresas e consumidores. Antes, as empresas detinham o controle da comunicação e eram as únicas emissoras de mensagens. Com a ascensão do ambiente digital, os consumidores passaram a compartilhar suas opiniões e experiências, tornando-se emissores ativos de informações para outros consumidores (MAGALHÃES *et al.*, 2013).

As transações comerciais podem ser realizadas tanto de forma física quanto por meio do *e-commerce*, abrangendo diferentes categorias, como Business to Consumer (B2C), em que as transações ocorrem entre empresas e consumidores individuais; Business to Business (B2B), que envolve transações entre empresas; e Business to Government (B2G), que se refere a interações entre empresas e instituições governamentais (Id., 2010). Desde a década de 1950, o comércio eletrônico já existia, inicialmente utilizado para a transmissão eletrônica de informações. No entanto, a verdadeira percepção do potencial da *internet* para as empresas emergiu nos anos 90, destacando-se com o lançamento da Amazon em 1995, que se tornou uma das maiores lojas virtuais do mundo (Ib., 2014).

A expansão do mercado *on line* além das fronteiras da Europa e dos Estados Unidos da América começou a ser notável a partir dos anos 2000, quando empresas "ponto com" estabelecidas nos EUA começaram a explorar novos mercados potenciais, como a Coréia do Sul, China e Brasil. No Brasil, esse processo de adoção do *e-commerce* ocorreu cerca de cinco anos após o crescimento das vendas *on line* nos Estados Unidos da América, que já se destacavam em 1995 (HILL & JONES, 2013).

A infraestrutura da *internet* oferece às empresas a capacidade de fornecer de maneira eficiente desenhos técnicos, documentos e dados de transações, facilitando as vendas e promovendo agilidade operacional, além de redução de custos (MAHADEVAN, 2003). Nesse contexto, o comércio eletrônico vai além da simples troca de produtos e serviços por dinheiro, representando uma tecnologia que aprimora a precisão e eficiência do processamento de transações comerciais. Essa tecnologia também permite a troca de informações entre clientes e fornecedores, beneficiando todos os participantes da cadeia comercial (TREPPER, 2000).

Sob a perspectiva dos processos de negócios, o comércio eletrônico se configura como a aplicação de tecnologia para automatizar os processos comerciais e fluxos de trabalho, visando atender às diversas etapas do processo comercial, como avaliação de mercadorias, negociação, pagamento e recebimento, com o mínimo de intervenção humana. Embora algumas etapas sejam mais comuns do que outras, a automação é uma característica marcante do *e-commerce* (CHAIM, 2000). As relações B2B são especialmente relevantes nesse cenário, pois envolvem transações entre empresas por meio da *internet*, abrangendo não apenas o fluxo de informações, mas também a comunicação e colaboração entre as empresas no mercado eletrônico. Por sua vez, o modelo B2C, que se refere às transações de varejo realizadas eletronicamente, concentra a maioria das pesquisas acadêmicas relacionadas ao comércio eletrônico (RIGATO, 2013).

Essa dinâmica do *e-commerce* e suas distintas formas de relação comercial sublinham a importância da adaptação das empresas a um ambiente em constante evolução, onde a tecnologia e a digitalização são essenciais para o sucesso e a competitividade no mercado global.

Figura 1. Formas de relações comerciais B2B e B2C.



Fonte: próprios autores (2024).

A *internet* apresenta vastas oportunidades de aprimoramento nos serviços pós-venda, especialmente no contexto do comércio Business-to-Consumer (B2C). No entanto, nas transações e processos de compra e venda *on line*, a distinção entre as relações comerciais entre empresas e consumidores individuais pode ser considerada secundária, uma vez que ambos os tipos de relacionamento envolvem a circulação de produtos, dinheiro e informações entre as partes.

No comércio eletrônico Business-to-Business (B2B), o suporte pós-venda tende a ser mais abrangente, oferecendo informações técnicas como manuais de operação e manutenção, resolução de problemas, peças de reposição e até treinamentos (CHOPRA & MEINDL, 2008). Essa abordagem proporciona vantagens significativas, incluindo vendas diretas, disponibilidade 24 horas, preços mais competitivos, além de maior agilidade, flexibilidade, precisão e integração das informações. Essas características são particularmente relevantes para consumidores que buscam um suporte eficiente, com o objetivo de restaurar rapidamente as funcionalidades de seus equipamentos.

Para implementar uma estratégia de comércio eletrônico de forma eficaz, as empresas devem reconhecer a *internet* como uma ferramenta crucial. Antes de decidir sobre qualquer solução tecnológica, é fundamental realizar uma análise abrangente dos produtos, clientes, posição competitiva, recursos e operações da organização (HUTT & SPEH, 2010). Esse exame detalhado permite uma compreensão mais profunda da interconexão entre todos esses elementos dentro da estratégia de comércio eletrônico.

Adicionalmente, para identificar a solução ideal em termos de sistemas de informação, é essencial ter um conhecimento amplo sobre a organização e o mercado em que atua. Mahadevan (2003) sugere uma abordagem de modelagem que une informações do mercado às necessidades específicas da aplicação, visando determinar a solução mais adequada em termos de sistemas de informação. Essa modelagem cruzada facilita uma compreensão mais completa das demandas do

mercado e das exigências específicas da empresa, tornando a seleção e implementação de sistemas voltados para o comércio eletrônico mais eficientes.

Os números do comércio eletrônico no Brasil refletem um crescimento contínuo. Em 2010, o acesso à *internet* estava disponível em 95% dos municípios brasileiros, alcançando cerca de 65 milhões de pessoas. Tanto as empresas B2B quanto as B2C começaram a reconhecer a importância de utilizar o *e-commerce* como uma plataforma de vendas (ATSUMI, 2009). Essa evolução evidencia a crescente necessidade de estratégias de comércio eletrônico bem definidas, que atendam às demandas de um mercado em constante transformação.

Apesar das evidentes vantagens do comércio eletrônico, ainda existe uma resistência considerável por parte de pequenas, médias e grandes empresas para adotar esse novo modelo de negócio. O custo de mudança é percebido como elevado, mas o custo de não mudar pode ser ainda mais prejudicial. Empresas que se engajam nesse processo podem assegurar benefícios significativos, como a redução de custos e a simplificação de processos, o que contribui para a melhoria da satisfação tanto do cliente quanto da própria empresa.

O comércio B2B (Business-to-Business) tem experimentado sucesso, impulsionado pelo crescimento do comércio B2C (Business-to-Consumer), já que proprietários e funcionários de empresas estão adotando essa forma de consumo, atraídos pela satisfação e comodidade que ela proporciona, e levando essa tendência para o ambiente corporativo. No Brasil, as transações do mercado B2B alcançaram R\$1,13 trilhão em 2011, conforme dados da consultoria E-Consulting, representando um aumento de 19% em relação ao ano anterior (BARBOSA, 2010).

A evolução tecnológica impulsionada pela *internet* e pelo comércio eletrônico apresenta um potencial significativo para o desenvolvimento de diversos mercados, incluindo o setor B2B. As ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) proporcionam amplas oportunidades para a redução de custos, aumento da velocidade das operações e aprimoramento da pesquisa, estabelecendo-se como um canal inovador para interações com os clientes (ZENG & PATHAK, 2003).

A implementação do comércio eletrônico não apenas transforma os processos organizacionais, mas também resulta em melhorias significativas de produtividade, otimização de procedimentos, redução de custos operacionais e eliminação de atividades de baixo valor agregado (TURBAN *et al.*, 1999). Essa transformação não apenas facilita o acesso aos produtos e serviços, mas também promove uma maior agilidade nas operações, permitindo que as empresas respondam rapidamente às demandas do mercado.

3 Considerações finais

A internacionalização de empresas no contexto atual é um fenômeno multifacetado, influenciado por diversos modelos teóricos e práticas operacionais. O modelo Uppsala, com sua ênfase na gradualidade do compromisso e no conhecimento do mercado, oferece uma perspectiva valiosa sobre como as empresas podem abordar a expansão internacional. A experiência prática e a aprendizagem incremental demonstram que o conhecimento acumulado não apenas reduz riscos, mas também possibilita decisões mais informadas, contribuindo para um comprometimento crescente com os mercados externos.

A perspectiva Born Global revela que, em um ambiente de negócios dinâmico e interconectado, empresas de diferentes portes podem entrar rapidamente no cenário internacional, desafiando a visão tradicional de um processo gradual de internacionalização. O comércio eletrônico, especialmente em modelos B2B, ilustra como as capacidades operacionais modernas podem acelerar a inserção global das empresas. A digitalização não apenas simplifica a comunicação e a transação, mas também permite que as organizações se adaptem rapidamente às demandas dos mercados, criando vantagens competitivas significativas.

Neste contexto, a ausência de um *make-sensing* pode ser um desafio crítico para as empresas que buscam a internacionalização. Essa capacidade de perceber e interpretar mudanças no ambiente externo é fundamental para que as organizações se ajustem a novas realidades e tendências de mercado. As empresas que não desenvolvem essa habilidade correm o risco de falhar em identificar oportunidades emergentes ou de não responder adequadamente a ameaças competitivas. Portanto, a capacidade de *make-sensing* deve ser considerada uma competência estratégica e ser cultivada ao lado do conhecimento de mercado e da experiência prática.

Para esclarecer melhor as vantagens e desvantagens do e-commerce B2B como estratégia de internacionalização, o quadro a seguir resume esses aspectos, facilitando a interpretação dos principais fatores analisados:

Figura 3. Análise das vantagens e desvantagens do e-commerce B2B na internacionalização.

Vantagens do E-commerce B2B	Desvantagens do E-commerce B2B	Impactos para a Empresa	Sugestões para Mitigação
Acesso a mercados globais de forma rápida	Complexidade na adaptação a regulamentações	Expansão com baixo custo inicial	Consultorias para barreiras regulatórias
Redução de custos de transação	Dificuldades logísticas em mercados emergentes	Crescimento em mercados emergentes	Parcerias com operadores logísticos locais
Flexibilidade nas operações	Concorrência intensa de players globais	Ampliação da base de clientes	Estratégias diferenciadas de marketing

Fonte: próprios autores (2024).

Os objetivos propostos foram contemplados, com uma análise abrangente dos modelos de internacionalização e a identificação de fatores críticos para o sucesso das empresas nesse processo. O estudo demonstrou que a combinação de conhecimento, compromisso e a capacidade de adaptação às novas condições de mercado, incluindo a habilidade de *make-sensing* que se revela como um diferencial essencial. Isso assegura não apenas a sobrevivência, mas também o crescimento sustentável em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e competitivo.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a exploração mais aprofundada das estratégias específicas que as empresas podem adotar para desenvolver suas capacidades de *make-sensing*. Além disso, estudos que avaliem o impacto das tecnologias emergentes na internacionalização de empresas, especialmente em setores distintos, podem fornecer *insights* valiosos. Por fim, a análise de casos práticos de empresas que enfrentaram desafios na internacionalização pode enriquecer o entendimento sobre as melhores práticas e estratégias de mitigação de riscos nesse processo.

Referências

- ALMEIDA, E., BRENDLE, V., SPÍNOLA, N. E-commerce: evolução, processo de compra e o desafio da entrega. **RDE – Revista de Desenvolvimento Econômico**, ano XVI, 2014.
- ALVES, C., S. C., AURELIANO-SILVA, L., MORETTI, S. O papel da experiência de compra na intenção de recompra. **Revista Ciências Administrativas**, 24(2), 2018.
- ANATOLIEVNA, M., CARLOS, J. Dotação de recursos intangíveis e fases de internacionalização nas economias emergentes: o caso da Rússia. **Diário Eletrônico SSRN**, 2015.
- ATSUMI, S. **Negócios financeiros internacionais**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.
- BARBOSA, A. F. **O mundo globalizado: política, sociedade e economia: antecedentes históricos, as esferas da globalização econômica, globalizadores e globalizados**. São Paulo: Contexto, 2010.
- BASSOTTO, L., BENEDICTO, G. Internacionalização e teoria dos custos de transação: análise de redes teóricas. **Perspectivas Contemporâneas**, 17(1), 1-20, 2022.
- BHUSHAN, N., MOHNERT, F., SLOOT, D., JANS, L., ALBERS, C., STEG, L. Usando um modelo gráfico gaussiano explorar relações entre itens e variáveis na pesquisa em psicologia ambiental. **Fronteiras em Psicologia**, 10, 2019.
- BONIFÁCIO, M. D. O Comércio Eletrônico B2B está dando certo porque o varejo online B2C já funciona. **E-commerce News**. 25 de junho de 2014.
- CHAIM, R. M. Comércio eletrônico ou canal de vendas eletrônico? **Perspect. Cienc. Inf.**, Belo Horizonte, v.5, n.1, jan./jun. 2000, p.69.
- CHOPRA, S., MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos, estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Atlas, 2008.
- COLANTUONO, A. F. **Internacionalização de empresas produtoras de insumos básicos de países em desenvolvimento: análise das indústrias de aço e de cimento**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CONSTANTINIDES, E. Influenciando o comportamento do consumidor *on line*: a experiência *web*. **Internet Research**, 14(2), 111-126, 2004.
- DINIZ, E. Comércio eletrônico: fazendo negócios por meio da internet. **Revista de Administração Contemporânea**, 3(1), 71-86, 1999.
- ELBELTAGI, I., HAMAD, H., MOIZER, J., & ABOU-SHOUK, M. Níveis de adoção de comércio eletrônico business to business e vantagem competitiva nas pequenas e médias empresas: um estudo comparativo entre o Egito e os Estados Unidos. **Journal of Global Information Technology Management**, 19(1), 6-25, 2016.
- FORRESTER. **The future of B2B e-commerce: trends and predictions**. Disponível em: <<https://www.forrester.com/press-newsroom/forrester-predictions-2024/> 2020>. Acesso em: 07 out. 2024.
- FREEMAN, S. *et al.* A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. **International Business Review**, v.19, n.1, p.70-84, 2010.
- FRANCO, G. H. Investimento direto estrangeiro (IDE) no Brasil 1995-2004: passivo externo ou ativo estratégico. **Revista Política Internacional**. Série II. n.29, 2005.

GARTNER. **B2B buying journey: how to meet the needs of the modern B2B buyer**. 2021. Disponível em: <<https://www.gartner.com>>. Acesso em: 14 out. 2024

GEREFFI, G. Mudanças nas estruturas de governança nas cadeias globais de commodities, com referência especial à Internet. **American Behavioral Scientist**, 44(10), 1616-1637, 2001.

GULANOWSKI, D., PAPADOPOULOS, N., PLANTE, L. The role of knowledge in international expansion: Toward an integration of competing models of internationalization. **Review of International Business and Strategy**, v. 28, n. 1, p. 35-60, 2018.

HILL, C. W. L., JONES, G. R. **O essencial da administração estratégica: casos reais e aplicação prática da teoria**. São Paulo: Saraiva, 2013.

HUTT, M. D., SPEH, T. W. **B2B: Gestão de Marketing em mercados industriais e organizacionais**. 2010. Disponível em: <<https://www.jupiterweb.uspdigital.usp.br>>. Acesso em: 20 out. 2024.

JOHANSON, J., VAHLNE, J. O modelo do processo de internacionalização de Uppsala. **Jornal de Estudos de Negócios Internacionais**, 40 (9), 1411-1431, 2009.

KNIGHT, G., LIESCH, P. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of World Business**, v. 51, p. 91-102, 2016.

MAHADEVAN, B. Making sense of emerging market structures in business-to-business e-commerce. **California Management Review**, v. 46, n. 1, p. 86-100, Fall 2003. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166164>>. Acesso em: 14 set. 2024.

MAGALHÃES, C. *et al.* O boom da internet e o impacto na relação entre empresas e consumidores. In: **XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste**, Bauru, SP, 3-5 jul. 2013. Disponível em: <https://www.academia.edu/74432946/Making_Sense_of_Emerging_Market_Structures_in_B2B_E_Commerce>. Acesso em: 31 out. 2024.

MARTINEZ, G., RODRIGUES, C. Analisando a segurança das transações do sistema de pagamento eletrônico IOTA. **Revista Brasileira de Desenvolvimento**, v. 5, n. 9, p. 14469-14497, 2019. Disponível em: <<https://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/3113>>. Acesso em: 15 set. 2024.

MCKINSEY. **How B2B companies can thrive in the digital age**. 2021. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-b2b-companies-can-thrive-in-the-digital-age>>. Acesso em: 15 set. 2024.

RIGATO, C. A. **Uso da internet na pós-venda de serviços business-to-business**. 2013. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30092013-153041/>>. Acesso em: 20 out. 2024.

SILVA, R., FERREIRA-LOPES, A., CARVALHO, H., DUARTE, J. Quando as empresas se internacionalizam: deliberada ou aleatória? **Revisão de Negócios e Estratégia Internacionais**, 33(2), 219-245, 2022.

THOMPSON JR., A. A., STRICKLAND III, A. J., GAMBLE, J. E. **Administração estratégica: conceitos e casos**. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil, 2008.

TREPPER, C. H. **Estratégias de E-commerce**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

TURBAN, E., KING, D., LEE, J., WARKENTIN, M., CHUNG, H. M. **Electronic commerce: a managerial perspective**. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

ZENG, A., PATHAK, B. Achieving information integration in supply chain management through B2B e-hubs: concepts and analyses. **Industrial Management & Data Systems**, v. 103, n. 9, p. 657-665, 2003. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570310506062/full/html>>. Acesso em: 5 out. 2024.