



As relações e-B2B são passíveis de lealdade no contexto da Transformação Digital?

POR **LEANDRO FERREIRA DI IORIO, CÁSSIA RITA PEREIRA DA VEIGA E CLAUDIMAR PEREIRA DA VEIGA**

O ambiente *business-to-business* (B2B) refere-se às transações comerciais de natureza intermediária entre empresas, seguidas por uma transação subsequente em um mercado de produção. Tradicionalmente, esse ambiente B2B é mais complexo, tecnicamente orientado e reduz o espaço para tomadas de decisão espontâneas ou por impulso. Em comparação ao marketing de consumo, existem menos fornecedores e clientes no marketing B2B, com estruturas de mercado frequentemente oligopolistas ou monopolistas do ponto de vista dos compradores. A conquista e retenção de clientes no setor industrial apresentam desafios significativamente maiores em comparação ao mercado de consumo, devido à complexidade e às especificidades das relações comerciais envolvidas. No entanto, a transformação digital tem alterado profun-

damente esse cenário, facilitando uma maior conectividade, acessibilidade e personalização, tornando as dinâmicas de lealdade um campo fértil para estudos contemporâneos.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E COMPLEXIDADE NO MARKETING B2B O marketing B2B concentra-se em identificar os segmentos de mercado adequados, compreender suas necessidades e desenvolver mensagens e ofertas específicas para esses segmentos. Com a adoção acelerada de novas tecnologias e a digitalização dos processos comerciais, o ambiente B2B tem se tornado mais dinâmico e interativo. A transformação digital facilita a padronização de processos e a automação de fluxos de trabalho, ampliando as possibilidades de diferenciação entre fornecedores e impactando diretamente a forma como as empresas gerenciam suas relações com os clientes.

A digitalização, que incorpora tecnologias como big data, inteligência artificial e automação de marketing, permite que as empresas identifiquem padrões comportamentais de seus clientes com maior precisão. Essa capacidade de análise é imperativa nas relações B2B, pois a compra não é uma decisão espontânea e envolve múltiplos *stakeholders* dentro das organizações. Como destacado por Grewal et al. (2022), a complexidade e a racionalidade das compras no B2B aumentam a necessidade de soluções tecnológicas que possam simplificar e otimizar essas transações.

LEALDADE NO E-B2B: UMA NOVA PERSPECTIVA NO CONTEXTO DIGITAL A transformação digital trouxe novos modelos de negócios ao ambiente B2B, como o *e-commerce* direto entre empresas por meio de websites corporativos e os *e-marketplaces*, onde várias empresas competem em plataformas digitais compartilhadas. Esses modelos facilitam o acesso a uma maior variedade de produtos e serviços, mas também aumentam a competição e tornam a retenção de clientes mais desafiadora.

A lealdade no e-B2B é especialmente crítica, uma vez que o mercado global de e-B2B foi avaliado em US\$ 20,4 trilhões em 2022, e os comportamentos de compra estão mudando rapidamente com a digitalização, principalmente pós-pandemia de COVID-19. **Mas, as relações e-B2B são passíveis de lealdade?** O ambiente de negócios e-B2B tem investido recursos significativos na retenção de clientes, mas esta é uma tarefa árdua, tendo em vista a dificuldade de entender e de operacionalizar o conceito de lealdade. O conceito de lealdade pode estar relacionado com a intenção de recompra ou com a intenção de promoção boca a boca. Mesmo

que tais construtos sejam denominados de forma similar como “lealdade”, possuem natureza heterogênea e requerem análise distinta. É preciso considerar separadamente a lealdade comportamental da lealdade atitudinal, que pode ser analisada sob duas dimensões:

A (i) lealdade comportamental se refere à disposição do cliente em recomprar o produto e em continuar o relacionamento com o fornecedor, enquanto a (ii) lealdade atitudinal é o nível de vínculos psicológicos do cliente que o levam a estabelecer uma defesa atitudinal em relação ao fornecedor. Da mesma forma, é importante considerar a perspectiva da análise, que pode ser conduzida pelo comportamento empresarial de quem compra ou de quem vende.

A transformação digital amplia a complexidade dessas dimensões ao introduzir novos canais de comunicação e transação. A qualidade do relacionamento no ambiente digital, sustentada por ferramentas interativas e plataformas automatizadas, torna-se um fator essencial na construção da lealdade. Além disso, a digitalização permite que as empresas personalizem suas interações com os clientes, ajustando suas ofertas e serviços de acordo com as necessidades individuais de cada parceiro comercial.

O PAPEL DA QUALIDADE DE SERVIÇO NO E-B2B DIGITALIZADO A qualidade do serviço é um dos principais fatores que impactam a lealdade no ambiente e-B2B. Com a digitalização, a qualidade do serviço refere-se não apenas ao produto ou serviço oferecido, mas também à experiência do usuário no ambiente online. Aspectos como a personalização da interface, a interatividade da plataforma e a acessibilidade dos processos empresariais tornam-se atributos críticos para garantir uma experiência satisfatória. Empresas que utilizam plataformas de *e-commerce* eficientes, com alto nível de personalização e automação, têm maior probabilidade de reter clientes e construir uma base de lealdade sustentável.

A transformação digital também expande o papel da confiança e da segurança nas transações B2B. A percepção ética das empresas consumidoras em relação ao comportamento do fornecedor – envolvendo privacidade de dados, segurança da informação e práticas de transparência – é um fator relevante para a lealdade no ambiente digital. A crescente adoção de tecnologias como *blockchain* e criptografia reforça a confiança entre as partes, permitindo que as empresas realizem transações de maneira mais segura e eficiente.

ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO E SEGMENTAÇÃO NO E-B2B DIGITALIZADO Dada a natureza complexa do ambiente e-B2B, nem todas as empresas estão dispostas a se engajar em um

processo de relacionamento contínuo com seus fornecedores. A transformação digital permite que as empresas adotem estratégias de segmentação mais sofisticadas, baseadas em dados de comportamento do cliente, rentabilidade e potencial de fidelização. Segmentar clientes com base nessas variáveis permite que as empresas concentrem seus esforços de retenção em clientes com maior valor estratégico.

A automação de marketing e a análise preditiva, facilitadas pela digitalização, permitem que as empresas identifiquem clientes com maior probabilidade de recompra e ajustem suas estratégias de retenção de acordo com esses insights. Ferramentas como sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) e plataformas de inteligência artificial podem monitorar padrões de compra e comportamento, ajustando automaticamente as ofertas e comunicações para maximizar a lealdade e a satisfação do cliente.

IMPLICAÇÕES FUTURAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO E-B2B À medida que a transformação digital continua a evoluir, é provável que o e-B2B se torne ainda mais interativo e personalizado, aumentando a importância de uma gestão eficaz do relacionamento com o cliente. Tecnologias emergentes, como inteligência artificial e *machine learning*, serão fundamentais para prever as necessidades dos clientes e oferecer soluções personalizadas em tempo real. Isso não apenas melhorará a experiência do cliente, mas também contribuirá para a criação de relacionamentos mais fortes e leais no ambiente digital.

O impacto da transformação digital no e-B2B também está alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em particular o ODS 17, que visa fortalecer as parcerias globais para o desenvolvimento sustentável. As plataformas digitais de *e-commerce* B2B desempenham um papel relevante na facilitação dessas parcerias, conectando empresas de diferentes regiões e setores e promovendo a colaboração em escala global.

CONCLUSÃO Este artigo explorou como a transformação digital está remodelando o ambiente e-B2B, com foco na lealdade como um elemento central das relações comerciais. Ao adotar novas tecnologias, como big data, inteligência artificial e automação de marketing, as empresas B2B podem construir relacionamentos mais fortes e personalizados com seus clientes. A lealdade, tanto comportamental quanto atitudinal, continua a ser um desafio no ambiente digital, mas a qualidade do serviço, a personalização das interações e a confiança mútua são fatores críticos para o sucesso.

À medida que a digitalização continua a evoluir, as empresas precisam estar preparadas para adaptar suas estratégias de retenção e fidelização, utilizando tecnologias emergentes para oferecer uma experiência do cliente aprimorada e fortalecer suas parcerias comerciais em um cenário global cada vez mais competitivo.

PARA SABER MAIS SOBRE O TEMA

Da Veiga, C. P.; Da Veiga, C. R. P.; Ferreira, L., & Zhaohui, S. (2024). Antecedents of loyalty in business-to-business electronic commerce. *International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1504/IJBFMI.2024.10066687>

Veiga, C. P. da; Veiga, C. R. P. da; Michel, J. S. S., Di Iorio, L. F., & Su, Z. (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, 1559-1579. <https://doi.org/10.3390/jtaer19020076>

Grewal, R.; Lilien, G. L.; Bharadwaj, S. G.; Nenkov, G. Y. (2022). Business-to-business marketing: Looking back, looking forward. In G. L. Lilien & R. Grewal (Eds.), *Handbook of business-to-business marketing* (pp. 2-11). Edward Elgar Publishing.

Jakobi, R. (2002). The principles of business-to-business marketing. In E. Wagner & K. Bode (Eds.), *Marketing and sales in the chemical industry* (pp. 17-40). Wiley-VCH Verlag GmbH.

Janita, M. S.; Miranda, F. J. (2013). The antecedents of client loyalty in business-to-business (B2B) electronic marketplaces. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 814-823. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.006>

Morris, M. H.; Pitt, L. F.; Honeycutt, E. D. (2001). *Business-to-business marketing: A strategic approach*. Sage.

Murphy, M.; Sashi, C. M. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 68, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.012>

LEANDRO FERREIRA DI IORIO é mestrando em Administração de Empresas na Fundação Dom Cabral. Especialista em Marketing e Mercados (FDC), graduado em Administração com ênfase em Comércio Exterior pelo Centro Universitário Una.

CÁSSIA RITA PEREIRA DA VEIGA é professora na Universidade Federal de Minas Gerais e pesquisadora da Fiocruz. Ph.D. e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Atua como pesquisadora independente no Center for Observational and Real-world Evidence (CORE) da MSD América Latina.

CLAUDIMAR PEREIRA DA VEIGA é bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq e atua como professor e pesquisador no Programa de Mestrado e Doutorado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral. Coordenador adjunto do Programa de Doutorado. É doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná.