O potencial de receita escondido nas vendas cross-border

O comércio eletrônico internacional está se tornando uma avenida cada vez mais relevante para o crescimento das empresas

Daniel Moretto (*)

O mercado global B2C de e-commerce cross-border deve movimentar US$ 1,21 trilhão em 2026, segundo a Statista. Mas, uma parte importante desse crescimento pode estar não em conquistar novos clientes, e sim em concluir mais vendas com aqueles que já chegaram ao checkout.

Muitas empresas acompanham com precisão sua taxa global de aprovação de pagamentos até a casa decimal. Poucas, porém, sabem dizer como esse indicador se comporta mercado por mercado. E é justamente nessa diferença que pode estar escondida uma parcela relevante do custo e da oportunidade de vender internacionalmente.

Uma operação aparentemente saudável pode apresentar um desempenho muito inferior em determinado país. Isso acontece porque uma transação internacional combina diferentes moedas, emissores, adquirentes, regras de autenticação e perfis de risco.

A preocupação com o risco não é infundada. O relatório mais recente da Autoridade Bancária Europeia (EBA) e do Banco Central Europeu (BCE) mostrou que, em 2024, a taxa de fraude em pagamentos com cartão foi 17 vezes maior quando o beneficiário estava fora do Espaço Econômico Europeu (EEE). O relatório também mostra o papel da autenticação forte do cliente na redução de determinados tipos de fraude.



Daniel Moretto.

Esse cenário ajuda a explicar por que uma compra legítima pode enfrentar mais obstáculos ao atravessar uma fronteira. Diferenças de endereço, localização do dispositivo, moeda ou comportamento de compra podem aumentar o rigor da análise da transação. Para o consumidor, o resultado pode ser uma autenticação adicional ou uma recusa. Para a empresa, é uma venda perdida.

Por isso, talvez a pergunta mais relevante não seja apenas qual é a taxa de aprovação da operação, mas onde as vendas estão sendo perdidas e por quê. Em uma análise, por exemplo, a taxa global de aprovação de uma empresa parecia adequada. Quando os dados foram separados por mercado, porém, um dos corredores apresentava conversão mais de 20 pontos percentuais abaixo do restante do portfólio. O problema não estava necessariamente nas regras de fraude, mas no fato de que uma média global escondia uma dificuldade específica daquele mercado.

Uma das alternativas é aproximar o processamento da realidade do consumidor. Em mercados estratégicos, a adquirência local pode reduzir alguns dos sinais associados a uma operação cross-border, aproximando a transação das características que o emissor reconhece em pagamentos domésticos. Isso não significa construir uma estrutura local em todos os países. Mercados com pouco volume podem não justificar a complexidade. A decisão precisa acompanhar a escala e o potencial de cada operação.

A moeda também influencia essa equação. Exibir preços na moeda do consumidor, oferecer formas de pagamento conhecidas e reduzir surpresas na conversão cambial ajudam a diminuir a fricção antes mesmo da autorização. Em outras palavras, a eficiência do pagamento começa antes do cliente clicar em comprar.

Também é preciso rever a ideia de que toda recusa representa uma venda definitivamente perdida. Dependendo da razão, uma nova tentativa pode seguir outra rota de processamento, utilizar uma estratégia diferente de autenticação ou recorrer a tokens de rede. O objetivo não é simplesmente repetir uma transação recusada, mas utilizar as informações disponíveis sobre a recusa para definir uma nova rota, estratégia de autenticação ou credencial capaz de recuperar uma venda legítima.

A expansão internacional acrescenta ainda uma camada regulatória. Europa, Brasil e Índia, por exemplo, possuem ecossistemas e regras distintos, além de infraestruturas locais como Pix e UPI. Replicar exatamente a mesma arquitetura de pagamentos em diferentes mercados pode gerar fricções tanto para consumidores quanto para empresas.

A primeira fase do e-commerce cross-border foi marcada pela busca por alcance. Empresas aprenderam a anunciar globalmente, traduzir seus sites e entregar produtos a milhares de quilômetros de distância. A próxima etapa tende a ser determinada pela eficiência.

Isso exige olhar para pagamentos não apenas como infraestrutura, mas como parte da estratégia de crescimento. Adquirência, moeda, autenticação, recuperação de transações e adaptação às particularidades locais formam um conjunto de decisões que influencia quanto do potencial de cada mercado efetivamente se transforma em receita.

A receita escondida no cross-border está justamente aí. Antes de buscar o próximo consumidor em outro país, vale entender quanto do potencial dos mercados em que a empresa já atua está efetivamente se transformando em receita. Em muitos casos, o próximo ganho pode não depender de conquistar mais clientes, mas de reduzir as fricções que impedem vendas já iniciadas de serem concluídas.

(*) Vice-presidente sênior de Vendas LATAM da Nuvei,

Com 21 milhões de pedidos previstos, Black Friday põe à prova o ERP das varejistas

Data deve movimentar R$13,3 bilhões no e-commerce, e o gargalo costuma estar depois do clique, no estoque, no faturamento e na expedição. Este ano, o novo leiaute fiscal da reforma tributária entra na conta.

A Black Friday de 2026 deve movimentar R$13,3 bilhões no comércio eletrônico brasileiro entre 26 e 29 de novembro, alta de 20,7% sobre o mesmo período de 2025, segundo projeção da Confi, por meio da plataforma Neotrust, em parceria com o E-Commerce Brasil. Para quem cuida da tecnologia dos varejistas, porém, o número que mais pesa é outro. A Associação Brasileira de Inteligência Artificial e E-commerce (Abiacom) estima 21,66 milhões de pedidos na semana do evento, crescimento de 31,2%, com tíquete médio menor que o de 2025. Mais compras de valor mais baixo significam mais transações a processar para cada real faturado.

Boa parte do esforço de preparação se concentra em manter site e aplicativo no ar. A pressão maior, no entanto, vem na sequência. Uma única compra aciona, em segundos, uma série de tarefas no sistema de gestão empresarial, o ERP: baixa no estoque, confirmação do pagamento, emissão da nota fiscal e liberação para a expedição. Quando uma dessas etapas trava, o efeito se espalha. Produto esgotado segue anunciado, encomendas são canceladas, entregas atrasam e o SAC lota.

"A venda não termina quando o consumidor clica no botão de compra. É justamente a partir desse momento que diferentes áreas precisam trabalhar juntas. Se o ERP não estiver preparado para absorver o volume de transações, a empresa compromete a operação e a confiança do cliente", avalia Roberto Medeiros, CEO da EPI-USE Brasil, consultoria especializada em SAP.

O ponto mais frágil costuma ser a sincronização entre plataformas. Muitos varejistas usam ferramentas distintas para loja virtual, marketplace, cobrança, faturamento e transporte. No dia a dia, pequenos atrasos nessa troca de dados passam despercebidos. Com o movimento multiplicado, viram vendas sem lastro no depósito, divergências na conciliação financeira e caminhões à espera de mercadorias que não chegaram ao centro de distribuição.

Este ano traz ainda um componente inédito. A transição da reforma tributária começou em janeiro e as notas fiscais eletrônicas das empresas do regime regular passaram a incluir campos para a CBS e o IBS, tributos que vão substituir gradualmente PIS, Cofins, ICMS e ISS. Será a primeira Black Friday com o novo leiaute em operação, o que coloca a emissão de documentos na lista de itens a testar com o mesmo rigor dedicado ao checkout.

"Uma falha aparentemente pequena gera efeito em cadeia. Um pedido que não entra corretamente no ERP deixa de atualizar o estoque, trava o faturamento e impede que a logística receba os dados para a entrega. Por isso é preciso olhar o processo de ponta a ponta e entender como cada sistema reage quando a demanda sobe", explica Medeiros.

A preparação, segundo ele, não pode começar quando o pico já chegou. Simular volumes elevados de pedidos, medir o tempo de resposta das aplicações e revisar as integrações entre ERP, loja virtual e meios de pagamento são tarefas para as semanas anteriores, assim como o saneamento de cadastros. Preços, descrições e saldos inconsistentes, que no restante do ano causam retrabalho pontual, se transformam em erro automatizado em escala durante a data. Também convém ter um plano de contingência e equipes de tecnologia e operação alinhadas sobre quem faz o quê diante de uma pane.

"Não adianta investir para atrair o consumidor e abrir novos canais de venda se os processos internos não acompanham esse crescimento", afirma o executivo.

ESPAÇO JURÍDICO



Giovanna Araujo (*)

O vácuo regulatório ganhou data de validade

Semanas depois da reeleição, o Palácio do Planalto definiu a prioridade absoluta do fim do ano legislativo: aprovar, ainda em 2026, o marco legal da inteligência artificial e o projeto que arma o Cade contra as big techs. O PL 2338, aprovado no Senado em 2024, dormia na Câmara — a votação vinha sendo empurrada para um "dezembro" genérico, sem compromisso. Agora há articulação direta com o relator, Aguinaldo Ribeiro, e um presidente que chamou as empresas de tecnologia de "monstruosas" e avisou: "nós vamos ter que regulá-las".

Os textos são conhecidos. O marco da IA prevê deveres de transparência, responsabilidade por danos, regras para o uso de obras protegidas no treinamento de modelos e multas de até R$ 50 milhões, com possibilidade de suspensão de sistemas. O projeto do Cade (PL 4.675), pronto para o plenário com relatoria de Aliel Machado, cria a figura da plataforma de "relevância sistêmica" — faturamento acima de R$ 5 bilhões no Brasil ou R$ 50 bilhões no mundo —, designada por seis anos, após processo com contraditório, para cumprir obrigações que previnem o abuso de poder econômico. O relator não disfarça o relógio: "Se não aprovar agora, depois é que não aprova."

Eis o ponto: o que mudou não foi o mérito, foi a aritmética. O Congresso eleito em outubro, que assume em 2027, é visto pelo governo como obstáculo. A pauta até dezembro é extensa, e o presidente da Câmara, Hugo Motta, já avisou que quer votar "sem pressa" — a janela, além de curta, não pertence só ao governo. E há o subtexto: o atrito com a Meta — que admitiu "falhas técnicas" na campanha e negou favorecimento — transformou regulação de pauta técnica em agenda de soberania digital. João Brant, da Secom, fez questão de dizer do que o pacote não trata: moderação de conteúdo.

Democracias regulam devagar porque são barulhentas: parlamento, tribunais, imprensa e lobby puxam a caneta ao mesmo tempo. Autocracias são rápidas — e pagam em legitimidade. O Brasil tenta agora o arranjo raro: velocidade com voto. Mas cabe a pergunta incômoda: quem segurou a caneta até aqui? A paralisia de três anos não foi deliberação. Foi resistência organizada das plataformas, ensaiada no PL das *fake news*, e pressão da diplomacia americana. A pressa de agora é o espelho da lentidão de antes: nos dois casos, quem ditou o ritmo foi o calendário político, não o debate.

Lei estrutural votada no apagar das luzes sai com defeitos que décadas de regulamentação não consertam — o risco existe. O argumento contrário, porém, é mais forte: o material está maduro. O PL 2338 carrega três anos de audiências, e a eleição produziu, na prática, o relatório de impacto que faltava — *deepfakes* julgados, isonomia algorítmica imposta por liminar, rotulagem descumprida.

Para as empresas, o recado é um só: o vácuo regulatório brasileiro, que tantos trataram como folga, ganhou data de validade — e ela pode vencer em semanas, não anos. Quem usa IA precisa de inventário de sistemas, procedência dos dados de treinamento e trilha de auditoria antes que a transparência vire obrigação com multa de oito dígitos. Quem vive de plataforma — vendendo, anunciando, ranqueando — precisa reler contratos à luz da relevância sistêmica. Três anos de gaveta criaram a ilusão de que a lei nunca viria. A contagem regressiva começou a provar o contrário.

(*) - Sócia do Araujo Advs - advogada especializada em Governança de Inteligência Artificial

Empresas & Negócios



www.netjen.com.br

Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

TEL: 3043-4171