

**MODELO CONCEITUAL DE MARKETING DIGITAL B2B A PARTIR DA  
CARACTERIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO PELA INDÚSTRIA QUÍMICA, COMPARAÇÃO  
COM MELHORES PRÁTICAS E PERCEPÇÕES DOS CLIENTES**

**MAURÍCIO NISIYAMA**

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)

**LEANDRO FRAGA GUIMARÃES**

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

# MODELO CONCEITUAL DE MARKETING DIGITAL B2B A PARTIR DA CARACTERIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO PELA INDÚSTRIA QUÍMICA, COMPARAÇÃO COM MELHORES PRÁTICAS E PERCEPÇÕES DOS CLIENTES

## INTRODUÇÃO

Há cerca de vinte anos, uma parcela privilegiada da população começou a ter computadores que ocupavam um espaço específico dos lares, com mesas especiais para acomodar um monitor de tubo, uma CPU, um teclado, um mouse e uma impressora matricial com papéis e folhas interconectadas e destacáveis. Neles, os usuários, além de atividades profissionais, podiam se divertir com alguns jogos de carta, fazer uma arte elementar no *software Paintbrush* ou inserir disquetes ou CDs para realizar pesquisas acadêmicas na versão eletrônica da Enciclopédia Barsa. Alguns podiam também acessar a então pouco conhecida internet, através de uma conexão discada com um barulho característico, que exigia uma grande paciência devido a sua lentidão. Uma vez conectado, o usuário podia navegar por algumas limitadas páginas, ler algumas notícias ou buscar informações em sites como *American Online* e Cadê.

Hoje, vinte anos mais tarde, o cenário se alterou significativamente. Celulares *smartphones* suprem muitas (ou até mais) atividades que eram realizados nos *desktops*; usuários podem jogar jogos com qualidade gráfica superior e com amigos em outros continentes; a internet hoje é acessada com alta velocidade de fibra ótica e a informação existente é consideravelmente mais ampla e compartilhada do que antes; a interação não é mais do usuário para com os sites, mas sim de duas, três ou mais vias: hoje pode-se receber, enviar, assistir, compartilhar, “tweetar”, opinar ou “palpitar”.

Como se pode observar, a evolução da tecnologia nas últimas duas décadas alterou a forma como se vive. Se a relação entre pessoas mudou, a dinâmica de negócios e a interação entre seus diferentes integrantes mudaram significativamente também. Neste contexto, a disciplina de marketing viu-se obrigada a se adaptar e acompanhar tantas mudanças, em tão pouco tempo.

A American Marketing Association (2013) define marketing como a atividade, o conjunto de práticas e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade. A rápida evolução tecnológica exemplificada nos parágrafos iniciais impactou as atividades, práticas e processos de marketing, trazendo novas formas de interação entre todos os elos da cadeia de valor.

A expansão digital trouxe duas oportunidades para as áreas de marketing de empresas de todos os tipos: (i) ampla variedade de ferramentas digitais que podem ser utilizadas para ações de marketing; (ii) melhor mensuração, permitindo aos profissionais de marketing acessar, coletar, processar e reportar atividades (JÄRVINEN *et al.*, 2012; PAUWELS *et al.*, 2009; PICKTON, 2005; RUSSELL, 2010).

Tal dinâmica exige estratégias e ações específicas, que acabam automaticamente gerando uma sub-área abaixo de marketing, comumente chamado de Marketing Digital, termo que se refere a todos os tipos de ferramentas digitais e de mídia social que permitem as empresas promover interações com clientes (JÄRVINEN *et al.*, 2012), encaixando-se na definição de marketing proposta pela American Marketing Association, citada anteriormente.

Karjaluoto, Mustonen e Ulkuniemi (2015) complementam a definição de Järvinen *et al.* (2012) identificando na literatura acadêmica quatro objetivos do Marketing Digital, que estão sumarizados no Quadro 1.

<b>Objetivos de Marketing Digital</b>	<b>Autores</b>
Aumentar eficiência na comunicação	Sharma, 2002; Walters, 2008
Estimular comunicação e interação no relacionamento com clientes	Berthon <i>et al.</i> , 1998; Welling e White, 2006
Criar reconhecimento e auxiliar a construção de marca	Drèze e Hussherr, 2003; Järvinen <i>et al.</i> , 2012; Manchanda <i>et al.</i> , 2006; Mangold e Faulds, 2009; Michaelidou <i>et al.</i> , 2011; Weinberg e Pehlivan, 2011; Welling e White, 2006
Gerar <i>leads</i> de vendas	Bodnar e Cohen, 2012; Welling e White, 2006

Quadro 1. Objetivos de Marketing Digital

Fonte: Adaptado de Karjaluoto, Mustonen e Ulkuniemi (2015)

As empresas industriais, ou *business-to-business* (B2B) em geral não são as vanguardistas na adoção de novos instrumentos e canais de comunicação (KARJALUOTO; MUSTONEN; ULKUNIEMI, 2015). Segundo Habibi *et al.* (2015) as diferenças de público alvo e seu comportamento entre as empresas B2B e as que são voltadas para o consumidor final, ou *business-to-consumer* (B2C), acarretam em diferentes atividades de marketing, tanto tradicionais, quanto digitais. Outras particularidades das empresas B2B ajudam a compreender as razões de atividades de marketing específicas (HABIBI *et al.* 2015; JÄRVINEN *et al.*, 2012): maior número de tomadores ou influenciadores no processo de compra; ciclo de decisão de compra mais lento; compras de maior valor; relações mais diretas e intensas com clientes; critérios de decisão mais funcionais, racionais e utilitárias; produtos mais complexos; clientes com mais conhecimento; menos clientes e entusiastas para realizar o boca-a-boca ou criar efeito viral.

Algumas dessas particularidades das empresas B2B, como o fato das relações ocorrerem de forma mais direta, ajudam a entender por que os profissionais de marketing, em geral, estão atrasados em relação aos de empresa B2C, tanto no uso quanto no grau de sofisticação de mídias sociais (ADIELE, 2011; BRUHN *et al.*, 2014; SIMMONS *et al.*, 2010 *apud* HABIBI *et al.*, 2015), apresentando lentidão e dificuldade em identificá-las e integrá-las como parte do esforço de marketing.

No entanto, as empresas reconhecem a necessidade de ouvir, engajar, ser transparente e comunicar ampla e empaticamente com seus clientes (KARJALUOTO; MUSTONEN; ULKUNIEMI, 2015). Num mundo já caminhando para uma era pós-digital, o chamado Marketing Digital vem sendo considerado, na prática, “apenas” marketing, basicamente porque todas as atividades de marketing podem ter hoje algum aspecto digital (LAMBERTON; STEPHEN, 2016). Dessa forma, as empresas B2B e suas respectivas áreas de marketing necessitam se adaptar a essa nova realidade e otimizar suas ações digitais, levando em consideração suas peculiaridades e dinâmicas.

## **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

A contínua e rápida evolução tecnológica das últimas décadas vem alterando diversos aspectos da disciplina de marketing, trazendo novas maneiras de criar e implementar estratégias. A relação de empresas, clientes e todos os demais participantes do mercado se modifica constantemente. Empresas B2B também são impactadas e considerando sua importância na cadeia de valor a pergunta que fundamenta esse projeto de pesquisa é:

*Quais as características do marketing digital em empresas químicas em comparação com as melhores práticas?*

Neste contexto, o objetivo central desta pesquisa é evidenciar a situação atual do marketing digital em empresas químicas no Brasil comparadas com as melhores práticas e descobrir os benefícios percebidos pelos clientes, inclusive com potencial para influenciar tomada de decisão de compra. A partir desta análise, propõe-se um modelo conceitual para o Marketing Digital B2B

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Se marketing pode ser definido como atividade, o conjunto de práticas e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2013), o impacto do desenvolvimento tecnológico é bastante óbvio e talvez por isso a disciplina de marketing tenha sido uma das primeiras a apresentar uma sub-área dedicada ao entendimento e evolução da influência da tecnologia sobre suas práticas: o Marketing Digital.

Adicionalmente ao conceito de Järvinen *et al.* (2012) apresentado na introdução deste trabalho, que apresenta Marketing Digital como termo que se refere a todos os tipos de ferramentas digitais e de mídia social que permitem as empresas promoverem interações com clientes, Kannan e Li (2016) tem uma visão mais holística e menos tática e ferramental, definindo como um processo viabilizado pela tecnologia através da qual organizações colaboram com clientes e parceiros para, conjuntamente, criar, comunicar, entregar e manter valor para todos os *stakeholders*.

A rápida evolução tecnológica faz com que o Marketing Digital não seja apenas uma subdivisão do que se conhece como marketing hoje, mas talvez uma próxima etapa de evolução. Para Kaufman e Horton (2016), a evolução da cultura digital é o *drive* de mudança para uma nova fase do marketing, que os autores denominam como o “Novo Marketing Normal”, no qual a digitalização deu mais força ao consumidor fazendo com que os profissionais da área tenham que aprender como competir em uma escala global e em um ambiente com grau ilimitado de informação para conseguir atender às expectativas dos clientes. Com essa maior exigência, o marketing torna-se mais orientado a valores para conseguir crescimento sustentável das empresas através da valorização da experiência (jornada) para conquistar lealdade e apoio de seus clientes.

Ainda que a digitalização tenha dado início a uma nova era no marketing, as ações digitais não substituem o “Marketing Tradicional”, mas sim atuam de forma integrada, tendo relevância distinta ao longo do caminho do consumidor (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Se no estágio inicial as ações tradicionais de segmentação e definição de público alvo etc., são mais importantes para criar consciência e gerar interesse, o Marketing Digital ganha relevância conforme o relacionamento com os clientes se intensifica. Essas interações entre *online* e *offline* são o que Kotler, Kartajaya e Setiawan denominaram de Marketing 4.0, redefinindo marketing em uma economia cada vez mais digitalizada, mesclando recursos para “defesa da marca pelos clientes”.

Mesmo que o impacto do Marketing Digital seja mais relevante conforme aumenta o contato com o cliente, é clara sua importância em toda estratégia de marketing. Chaffey e Ellis-Chadwick (2016) colocam três grandes etapas no processo de desenvolvimento do Marketing Digital: Definição da oportunidade digital; Seleção da abordagem estratégica; Entrega dos resultados digitais. As três etapas são compostas por subitens, conforme Figura 1.

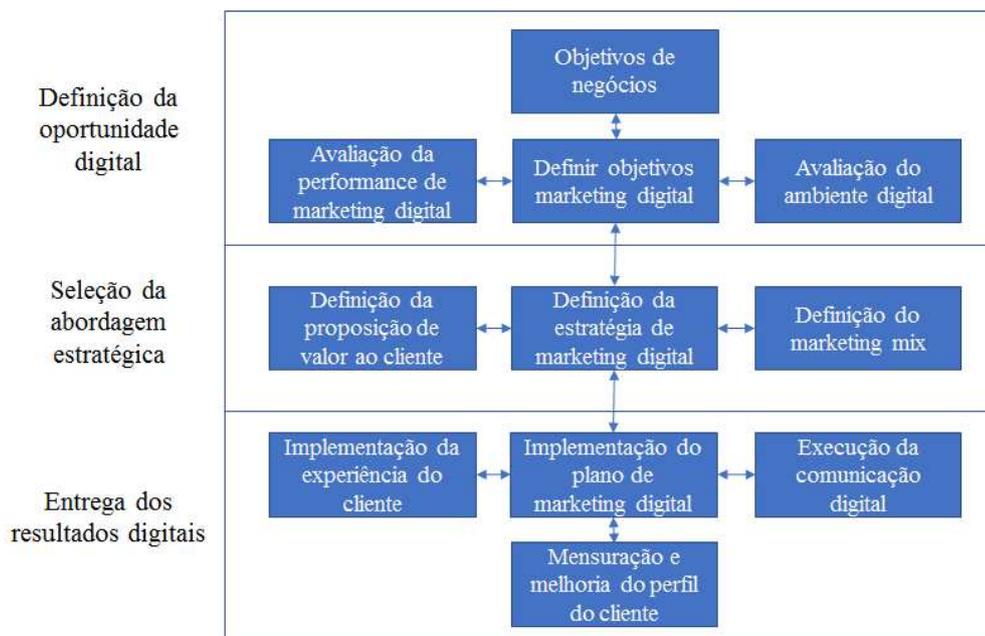


Figura 1. Modelo estratégico de Marketing Digital  
 Fonte: Chaffey e Ellis-Chadwick (2016)

Kaufman e Horton (2016) complementam as etapas de planejamento de Chaffey e Ellis-Chadwick (2016) com o conceito de Ciclo de Envolvimento Digital, composto por 7 etapas. Cada uma delas tem objetivos, público-alvo e canais/ferramentas distintas, conforme Quadro 2.

Etapa	Objetivo	Público-alvo	Canal / Ferramenta
<b>Consciência</b> ( <i>awareness</i> )	Ganhar exposição	Segmento alvo	E-mail, banners, ícones
<b>Interesse</b>	Fomentar interatividade	Potencial usuário / cliente	Facebook, Twitter, Pinterest
<b>Envolvimento</b>	Encorajar a pesquisa	Prospect	YouTube, blogs, newsletters, programas de fidelização
<b>Comprometimento</b>	Gerar conversa	Cliente	Cupons, opt-in, call-to-action (“saiba mais”)
<b>Fidelização</b>	Servir clientes	Clientes fiéis	CRM
<b>Apoio</b> ( <i>advocacy</i> )	Recompensar fidelidade	Apoiadores	Botões de compartilhamento, comentários e reviews
<b>Defensor</b>	Engajar paixão	Super fã	Conteúdo gerado pelos usuários, estudos de caso, testemunho

Quadro 2. Ciclo de Envolvimento Digital  
 Fonte: Kaufman e Horton (2016)

As empresas B2B ainda estão atrás das B2C na prontidão digital nos níveis estratégico, organizacional e de capacidades, com menor uso de mídias sociais, conteúdo digital e análise de dados, tornando-as menos hábeis em oferecer experiências satisfatórias aos seus clientes (HARRISON; PLOTKIN; STANLEY, 2017).

O marketing B2B tradicionalmente era realizado de maneira *offline*, foi evoluindo para plataformas *online* mais restritas a uma comunicação unilateral, como websites de empresas, chegando a dias mais atuais nos quais os profissionais da área começaram a usar canais de

comunicação que permitem a interação de duas vias entre os elos B2B, sendo que as plataformas de mídias sociais são as que atraem mais atenção (LACKA; CHONG, 2016).

Apesar do crescente interesse e utilização e desenvolvimento do Marketing Digital B2B, sua implementação bem-sucedida depende de profissionais abertos, inovadores e corajosos, algo que ainda é escasso no ambiente industrial, fazendo com que empresas tenham adotado formas básicas como website, material digital de vendas e e-mail (KARJALUOTO; MUSTONEN; ULKUNIEMI, 2015).

Michaelidou *et al.* (2011) foram um dos primeiros a investigar os objetivos e ferramentas do Marketing Digital no setor B2B (KARJALUOTO; MUSTONEN; ULKUNIEMI, 2015) e naquele tempo verificaram que a maioria das empresas consideravam o uso de mídias sociais como irrelevante para os negócios. Brennan e Croft (2012), por outro lado, apontaram que havia um extenso interesse dos praticantes de marketing B2B acerca do uso de mídias sociais, corroborado pelos achados de Barry e Gironde (2017) e Holliman e Rowley (2014) de que a expansão das opções digitais tem atraído as áreas de marketing B2B e o uso de mídias sociais e marketing *online* de conteúdo tem aumentado.

Uma das definições de mídia social mais frequentemente citadas é a de Kaplan e Haenlen (2010): grupo de aplicações na internet construídas nas bases ideológicas e tecnológicas da Web 2.0 e que permite a criação e troca de conteúdo gerado pelos usuários. Kietzmann *et al.* (2011) complementam esta definição associando mídia social a tecnologias móveis que criam plataformas interativas nas quais os indivíduos ou comunidades compartilham, co-criam, discutem e modificam os conteúdos. De forma mais prática e tangível, Avlonitis e Panagopoulos (2010), apontam como mídias sociais os websites de redes social e profissional, blogs sociais, micro blogs, podcasts e wikis, como por exemplo LinkedIn, Twitter, MySpace, Facebook e Flickr. Desde então, outras mídias surgiram, são de amplo conhecimento do público e se encaixam nas definições de Kaplan e Haenlen (2010), Kietzmann *et al.* (2011) e Panagopoulos e Rapp (2012), como Instagram, Pinterest e WhatsApp.

Trazendo essas definições e exemplos para a realidade B2B, compradores usam as mídias sociais para comparar produtos, pesquisar mercado e construir relacionamento com profissionais de vendas, de forma que a conexão comprador-vendedor pode ser fortalecida com uma comunicação de duas vias (ITANI; AGNIHOTRI; DINGUS, 2017). Dessa forma, as decisões de compra podem ser influenciadas pelo conteúdo digital produzido pelos profissionais de marketing, que devem galvanizar suas comunidades para disseminar e defender seus conteúdos para a geração de insights, posicionando-se como consultores conceituados e dignos de acesso pelos compradores (BARRY; GIRONDA, 2017).

Chaffey e Ellis-Chadwick (2016) adicionam outras ferramentas, além das mídias sociais já comentadas, que podem aportar diversos benefícios para o marketing B2B, tanto na aquisição, quanto na retenção de clientes. Com relação à aquisição, os autores listam as seguintes ferramentas:

- Ferramentas de busca: em um mercado com um volume menor de clientes, o uso de ferramentas de busca pode trazer um menor número de *leads*, mas potencialmente de maior valor. Dependendo da intensidade competitiva, o custo por clique de se patrocinar *links* em ferramentas como o Google pode ser alto, mas o retorno por ser positivo;
- Relações Públicas *online*: considerando que pode haver uma limitação do uso de ferramentas de busca em função do menor número de clientes potenciais, o uso de relações públicas *online* pode gerar *awareness* e demanda por produto e serviços, por isso o conteúdo é chave para informar e educar potenciais clientes. O uso de vídeo pode trazer vantagens com relação a criação de conteúdo relacionado a assuntos corporativos, entrevista com colaboradores, testemunhos de clientes e hospedagem de conferências e apresentações;

- Parcerias *online*: parcerias com influenciadores ou então práticas de marketing de afiliação, no qual se ganha uma comissão pela promoção de produtos de outra empresa, podem trazer resultados positivos;
- Propaganda *online*: uso de banners e outras formas de propaganda eletrônica podem trazer aumento de reconhecimento de marca e quantidade de *click-through*;
- E-mails opt-in: mesmo que o uso de e-mail ainda seja prevalente no marketing B2B, listas e newsletters de terceiros podem ser efetivos;

Com relação a retenção, os mesmos autores colocam e-mail, telefone e contato pessoal como importantes uma vez que o relacionamento já foi estabelecido. Kalaighnam *et al.* (2008) complementam, apontando três áreas de relacionamento:

- I. Gerenciamento pós-vendas: utilização dos meios digitais para estreitar relacionamento com cliente, envio de ordens de pagamento, tecnologias de autoatendimento, registro *online* de produtos e suporte técnico *online*;
- II. Pesquisa de mercado: realização de pesquisas de opinião, reduzindo custos de pessoal e melhorando qualidade das informações devido ao menor número de erros;
- III. Compartilhamento de conhecimento: desenvolvimento de novos produtos; compartilhamento de conteúdo; compartilhamento de informações de vendas (*leads*) via CRM, reduzindo custos e dados redundantes; otimização de conhecimento intra-organizacional; endereçamento personalizado das comunicações.

Dessa forma, os atributos de conteúdo digital e as estratégias de diálogo com clientes podem distinguir a expertise da empresa e chamar a atenção de possíveis compradores, em meio a uma enorme quantidade de informação desordenada (BARRY; GIRONDA, 2017). O marketing digital de conteúdo B2B através de canais como as mídias sociais podem criar, distribuir e compartilhar conteúdo relevante para engajar clientes no momento apropriado do processo de compra, a ponto de convencê-los a realizar negócios (HOLLIMAN; ROWLEY, 2014).

## METODOLOGIA

Como as pesquisas sobre o Marketing Digital em empresas B2B ainda são escassas (KARJALUOTO; MUSTONEN; ULKUNIEMI, 2015), todas as etapas foram realizadas através de pesquisa qualitativa exploratória. De acordo com Pratt (2009), pesquisas qualitativas são adequadas para endereçar questões do tipo “como” ao invés de “quanto”, para entendimento do mundo a partir da perspectiva de quem está sendo estudado. Adicionalmente, essas pesquisas focam nas percepções de pessoas a respeito de um assunto e tem sido recomendadas como apropriadas para coletar dados de profissionais de marketing e comunicações (BELL, 2010; DAYMON; HOLLOWAY, 2011 *apud.* CAWSEY; ROWLEY, 2016).

Além disso, o foco exploratório é adequado para a situação pois examina temas pouco estudados, tornando fenômenos relativamente desconhecidos mais familiares (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 101). Tais conceitos justificam a tipologia deste projeto, que têm como propósito explorar como os responsáveis por Marketing e/ou Comunicações tem desenvolvido o Marketing Digital em suas respectivas empresas.

Na etapa 1, o foco foi explorar as melhores práticas em Marketing Digital B2B através de entrevistas com especialistas no assunto. O intuito foi estabelecer o que há de “estado da arte” atualmente neste campo de atuação. A etapa 2 visou compreender a estratégia e ações de Marketing Digital que vem sendo tomadas pelas empresas químicas no Brasil, comparando-as com os achados da etapa 1. Para isso, foram entrevistados executivos de marketing e/ou comunicações com responsabilidade pelas ações digitais em suas empresas para o setor de tintas.

Por fim, as etapas 3 e 4 exploraram a efetividade das ações de Marketing Digital pelas empresas químicas em seus clientes do setor de tintas e revestimentos. Para isso, foram entrevistados executivos que tem influência ou poder de decisão de compra, tipicamente profissionais com responsabilidades técnicas e de compras. Todas as etapas estão sumarizadas no Quadro 3.

	<b>Etapa 1</b>	<b>Etapa 2</b>	<b>Etapa 3</b>	<b>Etapa 4</b>
<b>Abordagem</b>	Qualitativa	Qualitativa	Qualitativa	Qualitativa
<b>Objetivos</b>	Exploratória	Exploratória	Exploratória	Exploratória
<b>Procedimentos Técnicos</b>	Levantamento através de roteiro de pesquisa	Levantamento através de roteiro de pesquisa	Levantamento através de roteiro de pesquisa	Levantamento através de roteiro de pesquisa
<b>Amostra</b>	Profissionais especializados em Marketing Digital	Profissionais de marketing e comunicação de empresas químicas	Profissionais de suporte técnico em empresas de tintas	Profissionais de compras em empresas de tintas
<b>Coleta de Dados</b>	Entrevista com questionário semiestruturado	Entrevista com questionário semiestruturado	Entrevista com questionário semiestruturado	Entrevista com questionário semiestruturado

Quadro 3. Resumo das etapas de pesquisa

Fonte: Adaptado de Guedes (2016), *apud*. Nielsen, Olivo, Morilhas (2017)

A pesquisa foi realizada a partir de amostragem por conveniência, que segundo Nielsen, Olivo, Morilhas (2017) ocorre quando a amostra é realizada por conveniência do pesquisador, de acordo com disponibilidade e acessibilidade, sem seguir um critério estatístico. Essa amostragem foi escolhida devido às restrições do universo de profissionais que compõe cada etapa da pesquisa.

As entrevistas da etapa 1 foram realizadas com seis profissionais especialistas em Marketing Digital B2B. Já as entrevistas da etapa 2 foram realizadas com 6 profissionais de marketing e/ou comunicações com responsabilidade em ações de Marketing Digital em empresas químicas fornecedoras de um ou mais componentes básicos para a fabricação de tintas, sendo resinas, pigmentos, aditivos ou solventes (FAZENDA, 2009). Por fim, a etapa 3 contou com entrevistas com 6 profissionais técnicos e 6 profissionais de compras de empresas de tintas e revestimentos multinacionais ou nacionais (1 par por empresa). Todos os entrevistados foram contatados a partir da rede de relacionamentos do autor.

As pesquisas qualitativas exploratórias foram realizadas através de roteiro de entrevista semiestruturada, que seguem um roteiro de perguntas, sendo que o entrevistador tem liberdade para fazer outras perguntas com o intuito de detalhar ou obter mais informações sobre o tema (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

As perguntas dos roteiros buscaram direcionar a coleta de dados para responder a pergunta de pesquisa a partir da cobertura de 3 grandes temas: Conceituação, Implementação e Utilização e Benefícios do Marketing Digital.

A análise dos resultados foi qualitativa e a técnica utilizada para analisar todas as entrevistas foi a Análise de Conteúdo.

Segundo Yin (2016), ainda que a análise qualitativa não siga um livro de receitas, ela é tampouco desregrada e independente da técnica utilizada ela deve seguir o rigor, que é resultado da realização de três precauções: (i) verificar e reaverificar a precisão dos dados; (ii) tornar sua análise mais minuciosa e completa possível em vez de pegar atalhos; (iii) reconhecer

constantemente os vieses indesejáveis impostos por seus próprios valores quando estiver analisando os dados.

Para tanto, a análise seguiu as três etapas propostas por Bardin (2016) sobre as transcrições das entrevistas: 1. Pré-Análise: transcrição, leitura flutuante; 2. Exploração do Material (codificação: unidade de registro e regras de enumeração; categorização); 3. Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise de conteúdo foi realizada nas entrevistas e as respostas dos entrevistados estão organizadas em três categorias, fundamentadas pelo referencial teórico e definidos com o intuito de responder a pergunta de pesquisa: Conceituação do marketing digital, Implementação / Utilização e Benefícios proporcionados ou percebidos.

Nas entrevistas com os Especialistas de Marketing Digital procurou-se estabelecer uma base de comparação com o que se tem de “estado da arte” nessa área; já com os Executivos de Marketing ou Comunicação, as práticas realizadas por empresas químicas; e por fim, com os técnicos e compradores de empresas fabricantes de tintas buscou-se compreender os efeitos das práticas de Marketing Digital em um mercado B2B.

Com o intuito de se comparar os resultados obtidos entre os 4 distintos grupos, compilou-se no Quadro 4 os principais achados nas categorias de Conceituação, Implementação ou Utilização e Benefícios. Em negrito estão destacados os temas mais frequentemente citados pelos entrevistados (número entre parênteses representa a quantidade de entrevistados que citaram o tema).

Categorias	Conceituação (objetivos, melhores práticas)	Implementação / Utilização (canais, ferramentas, ações)	Benefícios
Especialistas de Marketing Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relacionamento e atendimento das necessidades do cliente (5)</b></li> <li>• <b>Criação de jornada/experiência ao cliente (5)</b></li> <li>• <b>Criação de conteúdo (5)</b></li> <li>• <b>Geração de negócios / lead (4)</b></li> <li>• Marca, <i>awareness</i> e credibilidade (2)</li> <li>• Análise de dados (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mídias sociais (6)</b></li> <li>• <b>Plataformas de Marketing Digital (6)</b></li> <li>• <b>CRM (6)</b></li> <li>• E-mail (4)</li> <li>• Google (Analytics, Ads) (4)</li> <li>• ERP (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mais poder e informação para o cliente (5)</b></li> <li>• Mais velocidade (3)</li> <li>• Maior capilaridade e abrangência (2)</li> <li>• Mais customização (1)</li> </ul>
Executivos de Marketing ou Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Uso de mídias sociais e ferramentas digitais (5)</b></li> <li>• <b>Criação de conteúdo (4)</b></li> <li>• <b>Análise de dados (3)</b></li> <li>• Experiência (1)</li> <li>• Atração de cliente (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mídias sociais (5)</b></li> <li>• <b>Análise de dados (4)</b></li> <li>• <b>CRM (3)</b></li> <li>• <b>E-mail (3)</b></li> <li>• Site (2)</li> <li>• Plataformas de marketing digital (2)</li> <li>• ERP (2)</li> <li>• Portais de informação (2)</li> <li>• Google / SEO (1)</li> <li>• Webinars (1)</li> <li>• Conteúdo (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acesso a informação (6)</b></li> <li>• Velocidade (2)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de cultura digital (1)</li> <li>• Plataforma customizada / e-commerce (1)</li> <li>• Mix <i>online / offline</i> (1)</li> </ul>	
Técnicos	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Google (5)</b></li> <li>• <b>YouTube (4)</b></li> <li>• <b>E-mails (5)</b></li> <li>• <b>Portais de informação (4)</b></li> <li>• <b>Site (3)</b></li> <li>• Plataformas científicas (1)</li> <li>• Plataformas internas (1)</li> <li>• Aplicativos de celular (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informações completas (6)</b></li> <li>• Agilidade, velocidade (3)</li> </ul> <p>Digital bom no início; relacionamento presencial (gera mais ideais, experiências e soluções)</p>
Compradores	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Google (6)</b></li> <li>• <b>E-mails (5)</b></li> <li>• <b>Portais de informação (5)</b></li> <li>• <b>WhatsApp (4)</b></li> <li>• LinkedIn (3)</li> <li>• Plataformas internas (2)</li> <li>• Site (1)</li> <li>• YouTube (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Disponibilidade de informação (5)</b></li> <li>• Agilidade, velocidade (2)</li> </ul> <p>Decisão de compra baseado em digital é mais fácil em empresa nacional e produto commodity</p>

Quadro 4. Resumo dos temas identificados nas entrevistas com todos os grupos

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados obtidos ajudam a compreender qual o estágio atual do Marketing Digital em empresas químicas, comparado ao que se tem de melhores práticas e também ao uso real por parte de seus clientes, neste caso compradores e técnicos de empresas fabricantes de tintas.

Um tema apareceu de forma frequente em todos os grupos pesquisados, demonstrando alta relevância na área de Marketing Digital na cadeia de químicos e tintas: criação de conteúdo. Na opinião do Especialista 5, “O que mais tem valor hoje em dia é a produção de conteúdo com foco de você atingir o seu consumidor, a pessoa que está do outro lado da mesa”. Esse é o mesmo entendimento de muitos Executivos de marketing, como se pode exemplificar na fala da Executiva 5: “É a troca de informação técnica... para esse mercado nosso, por conta da diversidade de empresas que a gente pode atuar e da distância, muito desse público carece de informação técnica, e a plataforma digital te dá a chance de conseguir pulverizar algumas informações”. Essa percepção de especialistas e executivos pode gerar resultados concretos, a se basear na amostra deste estudo: para Técnicos e Compradores, o principal benefício da digitalização é a maior disponibilidade de informações mais completas.

A literatura parece corroborar esses achados. Habibi *et al.* (2015) e Järvinen (2012) trazem algumas características típicas das empresas B2B que ajudam a compreender a relevância do conteúdo, como critérios de decisão mais funcionais, racionais e utilitárias, feitas por clientes com mais conhecimento. Portanto, quanto mais conteúdo, melhor informado o cliente é, e melhores decisões ele pode tomar. E decisões de compra podem ser influenciadas pelo conteúdo digital produzido pelos profissionais de marketing, que devem galvanizar suas comunidades para disseminar e defender seus conteúdos para a geração de *insights* (BARRY; GIRONDA, 2017).

Neste sentido, alguns resultados desta pesquisa sugerem que as empresas químicas fornecedoras de matéria prima podem dar mais atenção a forma de disponibilização de conteúdo.

Dois portais de conteúdo (UL Prospector e Guia Químico) foram bastante citados (4 Técnicos e 5 Compradores, respectivamente) como referências para busca de informação devido à quantidade e qualidade do conteúdo, inclusive com mais frequência do que os sites próprios das empresas fornecedoras de matéria prima. Em contrapartida, apenas 2 Executivos comentaram sobre ações em portais externos às suas empresas, um tipo de canal que pode facilitar o acesso ao conteúdo gerado.

Este acesso ao conteúdo muitas vezes é a porta de entrada do cliente em uma jornada de experiência através da criação de Consciência, que é a primeira etapa no Ciclo de Envolvimento Digital proposto por Kaufman e Horton (2016). Neste ponto, notou-se alguma diferença entre o ideal apontado por especialistas e o que de fato é realizado pelos executivos de marketing da indústria química.

A conceituação de Marketing Digital por parte dos Especialistas parece ser mais estratégica e holística, sendo que os tópicos diretamente voltados à interação com o cliente, como a criação jornada/experiência, além do relacionamento e atendimento das necessidades do cliente e a criação de conteúdo, constaram nas falas de todos os seis Especialistas em Marketing Digital, muitas vezes de forma interconectada, indicando alta relevância. Esses resultados estão em linha com achados de Wiersema (2013), que colocou engajamento com clientes dentre os principais tópicos na agenda de Marketing B2B do futuro. Adicionalmente, a jornada do cliente e valor do relacionamento foram apontados por Cortez e Johnson (2017) como chave para o Marketing B2B e isso fica evidente também na análise da entrevista da Especialista 1, que considera o Marketing Digital como a composição de uma jornada para conseguir interagir com o cliente no momento certo, sendo que para isso é necessário fazer com que ele conheça a empresa, entenda o que se faz e se torne referência, caminhando por distintas etapas até a efetivação de uma compra. Esta visão é complementada pelo Especialista 3, segundo o qual as iniciativas digitais podem “estabelecer uma relação muito mais próxima, transparente, sincera e organizada (...) atrelado à experiência de atuais clientes, retenção de atuais clientes, ou melhora de relacionamento de atuais clientes”.

Em contraposição, a conceituação pelos Executivos de marketing aparenta ser mais tática, algo que pode ser exemplificado pela inclusão de uma parte ferramental (isto é, uso de mídias sociais e ferramentas digitais) como conceito de Marketing Digital. Este fato não necessariamente é mais simplista e também encontra respaldo na literatura, como na definição de Järvinen *et al.* (2012), que coloca Marketing Digital referente a todos os tipos de ferramentas digitais e de mídia social que permitem as empresas promover interações com clientes. Além disso, poder-se-ia argumentar que a visão holística por parte de um Executivo de marketing da indústria química (ou B2B como um todo) se apresenta na gestão de todos os assuntos relacionados a marketing, sendo Marketing Digital um braço mais tático abaixo de suas responsabilidades, no qual as diversas ferramentas são um ponto de contato entre clientes e as interfaces disponibilizadas pelas empresas (WYMBS, 2011) – o que talvez já seja suficiente para a implementação da estratégia dos Executivos de marketing.

Deve-se adicionar também que a criação de jornada e relacionamento digital possivelmente não tenham todos os benefícios esperados junto aos profissionais de empresas fabricantes de tintas, principalmente Técnicos, que se utilizam das práticas digitais numa fase inicial de relacionamento com fornecedor, mas posteriormente veem mais vantagens no relacionamento presencial, talvez pela complexidade dos temas técnico-científicos que precisam ser debatidos para a obtenção de uma solução. Como disse o Técnico 4, “acho que a troca de relacionamento, de informações, de contatos nesses eventos... Não que essas informações não possam chegar via e-mail, digital, mas eu acho que num bate-papo se tem uma troca muito legal, de ambas as partes. Então acho que essa troca não tem nada que substitui”. Para os profissionais de compra, o conceito de jornada digital pode fazer mais sentido já que a

amostra estudada apontou as ações digitais e presenciais como complementares, evitando comparar vantagens e desvantagens entre as duas formas.

Outras particularidades de cada audiência, ainda que trabalhando em um mesmo ponto da cadeia de valor, também chamaram atenção nos resultados obtidos neste estudo. Tomando as mídias sociais como exemplo, o YouTube mostrou-se mais relevante para Técnicos, em função da utilidade para acessar conteúdo; já WhatsApp é mais importante para compradores, pela agilidade na comunicação. Este achado é ainda mais interessante se notarmos que para as empresas químicas entrevistadas, mídias sociais foram um tema em comum a quase todas, mas apenas o Executivo 2 comentou sobre a importância do YouTube com propósitos de geração de conteúdo e nenhum deles mencionou o WhatsApp como uma das ferramentas.

Ainda sobre as mídias sociais, apesar de terem sido tema abordado por todos os Especialistas como parte da implementação do Marketing Digital B2B e também terem sido frequentemente citados pelos Executivos de Marketing no bloco de conceituação, as respostas de Técnicos e Compradores pode indicar um efeito reduzido de ações nestes canais, já que ademais de YouTube e WhatsApp, há um uso bastante restrito das Mídias Sociais para as atividades de trabalho.

A relevância das mídias sociais identificada nas respostas dos Especialistas pode, no entanto, se referir mais as potencialidades de análise de dados oferecidas por tais mídias, que podem ajudar no entendimento do cliente e realização de segmentações e ações específicas com um público alvo, táticas que passam despercebidas pelos usuários dessas redes. Lilien (2016) e Cortez e Johnson (2017) colocam análise de dados como algo fundamental da agenda do marketing B2B e Harrison, Plotkin e Stanley (2017) ainda complementam ao concluírem que empresas B2B ainda estão atrás das B2C em diversos fatores, incluindo a análise de dados, tornando-as menos hábeis em promover experiências satisfatórias. Este achado, particularmente, está alinhado com um comentário do Especialista 4, segundo o qual poucos profissionais de marketing digital B2B focam na interpretação e tomada de decisão a partir da análise de dados.

No entanto, nenhum Executivo relatou uso das mídias sociais com a finalidade de análise de dados, mas sim para consciência e lembrança de marca (Executivos 2 e 6) e meio de comunicação e promoção ao cliente (Executivo 1).

O uso dessas plataformas com finalidades atreladas a marca comentado por alguns dos Executivos, conforme parágrafo anterior, também foi apontado por dois Especialistas (1 e 5) e está fundamentada por alguns autores, como Leeflang (2014) e Karjaluoto, Mustonen e Ulkuniemi (2015), que colocam o gerenciamento da saúde e reputação de marca como um dos objetivos e desafios do Marketing Digital, em um ambiente onde a mídia social tem papel chave. As características intangíveis vinculadas aos debates acerca da marca dificultam a análise dos benefícios percebidos por Compradores e Técnicos, sendo que não houve menção explícita e direta a lembrança ou reconhecimento de marca devido às ações digitais promovidas pelas empresas químicas. No entanto, uma empresa foi frequente e espontaneamente citada como referência na qualidade e quantidade de informações disponibilizadas aos clientes, comprovando que a união de geração de conteúdo, experiência/jornada do cliente e mídias e ferramentas digitais pode fortalecer marcas B2B perante ao público alvo.

Ainda que o tema das mídias sociais tenha restrições quanto ao uso por parte de clientes B2B, os efeitos intangíveis (consciência de marca), capacidades expandidas (exemplo: *Analytics*) e a relevância encontrada na etapa de conceituação pelos Executivos e como ferramenta de implementação de Marketing Digital citada pelos Especialistas, já se opõem aos achados de Michaelidou *et al.* (2011) de que naquele tempo as empresas consideravam o uso das mídias sociais como irrelevante para os negócios B2B, estando alinhados com Brennan e Croft (2012), Holliman e Rowley (2014) e Barry e Gironde (2017) que já haviam identificado extenso e crescente interesse das áreas de Marketing Digital B2B por essas plataformas. Segundo os achados do presente estudo, uma discussão mais importante é relacionada a escolha

correta de mídia social a depender da estratégia (Especialistas 1 e 4) e da demanda do usuário (YouTube e WhatsApp são usadas por Técnicos e Compradores, respectivamente, para cobrir diferentes funções), para que a conexão entre comprador-vendedor possa ser fortalecida com uma comunicação de duas vias através das mídias sociais (ITANI; AGNIHOTRI; DINGUS, 2017).

Se a escolha da mídia social é chave para correta comunicação com o cliente, o uso de e-mail, algo talvez já considerado antigo na era da digitalização, parece ser certo, aparecendo de forma expressiva em todos os grupos pesquisados como ferramenta de implementação ou utilização. Segundo a Especialista 1, “muita gente fala que e-mail marketing é ultrapassado, não funciona, mas ainda é o melhor canal de retorno” e de fato é um canal com boa aceitação por Técnicos e Compradores de fabricantes de tintas, especialmente para obtenção de informações relativas a novidades e lançamentos, tendências e conteúdo técnico. Para o Comprador 3, “eles (e-mails) ajudam bastante a gente a começar explorar coisas novas”. Essa percepção está em linha com a etapa de Consciência do Ciclo de Envolvimento Digital proposto por Kaufman e Horton (2016), no qual o objetivo é ganhar exposição e o uso de e-mail como uma das ferramentas efetivas de contato com os usuários é posto pelos autores.

O alinhamento da importância do e-mail encontrado entre todos os grupos não foi o mesmo para outra ferramenta igualmente popular (a ponto de se tornar um termo equivalente a “busca de informações”): Google. Enquanto quatro dos seis especialistas apontaram algumas aptidões da ferramenta que podem ser diferenciais na implementação do Marketing Digital, como Google Ads (links patrocinados) e Google Analytics (análise de dados digitais), e praticamente todos Técnicos e Compradores citaram utilizar Google nas suas pesquisas por informações, apenas um Executivo comentou sobre ações utilizando essa plataforma de soluções digitais (sendo que é algo ainda a ser realizado no futuro). Dado a importância do tema “conteúdo” discutido no início dessa subseção, a utilização de recursos do Google (ou outras plataformas de busca) poderia resultar em maior acesso às informações disponibilizadas pelas empresas e, conforme resultado desta pesquisa, amplamente buscada por clientes.

A busca por conteúdo, o relacionamento com usuários e toda a jornada de experiências visam acarretar na geração de negócios ou *leads*. Talvez um dos temas mais vinculados ao Marketing B2B, inclusive na literatura acadêmica (Leeflang *et al.*, (2014) e Karjaluoto, Mustonen e Ulkuniemi (2015) são alguns exemplos), a geração de negócios/*leads* também apareceu com bastante relevância entre os Especialistas, muitas vezes apontado como o maior objetivo do Marketing Digital B2B, resultado respaldado pelo uso de sistemas de CRM por parte dos Executivos. O objetivo do CRM é utilizar uma tecnologia digital para organizar, automatizar e sincronizar vendas, marketing, atendimento ao cliente e suporte técnico, sendo o centro nervoso que permite uma empresa gerenciar as interações com os clientes atuais e futuros (KAUFMAN; HORTON, 2016), sendo, portanto, comumente utilizado na gestão de oportunidades e *leads* de negócios. Apesar da geração de *leads* não ter sido citado na conceituação de Marketing Digital por parte dos Executivos, o fato do CRM ter sido comentado por metade do grupo na parte de implementação leva a crer que se trata de um tema relevante nas empresas químicas.

Levando em consideração as diversas formas de implementação do Marketing Digital e as múltiplas plataformas que agilizam, automatizam e melhoram a eficiência das ações digitais, todos os Especialistas citaram ao menos uma plataforma específica para as ações de Marketing Digital, enquanto que esse tema foi pouco abordado pelos Executivos. Os atributos e capacidades aportadas por tais plataformas podem ser tão específicas a ponto de exigirem profissionais especialistas, algo que pode não ser prioridade para esse segmento. Outro fator importante é relacionado aos custos de se obter uma plataforma robusta, já que os únicos Executivos que citaram o uso de um recurso como esse trabalham em empresas de grandíssimo porte, com faturamento acima de 15 bilhões de dólares, talvez com uma massa crítica que

justifique investimento em sistemas mais robustos. Como disse o Especialista 4, “acho que no futuro elas (plataformas) vão se democratizar. Hoje em dia ainda também é muito caro para pequenas empresas. Você pega grandes indústrias, elas conseguem fazer isso. Pequenas e médias não tem verba porque B2B às vezes não investe tanto neste tipo de publicidade. Então ele fica vendo, analisando os dados, meio que com o que tem”.

Por fim, mas não menos relevante, os resultados sugerem que independentemente do uso das plataformas digitais, o relacionamento presencial ainda é indispensável na cadeia de químicos e tintas. Contrapondo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), que colocam que “no estágio inicial de interação entre empresas e consumidores, o marketing tradicional desempenha papel importante ao promover consciência e interesse. À medida que a interação avança e os clientes exigem relacionamentos mais próximos com as empresas, aumenta a importância do Marketing Digital” (p. 69), a análise de conteúdo das entrevistas com Compradores e Técnicos sugere uma maior relevância digital no início da interação B2B. Como comentou a Técnica 2, “o que é *online* é muito mais rápido, que na verdade atende a uma necessidade imediata... Só que às vezes tu não tem a troca de informações. Eu acho que o digital acaba levando para o pessoal.”

Independentemente da maturidade das ações em Marketing Digital realizadas pelas empresas químicas fornecedoras de matéria prima para fabricantes de tintas e do indispensável relacionamento presencial, o mundo digital parece ter poder de influência sobre a tomada de decisão de compra. Alguns fatores ainda são intangíveis, como o impacto das ações digitais em reconhecimento e lembrança de marca, benefícios da jornada e experiência do usuário etc. Porém o acesso rápido à informação somado a algumas características intrínsecas à dinâmica de negócios na indústria química sugerem que a digitalização pode impactar na tomada de decisão, haja visto que Compradores de empresas nacionais já efetuaram compras de *commodities* sem ter conhecido seu fornecedor pessoalmente. Ainda que essa situação (empresa nacional e produto *commodity*) seja hoje bastante específica, a rápida evolução tecnológica não permite que se duvide de uma maior abrangência da digitalização na estratégia de marketing e no dia-a-dia dos negócios.

## CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O presente estudo partiu da seguinte pergunta: “Quais as características do marketing digital em empresas químicas em comparação com as melhores práticas?”. Buscou-se, portanto, evidenciar a situação atual do marketing digital em empresas químicas no Brasil comparadas com as melhores práticas e descobrir os benefícios percebidos pelos clientes.

Ainda que a análise das entrevistas aponte para um estágio intermediário de utilização do Marketing Digital pela indústria química fornecedora de matéria prima para fabricantes de tintas, pode-se observar iniciativas pontuais avançadas, tanto frente às melhores práticas estabelecidas, quanto ao referencial teórico pesquisado e também às percepções encontradas com Técnicos e Compradores. Uma das empresas químicas apontou a criação de um portal *e-commerce*, em andamento na época da coleta de dados. Segundo a Executiva de Marketing desta empresa, ainda há uma necessidade de se verificar se uma plataforma como essa atenderia as necessidades de seus clientes. As entrevistas com Técnicos e Compradores apontam possíveis barreiras, como a burocracia da compra corporativa (que aparentemente é menor em empresas nacionais) e a preferência por um vínculo presencial por parte dos profissionais técnicos (que pode ser minimizado no caso de *commodities*), porém este fato serve de exemplo de que algumas empresas químicas deste setor estão trabalhando em iniciativas menos convencionais e mais arriscadas, com chance de colher frutos futuros de uma posição vanguardista.

Os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os diferentes profissionais permitem uma melhor compreensão do estágio de utilização do Marketing Digital na indústria química, como um exemplo típico da dinâmica B2B e suas características peculiares, tais quais proposição técnica, sequência de compra complexa, baixo número de clientes, entre outros. Destes resultados, somados aos modelos de estratégia e planejamento de marketing digital propostos por Chaffey e Ellis-Chadwick (2016) e Miceli e Salvador (2017), criou-se um modelo conceitual voltado a cadeia B2B (Figura 2).

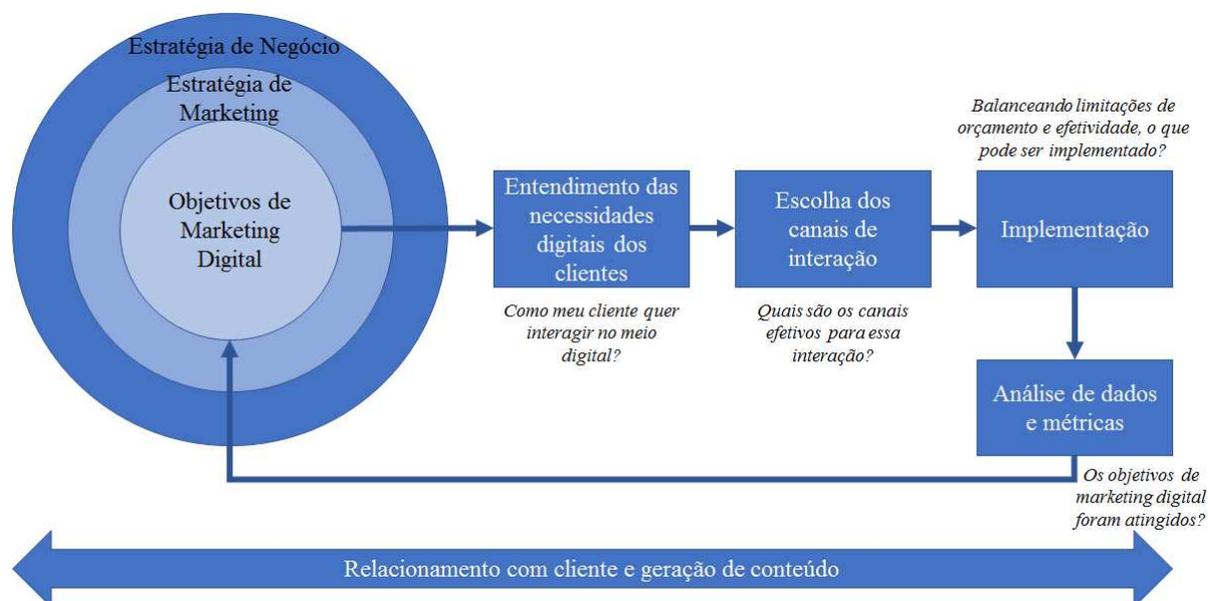


Figura 2. Modelo conceitual de Marketing B2B

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste modelo, os objetivos de Marketing Digital estão dentro da estratégia de marketing, que por sua vez está contida na estratégia de negócios. Dessa forma busca-se manter uma visão estratégica e holística sobre os objetivos de Marketing Digital, deixando a parte ferramental e tática para as ações de implementação. Isso contrasta com os achados nesse estudo junto ao grupo de Executivos de marketing e está mais alinhado com o ponto de vista expresso pelo grupo de Especialistas.

A partir dos objetivos estabelecidos, o processo propõe o entendimento das necessidades digitais dos clientes previamente a escolha dos canais. Essa etapa se dá em função dos achados junto aos grupos de Técnicos e Compradores, já que cada audiência disse utilizar diferentes canais baseado nas suas necessidades específicas (exemplos: YouTube para obtenção de informação técnica e WhatsApp para agilidade de comunicação; UL Prospector como fonte de dados técnicos e Guia de Produtos Químicos para portfólios e contatos de fornecedores). O entendimento das necessidades digitais faria com que a escolha de canais pudesse ser menos generalista. Além disso, identificaria benefícios melhores atingidos via digital e aqueles nos quais a interação pessoal é mais positiva, como pontuado por Compradores e Técnicos. Isso permitiria uma escolha de canais de interação mais efetiva.

Uma vez identificado os canais, a implementação deveria balancear o custo-benefício de cada canal e a viabilização da implementação. Essa etapa se baseia na maior limitação de verba para iniciativas de marketing em empresa B2B comparado com B2C, exemplificado pelo comentário do Especialista 6: “Então quando ele vê todo esse suíte de serviços, às vezes se torna muito caro e a conta, em alguns casos, não fecha”. Outro resultado da pesquisa que aponta para a escolha equilibrada por orçamento e efetividade foi a menção às plataformas de Marketing Digital apenas por Executivos de empresas de maior porte, o que pode sugerir um

maior volume de investimento quando há maior massa crítica nas empresas. Isso não impede que diversas iniciativas de Marketing Digital sejam realizadas por empresas menores, dada as milhares de opções de *Martechs* atuais, permitindo que vários objetivos de Marketing Digital definidos pelas empresas sejam viáveis de implementação.

O volume de dados gerados pelas iniciativas digitais permite uma quantidade igualmente grande de análises, que exige um perfil altamente analítico dos profissionais, conforme citado anteriormente. As análises e métricas estabelecidas permitiriam uma avaliação da efetividade das ações frente aos objetivos e a definição de correção de rota, caso necessário.

Todas as etapas teriam uma perspectiva transversal de dois aspectos cruciais identificados na pesquisa: (a) relacionamento (*online* e *offline*) constante com cliente, que é o centro da estratégia de negócios e ator principal da jornada digital; (b) conteúdo, provavelmente o aspecto tangível mais importante e frequentemente citado por todos os grupos avaliados.

A proposição deste modelo também busca sumarizar as implicações gerenciais derivadas desta pesquisa, ressaltando alguns achados que podem auxiliar nas ações de Marketing Digital na indústria química e talvez para outros segmentos tipicamente B2B.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em 23 de junho de 2017.

ANDZULIS, J.M.; PANAGOPOULOS, N.G.; RAPP, A. A Review of Social Media and Implications for the Sales Process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 32, n. 3, p. 305–316, 2012.

AVLONITIS, G.J.; PANAGOPOULOS, N.G. Selling and sales management: An introduction to the special section and recommendations on advancing the sales research agenda. *Industrial Marketing Management*, v. 39, p. 1045-1048, 2010 BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1ª edição. São Paulo: Edições 70, 2016

BARRY, J.M.; GIRONDA, J.T. Operationalizing thought leadership for online B2B marketing. **Industrial Marketing Management**, 2017 (em impressão).

BRENNAN, R; CROFT, R. The use of social media in B2B marketing and branding: An exploratory study. **Journal of Customer Behavior**, v. 11, n. 2, p. 101-115, 2012.

CAWSEY, T.; ROWLEY, J. Social media brand building strategies in B2B companies **Marketing Intelligence & Planning**, v. 34, n. 6, p.754-776, 2016.

CHAFFEY, D; ELLIS-CHADWICK, F. **Digital Marketing – Strategy, Implementation and Practice**. 6a edição. Edinburgh: Pearson, 2016.

CORTEZ, R.M.; JOHNSTON, W.J. The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. **Industrial Marketing Management**, v.66, p.90-102, 2017.

FAZENDA, J.M.R. **Tintas – Ciência e Tecnologia**. 4ª edição. São Paulo: Blucher, 2009.

HABIBI, F.; HAMILTON, C.A.; VALOS, M.J.; CALLAGHAN, M. E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing. **European Business Review**, v. 27, n. 6, p. 638-655, 2015.

HARRISON, L.; PLOTKIN, C.L.; STANLEY, J. Measuring B2b's Digital Gap. **McKinsey Quarterly**, 2017.

HOLLIMAN, G.; ROWLEY, J. Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v.8, n.4, p.269-293, 2014.

ITANI, O.S.; AGNIHOTRI, R.; DINGUS, R. Social media use in B2b sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the role of learning orientation as an enabler. **Industrial Marketing Management**, v.66, p.64–79, 2017.

JÄRVINEN, J.; TOLLINEN, A.; KARJALUOTO, H; JAYAWARDHENA, C. Digital and social media marketing usage in B2B industrial section. **The Marketing Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 102-117, 2012.

KANNAN, P.K.; LI, H.A. Digital marketing: A framework, review and research agenda. **International Journal of Research in Marketing**, v. 34, p.22-45, 2017.

KAPLAN, A.M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. **Business Horizons**, v. 53, p. 59-68, 2010.

KARJALUOTO, H; MUSTONEN, N; ULKUNIEMI, P. The role of digital channels in industrial marketing Communications. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 30, n. 6, p. 703-710, 2015.

KAUFMAN, I.; HORTON, C. **Digital Marketing: Integrating Strategy and Tactics with Values**. 1ª edição, Nova Iorque: Routledge, 2016

KIETZMANN, J.H.; HERMKENS, K.; MCCARTHY, I.P.; SILVESTRE, B.S. Social Media? Get Serious! Understanding The Functional Building Blocks Of Social Media. **Business Horizons**, v. 54, p. 241-251, 2011.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0 – Do tradicional ao digital**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2017

LA PLACA, P.J.; KATRICHIS, J.M. Relative Presence of Business-to-Business Research in the Marketing Literature. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v.16, n.1-2, p.1-22, 2009.

LACKA, E.; CHONG, A. Usability perspective on social media sites' adoption in the B2B context. **Industrial Marketing Management**, v.54. p.90-91, 2016.

LAMBERTON, C; STEPHEN, A.T. A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. **Journal of Marketing**, Vol. 80, Special Issue, p. 146–172, 2016.

LEEFLANG, P.S.H.; VERHOEF, P.C.; DALHSTRÖM, P.; FREUNDT, T. **Challenges and solutions for marketing in a digital era**, v. 32, p.1-12, 2014.

LILIEN, G.L. The B2B Knowledge Gap. **International Journal of Research in Marketing**, v.33, p.543-556, 2016.

MICELI, A.L.; SALVADOR, D.O. **Planejamento de Marketing Digital**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2017

NIELSEN, F.A.G.; OLIVO, R.L.; MORILHAS, L.J. **Guia Prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**.

PAUWELS, K., AMBLER, T., CLARK, B. H., LAPOINTE, P., REIBSTEIN, D., SKIERA, B., WIERENGA, B. Dashboards as a service: Why, what, how, and what research is needed? **Journal of Service Research**, v. 12, n. 2, p. 175-189, 2009.

PICKTON, D. Left Brain Marketing Planning: a Forrester Research viewpoint. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 6, p. 537-542, 2005.

PRATT, M.G. For the lack of boilerplate: tips on writing up (and reviewing) qualitative research. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 5, p. 857-862, 2009.

RUSSELL, M. G. A call for creativity in new metrics for liquid media. **Journal of Interactive Advertising**, v. 9, n. 2, p. 44-61, 2010.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, M.P.B. **Metodologia de pesquisa**. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

WIERSEMA, F. The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. **Industrial Marketing Management**, v.42, p.470-488, 2013.

WYMBBS, C. Digital Marketing: The Time for a New “Academic Major” Has Arrived. **Journal of Marketing Education**, v. 33, n.1, p.93-106, 2011.

YIN, R.K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. 1ª Edição. Porto Alegre: Penso, 2016