

MARKETING DIGITAL E COMPETITIVIDADE NO CONTEXTO B2B: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

**DIGITAL MARKETING AND COMPETITIVENESS IN THE B2B CONTEXT: A
CASE STUDY OF AN INFORMATION SYSTEMS COMPANY**

Ciências Sociais Aplicadas • 29/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/793147178](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/793147178)

Eduarda Gabriela Rodrigues Santos¹

Maiara Couto Barreto²

RESUMO

O avanço das tecnologias digitais tem ampliado as possibilidades de comunicação, prospecção e relacionamento com clientes, tornando o marketing digital um recurso relevante para as organizações que atuam no mercado Business-to-Business (B2B). Este estudo tem como objetivo analisar de que forma as estratégias de marketing digital e o uso de ferramentas digitais adotadas pela empresa Alpha contribuem para sua competitividade no mercado B2B de sistemas de informação. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e objetivos exploratório-descritivos, desenvolvida por meio de estudo de caso. A coleta de dados ocorreu mediante dois questionários com questões abertas, aplicados a seis clientes e dois colaboradores, complementados por observação participante e análise documental de materiais institucionais e conteúdos digitais públicos da empresa. Os dados foram examinados por meio da análise de conteúdo, com categorias definidas a priori e triangulação das fontes de evidência. Os resultados indicam que os canais e ferramentas digitais apoiam na divulgação dos serviços, ampliação da presença no mercado, prospecção de clientes e o relacionamento comercial. A análise evidenciou que a contribuição dessas estratégias para a competitividade percebida está relacionada à sua integração com os processos organizacionais e à qualidade do atendimento. A proximidade no relacionamento, a agilidade na comunicação, a confiança e a capacidade de solucionar problemas destacaram-se como elementos valorizados pelos clientes. Conclui-se que os recursos digitais apresentam maior relevância competitiva quando articulados às capacidades organizacionais e orientados à geração de valor e ao fortalecimento dos relacionamentos, não sendo suficientes, isoladamente, para caracterizar vantagem competitiva objetiva.

Palavras-chave: Marketing digital; Business-to-Business; Competitividade; Relacionamento com clientes; Sistemas de informação.

ABSTRACT

The advancement of digital technologies has expanded the possibilities for communication, prospecting, and customer relationship management, making digital marketing a significant resource for organizations operating in the Business-to-Business (B2B) market. This study aims to analyze how the digital marketing strategies and digital tools adopted by the company Alpha contribute to its competitiveness in the B2B information systems market. Methodologically, this is an applied study with a qualitative approach and exploratory-descriptive objectives, conducted as a case study. Data collection involved two open-ended questionnaires administered to six clients and two employees, complemented by participant observation and a document analysis of the company's institutional materials and public digital content. The data were examined using content analysis, with categories defined a priori and triangulation of evidence sources. The results indicate that digital channels and tools support service promotion, market presence expansion, client prospecting, and business relationship management. The analysis revealed that the contribution of these strategies to perceived competitiveness is linked to their integration with organizational processes and the quality of customer service. Close relationships, agile communication, trust, and problem-solving capabilities emerged as elements highly valued by clients. The study concludes that digital resources hold greater competitive relevance when aligned with organizational capabilities and focused on value creation and relationship strengthening; on their own, however, they are insufficient to constitute an objective competitive advantage.

Keywords: Digital marketing; Business-to-Business; Competitiveness; Customer relationship; Information systems.

1. INTRODUÇÃO

O marketing está relacionado à identificação e satisfação das necessidades dos consumidores por meio da criação, comunicação e troca de valor, ultrapassando a simples promoção de produtos e serviços e envolvendo também a construção de relacionamentos com os clientes (Kotler; Keller, 2012). Com a expansão das tecnologias digitais, essas atividades passaram a incorporar novos canais, formas de interação e recursos para obtenção e utilização de informações sobre clientes e potenciais clientes.

Essa transformação também alcançou o mercado Business-to-Business (B2B), no qual os processos de compra podem envolver diferentes participantes e maior necessidade de informações antes da decisão. Nesse cenário, estratégias de marketing digital e ferramentas como CRM, automação, redes sociais e anúncios podem apoiar diferentes etapas da jornada do cliente (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017, 2021)

A adoção dessas ferramentas, não implica, por si só, maior competitividade, pois o acesso às mesmas tecnologias pode ser compartilhado por diferentes organizações, fazendo com que sua relevância dependa da maneira como são incorporadas aos processos, às estratégias e às capacidades organizacionais. Freitas Junior, Maçada e Brinkhues (2024), ao analisarem 308 empresas digitais brasileiras, demonstram que o desempenho não decorre simplesmente da posse de recursos tecnológicos, mas da

capacidade organizacional de integrá-los, mobilizá-los e utilizá-los de forma estratégica.

Sob essa perspectiva, a tecnologia pode contribuir para a criação de valor quando integrada a atividades capazes de produzir benefícios percebidos pelos clientes e diferenciação em relação às alternativas disponíveis no mercado (Porter, 1989; Freitas Junior; Maçada; Brinkhues, 2024). Assim, mais do que identificar quais ferramentas são utilizadas, torna-se necessário compreender como esses recursos são empregados e quais efeitos são percebidos na comunicação, no relacionamento e na geração de valor.

Essa questão assume particular relevância em empresas de sistemas de informação que atuam no mercado B2B, caracterizado por soluções tecnológicas que podem exigir acompanhamento comercial, suporte especializado e relacionamento continuado com os clientes. Dessa forma, a utilização de canais digitais não se restringe à divulgação dos serviços, podendo também apoiar a prospecção, a qualificação de oportunidades, a comunicação e a manutenção dos relacionamentos.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objeto de investigação a empresa Alpha, denominação fictícia adotada para preservar a identidade da organização, localizada em Piumhi-MG e com atuação em âmbito nacional no segmento de sistemas de informação. A empresa utiliza diferentes canais e ferramentas digitais em suas atividades de marketing, especialmente na divulgação de serviços, na prospecção de clientes e no desenvolvimento de relacionamentos comerciais. A partir dessa realidade, a pesquisa busca analisar as práticas adotadas pelos colaboradores da empresa Alpha e confrontá-las com as percepções

de seus clientes, buscando como essas ações se relacionam com os aspectos associados a competitividade o mercado B2B.

Assim, considerando a importância crescente dos canais digitais nas relações empresariais e a necessidade de compreender sua utilização de maneira estratégica, o problema central que orienta este estudo é: de que forma as estratégias de marketing digital adotadas pela empresa Alpha contribuem para sua competitividade no mercado B2B de sistemas de informação?

O objetivo geral é analisar de que forma as estratégias de marketing digital e o uso de ferramentas digitais adotadas pela empresa Alpha contribuem para sua competitividade no mercado B2B de sistemas de informação.

Os objetivos específicos são:

- Identificar as estratégias de marketing digital adotadas pela empresa;
- Mapear as ferramentas digitais utilizadas para a execução dessas estratégias;
- Analisar como essas ferramentas contribuem para a comunicação, o relacionamento e a captação de clientes;
- Identificar como essas práticas são percebidas pelos clientes em relação à diferenciação, ao valor percebido e à competitividade da empresa.

Justifica-se o estudo pela crescente competitividade no setor de software B2B e pela necessidade de compreender como

ferramentas tecnológicas podem ser integradas às estratégias de relacionamento e geração de valor. No caso da Alpha, a análise das percepções de colaboradores e clientes permite confrontar a utilização interna dos recursos digitais com os elementos efetivamente reconhecidos pelos clientes, contribuindo para uma compreensão mais contextualizada da utilização do marketing digital no mercado B2B.

A utilização de estratégias e ferramentas digitais exige investimentos financeiros, tecnológicos e humanos, com a aquisição de sistemas, produção de conteúdos e manutenção de canais de comunicação. Assim, mais do que identificar as ferramentas utilizadas, torna-se necessário compreender como esses recursos são empregados e quais contribuições são percebidas na comunicação, no relacionamento, na geração de valor e na competitividade da organização.

No caso da empresa Alpha, a pesquisa apresenta relevância prática por possibilitar uma análise sobre as estratégias digitais desenvolvidas pela organização. O estudo identifica quais práticas são consideradas relevantes pelos colaboradores e quais elementos são efetivamente reconhecidos pelos clientes como fontes de valor. Os resultados também oferecem evidências contextualizadas para a discussão sobre marketing digital e competitividade em organizações B2B de características semelhantes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A Evolução do Marketing Digital e Sua Importância Estratégica para as Organizações

O marketing está relacionado à identificação de necessidades, à criação de ofertas e ao desenvolvimento de relações capazes de gerar valor para clientes e organizações. Para Kotler e Keller (2012), sua atuação ultrapassa a perspectiva promocional, envolvendo a compreensão do mercado, a criação e a comunicação de valor. Com o avanço das tecnologias digitais, essas atividades passaram a ocorrer em um ambiente marcado pela multiplicidade de canais, maior disponibilidade de informações e ampliação dos pontos de contato entre organizações e seus públicos.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam que a evolução do marketing envolve a integração entre diferentes canais e formas de interação. Nesse cenário, o ambiente digital pode integrar processos de comunicação, relacionamento e geração de valor, permitindo às organizações ampliar sua presença, disponibilizar informações e acompanhar diferentes momentos da jornada dos clientes.

A intensificação da competitividade e o maior acesso às informações tornaram os consumidores mais exigentes em relação às empresas, produtos e serviços. Diante disso, as organizações passaram a buscar estratégias capazes de compreender melhor as necessidades e preferências de seus públicos, utilizando o conhecimento de mercado para apoiar a criação e a entrega de valor (Kotler; Keller, 2012; Porter, 1989).

A evolução do marketing acompanha as transformações econômicas, sociais e tecnológicas ocorridas ao longo do tempo. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, 2017, 2021, 2023) apresentam essa trajetória em diferentes fases, nas quais se modificam o foco das organizações, o comportamento dos consumidores e os recursos utilizados nas atividades de marketing.

O Marketing 1.0 caracteriza-se pelo foco no produto e na produção. O Marketing 2.0 deslocou essa atenção para o consumidor, considerando suas necessidades, preferências e expectativas. Já o Marketing 3.0 ampliou essa perspectiva ao considerar o consumidor como ser humano orientado também por valores, propósitos e preocupações sociais e ambientais (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2010).

Com a expansão da internet e das tecnologias digitais, o Marketing 4.0 passou a enfatizar a conectividade e a integração entre os ambientes físico e digital. As organizações passaram a combinar diferentes canais e formas de interação, ampliando as possibilidades de comunicação e relacionamento com os públicos (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017).

Posteriormente, o Marketing 5.0 incorporou de forma mais intensa tecnologias como análise de dados, inteligência artificial e automação, utilizadas para compreender o comportamento dos consumidores, apoiar decisões e personalizar interações (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021).

Na perspectiva mais recente, o Marketing 6.0 amplia essa evolução ao enfatizar experiências imersivas e a integração entre os mundos físico e digital. Essa fase considera o uso de tecnologias capazes de aproximar esses ambientes e criar novas formas de interação entre consumidores e marcas. Assim, a evolução do Marketing 1.0 ao 6.0 demonstra que as práticas mercadológicas acompanharam tanto o desenvolvimento tecnológico quanto as mudanças na forma como os consumidores se informam, interagem e se relacionam com as organizações (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2023).

Nesse contexto, o marketing digital pode ser compreendido como parte dessa evolução, utilizando tecnologias e canais digitais para estabelecer comunicação, relacionamento e interação com os públicos. Kannan e Li (2017) destacam que as tecnologias digitais transformaram diferentes pontos de contato da atividade de marketing, possibilitando novas formas de aquisição, comunicação, relacionamento e retenção de clientes.

De acordo com Santos e Silva (2015), as organizações precisam adaptar-se às constantes mudanças dos mercados e compreender os gostos e preferências dos consumidores. Em ambientes competitivos, a adaptação contínua, a inovação e a orientação ao cliente tornam-se importantes para a atuação organizacional.

Atualmente, a internet constitui um importante ambiente de busca de informações sobre produtos, serviços e fornecedores, inclusive nas relações entre empresas. Esse cenário amplia a necessidade de presença digital e de disponibilização de informações relevantes aos potenciais clientes.

Neste trabalho, entende-se por marketing digital o conjunto de estratégias desenvolvidas por meio de tecnologias e canais digitais, como mecanismos de busca, redes sociais, websites, e-mail e outras plataformas, com o objetivo de atrair, engajar, converter e manter clientes. Essas tecnologias ampliam os pontos de contato entre organizações e seus públicos e permitem acompanhar diferentes etapas do processo de marketing (Kannan; Li, 2017).

O marketing digital pode influenciar diferentes etapas da jornada de compra, desde a busca inicial por informações até as interações posteriores à aquisição. Os canais digitais permitem disponibilizar

conteúdos, responder às necessidades dos clientes, estimular relacionamentos e acompanhar as respostas dos usuários. Dessa forma, sua utilização pode contribuir para a aquisição e retenção de clientes (Kannan; Li, 2017; Shankar *et al.*, 2022).

Além disso, as mídias digitais favorecem uma interação mais próxima entre organizações e clientes, possibilitando acompanhar as respostas dos usuários e identificar oportunidades de melhoria na comunicação e nos serviços oferecidos. Esses recursos podem, portanto, apoiar a construção de relacionamentos mais contínuos entre empresas e clientes (Shankar *et al.*, 2022).

Segundo Ferreira Júnior e Azevedo (2015), o marketing digital deve ser estruturado por meio de ações que fortaleçam o relacionamento entre empresa, usuários e consumidores. As novas tecnologias podem aprimorar a comunicação e a interação, além de contribuir para a identificação das demandas do mercado. As informações obtidas nos canais digitais podem auxiliar as organizações na adequação de seus produtos e serviços e no desenvolvimento de novas soluções.

2.1.1. Marketing Digital nas Empresas B2B

O modelo de negócios Business to Business (B2B) refere-se às transações comerciais realizadas entre organizações. Segundo Krindges (2019), envolve a comercialização de produtos, serviços ou soluções de uma organização para outra. Diferentemente do Business to Consumer (B2C), em que a venda ocorre diretamente ao consumidor final, o mercado B2B geralmente envolve processos de decisão mais estruturados.

No marketing digital B2B, a comercialização de produtos e serviços pode apresentar maior complexidade, pois as decisões de compra frequentemente envolvem diferentes participantes, maior volume de informações e avaliação de riscos. Nesse contexto, fatores como confiança, credibilidade e imagem da organização são importantes para o relacionamento entre empresas (Castilho; Antunes, 2013).

Uma campanha de marketing B2B bem-sucedida baseia-se na geração de valor, na consolidação da autoridade no segmento e no cultivo de parcerias corporativas duradouras, ele exige abordagens mais racionais, pautadas por confiança, credibilidade e conhecimento técnico. Por isso, a condução eficaz de uma campanha nesse contexto depende de estratégias capazes de compreender profundamente as necessidades do público-alvo, promovendo soluções que agreguem valor ao negócio do cliente e contribuam para o fortalecimento da marca no mercado corporativo. (Réklaitis e Pileliené, 2019).

Além disso, as empresas precisam desenvolver propostas de valor capazes de atender às necessidades dos clientes e estabelecer diferenciais em relação à concorrência. O avanço das tecnologias digitais modificou as formas de busca por informações e de interação durante o processo de compra. Conforme destaca Baranov (2012), os consumidores utilizam canais online para buscar informações e satisfazer necessidades, reforçando a importância de estratégias voltadas à geração de valor e ao relacionamento com os clientes.

2.1.2. Ferramentas de Marketing Digital

O uso das ferramentas de marketing digital pode contribuir para a execução das estratégias organizacionais e para a aproximação com o público-alvo, possibilitando ampliar a presença digital da marca, gerar oportunidades de negócio, fortalecer relacionamentos e apoiar os processos de vendas.

Entre as principais ferramentas destacam-se os websites corporativos, os sistemas de Customer Relationship Management (CRM), as redes sociais, as plataformas de mídia paga e os mecanismos de análise de dados. Embora apresentem funções distintas, essas ferramentas podem atuar de forma integrada na comunicação, no relacionamento com clientes e no acompanhamento dos resultados das ações de marketing.

Os websites constituem importantes pontos de presença digital, concentrando informações institucionais e comerciais. Já os sistemas de CRM permitem registrar interações, organizar informações sobre clientes e apoiar a gestão do relacionamento ao longo do ciclo de vendas. Segundo Fautino (2019), o CRM permite centralizar todas as informações dos contatos, registrar interações, identificar oportunidades e automatizar tarefas comerciais, proporcionando uma gestão eficiente.

O CRM também permite uma visualização ampla do funil de vendas. Classificado por ser um modelo estratégico de vendas, o funil representa as etapas pelas quais um potencial cliente passa, indo desde o primeiro contato com a marca, até a concretização da venda, além de facilitar o acompanhamento do histórico de cada cliente, possibilitando abordagens personalizadas e aumentando as chances de conversão, fidelização e relacionamento de longo prazo. (Faustino, 2019)

As redes sociais, como LinkedIn, Instagram e Facebook, também constituem importantes canais de comunicação e relacionamento. Essas plataformas permitem acompanhar indicadores como visualizações, curtidas, compartilhamentos e outros níveis de engajamento, possibilitando avaliar o desempenho das ações realizadas (Ryan, 2014).

No campo do *web analytics*, ferramentas como o Google Analytics fornecem informações sobre o desempenho dos websites, incluindo dados relacionados a visitantes, visualizações, origem do tráfego e comportamento de navegação (Ryan, 2014). Ascensão (2010) destaca que essas ferramentas podem apoiar a tomada de decisões e o aperfeiçoamento das estratégias de marketing digital.

Por meio da análise dos dados de tráfego e comportamento dos usuários, as organizações podem acompanhar resultados, identificar canais relevantes e direcionar recursos de maneira mais fundamentada. Todavia, a interpretação dessas informações deve considerar os objetivos da empresa e sua integração às atividades de marketing e vendas.

Assim, as ferramentas de marketing digital contribuem para os processos de captação, relacionamento e conversão de clientes. Para que produzam resultados consistentes, devem estar alinhadas à estratégia comercial, aos objetivos de vendas e às características do público-alvo, favorecendo a tomada de decisão, o relacionamento com clientes e o posicionamento competitivo da organização (Lippert, 2024).

2.2. Marketing Digital e Competitividade

A busca por vantagem competitiva exige que as organizações desloquem o foco da pura eficiência operacional para a criação de valor percebido pelo mercado. Conforme aponta Porter (1989), esse valor surge fundamentalmente quando os benefícios gerados para os compradores superam os custos de fabricação ou prestação do serviço. Sob essa ótica clássica, a competitividade se sustenta em duas vias principais: a liderança em custos ou a diferenciação (Porter, 1989).

Contudo, em mercados intensivos em tecnologia e conhecimento, a diferenciação baseada apenas em barreiras de mercado externas tornou-se insuficiente. Autores da Visão Baseada em Recursos (VBR), como Barney (1991), complementam essa perspectiva ao demonstrar que a vantagem sustentável reside nos ativos internos intangíveis, tais como o conhecimento acumulado, a reputação da marca e a qualidade do relacionamento com o cliente. Essa visão interna se conecta diretamente ao argumento posterior do próprio Porter (1996) de que a essência da estratégia é a escolha de uma posição única — o famoso "being different". Essa diferença, portanto, não nasce de produtos inéditos, mas de realizar atividades de forma singular e difícil de copiar.

Nesse contexto, o marketing digital amplia as possibilidades de diferenciação e relacionamento com o mercado. A produção de conteúdos relevantes, a presença em canais digitais e a manutenção de pontos de contato contínuos podem contribuir para comunicar o valor oferecido pela organização e fortalecer o relacionamento com seus públicos (Kannan; Li, 2017).

Essa dinâmica é especialmente relevante nos mercados B2B, como o setor de sistemas de informação, no qual a aquisição de softwares

e soluções tecnológicas pode envolver riscos financeiros e operacionais e exigir confiança entre as partes. Nesse cenário, as capacidades dinâmicas, conceito desenvolvido por Teece, Pisano e Shuen (1997), referem-se à capacidade de adaptar, integrar e reconfigurar recursos diante das mudanças do ambiente. As estratégias digitais podem apoiar esse processo ao ampliar a comunicação e a interação com o mercado.

A transformação digital também não se limita à adoção de novas ferramentas tecnológicas. De acordo com Westerman, Bonnet e McAfee (2014), envolve a integração das tecnologias digitais aos modelos de negócio, processos organizacionais e formas de relacionamento com os clientes. Dessa maneira, pode contribuir para processos mais orientados por dados e para uma melhor compreensão das necessidades dos públicos.

Para Castells (1999), a sociedade em rede é marcada pela centralidade da informação e pela capacidade de gerar, processar e aplicar conhecimento. Nos ambientes digitais, o monitoramento do comportamento dos usuários, do desempenho das campanhas, do tráfego dos websites e das interações realizadas pode fornecer informações para acompanhar resultados, identificar tendências e compreender necessidades dos clientes.

Entretanto, a simples utilização de ferramentas digitais não garante competitividade ou vantagem competitiva. Porter (2001) destaca que as tecnologias relacionadas à internet podem ser acessadas pelos concorrentes. Assim, o diferencial está principalmente na forma como os recursos digitais são integrados às atividades e à estratégia da organização, contribuindo para a criação de valor e para o desenvolvimento de capacidades difíceis de reproduzir.

Para empresas de sistemas de informação, essa relação torna-se particularmente relevante, uma vez que a competitividade não depende exclusivamente da utilização de recursos tecnológicos, mas também da capacidade de transformar informação, conhecimento e recursos digitais em atividades que gerem valor aos clientes.

Nesse sentido, neste estudo, a competitividade é analisada empiricamente a partir de elementos percebidos pelos participantes, como diferenciação, valor percebido, preferência, continuidade do relacionamento, qualidade da experiência, facilidade de comunicação e benefícios associados às práticas digitais. Essa delimitação não pretende mensurar a competitividade da organização por indicadores financeiros, participação de mercado ou desempenho relativo diante dos concorrentes, mas compreender como os recursos digitais se relacionam com atributos associados à competitividade no contexto específico investigado.

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo descrever os métodos e procedimentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, abrangendo a classificação do estudo, a abordagem metodológica, a unidade de análise e os participantes envolvidos. São apresentados, ainda, os instrumentos e as técnicas empregados na coleta de dados, incluindo os questionários, a observação participante e a análise documental, bem como os procedimentos de triangulação e análise das informações.

3.1. Caracterização da Pesquisa e Objeto de Análise

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivos exploratório-descritivos e desenvolvida por meio de estudo de caso. Quanto à natureza, é aplicada por buscar produzir conhecimentos relacionados a uma situação concreta, contribuindo para a compreensão de práticas organizacionais e para a tomada de decisões (Gil, 2022). A abordagem qualitativa mostra-se adequada por possibilitar a compreensão das percepções e interpretações dos participantes acerca das estratégias de marketing digital e suas contribuições para o relacionamento com clientes, geração de valor e competitividade (Creswell; Creswell, 2018).

Quanto aos objetivos, a pesquisa apresenta caráter exploratório-descritivo. O caráter exploratório relaciona-se à busca de maior compreensão sobre a utilização do marketing digital e sua relação com a competitividade no contexto específico da organização investigada. O caráter descritivo busca identificar e caracterizar estratégias, ferramentas, práticas e percepções relacionadas ao fenômeno investigado (Gil, 2022).

Como estratégia de investigação, utiliza-se o estudo de caso, adequado à análise de fenômenos contemporâneos em seus contextos reais (Yin, 2018). Neste estudo, o caso é constituído pelas práticas de marketing digital desenvolvidas pela empresa Alpha, denominada de forma fictícia para preservar a identidade da organização, ela está localizada no município de Piumhi, no estado de Minas Gerais, e desenvolve atividades relacionadas à oferta de soluções tecnológicas e sistemas de informação para outras organizações. Embora esteja sediada no município, sua atuação comercial e operacional abrange clientes localizados em diferentes regiões brasileiras.

A Alpha destaca-se no segmento de tecnologia da informação focada no nicho de Cloud Computing (Computação em Nuvem) e Transformação Digital, atuando principalmente no modelo Software as a Service (SaaS), possui parceria de peso com a Amazon Web Services (AWS), Google Cloud / Workspace e Microsoft Azure. O foco principal é oferecer serviços especializados de consultoria arquitetural, migração de infraestrutura, suporte gerenciado contínuo e modernização tecnológica com foco em implementação de microsserviços e desenvolvimento de Inteligências Artificiais personalizadas para diferentes empresas de médio e grande porte.

3.2. Coleta de Dados

Para a coleta de dados, realizaram-se diferentes técnicas e fontes de evidência, sendo elas aplicação de questionários com perguntas abertas, observação participante e análise documental. A utilização dessas técnicas buscou reunir diferentes perspectivas sobre as estratégias de marketing digital adotadas pela empresa Alpha, contemplando tanto a percepção dos clientes e dos colaboradores quanto as práticas organizacionais observadas e os registros institucionais disponíveis. O uso dessas técnicas permitiu analisar o tema da pesquisa por meio de diferentes fontes de informação, facilitando a comparação dos dados e a identificação de semelhanças e diferenças entre os resultados obtidos.

A triangulação das evidências foi utilizada para ampliar a consistência das interpretações, considerando informações provenientes de colaboradores, clientes, observação participante e análise documental. A comparação entre essas fontes permitiu identificar convergências e divergências, contribuindo para compreender possíveis diferenças entre as estratégias planejadas

pela organização e a percepção dos clientes (Yin, 2018). Na figura 1 é possível observar como foram realizadas as coletas de dados.

Figura 1. Triangulação de dados e procedimentos realizados



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

3.2.1. Questionários

Foram elaborados dois questionários, um destinado aos colaboradores e outro aos clientes, disponibilizados por meio da plataforma online Google Forms, sendo disponibilizados por meio da plataforma online Google Forms e respondidos entre os dias 25 e 28 de setembro de 2026. Os instrumentos foram estruturados de acordo com o problema de pesquisa, os objetivos e as categorias analíticas estabelecidas.

A participação foi voluntária, mediante apresentação dos objetivos da pesquisa, com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo anonimato, confidencialidade e liberdade de desistência a qualquer momento. O tratamento dos dados respeitou a Lei nº 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados

(LGPD), sendo as informações utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e científicos.

Participaram da pesquisa oito respondentes, sendo seis clientes e dois colaboradores da empresa Alpha. Entre os colaboradores, foram selecionados profissionais com atuação nas áreas de marketing, especialmente nas atividades de comunicação, e de pré-vendas, relacionadas ao atendimento. O grupo de clientes foi selecionado considerando, preferencialmente, a existência de relacionamento comercial recorrente, vínculo mínimo de um ano, conhecimento sobre os serviços da empresa e disponibilidade para participação.

O questionário dos colaboradores contou com quinze perguntas abertas, organizadas em cinco blocos temáticos: caracterização dos participantes e sua atuação na empresa; estratégias e ferramentas de marketing digital utilizadas; comunicação e relacionamento com os clientes; benefícios, valor percebido e diferenciação; e contribuição do marketing digital para a competitividade, incluindo limitações das estratégias adotadas.

O questionário dos clientes foi composto por dez perguntas abertas, distribuídas em quatro blocos: caracterização do vínculo comercial e fatores que motivaram a escolha da empresa; conhecimento e utilização dos canais digitais, clareza das informações e avaliação da comunicação e do atendimento; diferenciação, credibilidade, confiança e influência dos canais digitais na decisão de permanência; e percepção geral sobre experiências com os canais digitais e possibilidades de melhoria.

Com o intuito de resguardar a identidade dos participantes e organizar a exposição dos dados qualitativos, adotou-se um sistema

de identificação por códigos. Para isso, utilizou-se a sigla “PP”, correspondente a “Participante da Pesquisa”, acompanhada de uma numeração sequencial (PP1, PP2, PP3, entre outros). Esse procedimento assegura a confidencialidade dos participantes e facilita a identificação e a análise de suas respostas ao longo da apresentação dos resultados. No quadro 1 são apresentadas, sinteticamente, as classificações realizadas para os participantes.

Quadro 1. Códigos de identificação dos participantes da pesquisa

Nome	Codificação	Grupo
Participante da pesquisa	PP1	Cliente
Participante da pesquisa	PP2	Cliente
Participante da pesquisa	PP3	Cliente
Participante da pesquisa	PP4	Cliente
Participante da pesquisa	PP5	Cliente
Participante da pesquisa	PP6	Cliente
Participante da pesquisa	PP7	Colaborador marketing
Participante da pesquisa	PP8	Colaborador pré-vendas

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

3.2.2. Observação Participante

A observação participante foi utilizada como técnica complementar à coleta de dados, com a finalidade de compreender aspectos das práticas e rotinas organizacionais relacionadas ao marketing digital, à comunicação e ao relacionamento com os clientes da empresa Alpha. A escolha dessa técnica está associada à inserção da

pesquisadora no ambiente organizacional, uma vez que ela atua profissionalmente na instituição, condição que possibilitou acompanhar as atividades cotidianas e observar como determinadas práticas se manifestam no contexto real de trabalho.

A observação foi realizada durante o período de 28/09/2026 a 08/10/2026, e considerou aspectos relacionados às práticas de comunicação, prospecção, atendimento, interação entre setores e integração entre ações digitais e atividades comerciais observadas no contexto organizacional. Os registros foram organizados em um diário de campo, instrumento utilizado para documentar as situações observadas e reunir informações pertinentes aos objetivos da pesquisa. Buscou-se distinguir a descrição dos acontecimentos das interpretações formuladas posteriormente, de modo a reduzir a possibilidade de que percepções individuais fossem apresentadas como fatos observados.

Os registros foram examinados considerando sua relação com as categorias analíticas do estudo, especialmente as estratégias de marketing digital, o uso dos canais de comunicação, o relacionamento com os clientes, o valor percebido, a diferenciação e a competitividade percebida. Sua contribuição para a pesquisa reside, portanto, na contextualização das práticas investigadas e na composição de um conjunto de evidências a ser interpretado em conjunto com as demais fontes de dados.

3.2.3. Análise Documental

A análise documental concentrou-se em materiais institucionais e conteúdos digitais disponíveis publicamente nos canais de comunicação da empresa, incluindo website e redes sociais,

considerando informações relacionadas aos serviços oferecidos, estratégias de comunicação, posicionamento e formas de interação com clientes e potenciais clientes. Não foram analisados documentos internos ou sistemas corporativos uma vez que não houve autorização para consultar documentos internos ou sistemas da organização.

Os materiais foram selecionados durante o período de 30/09/2026 a 07/10/2026, e examinados com base nas categorias analíticas estabelecidas para a pesquisa. Os registros também foram comparados com as respostas dos questionários e as anotações da observação participante, de modo a identificar pontos de aproximação e diferenças entre as informações divulgadas pela empresa, as práticas observadas e as percepções relatadas pelos participantes.

3.3. Análise de Dados

A análise dos dados foi realizada com base nos pressupostos da análise de conteúdo de Laville e Dionne (1999), envolvendo organização do material, leitura exploratória, codificação, categorização, comparação das fontes e interpretação dos resultados. As categorias de análise foram definidas *a priori*, com base nos objetivos da pesquisa e do referencial teórico.

Dessa forma, a análise buscou compreender as relações entre marketing digital, comunicação, relacionamento com clientes, geração de valor, diferenciação e competitividade percebida, considerando conjuntamente as diferentes fontes de evidência utilizadas na pesquisa. No quadro 2 são apresentadas as categorias de análise identificados na pesquisa.

Quadro 2. Categorias de análise da pesquisa

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE
Marketing digital: estratégias, canais e ferramentas	Estratégias, planejamento, conteúdo, presença digital, prospecção, comunicação, website, redes sociais, e-mail marketing, automação
Comunicação e relacionamento	Facilidade de contato, agilidade, proximidade, personalização do atendimento, interação e continuidade do relacionamento.
Valor percebido	Benefícios reconhecidos pelos clientes, qualidade da experiência, acesso à informação, solução de problemas e atendimento às necessidades.
Posicionamento e diferenciação	Credibilidade, reputação, posicionamento da empresa e atributos percebidos como distintos em relação às alternativas disponíveis.

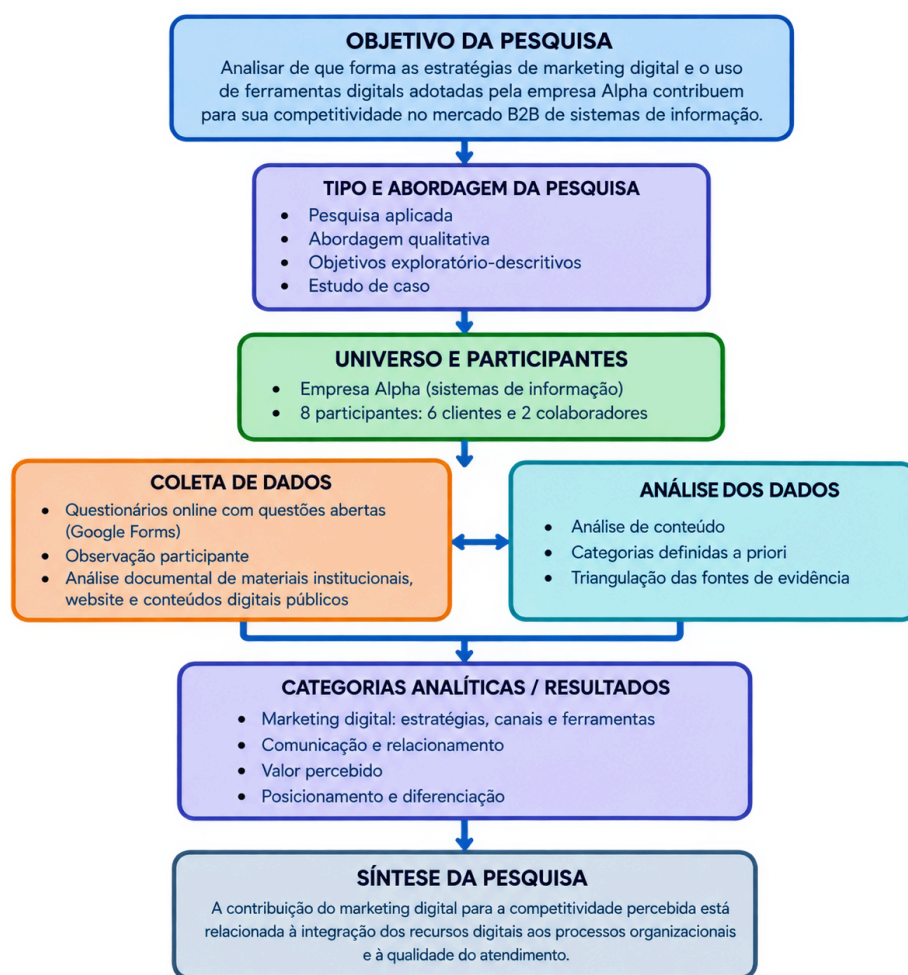
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A operacionalização da competitividade adotada neste estudo deve ser compreendida como uma delimitação analítica própria do caso. Não se pretende afirmar que preferência, continuidade do relacionamento ou diferenciação constituam, isoladamente, medidas de vantagem competitiva. Esses elementos foram utilizados como evidências qualitativas relacionadas à percepção de competitividade dos participantes e a interpretação foi realizada de forma integrada às demais categorias e fontes de evidência.

Como limitações metodológicas, destacam-se o número reduzido de participantes, composto por seis clientes e dois colaboradores, a realização da pesquisa em uma única organização e a ausência de indicadores quantitativos de desempenho competitivo, como

participação de mercado, evolução financeira ou comparação sistemática com concorrentes. Os resultados refletem as percepções dos participantes e as características do caso investigado, não permitindo generalização estatística para outras empresas do setor.

Figura 2. Esquema analítico metodológico



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O capítulo a seguir tem como objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos na pesquisa realizada na empresa Alpha, buscando compreender como as estratégias de marketing digital e o uso de canais digitais se relacionam com a comunicação, o relacionamento com os clientes e a competitividade percebida no contexto B2B. Nesse sentido, a análise foi dividida em 5 blocos:

Marketing digital: estratégias, canais e ferramentas; Comunicação e relacionamento; Valor percebido; Posicionamento e diferenciação; Síntese dos resultados e oportunidades de melhorias.

4.1. Marketing Digital: Estratégias, Canais e Ferramentas

A análise dos dados permitiu identificar que a empresa Alpha utiliza diferentes estratégias de marketing digital para divulgar seus serviços, entre os recursos identificados estão o website institucional, Instagram, Facebook, LinkedIn, YouTube, Google Ads, e-mail marketing e ferramentas de automação, como o RD Station e CRM para a prospecção de leads, mas os resultados demonstram que a contribuição desses recursos não depende apenas de sua disponibilidade, mas também da maneira como são integrados ao planejamento de marketing e aos processos comerciais da organização.

A análise das respostas dos questionários evidenciou a integração entre os setores de Marketing e Pré-vendas. Os colaboradores das respectivas áreas destacaram que desenvolvimento de estratégias digitais envolve tanto decisões sobre conteúdo e canais quanto condições organizacionais que podem facilitar ou limitar sua execução. Alguns trechos podem ser apresentados para corroborar:

O marketing acompanha as métricas das ferramentas, mas o pré-vendas também fornece um retorno importante sobre a qualidade dos leads. Às vezes uma campanha apresenta bons números de acesso ou geração de contatos, mas quando começamos a conversar percebemos que poucos têm realmente o perfil ou a necessidade que a empresa atende. Esse retorno ajuda a avaliar melhor o resultado (PP8, 2026).

Em alguns momentos, há dificuldades quanto a orçamento, pensando principalmente em mídias pagas. Então é necessário sempre trabalhar o melhor possível dentro de um orçamento (PP7, 2026).

Para a empresa, o principal benefício do marketing digital é conseguir alcançar pessoas que talvez não chegam até a Alpha por outros meios e gerar oportunidades para o setor comercial. Para o cliente, facilita a pesquisa e permite que ele conheça melhor os serviços antes de iniciar o atendimento (PP8, 2026)

As landing pages e redes sociais têm participação importante na entrada dos leads, assim como o WhatsApp, principalmente por indicação, mas nem sempre o canal que gera mais contatos gera os melhores leads, sendo necessário avaliar o perfil e a necessidade de cada contato no pré-vendas (PP8, 2026).

Seguimos sempre um calendário editorial, onde vão destes nossas ações de marketing, até eventos que vamos produzir para os nossos objetivos. Realizamos bastante reuniões com o time para alinhamento (PP7, 2026)

Essa evidência pode ser interpretada a partir de Kannan e Li (2017), que apresentam o marketing digital como um conjunto de pontos de contato capazes de influenciar diferentes etapas do processo de

marketing, desde a descoberta da organização até a interação com os clientes. Sob essa perspectiva, a presença da Alpha em diferentes canais amplia as possibilidades de contato com o mercado, mas a utilização de múltiplas ferramentas não garante, isoladamente, melhores resultados, se tornando necessário compreender a função de cada recurso e sua contribuição para os objetivos organizacionais. Essas informações foram complementadas pela observação participante e pela análise documental dos canais digitais públicos da empresa.

A observação participante, identificou diferentes iniciativas desenvolvidas pela empresa para ampliar a interação e engajamento com o público. No Instagram, observou-se a publicação de conteúdos em formato de *reels* que exploram situações do cotidiano organizacional, com a participação dos colaboradores em atividades personalizadas e descontraídas. Entre os exemplos, destacam-se vídeos que apresentam figurinhas personalizadas da Copa do Mundo com os rostos dos integrantes da equipe, registrando suas reações, e publicações relacionadas ao Dia do Amigo, nas quais os setores reproduzem poses e referências de forma humorística.

Essa humanização trouxe maior visibilidade às pessoas que compõem a organização e apresentou aspectos do ambiente de trabalho para além das publicações estritamente comerciais, havendo também o compartilhamento e a republicação dos materiais pelos próprios colaboradores, contribuindo para sua circulação e aumento das visualizações nas redes sociais. Durante o período observado, verificou-se ainda um aumento no número de seguidores do perfil, embora esses registros indiquem movimentação e interação com o conteúdo publicado, não

permitem atribuir diretamente o crescimento do público a uma iniciativa específica.

Além das publicações voltadas à humanização da marca, a presença digital da Alpha inclui conteúdos institucionais e comerciais, como divulgações de serviços e novidades, anúncios, artes personalizadas, vídeos interativos e entrevistas destinadas a esclarecer dúvidas sobre a empresa e suas soluções. Essa diversidade de formatos contribui para apresentar as atividades da organização e facilitar a compreensão dos serviços oferecidos, pois essa função informativa torna-se particularmente relevante no segmento de computação em nuvem (Cloud Computing), cujos conceitos e aplicações ainda podem ser pouco conhecidos pelo público, o que reforça a necessidade de conteúdos que expliquem sua finalidade e demonstrem como essas soluções podem ser utilizadas pelas empresas.

De modo geral, os registros da observação participante demonstram que a Alpha combina conteúdos institucionais, comerciais e informais para apresentar seus serviços, divulgar manifestações dos clientes e aproximar o público de sua equipe. Esses registros não comprovam que os conteúdos aumentaram a confiança dos clientes ou contribuíram para sua permanência na empresa, mas mostram como a organização busca manter sua presença digital e apresentar o lado humano de suas atividades.

A análise documental, evidenciou que o website institucional apresenta as informações sobre a história da empresa, missão, visão e valores, cases de sucessos, informações sobre seus parceiros, descrição dos serviços oferecidos e disponibilidade de contato com os especialistas. No LinkedIn ocorre a divulgação de conteúdos

educativos e artigos técnicos para ampliação do conhecimento sobre os serviços em nuvem e as novidades tecnológicas, divulgação de processos seletivos e divulgação de parcerias estratégicas com grandes players como Google e AWS, premiações e certificações técnicas obtidas pela equipe, além da participação em eventos de tecnologia e networking.

Além disso, foram coletadas avaliações públicas no Google, plataforma na qual a Alpha apresentava classificação de cinco estrelas, com quatro avaliações na consulta realizada em 02 de outubro de 2026. Entre as manifestações públicas identificadas, destaca-se o seguinte comentário de um usuário:

O que mais me impressiona na Alpha é o quanto a empresa se preocupa em não ficar parada no tempo. A equipe tem um nível técnico muito alto e está sempre estudando, testando e acompanhando as novas tecnologias que surgem. Dá para perceber isso nas soluções de Cloud Computing e Google Workspace que oferecem. É um diferencial enorme ter uma empresa com esse nível de atualização e especialização atuando em Piumhi. Parabéns a excelência e profissionalismo de toda a equipe. (Usuário anônimo, 2026)

O comentário evidencia a percepção positiva do cliente em relação à atualização tecnológica, à especialização técnica e ao profissionalismo da equipe. Esses atributos podem contribuir para a diferenciação percebida da empresa, especialmente em um mercado no qual o conhecimento técnico e a capacidade de acompanhar as mudanças tecnológicas são relevantes, mas, por se tratar de uma manifestação individual, não é possível generalizar essa percepção para o conjunto de clientes.

Em relação às ferramentas de automação e atração paga, como o RD Station e Google Ads, observou-se que atuam como suporte operacional no topo do funil para captação de tráfego qualificado. Contudo, na percepção dos clientes entrevistados (PP1 a PP6), a decisão de contratação do sistema B2B não foi influenciada diretamente por campanhas no Google ou conteúdos nas redes sociais, mas sim pela credibilidade transmitida pelo site institucional e pela agilidade no primeiro contato comercial gerado a partir do RD Station.

E o YouTube reúne vídeos que explicam as funcionalidades do Google Workspace e da AWS, mostrando como essas tecnologias estão transformando as empresas, ensinam a utilizar suas ferramentas, especialmente os recursos de inteligência artificial, e apresentam relatos de clientes de grande porte sobre suas experiências com os serviços. Assim, a comunicação digital possui caráter informativo e comercial, mas o contato direto com a equipe continua relevante para atender às necessidades específicas dos clientes.

A utilização de conteúdos informativos pode ser discutida a partir de Taiminen e Ranaweera (2019), que investigaram o marketing de conteúdo digital no contexto B2B e sua relação com o engajamento, a confiança na marca e a percepção de valor. Os autores destacam a relevância de conteúdos úteis, orientados à solução de problemas e capazes de explicar temas de interesse do público. Essa abordagem ajuda a interpretar a presença de conteúdos técnicos e educativos nos canais da Alpha, especialmente porque a contratação de soluções tecnológicas pode exigir que os potenciais clientes compreendam os serviços, suas aplicações e os benefícios oferecidos.

Todavia, é importante diferenciar a finalidade dos conteúdos de seus efeitos efetivamente demonstrados. A existência de publicações técnicas, vídeos e materiais institucionais evidencia uma estratégia de comunicação, mas não comprova, por si só, que esses recursos tenham determinado a contratação de serviços. Essa distinção é reforçada pelas respostas dos clientes, que identificaram Instagram, LinkedIn, WhatsApp, e-mail e website como canais utilizados para acompanhar a empresa, obter informações e estabelecer contato, mas não apontaram as campanhas publicitárias ou as publicações em redes sociais como fatores isolados decisivos para a contratação.

Dessa maneira, os resultados indicam que o aspecto mais relevante não está na quantidade de ferramentas utilizadas, mas na capacidade de articulá-las às atividades de marketing, pré-vendas, vendas e atendimento. Essa constatação é coerente com a perspectiva de que a transformação digital envolve mudanças nos processos e nas formas de relacionamento organizacional, e não apenas a adoção de novas tecnologias (Westerman; Bonnet; McAfee, 2014). No caso analisado, a contribuição do marketing digital está relacionado à integração dos recursos e à capacidade de utilizá-los de acordo com as necessidades do mercado, sem que seja possível atribuir diretamente a essas ações um aumento nas vendas, uma vez que a pesquisa não analisou indicadores financeiros ou taxas de conversão.

4.2. Comunicação e Relacionamento

A comunicação e o relacionamento constituíram aspectos recorrentes nas respostas dos clientes, destacando-se o WhatsApp como um dos principais canais para o contato direto com a equipe. De maneira geral, os participantes avaliaram positivamente a

facilidade de contato, a agilidade do atendimento e a capacidade da empresa de solucionar dúvidas e problemas. Nos trechos abaixo é possível identificar essas percepções:

Em relação a comunicação e atendimento, eles são muito ágeis, atenciosos e ágeis na resolução de dúvidas ou problemas (PP1, 2026).

Atendimento rápido e eficiente, não demoram mais que uma hora para responder e consigo sanar minhas dúvidas com sucesso (PP2, 2026).

O WhatsApp, é bem tranquilo de entrar em contato e normalmente consigo falar com a equipe quando preciso (PP5, 2026).

Os relatos indicam que a percepção positiva dos clientes não está relacionada apenas à disponibilidade de um canal digital, mas principalmente à maneira como ele é utilizado para atender às suas necessidades. A rapidez nas respostas, a facilidade de comunicação e a capacidade de encaminhar problemas aparecem como aspectos valorizados pelos participantes.

Essa interpretação encontra aproximação com Manosso *et al.* (2021), que investigaram o valor do relacionamento em contextos B2B e identificaram que a similaridade de valores sociais entre vendedores e compradores pode favorecer a percepção de valor da relação. Embora o estudo não trate especificamente de ferramentas de marketing digital, seus resultados ajudam a compreender por que os participantes da Alpha valorizam a proximidade e a atenção individual, nas relações entre empresas, a experiência comercial é

mediada por pessoas e não se limita às características técnicas da solução contratada. No caso analisado, a proximidade é relatada pelos clientes como uma experiência concreta de contato, disponibilidade e compreensão das demandas.

Os clientes relataram que as informações disponíveis nos canais digitais ajudam a compreender os serviços e solucionar dúvidas iniciais, mas para situações específicas, o contato direto com a equipe continua sendo considerado mais eficiente. O trecho a seguir corrobora com essa percepção:

Acredito que é importante a empresa demonstrar que está atualizada e que realmente acompanha o mercado, mas a confiança também se relaciona à experiência que temos com os serviços e ao atendimento. Ver a empresa divulgando conteúdos e mostrando um pouco do que está fazendo transmite uma imagem de uma empresa ativa na área em que atua (PP4, 2026).

Outro aspecto identificado durante a observação participante foi o registro de avaliações dos clientes por meio do WhatsApp. As manifestações são classificadas em uma escala de 1 a 5, e os comentários positivos são compartilhados em um grupo interno de comunicação que reúne os integrantes da equipe. Essa prática permite que os colaboradores tenham acesso às avaliações relacionadas à experiência dos clientes, tornando essas manifestações visíveis no ambiente organizacional. Contudo, os registros disponíveis não permitem concluir que os feedbacks sejam utilizados de forma sistemática para modificar procedimentos, avaliar o desempenho do atendimento ou orientar decisões estratégicas.

A perspectiva dos colaboradores também integra a análise do relacionamento, especialmente no que diz respeito à articulação entre comunicação, atendimento e práticas organizacionais, destacando a proximidade como uma característica importante da organização. Também ressaltaram que a comunicação digital deve manter coerência com a cultura e o atendimento oferecido pela empresa, assim, quando a mensagem apresentada nos canais digitais corresponde à experiência posteriormente vivenciada pelo cliente, contribui para a construção da confiança.

Os resultados indicam que a comunicação digital contribui para a experiência dos clientes quando está integrada à disponibilidade da equipe, à clareza das informações e à capacidade de encaminhar demandas. Embora esses fatores possam favorecer a confiança e a continuidade do relacionamento, os dados não permitem afirmar que sejam, isoladamente, responsáveis pela retenção dos clientes. O que se pode concluir é que a facilidade de contato e a proximidade foram características valorizadas pelos participantes da pesquisa.

4.3. Valor Percebido

Os resultados indicam que o valor percebido pelos clientes da Alpha está associado a um conjunto de benefícios que ultrapassa as características técnicas das soluções contratadas. As respostas destacam a facilidade de comunicação, a rapidez no atendimento, a disponibilidade de suporte e a capacidade de compreender as necessidades das organizações atendidas. Esses elementos demonstram que a avaliação da empresa envolve tanto os serviços oferecidos quanto a experiência construída durante o relacionamento comercial. No trecho a seguir, demonstra-se a

facilidade de contato e a disponibilidade da equipe como benefícios concretos:

Equipe muito prestativa, em uma ocasião precisamos de suporte técnico com urgência e conseguimos resolver a situação pelo Whatsapp sem dificuldade, eles evitaram que nossas atividades fossem interrompidas por um período prolongado (PP3, 2026).

Considero o contato fácil e, na maioria das vezes, conseguimos retorno sem muita dificuldade. O WhatsApp facilita bastante quando precisamos resolver algo mais rápido (PP4, 2026).

Assim, os depoimentos relacionam o valor percebido à utilidade do atendimento e à possibilidade de obter apoio quando necessário.

No caso da Alpha, não é possível atribuir os benefícios relatados exclusivamente ao marketing digital, ainda que os canais como o WhatsApp facilitem o contato e a comunicação, a resolução das demandas depende também da atuação dos profissionais e da qualidade do suporte prestado. Essa compreensão aproxima-se da discussão de Manosso *et al.* (2021) sobre a importância das relações interpessoais no contexto B2B, indicando que os recursos digitais e a interação entre as pessoas devem ser considerados de forma complementar na análise da experiência do cliente.

Os resultados indicaram que a eficácia percebida dos canais de comunicação pode contribuir para a formação da lealdade, ressaltando a importância de combinar canais digitais com formas de comunicação direta e personalizada. Essa evidência ajuda a compreender os resultados da Alpha, pois os participantes valorizam

não apenas a existência de canais, mas a possibilidade de utilizá-los para resolver dúvidas e obter atendimento. Contudo, a pesquisa atual não mediu a lealdade por meio de indicadores específicos, de modo que não se pode concluir que a agilidade relatada tenha provocado a permanência dos clientes.

As respostas também evidenciam que os benefícios valorizados pelos clientes podem diferir dos indicadores acompanhados internamente pela organização. Os colaboradores enfatizam a geração e a qualificação de leads, enquanto os clientes destacam a facilidade de comunicação, o suporte e a compreensão de suas necessidades. Essa diferença mostra que a avaliação do marketing digital deve considerar tanto os objetivos operacionais quanto os benefícios reconhecidos pelo público atendido.

Portanto, os resultados sugerem que o valor percebido pelos clientes da Alpha é construído pela combinação entre as soluções tecnológicas oferecidas e a experiência de relacionamento com a empresa. Os canais digitais favorecem o acesso às informações e facilitam a comunicação, enquanto a disponibilidade e a atuação da equipe contribuem para a percepção de utilidade do atendimento. Essa interpretação permanece restrita às percepções dos participantes, uma vez que não foram mensurados indicadores específicos de satisfação, retenção ou desempenho financeiro.

4.4. Posicionamento e Diferenciação

Entre os elementos de diferenciação mais recorrentes nas respostas dos clientes, destaca-se a proximidade no relacionamento, associada à possibilidade de conversar diretamente com a equipe, receber atendimento atencioso e perceber interesse em compreender as

necessidades da empresa atendida. No que tange à categoria de diferenciação percebida, alguns trechos podem ser apresentados para corroborar:

A Alpha consegue construir um relacionamento mais próximo e mais caloroso (PP2, 2026).

Acho que o principal diferencial seja o atendimento e a proximidade com o cliente quando temos algum problema, conseguimos conversar diretamente com a equipe e buscar uma solução (PP3, 2026).

Para mim, o diferencial está mais no relacionamento do que somente no serviço oferecido, temos a sensação de que existe uma preocupação em entender o que o cliente precisa e não apenas em vender uma solução (PP4, 2026).

O atendimento e a praticidade de comunicação é um diferencial, porque conseguimos conversar com as pessoas da empresa e não fica aquela sensação de que está falando só com um sistema (PP5, 2026)

A proximidade com o cliente é um fator muito bacana, como já conhecíamos a empresa de outro relacionamento profissional, percebemos que existe uma preocupação em manter um contato próximo e entender o que a outra empresa realmente precisa (PP6)

Em conjunto, as falas sugerem que a diferenciação percebida não se restringe às características técnicas das soluções contratadas, abrangendo também a forma como a Alpha conduz o relacionamento e responde às demandas dos clientes. Essa interpretação complementa as categorias anteriores, enquanto a

comunicação favorece o contato e o acesso às informações, a experiência de atendimento contribui para que determinados atributos sejam reconhecidos como diferenciais da organização.

Essa evidência pode ser relacionada à perspectiva de Porter (1989, 1996), segundo a qual a diferenciação envolve a criação de valor por meio das atividades desenvolvidas pela organização. No caso da Alpha, os canais digitais contribuem para apresentar os serviços e tornar suas competências mais acessíveis, mas os depoimentos indicam que a percepção de diferenciação também está associada à experiência de atendimento. Desse modo, a comunicação dos atributos da empresa precisa ser considerada em conjunto com a experiência efetivamente oferecida aos clientes.

A análise também dialoga com a Visão Baseada em Recursos, discutida por Barney (1991), que destaca a importância dos recursos e das capacidades organizacionais para a obtenção de vantagens competitivas. No contexto investigado, a capacidade de manter um relacionamento próximo, compreender demandas e oferecer suporte pode ser interpretada como um atributo organizacional valorizado pelos participantes, mas a pesquisa não avaliou se essas características são raras, difíceis de imitar ou superiores às oferecidas pelos concorrentes. Assim, os resultados permitem identificar diferenciação percebida, mas não demonstram a existência de uma vantagem competitiva sustentável.

A análise documental complementa os depoimentos ao mostrar como a Alpha procura se posicionar por meio de seus canais institucionais. No website, foram encontradas opções como “Solicite um orçamento” e “Fale com um especialista sem custo”, acompanhadas de formulários para que possíveis clientes forneçam

seus dados e entrem em contato. Demonstra-se que os canais digitais não servem apenas para divulgar a empresa, mas também facilitam o início de uma possível negociação.

Nos materiais analisados, também foram encontrados características que podem diferenciar a empresa das concorrentes, como a experiência em computação em nuvem, as parcerias com empresas de tecnologia, as soluções personalizadas e o suporte oferecido desde a migração até o período após a implantação. A empresa também divulga sua condição de Google Premier Partner, que é o nível mais alto de reconhecimento dentro do programa Google Partners, concedido a agências de marketing digital e consultorias com o melhor desempenho em gestão de campanhas no Google Ads (Google, 2026). Esses elementos evidenciam os atributos que a empresa busca comunicar ao mercado, mas não permitem concluir, que sejam reconhecidos pelos clientes como exclusivos ou superiores aos de outras organizações.

A comparação entre as fontes revela, uma distinção entre o posicionamento comunicado e a diferenciação percebida. Enquanto os conteúdos institucionais enfatizam a oferta de serviços e as competências técnicas, os clientes destacam principalmente a proximidade e a qualidade do atendimento. Essas dimensões são complementares, pois a comunicação digital apresenta a organização e suas soluções, já a experiência vivenciada pelos clientes participa da construção de suas percepções sobre a empresa. Os resultados sugerem, que a consistência do posicionamento depende não apenas dos atributos divulgados, mas também de sua correspondência com a experiência vivenciada pelos clientes.

Em conjunto, as evidências indicam que o relacionamento e a atenção às necessidades dos clientes são atributos de diferenciação recorrentes nas respostas analisadas. Os canais digitais contribuem para tornar os serviços e as competências da Alpha mais acessíveis, além de facilitar o contato inicial, mas não aparecem, por si só, como o principal diferencial reconhecido pelos participantes. Como a pesquisa não realizou comparações sistemáticas com concorrentes nem examinou indicadores financeiros ou de participação de mercado, suas conclusões permanecem circunscritas à diferenciação percebida pelos participantes, sem comprovar a existência de uma vantagem competitiva objetiva ou duradoura.

4.5. Síntese dos Resultados e Oportunidades de Melhorias

A análise conjunta das categorias demonstra que a contribuição do marketing digital para a competitividade percebida da Alpha ocorre por meio da articulação entre estratégias, canais, ferramentas, comunicação, relacionamento e valor percebido. Os recursos digitais apoiam a divulgação dos serviços e o acesso às informações; a comunicação facilita o contato com a equipe; e a qualidade do relacionamento participa da avaliação dos benefícios e dos atributos que os clientes reconhecem como diferenciadores.

A comparação entre as respostas dos colaboradores e dos clientes revelou uma diferença relevante de perspectiva. Pois os colaboradores destacam o planejamento das ações, a geração de leads e a qualificação das oportunidades, e os clientes valorizam principalmente a agilidade, a facilidade de contato, a disponibilidade de suporte e a proximidade no atendimento. Essa diferença não representa necessariamente uma contradição, mas demonstra que os objetivos operacionais do marketing e os benefícios percebidos

pelos clientes correspondem a dimensões distintas e complementares.

Embora as avaliações dos clientes tenham sido, em geral, positivas nos questionários, as respostas também apontaram possibilidades de melhoria na comunicação digital da Alpha. As respostas dos clientes indicam possibilidades de aprimoramento da comunicação digital da Alpha, principalmente em relação à frequência e à adequação dos conteúdos. O PP1 sugeriu “realizar mais postagens”, enquanto o PP2 mencionou “necessidade de publicações direcionadas a determinados nichos”.

Por outro lado, outros participantes afirmaram não sentir falta de novos conteúdos ou não ter sugestões específicas. Essa diferença indica que as melhorias podem considerar os interesses e hábitos dos públicos atendidos, sem pressupor que todos os clientes demandem o mesmo tipo de comunicação. A análise documental e a observação participante evidenciaram que a Alpha já utiliza diferentes formatos de conteúdo e canais digitais para divulgar seus serviços e se comunicar com o público. As sugestões apontadas pelos clientes não indicam ausência de presença digital, mas possibilidades de aprofundamento e diversificação dos conteúdos já utilizados pela empresa.

Os resultados dialogam com Kannan e Li (2017), ao evidenciar a importância dos pontos de contato digitais nas estratégias de marketing; com Taiminen e Ranaweera (2019), ao destacar a relevância de conteúdos úteis para a construção de relações B2B; e com Geiger e Naacke (2023), ao demonstrar que a avaliação do relacionamento pode envolver benefícios, confiança e qualidade da oferta. Também se relacionam às perspectivas de Porter (1989, 1996)

e Barney (1991), que permitem interpretar a diferenciação e a competitividade a partir da criação de valor e das capacidades organizacionais.

A triangulação dos questionários, da observação participante e da análise documental contribuiu para comparar as práticas desenvolvidas pela empresa com as percepções dos participantes e com os conteúdos divulgados nos canais institucionais. Em conjunto, as evidências sugerem que a presença digital é relevante para a divulgação e para o início das interações comerciais, enquanto a qualidade do atendimento e a capacidade de compreender as necessidades dos clientes influenciam a experiência relatada pelos respondentes.

Em síntese, os resultados indicam que a contribuição do marketing digital para a competitividade percebida da Alpha não está na simples adoção de ferramentas, mas na integração desses recursos às capacidades organizacionais e relacionais da empresa. Entretanto, considerando que o estudo foi realizado em uma única organização, com oito participantes, e não incluiu indicadores financeiros ou comparações sistemáticas com concorrentes, as conclusões se restringem às práticas e percepções identificadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou como as estratégias de marketing digital contribuem para a competitividade da empresa Alpha no mercado B2B de sistemas de informação. A partir dos questionários aplicados aos clientes e colaboradores, da observação participante e da análise documental, foi possível compreender como os recursos digitais são

utilizados pela organização e como suas práticas são percebidas pelos participantes.

Os resultados indicaram que a contribuição dessas estratégias está associada principalmente à ampliação da presença digital, à facilidade de acesso às informações e ao fortalecimento da comunicação e do relacionamento com os clientes. No entanto, sua contribuição não se limita à utilização de ferramentas ou à publicação de conteúdos. No caso analisado, a percepção de valor está relacionada principalmente à facilidade de contato, à agilidade no atendimento, à confiança e à capacidade de compreender as necessidades dos clientes e solucionar seus problemas.

Também foram identificadas oportunidades de aprimoramento relacionadas à produção de conteúdos mais explicativos, segmentação das publicações, qualificação dos leads e integração entre equipes. Essas possibilidades indicam que o aprimoramento das estratégias digitais exige não apenas a manutenção dos canais existentes, mas também a adequação das ações às necessidades dos públicos e aos objetivos da organização.

Portanto, conclui-se que o marketing digital contribui para a competitividade percebida da Alpha ao ampliar sua visibilidade, facilitar o acesso às informações e apoiar a atração e o relacionamento com clientes. Contudo, os resultados não permitem afirmar a existência de vantagem competitiva objetiva, uma vez que não foram analisados indicadores financeiros, participação de mercado ou comparações sistemáticas com concorrentes. A contribuição identificada está associada à maneira como os recursos digitais são integrados às capacidades organizacionais e utilizados para fortalecer a experiência dos clientes e a geração de valor.

Como limitações, destacam-se a realização do estudo em uma única organização, o número reduzido de participantes e a ausência de acesso a determinados sistemas e informações internas. Assim, os resultados representam a realidade investigada e a percepção dos participantes, não podendo ser generalizados para outras empresas do setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASCENSÃO, CP. Google Marketing: a mais poderosa arma para atingir os seus clientes. Lisboa: Edições Sílabo. 2010

BARANOV, A. Building Online Customer Relationship. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences, Brasov, v. 5, n. 54, p. 15-18, 2012.

BARNEY JB. Firm resources and sustained competitive advantage. J Manage. 1991;17(1):99-120. Disponível em: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf). Acesso em: 28 de set 2026

CASTELLS M. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra; 1999. Disponível em: <https://globalizacaoeintegracaoregionalufabc.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/10/castells-m-a-sociedade-em-rede.pdf>. Acesso em: 28 de set 2026.

CASTILHO, AS; ANTUNES, MJ. Proposta de um modelo de gestão de conteúdos nos social media: Os estudos de casos das startups. Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática, v. 12, n. 24, 23 dez. 2013. Disponível em:

<https://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/7987>. Acesso em: 28 de set 2026.

CRESWELL JW, CRESWELL JD. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 5th ed. Thousand Oaks: SAGE; 2018. Disponível em: https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf. Acesso em: 28 de set 2026.

FAUSTINO, P. Marketing digital na prática: como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos. São Paulo: DVS Editora, p.83, 2019.

FERREIRA JUNIOR, AB; AZEVEDO, NQ. Marketing Digital: uma análise do mercado 3.0. Curitiba: Intersaberes, 2015.

FREITAS JUNIOR, JC; MAÇADA, AC; BRINKHUES, RA. Digital capabilities on business performance: does it matter? *Brazilian Administration Review*. Disponível em: <https://bar.anpad.org.br/index.php/bar/article/view/678>

GIL AC. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas; 2022. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 28 de set. 2026.

GOOGLE. Programa Google Partners: faça uma parceria. Disponível em: <https://business.google.com/br/support/become-a-partner/>. Acesso em: 12 out. 2026.

KANNAN PK, LH. Digital marketing: a framework, review and research agenda. Int J Res Mark. 2017;34(1):22-45. doi:10.1016/j.ijresmar.2016.11.006. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3000712. Acesso em: 28 de set. 2026

KOTLER P, KARTAJAYA H, SETIAWAN I. Marketing 4.0: moving from traditional to digital. Hoboken: Wiley; 2017. Disponível em: <https://journals.openedition.org/cp/4302>. Acesso em 28 de set 2026.

KOTLER P, KARTAJAYA H, SETIAWAN I. Marketing 5.0: technology for humanity. Hoboken: Wiley; 2021. Disponível em: https://rudycr.com/mm/Digimark/Marketing-5.0-Technology.forHumanity_Kotler,Kartajaya,Setiawan-2021.pdf. Acesso em: 28 de set 2026.

KOTLER P, KARTAJAYA H, SETIAWAN I. Marketing 6.0: the future is immersive. Hoboken: Wiley; 2023. Disponível em: <https://esotti.com/wp-content/uploads/2024/10/Marketing-6.0-O-futuro-e-imersivo.pdf>. Acesso em: 28 de set 2026.

KOTLER P, KELLER KL. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson; 2012. Disponível em: <https://www.kufunda.net/publicdocs/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing,%20Kotler%20e%20Keller,%2014ed,%202012.pdf>. Acesso em: 28 de set 2026.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KRINDGES, L. I. O desafio do e-commerce para empresas B2B e a identificação de estratégias para sua implementação. 2019. Disponível em: <https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/e87c052d-174f484f-abd9-ba9caf08ee44/content>.

LAVILLE C, Dionne J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed; 1999. Disponível em: <https://elizabethruano.com/wp-content/uploads/2016/08/laville-dionne-2008-problema-e-problemc3a1tica.pdf>. Acesso em: 28 de set 2026.

LIPPERT, D. Cientista do marketing digital: edição revista e ampliada – como vender para mais pessoas, mais vezes e pelo maior valor. São Paulo: Editora Gente, 2024.

LISBÔA, AC; BOTELHO, JP; COSTA, GM; PAKES, PR; ROCHA, TS. Análise dos desafios do marketing digital em uma empresa distribuidora de ferro e aço: estudo de caso. Revista de Gestão e Secretariado, v. 16, n. 2, e4705, 2025. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v16i2.4705>.

MANOSSO, T; SILVA, J; ANTONI, V; DAMACENA, C. Effect of Personal Values Similarity on B2B Relationship Value. BBR. Brazilian Business Review, v. 18, n. 3, p. 278–296, 2021. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.3.3>.

PORTER ME. Strategy and the Internet. Harv Bus Rev. 2001;79(3):62-78. Disponível em: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>. Acesso em: 28 de set 2026

PORTER ME. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus; 1989. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/gvcyGsHRw9nyPCccrSjjPfq/?format=html&lang=pt>. Acesso: 28 de set 2026

PORTER ME. What is strategy? Harv Bus Rev. 1996;74(6):61-78. Disponível em: https://alea.ee/wp-content/uploads/2023/04/Porter_What-is-Strategy.pdf. Acesso em: 28 de set 2026

RÉKLAITIS, K; PILELIENÉ, L. Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes. Management of Organizations: Systematic Research, p. 73-86, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/336973845_Principle_Differences_between_B2B_and_B2C_Marketing_Communication_Processes

RYAN D. Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation. 3rd ed. London: Kogan Page; 2014. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Understanding_Digital_Marketing.html?id=vcU3AAAAQBAJ&redir_esc=y. Acesso em: 28 de set 2026.

SANTOS, DS; SILVA, MP. A importância do marketing empresarial para micro e pequenas empresas. Revista Facima Digital Gestão, v. 1, n. 1, p. 1-44, 2015. Disponível em: https://www.facima.edu.br/instituto/revista/arquivos/revista_facima_ano_1_importancia_marketing_empresarial.pdf

SHANKAR, V. *et al.* Digital marketing communication in global marketplaces... International Journal of Research in Marketing, 39(1),

SILVA, UJ; SILVA, TA; SCURA, CI; CONTADOR, JC. Influência do Marketing Digital na competitividade de cluster varejista. Revista ENIAC Pesquisa, v. 13, n. 2, p. 236-263, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.22567/rep.v13i2.1030>.

TAIMINEN K, RANAWEERA C. Promovendo o engajamento da marca e relacionamentos B2B de confiança e valor agregado por meio do marketing de conteúdo digital: O papel da utilidade da marca". European Journal of Marketing , 2019. Vol. 53 No. 9 pp. 1759-1781, doi: <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2017-0794>

TEECE DJ, PISANO G, SHUEN A. Dynamic capabilities and strategic management. Strateg Manag J. 1997;18(7):509-533. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/339672089/Teece-D-J-G-Pisano-a-Shuen-1997-Dynamic-Capabilities-and-Strategic-Management-Strategic-Management-Journal-18-7-Pp-509-533>. Acesso em 28 de set 2026.

WESTERMAN G, BONNET D, MCAFEE A. Leading digital: turning technology into business transformation. Boston: Harvard Business Review Press; 2014. Disponível em: https://repo.darmajaya.ac.id/4452/1/Leading%20Digital_%20Turning%20Technology%20into%20Business%20Transformation%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf. Acesso em: 28 de set 2026.

YIN RK. Case study research and applications: design and methods. 6th ed. Thousand Oaks: SAGE; 2018. Disponível em: <https://ebooks.umu.ac.ug/librarian/books-file/Case%20Study%20Research%20and%20Applications.pdf>. Acesso em 28 de set 2026.

¹ Graduanda em Administração, Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). Endereço institucional: Av. Juca Stockler, 1130, Bairro Belo Horizonte, Passos/MG, CEP 37900-106. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Especialista e professora da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). Endereço institucional: Av. Juca Stockler, 1130, Bairro Belo Horizonte, Passos/MG, CEP 37900-106. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)