

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária
Curso de Administração

MATHEUS COMINATTO SPACCA

MARKETING DIGITAL NO MODELO DE AQUISIÇÕES DE CLIENTES B2B:
ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA MAXI CONFORT

SÃO PAULO

2025

MATHEUS COMINATTO SPACCA

**MARKETING DIGITAL NO MODELO DE AQUISIÇÕES DE CLIENTES B2B:
ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA MAXI CONFORT**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo como requisito parcial para a
obtenção do título de bacharel em Administração

Orientadores: Prof^ª. Valdenise Lezier Martyniuk e Prof^º. Luiz
Cláudio Zenone

SÃO PAULO

2025

MATHEUS COMINATTO SPACCA

**MARKETING DIGITAL NO MODELO DE AQUISIÇÕES DE CLIENTES B2B:
ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA MAXI CONFORT**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo como requisito parcial para a
obtenção do título de bacharel em Administração

Banca avaliadora:

Prof^ª. Valdenise Lezier Martyniuk

Prof^º. Luiz Cláudio Zenone

Orientadores

Prof. Dr. Francisco Serralvo

São Paulo, 13 de novembro de 2025.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu pai, por ser um exemplo de homem, caráter e dedicação. Seu exemplo moldou minha trajetória e me inspira diariamente a buscar o melhor em tudo que faço. À minha mãe, por sempre mover montanhas para me ajudar e por estar presente em todos os momentos com amor incondicional e força incansável. À minha namorada e futura esposa, por caminhar ao meu lado em todas as dificuldades, oferecendo apoio, paciência e companheirismo ao longo de toda esta jornada. Estendo minha gratidão a todos os professores que fizeram parte da minha formação, por compartilharem seus conhecimentos, experiências e valores, contribuindo de forma essencial para o meu crescimento pessoal e profissional.

“Todos querem o perfume das flores, mas poucos sujam as mãos para cultivá-las” (Augusto Cury)

RESUMO

A evolução das estratégias comerciais tem transformado a forma como as empresas alcançam seus clientes. Este Trabalho de Conclusão de Curso analisa como o marketing digital pode ajudar a empresa a diversificar suas estratégias na aquisição de novos clientes. Com foco na comercialização de produtos descartáveis de higiene pessoal. A pesquisa tem como estudo de caso a indústria Maxi Confort, que adotou uma nova abordagem de vendas através de ferramentas digitais para expandir sua atuação e reduzir custos operacionais. As bases teóricas de pesquisa são as conceituações do marketing sobre o comportamento do consumidor organizacional, o composto promocional, com ênfase na venda pessoal, no marketing digital e no e-commerce. O trabalho discute como o uso de estratégias digitais permite atingir uma área geográfica maior e atingir a escalabilidade das vendas. O estudo busca demonstrar como o novo modelo de vendas digital pode aumentar a competitividade das empresas, destacando tendências e boas práticas para adaptação ao novo cenário comercial, bem como os desafios decorrentes da adoção estratégica.

Palavras-chave: B2B, *Marketing* Digital, Transformação Digital, Modelo de Vendas, Gestão Comercial.

ABSTRACT

The evolution of commercial strategies has transformed the way companies reach their customers. This Final Paper analyzes how digital marketing can help a company diversify its strategies for acquiring new clients, with a focus on the commercialization of disposable personal hygiene products. The research uses the Maxi Confort industry as a case study — a company that adopted a new sales approach through digital tools to expand its operations and reduce operational costs. The theoretical foundations of this research are based on marketing concepts related to organizational consumer behavior, the promotional mix (with emphasis on personal selling), digital marketing, and e-commerce. The study discusses how the use of digital strategies enables companies to reach a wider geographical area and achieve sales scalability. Finally, the research aims to demonstrate how the new digital sales model can increase companies' competitiveness, highlighting trends and best practices for adapting to the new commercial landscape, as well as the challenges that arise from strategic adoption.

Keywords: *B2B, Digital Marketing, Digital Transformation, Sales Model, Commercial Management.*

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Custos mensais.....	30
Gráfico 2 - Quantidade de <i>Leads</i>	32
Gráfico 3 - <i>Leads</i> Convertidos.....	33
Gráfico 4 - Receita mensal	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Indicadores da Campanha.....	36
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADS - *Advertising*

B2B - *Business-to-Business*

B2C - *Business to Consumer*

CAC - Custo de Aquisição de Cliente

CPL - Custo por *Lead*

CRM - *Customer Relationship Management*

KPIs - *Key Performance Indicators*

ROI - Taxa de Conversão e o Retorno sobre o Investimento

SEM - *Search Engine Marketing*

SEO - *Search Engine Optimization*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	16
2.1.1. Estratégias de <i>Marketing</i> e Vendas	16
2.1.2. O Comprador Organizacional.....	19
2.1.3. Ferramentas Estratégicas do <i>Marketing</i> Digital	22
3. ESTUDO DE CASO	27
3.1 DADOS DA CAMPANHA DE <i>MARKETING</i>	29
3.1.1 Custos Associados	30
3.1.2 <i>Leads</i> Gerados	31
3.1.3 Clientes Adquiridos	32
3.1.4 Receita Gerada.....	34
3.2 INDICADORES DA CAMPANHA	35
3.2.1 Custo de Aquisição de cliente (CAC).....	37
3.2.2 Taxa de Conversão.....	37
3.2.3 Custo por <i>Lead</i> (CPL).....	38
3.2.4 Retorno sobre o investimento (ROI)	39
3.2.5 Retorno Sobre o Investimento Acumulado.....	40
3.3 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	41
4. CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA	44

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a humanidade enfrentou um dos maiores desafios da sua história. Com a pandemia do SARsCOV-2 (Covid-19) em escala mundial, grande parte das indústrias e setores considerados não essenciais, teve seu funcionamento temporariamente interrompido, para evitar aglomerações e conter a disseminação do vírus.

Diante das consequências enfrentadas pelo coronavírus e o avanço da popularização da *internet*, o comportamento dos consumidores e das empresas passou por uma profunda transformação. A limitação do acesso a estabelecimentos físicos levou consumidores a buscarem por alternativas online para adquirir bens de consumo. Nesse contexto, a *internet* se consolidou como uma solução eficiente, permitindo a realização de compras por meio de *sites* e *marketplaces* (plataforma online que reúne vários vendedores em um único espaço) (REZENDE, MARCELINO e MIYAJI, 2020).

Segundo os dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (2025), o Brasil registrou um crescimento de aproximado de 106,4% no faturamento no comércio eletrônico entre os anos de 2019 e 2023, indo de um faturamento de 89,96 bilhões (2019) para 185.7 bilhões (2023). Este crescimento, é majoritariamente focado no comércio B2C (*Business to Consumer*), caracterizado pela venda feita de empresas para consumidores finais.

A necessidade de adaptação ao novo cenário levou as empresas a reinventarem suas estratégias de vendas, não apenas para garantir sua sobrevivência, mas também para explorar novas oportunidades. O ambiente digital permitiu a adoção de estratégias de *marketing* inovadoras, como o uso de *sites*, redes sociais e campanhas *online* para a divulgação de produtos e serviços. Essa movimentação não se restringiu ao comércio B2C; empresas do segmento B2B (*Business-to-Business*), que tradicionalmente dependiam de negociações presenciais e redes de relacionamento físico, também passaram a explorar o digital para alcançar novos clientes (Rezende, Marcelino e Miyaji, 2020).

A expansão do uso de redes sociais, impulsionado pela pandemia, trouxe aos holofotes o *e-commerce* (comércio eletrônico), canal que já estava em crescimento ano após ano (ABCE, 2025). A *internet* passou a conectar empresas e consumidores finais sem a necessidade de um ponto de venda físico, ampliando a presença geográfica dos negócios e viabilizando operações

intermunicipais e interestaduais. Comprovada essa eficiência, observou-se também a oportunidade de utilizar o meio digital para conectar empresas entre si, no modelo B2B. O que antes era realizado apenas por meio de indicações e contatos presenciais, agora pode ser potencializado pelo uso da *internet*, facilitando negociações e expandindo mercados.

A venda presencial, um dos métodos mais tradicionais de vendas no mercado B2B, consiste na abordagem direta ao cliente por um vendedor que apresenta e oferta um produto presencialmente. Este método, embora eficaz na construção de um relacionamento mais próximo e humanizado, apresenta desafios significativos quando comparado às estratégias digitais.

Muitas empresas enfrentam dificuldades na captação de novos clientes, principalmente pela ineficiência de suas equipes comerciais e suas dependências de métodos ultrapassados. Estuda-se a necessidade de novas estratégias para solucionar atuais problemas enfrentados pelas organizações.

Diante desses desafios, é fundamental buscar alternativas mais eficientes para a captação de clientes no mercado B2B. Através do sucesso dos *marketplaces* B2C como MercadoLivre, Amazon e Shopee, pode-se entender que a população já se adaptou a buscar produtos e realizar compras pela *internet*. Entretanto, o modelo B2B apresenta desafios maiores, por se tratar de vendas mais técnicas e com negociações prolongadas. Neste contexto será abordado o *marketing* digital como objeto de estudo para verificar se o mesmo poderá ser utilizado como uma ferramenta eficiente, principalmente para médias e pequenas empresas.

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo principal, analisar o impacto do *marketing* digital, e como esta modalidade pode ajudar as empresas a diversificarem as estratégias de aquisições de novos clientes, focando na modalidade B2B. Este trabalho terá os seguintes objetivos secundários:

- a) Verificar a eficiência da venda digital na modalidade B2B através de um estudo de caso;
- b) explorar as principais ferramentas e estratégias do *marketing* digital, aplicáveis ao mercado B2B;
- c) identificar os desafios e resistências enfrentados pela empresa com a implementação do modelo digital;
- d) analisar o impacto da digitalização na produtividade das equipes comerciais.

Esse trabalho justifica-se pela necessidade de trazer uma nova abordagem e verificar se ela substituirá a anterior ou se agirá como um complemento estratégico. Busca-se apresentar uma visão prática dessa transformação, oferecendo insights valiosos, bem como descrever em quais situações a estratégia digital não se mostra eficiente ou encontra alguma resistência.

Será aplicada abordagem qualitativa, desenvolvido por meio de uma pesquisa aplicada, com caráter exploratório e descritivo. Segundo Martins e Bógus, (2004, p.48):

“A abordagem qualitativa refere-se a estudos de significados, significações, ressignificações, representações psíquicas, representações sociais, simbolizações, simbolismos, percepções, pontos de vista, perspectivas, vivências, experiências de vida, analogias.”

Será utilizado o estudo de caso da indústria Maxi Confort. A escolha dessa metodologia, permitirá uma análise aprofundada e específica, voltada para a realidade da empresa, sem a pretensão de generalizações. Busca-se a compreensão através de dados e observações sobre a implementação do modelo de vendas na empresa (Maria e Cláudia, 2004).

A indústria Maxi Confort foi fundada em 2001 com o propósito de oferecer soluções inovadoras e acessíveis no segmento de higiene pessoal. Possui uma trajetória marcada pelo compromisso com a qualidade e o bem-estar dos consumidores (Fraldas Maxi Confort, 2025). Atualmente conta com duas plantas industriais, localizadas em Cajamar e Santana de Parnaíba no Estado de São Paulo, que somam aproximadamente 6.500 metros quadrados de área construída.

Seu portfólio inclui fraldas infantis e geriátricas, absorventes femininos e geriátricos, toalhas e lenços umedecidos. A empresa atua majoritariamente no modelo de vendas B2B, com foco em distribuidores farmacêuticos e alimentícios, distribuidores hospitalares e venda direta para órgãos públicos. Sua participação no varejo direto é pequena, restrita apenas a *marketplaces* como: MercadoLivre, Amazon e Shopee.

Recentemente, a Maxi Confort passou a investir na implementação de estratégias de *marketing* digital, com a criação de *landing pages*, formação de equipes de *Inside Sales* e a realização de treinamentos voltados a digitalização do processo comercial.

Por sua significativa atuação no mercado B2B e histórico baseado em métodos de vendas tradicionais, a Maxi Confort representa um caso real e atual de implementação do *marketing* digital. Esse contexto torna a empresa um objeto ideal para este estudo de caso, permitindo compreender, na prática, os impactos do *marketing* digital na prospecção e nas vendas B2B, o que está diretamente alinhado aos objetivos desta pesquisa.

Como fundamentação teórica, figuram os autores Kotler e Keller (2011) para embasar os conceitos estratégicos do *marketing* B2B, comportamento do comprador organizacional, composto promocional, vendas pessoais e posicionamento de marca. Para sustentar a abordagem das ferramentas digitais, estratégias utilizadas no modelo digital de *marketing* e suas características utilizou-se conceitos de Lippert (2024) e Faustino (2019). Serão utilizados, também, embasamentos teóricos de gerenciamento de vendas de autores conceituados publicados pela editora *Harvard Business Review*.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos principais. O primeiro abordará os fundamentos teóricos do *marketing*, distinguindo os conceitos de *marketing* tradicional do digital, além de destacar suas principais características e aplicações. O segundo capítulo consiste no estudo aprofundado do comprador organizacional. O terceiro capítulo se aprofundará nas principais ferramentas e diferentes estratégias do *marketing* digital, quando aplicado no B2B. Por fim, o quarto capítulo consiste no estudo de caso da empresa Maxi Confort, analisando a implementação de estratégias digitais e os impactos gerados na prospecção de clientes e na eficiência comercial.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo contextualizar o leitor acerca dos conceitos técnicos que fundamentam este trabalho, abordando temas relacionados à *marketing*, vendas e comprador organizacional.

2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1.1. Estratégias de *Marketing* e Vendas

O *marketing* é uma área essencial para o sucesso de qualquer organização, pois é responsável por criar valor para os clientes e gerar relacionamentos duradouros que beneficiem tanto consumidores quanto as empresas. Segundo Phillip Kotler, *marketing* pode ser definido como: “... a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de *marketing* é a de “suprir necessidades gerando lucro”” (Kotler e Keller 2012, p.3).

Essa definição reforça que o *marketing* vai muito além de vender produtos e serviços, ele envolve a identificação das necessidades dos indivíduos sociais, a criação de ofertas que a essas necessidades e a construção de relacionamentos fortes com o público-alvo. Tudo isto gerando lucro para as empresas.

O *marketing* possui como personagem principal o cliente, entretanto, cabe às empresas entenderem profundamente suas “dores” (termo no *marketing* utilizado para expressar as dificuldades frustrações ou necessidades que o público-alvo enfrenta), para que possam ser criadas ofertas claras e eficientes.

Não podemos discutir *marketing* sem citar os meios de comunicação utilizados para lançamento de ofertas e campanhas. O *marketing* anterior aos avanços da tecnologia digital, operava a partir de meios de comunicação predominantemente massificados, conforme apontam Kotler e Keller (2012):

“...o *marketing* tradicional caracteriza-se pela utilização de mídias convencionais como: televisão, rádio, jornais, revistas impressas, outdoors e telemarketing. Este modelo busca atingir grandes audiências, com uma comunicação clara e generalizada.”

Juntamente com o *marketing* convencional, utilizava-se muito a modalidade de vendas presencial. Esta é uma das formas mais tradicionais de comercialização, caracterizada pela abordagem direta entre vendedor e cliente em potencial, geralmente realizada em residências ou estabelecimentos comerciais. Essa modalidade tem forte ligação com o *marketing* tradicional, uma vez que ambos compartilham estratégias voltadas para o contato físico, uso de materiais impressos e argumentação direta como principais ferramentas de persuasão. Segundo Kotler e Keller (2012), o *marketing* tradicional, é centrado na comunicação unilateral e em ações presenciais, o que alinha à lógica da venda presencial, que depende da atuação ativa do vendedor para gerar conversões. Embora eficaz em diversos contextos históricos, esse modelo apresenta diversas limitações.

Apesar de já comprovado sua efetividade, empresas que adotam exclusivamente a abordagem presencial de vendas, devem arcar com custos fixos e variáveis relacionados a transporte, alimentação, hospedagem (quando necessário), além do tempo improdutivo de deslocamento dos vendedores até os clientes. Dependendo da abrangência da área de atuação, estes custos podem ser significativos, especialmente em regiões com grandes distâncias geográficas.

Outro fator relevante é o impacto das altas comissões geralmente pagas a representantes comerciais. Para cobrir estes custos, muitas empresas repassam o valor ao preço do produto, o que acaba ocasionando elevação no preço e tornando a oferta menos competitiva no mercado.

O *marketing* digital pode ser definido como o conjunto de estratégias e ações de comunicação realizadas por meio da internet e dispositivos digitais, com o objetivo de promover produtos, serviços, marcas ou ideias (Chaffey e Ellis, 2022). Utiliza-se de redes sociais como canais estratégicos para promover produtos, serviços e fortalecer relações com seus consumidores. Entre as redes sociais mais comuns, estão: *Instagram*, *Linkedin*, *Tiktok*, *Facebook* e *X* (antigo *Twitter*).

Os *Websites* são considerados a base digital das empresas. Um *site* institucional serve como um ponto de referência oficial, onde os consumidores encontram informações detalhadas sobre a empresa, seus produtos ou serviços, diferenciais competitivos e formas de contato (Nassar, 2011). A utilização eficiente de páginas institucionais, compreende: apresentação profissional da marca; história da empresa; missão, visão e valores; estrutura e localização;

cases de sucesso etc. Estes elementos garantem que o visitante tenha uma visão completa, profissional e segura da empresa, visando transmitir credibilidade e confiança.

A participação *online* se tornou imprescindível para as empresas, pois aumenta a visibilidade da marca e permite expor seus produtos, serviços e diferenciais competitivos. Além disso, permite que os visitantes possam descobrir fornecedores de diferentes localidades, algo que não é possível no modelo tradicional. Segundo Elcivan e Jhonata (2022, p.38)

[...] é conveniente destacar que o *marketing* digital gerou e gera mudança marcantes no mercado, trazendo uma interpelação jamais vista entre consumidor e marca, possibilitando uma certeza no processo de comunicação. O mercado se tornou mais desditoso com o *marketing* digital, entretanto as possibilidades que vieram junto com esta ferramenta não apresentam limites.

O *marketing* digital surge como um recurso estratégico para otimizar a captação de clientes no mercado B2B. A utilização de ferramentas como *Landing pages* (páginas de web criadas para apresentar soluções para distribuidores e pequenos varejos, com o objetivo de captar visitantes e convertê-los em clientes), SEO (*Search Engine Optimization*), tráfego pago entre outras, permite uma abordagem mais segmentada, eficiente e mensurável (conceitos citados serão aprofundados adiante).

Novas oportunidades surgiram para as empresas ampliarem sua presença no mercado de maneira mais estratégica e econômica. Ferramentas digitais, permitem o alcance a nível nacional reduzindo custos relacionados as equipes e materiais impressos. Permite uma segmentação melhor do público, aumentando a eficiência.

No passado, conforme mencionado antes, campanhas de *marketing* eram genéricas, direcionadas a um público amplo, sem muita segmentação. A *internet* introduziu a personalização em escala. Ferramentas digitais, permitem que as empresas direcionem anúncios com base em dados demográficos, interesses, comportamentos de navegação e até mesmo histórico de compras.

Por décadas, *marketing* tradicional foi a principal forma de divulgação de marcas e produtos. No entanto, ele sempre teve um grande obstáculo: o custo elevado, fazendo com que este veículo de mídias, seja praticamente exclusivo a empresas multinacionais ou de grande porte. Entretanto pode-se afirmar que o *marketing* digital possui custos muito menores, e muitas

das vezes pode gerar acessos de graça, através de visitas orgânicas. Entende-se que o *marketing* digital trouxe um modelo com uma eficiência de custo melhor sendo uma alternativa viável para empresas de pequeno e médio porte. (MORARU, 2016).

O *marketing* tradicional possui grandes dificuldades de mensuração precisa de suas campanhas, principalmente devido a sua natureza analógica. Diferentemente das estratégias digitais, que permitem o rastreamento em tempo real de métricas comportamentais como: taxa de cliques, conversões e engajamento. Os meios de comunicação tradicionais (televisão, rádio, mídia impressa e *outdoor*) operam em um modelo de comunicação massiva, sem mecanismos eficientes para mensurar o impacto direto nas campanhas. (Moraru, 2016).

2.1.2. O Comprador Organizacional

O ambiente comercial moderno, é composto por diversos modelos de transações. Entre eles temos o modelo B2B e B2C. Cada um desses formatos tem características, estratégias e públicos-alvo distintos, que influenciam diretamente na maneira na qual os produtos e serviços são ofertados. Desta forma, antes de uma campanha de *marketing* ser lançada, é necessário efetuar um estudo aprofundado de quem são os verdadeiros compradores. Neste estudo, destacaremos estratégias baseadas em transações entre empresas (B2B).

De acordo com Kumar e Raheja (2012), o modelo B2B refere-se à transação comercial realizada por empresas, ou seja, uma organização vende produtos ou serviços para outra organização, obrigatoriamente. A empresa vende seus produtos e serviços para outras organizações, que podem utilizá-los na produção de bens, na revenda ou em operações internas. Essa estrutura comercial exige estratégias específicas focadas em relacionamento, negociação e personalização das soluções ofertadas.

De acordo com Kotler e Keller (2012), as vendas B2B envolvem processos mais longos, com ciclos de compra que exigem maior racionalidade, múltiplas etapas e vários decisores. O relacionamento entre comprador e vendedor tende a ser mais próximo e duradouro, baseado em confiança, suporte-técnico, preços personalizados e acordos contratuais. As decisões de compra são pautadas em critérios como custo-benefício, qualidade, prazo de entrega, condições de pagamento e histórico da empresa fornecedora.

Em contraste, o *marketing* B2C é voltado diretamente para o consumidor final. As decisões de compra neste modelo, tendem a ser emocionais e impulsivas, influenciadas por fatores como preço, marca e experiência pessoal. O ciclo de vendas B2C tende a ser mais curto,

pois a compra envolve menos pessoas no processo, e tende a ser realizada de modo imediato. O valor de compra destas transações tende a ser mais baixo, com algumas exceções como compras de luxo, automóveis etc. As estratégias de *marketing* B2C são amplamente baseadas em campanhas de mídia, redes sociais, publicidade paga (como Google Ads, Facebook Ads), influenciadores digitais e promoções. A linguagem deste modelo tende ser mais simples e direta, com foco em benefícios imediatos e experiências de consumo. (Réklaitis e Pileliené, 2019)

A maneira como o relacionamento com o cliente é gerida, também é um fator determinante nas duas modalidades. No B2B, o relacionamento é mais próximo e contínuo, muitas vezes baseados em contratos e negociações recorrentes. Já no B2C, embora também haja a busca por fidelização, as interações são geralmente menos frequentes e com menor complexidade.

Diante das diferenças analisadas entre o marketing B2B e B2C, fica evidente que uma campanha de *marketing* B2B bem-sucedida deve priorizar a geração de valor, a construção de autoridade no segmento e relacionamento de longo prazo com os clientes. O *marketing* B2B 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)

Para Kotler e Keller (2006), no B2B a jornada do comprador organizacional pode ser à 5 estágios principais: reconhecimento da necessidade, busca por informações e alternativas relacionadas ao produto ou serviço, avaliação de fornecedores e preços de mercado, decisão de compra, pós-compra. Em cada etapa, surgem preocupações específicas. Para não comprometer sua reputação dentro da organização, no momento de considerar um novo fornecedor, os compradores tendem a avaliar riscos relacionados à confiabilidade da entrega, qualidade do produto, condições comerciais, suporte técnico, conformidade regulatória e estabilidade financeira do fornecedor. O medo de adotar um novo fornecedor está associado, principalmente, à possibilidade de comprometer a continuidade das operações, o resultado das operações e a geração de custos imprevistos.

No momento de identificar estas barreiras, gerentes e diretores devem efetuar um treinamento adequado para seus vendedores, para que estejam preparados para quebrarem as barreiras dos compradores, e passarem a melhor imagem e confiabilidade possível. O grande

ponto positivo de treinamentos comerciais, é que com exceção das especificações técnicas dos produtos ou serviços, o processo de entender quem está no centro da tomada de decisão de compras é o mesmo, segundo Thomas (2021, p.12)

“O conjunto de papéis, ou tarefas sociais, que os compradores podem assumir é o mesmo independentemente do produto a ser vendido ou dos participantes envolvidos na decisão de compra. Esse conjunto pode ser imaginado como um grupo fixo de nichos comportamentais que diferentes gerentes ocupando diferentes funções podem ser convocados para ajudar a compreender. Juntos, os gerentes compradores que assumem essa função podem ser considerados um “centro de compras”.”

Quando o primeiro contato é feito, cabe ao vendedor entender que o comprador já demonstrou interesse e está no início de uma jornada que deve ser nutrida com informações relevantes, provas de credibilidade e garantias de segurança. Neste momento a postura consultiva do vendedor é determinante (Lippert, 2024).

O primeiro atendimento é possivelmente o mais importante e deve-se priorizar a escuta ativa. Entender as necessidades e oferecer soluções como também fornecer dados técnicos, certificações, *cases* de sucesso ou até mesmo amostras são essenciais para diminuir a percepção de risco do comprador. Quebrando as barreiras das preocupações dos compradores (citadas anteriormente), é um grande passo para efetuar uma transação bem-sucedida.

Outro aspecto é transmitir confiança e solidez. Muitos compradores temem problemas de continuidade de fornecimento, ruptura, atrasos logísticos ou variações na qualidade. Por isso apresentar processos auditáveis, históricos com outros clientes (sem comprometer dados particulares) e depoimentos positivos fortalece a percepção de credibilidade. Ulaga e Eggert (2006) ressaltam a diferenciação em mercados B2B não se dá apenas pelo preço, mas pelo valor percebido ao longo do relacionamento, que inclui confiabilidade, suporte e comprometimento.

O trabalho do vendedor B2B não termina após a primeira compra, ou na assinatura de um contrato de fornecimento. O acompanhamento contínuo é decisivo para transformar a primeira compra em um relacionamento duradouro. Revisões periódicas, disponibilidade para visitas técnicas e acompanhamento através de relatórios de desempenho reforçam o

compromisso com o cliente e criam barreiras à troca de fornecedor. Kotler e Keller (2012) destacam sabiamente que a fidelização no mercado B2B não consiste em apenas por parcerias de promoções e campanhas, mas principalmente pela confiança construída e da entrega consistente de valor.

Portanto, a jornada do comprador B2B deve ser compreendida como um processo longo, coletivo e orientado pela redução de riscos. O vendedor B2B precisa agir como um consultor estratégico, demonstrando não apenas a superioridade do produto, mas também a solidez da empresa como parceira confiável. Ao alinhar a abordagem (captada via *landing page*) a um relacionamento contínuo, a empresa cria condições para conquistar compras recorrentes, fortalecer sua posição competitiva e desenvolver uma rede de clientes leais e de alto valor de longo prazo.

2.1.3. Ferramentas Estratégicas do *Marketing* Digital

O *marketing* digital, ficou conhecido mundialmente como um acelerador de negócios. Devido a sua alta exposição, acredita-se que possuir um bom serviço ou produto e divulgá-lo a potenciais consumidores; já será o necessário para suas vendas aumentarem, entretanto, isto não é verdade. Ter um bom produto e comunicação facilitará a vida dos vendedores, porém sem um bom planejamento e o uso adequado das ferramentas disponíveis, a única certeza será de que o dinheiro está sendo mal utilizado. Neste capítulo falaremos das principais ferramentas e estratégias do *marketing* digital, utilizadas por empresas de todos os portes.

A principal forma de encontrar fornecedores de produtos ou serviços atualmente ocorre por meio da *internet*, especialmente através de mecanismos de busca, mesmo para os compradores organizacionais. O Google é a principal ferramenta utilizada para localizar fornecedores, comparar produtos e preços (Lippert, 2024). Desta forma entende-se que é indispensável que as empresas tenham participação nesta ferramenta se buscam obterem vantagens competitivas.

Empresas utilizam de websites institucionais, que possuem como definição: ser um ambiente virtual totalmente informativo e dedicado à empresa. Este ambiente costuma possuir todas as informações relevantes do negócio, visando passar credibilidade e confiança aos clientes e consumidores.

Sites institucionais, quando bem planejados, possuem um *design* desenvolvido estrategicamente para agradar aos visitantes, sem falar que todas as palavras colocadas neste

ambiente, possuem impacto direto no seu *ranking* de procura no Google. Com base nesta informação foi criada uma estratégia chamada de *Search Engine Optimization* (SEO), que em tradução livre significa: otimização para motores de pesquisa. A estratégia SEO consiste em técnicas de escrita que têm como objetivo melhorar o posicionamento do site nos resultados orgânicos (não pagos) de pesquisa do Google. Quanto melhor for a aplicação de SEO, melhor será a chance de o *site* aparecer nas primeiras posições das buscas feitas por usuários interessados (Faustino, 2019).

Visto que tudo o que é escrito em um *website*, impacta no seu *ranking* nos mecanismos de busca, o conteúdo publicado deve ser estrategicamente pensado. O *marketing* digital abriu novos leques de profissões, surgiram profissionais dedicados a estudar as palavras-chaves mais pesquisadas e que possuem maior relevância no ramo da empresa.

O marketing digital possibilitou uma nova abordagem para as empresas, através das chamadas “*landing pages*”, que segundo Faustino (2019, p.83):

... são caracterizadas como páginas de pouso ou aterrissagem. Não são idênticas, de maneira alguma, a um *site* ou *blog*. Uma *landing page* é utilizada numa estratégia de *marketing* digital com um propósito e uma utilização muito específicos. As *landing pages*, na realidade, servem apenas dois propósitos concretos de uma estratégia de *marketing* digital: geração de *leads* e conversão em vendas. Estas são as duas únicas estratégias na utilização de *landing pages*, embora elas também possam ser utilizadas apenas com o intuito de informar ou promover.

Diferentemente de páginas institucionais, *landing pages* possuem as seguintes características: títulos e subtítulos atrativos, descrição clara da oferta e seus benefícios, imagens ou vídeos ilustrativos do produto ou serviço, prova social (outros clientes que compraram o produto ou serviço e que ficaram satisfeitos) para gerar confiança e credibilidade, formulário de conversão (nome, e-mail, telefone, empresa, cargo etc.) e uma chamada para ação. Estas páginas tendem a ser diretas, não possuindo menus, rodapés externos ou *links* que desviem a atenção, justamente para manter o foco na conversão. Diferente de páginas institucionais, *landing pages* utilizam de sistemas de tráfego pago (ferramenta que será brevemente

mencionada adiante para melhor entendimento) para melhor segmentação e impulsionamento para aumentar o seu alcance. (Faustino, 2019)

O tráfego pago ou *Search Engine Marketing* (SEM), é um serviço de publicidade oferecido pelos mais famosos mecanismos de busca como: Facebook, Google, LinkedIn etc. Através dele, empresas podem impulsionar suas publicações por meio de investimento. As campanhas digitais movidas pelo tráfego pago, permitem o gestor segmentar os seus anúncios com base em diversos critérios como: idade, localização geográfica, cargo profissional, comportamento *online*, palavras-chaves pesquisadas etc. Através dos dados fornecidos pelas plataformas de tráfego pago, empresas podem diminuir o seu custo de aquisição de cliente (CAC), e assim, se tornarem mais rentáveis e competitivas (Lippert, 2024).

Landing pages são necessárias para captar possíveis cliente, após a conversão dos dados, (momento em que o visitante realiza a ação desejada e fornece informações pessoais como nome, email, telefone etc.) é onde o time de vendas entra em ação.

O ambiente digital apresentou novas carreiras como dito anteriormente, os cargos de vendedores não saíram ilesos desta mudança. Com a estratégia de *marketing* digital, e a massiva fonte de dados, foi criado um sistema de vendas descrito como “*Inside Sales*”, ou traduzido para o português, “vendedor interno”. O time de *inside sales* é formado por profissionais de vendas que realizam todo o processo comercial de forma remota, utilizando recursos digitais como telefone, e-mail, videoconferência e plataformas de CRM (*Customer Relationship Management*) os quais discutiremos adiante. Diferentemente do modelo tradicional de vendas externas, no qual o vendedor visita fisicamente os clientes, o vendedor interno concentra suas atividades dentro da própria empresa ou até mesmo de sua própria residência, barateando ainda mais este processo.

O vendedor interno é treinado e alinhado com as estratégias comerciais da empresa, desempenhando um papel de consultor de vendas (Lippert, 2024). Dito isto, é de extrema importância que este vendedor tenha conhecimento sobre os processos, e principalmente sobre o produto/serviço ofertado, reforçando ainda mais a importância do sistema *omni-channel* (estratégia que integra todos os canais de comunicação e venda de uma empresa).

A estratégia de captação de leads através de tráfego pago e páginas de captura, pode vir a gerar milhares de contatos de clientes interessados. Com intuito de organizar, qualificar e acompanhar esses *leads* ao longo da jornada de compra, torna-se essencial a utilização de um

sistema CRM. O CRM permite centralizar todas as informações dos contatos, registrar interações, identificar oportunidades e automatizar tarefas comerciais, proporcionando uma gestão eficiente. (Faustino, 2019).

O CRM 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. Este modelo é útil em diversas ocasiões, mas principalmente para ajudar o vendedor com a alta demanda de contatos, desta forma, através do CRM, o vendedor poderá mapear em qual etapa do funil cada contato se encontra. Desta forma, tendo um auxílio na organização e na automatização, permitindo que o vendedor utilize de abordagens adequadas, de acordo com o estágio do funil.

Além disso facilita o acompanhamento do histórico de cada cliente, possibilitando abordagens personalizadas e aumentando as chances de conversão, fidelização e relacionamento de longo prazo. (Faustino, 2019)

Conclui-se que as ferramentas do *marketing* digital desempenham um papel fundamental na modernização e eficiência dos processos de captação e conversão de clientes. No entanto, para que essas ferramentas gerem resultados concretos, é indispensável que estejam alinhadas à estratégia comercial da empresa. Isso significa compreender profundamente o público-alvo e os objetivos de vendas, garantindo que cada ação de *marketing* digital esteja integrada a metas comerciais bem definidas. Somente com esse alinhamento estratégico é possível transformar dados em oportunidades, contatos em clientes e presença digital em vantagem competitiva real e sustentável. (Lippert, 2024).

O estudo de caso da Maxi Confort tem como objetivo demonstrar, na prática, como os principais tópicos do *marketing* digital podem ser aplicados de forma estratégica em uma empresa do setor industrial B2B. A análise abordará a implementação de ações como a criação de *landing pages*, o uso de tráfego pago para geração de *leads* e a integração da ferramenta CRM para gestão de contatos. Além disso, será avaliada a formação de uma equipe de *inside sales* para atuar diretamente sobre os *leads* captados, alinhando *marketing* e vendas em um processo contínuo de nutrição e conversão. Através desse estudo, será possível analisar os impactos concretos da utilização do *marketing* digital na aquisição de novos clientes B2B, verificando se o *marketing* digital pode se consolidar como um canal complementar para a captação de clientes, se os resultados apontam para um modelo escalável e sustentável e se a atuação conjunta de *marketing* digital e *inside sales* aumentou a produtividade da equipe

comercial. Também serão analisados os efeitos da estratégia digital na expansão para novas regiões e na conquista de clientes fora da área habitual de atuação da equipe presencial. Por fim, pretende-se avaliar o volume de *leads* gerados mês a mês, a taxa de conversão em clientes efetivos e a aplicabilidade da captação digital no contexto B2B, verificando em que medida os compradores organizacionais utilizam mecanismos de busca, como o Google, para identificar e contratar novos fornecedores.

3. ESTUDO DE CASO

O presente capítulo tem como finalidade apresentar o estudo de caso da Maxi Confort, desenvolvido a partir da análise e interpretação dos dados internos referentes ao projeto de transformação digital de vendas. O objetivo central é compreender como a organização estruturou e aplicou estratégias de *marketing* digital no ambiente B2B para a aquisição de novos clientes, avaliando os resultados obtidos e os impactos gerados em sua performance comercial. Dessa forma, o estudo aborda a perspectiva quantitativa, sustentada por indicadores e métricas fornecidas pela própria empresa, permitindo uma visão abrangente do processo de digitalização das vendas.

Será utilizado a metodologia de estudo de caso único que segundo Yin (2015, p. 18), corresponde à análise aprofundada de uma única unidade de pesquisa, permitindo ao investigador compreender o fenômeno dentro de seu contexto específico. Esse formato é particularmente útil quando se busca examinar em detalhe uma organização, um projeto ou uma situação singular, oferecendo subsídios para interpretações consistentes do caso estudado. No presente trabalho, adota-se o modelo de caráter exploratório, cuja finalidade é levantar percepções, identificar padrões e gerar hipóteses sobre o fenômeno, sem a intenção de comprovar teorias prévias ou de produzir resultados generalizáveis a todos os setores. Como destaca o autor, cada estudo de caso deve ser tratado de forma individual, pois as conclusões obtidas se restringem ao contexto da unidade analisada. Dessa forma, a aplicação dessa metodologia se mostra adequada para examinar a experiência específica da Maxi Confort em seu processo de transformação digital nas vendas B2B.

A história da Maxi Confort remonta ao ano de 2001, quando foi fundada pelo senhor Flávio Spacca, ex-diretor comercial da Johnson & Johnson. Inicialmente, a empresa levava o nome de IRIS (Indústrias Reunidas Irmãos Spacca), e apenas em 2014 passou a adotar a denominação atual, Maxi Confort, em um processo de reposicionamento de marca e fortalecimento da identidade empresarial. Desde sua fundação, a companhia consolidou sua atuação no setor de higiene pessoal, com foco na produção de itens descartáveis como fraldas, toalhas umedecidas e absorventes, buscando oferecer soluções acessíveis e de qualidade a diferentes perfis de consumidores.

Nos seus primeiros anos de operação, a empresa contava com uma estrutura modesta, iniciando suas atividades com uma única máquina de produção de fraldas infantis. Contudo, acompanhando a tendência do envelhecimento da população brasileira, (IBGE, 2022) ampliou seu portfólio para o segmento de fraldas geriátricas, que gradualmente se tornaram o carro-chefe da indústria. Esse movimento estratégico marcou a transição da empresa para mercados mais especializados e com maior potencial de crescimento, refletindo sua capacidade de adaptação às transformações sociais e demográficas do país.

No início de sua trajetória, as vendas da indústria eram voltadas principalmente ao varejo tradicional, abastecendo farmácias, atacados e supermercados. Entretanto, ao longo do tempo, a Maxi Confort passou por um processo de adaptação comercial o que lhe permitiu expandir para novos mercados. A partir desse movimento, passou a atuar de forma significativa no setor hospitalar, fornecendo seus produtos de maneira indireta, por meio de distribuidores, para hospitais públicos e privados em diferentes regiões do Brasil. Essa mudança ampliou o alcance da marca.

O direcionamento estratégico da Maxi Confort para o mercado hospitalar ocorreu em função de dois fatores principais: o crescimento constante da demanda dos hospitais e as barreiras de entrada no mercado varejista. Para novos entrantes, a inserção no varejo tradicional mostrou-se um desafio oneroso e de baixa rentabilidade, uma vez que marcas desconhecidas exigem forte atuação da equipe de vendas, resultando em comissões mais altas e políticas comerciais agressivas.

Após consolidar sua atuação no mercado hospitalar e alcançar uma posição estável no segmento de higiene descartável. Depois de 24 anos de mercado, a empresa já contava com uma marca fortalecida, embalagens mais atrativas e maior expertise em processos produtivos e de gestão de pessoas, o que lhe conferia uma base sólida para dar novos passos estratégicos. Nesse contexto, a necessidade de diversificação e ampliação de sua carteira de clientes tornou-se prioridade e a indústria percebeu que para continuar seu crescimento acelerado, precisaria retornar ao maior mercado consumidor brasileiro, o mercado de varejo tradicional, porém de outra forma, através de um projeto de transformação digital de vendas.

A decisão foi impulsionada, pela evidente crescente da utilização de meios digitais para adquirir novos produtos e serviços. A empresa já possuía um site institucional que está bem ranqueado no Google e possui diversos acessos. Isso evidenciou a relevância da presença digital como canal de captação de novos contatos qualificados e que este passo, poderia trazer outros

resultados quando comparado com a experiência passada no mercado de varejo. Desta forma a Maxi Confort optou por investir de maneira estruturada no fortalecimento de seus canais digitais, porém agora, através de uma *landing page*.

O projeto de digitalização das vendas foi desenvolvido com base nas metodologias propostas por Paulo Faustino (2019) e Dener Lippert (2024), referências contemporâneas no campo do *marketing* digital. Entre as ações implementadas destacam-se: a criação de páginas de captura (*landing pages*) voltadas à geração de *leads*, a formação de uma equipe de *inside sales* dedicada ao relacionamento e conversão de contatos, a contratação de um gestor especializado em tráfego pago (utilizando ferramentas como Google Ads e Facebook Ads), a adoção de um sistema CRM para centralização e análise das informações comerciais, além da formulação da página com foco em SEO, potencializando o tráfego orgânico.

3.1 DADOS DA CAMPANHA DE *MARKETING*

Os dados utilizados neste estudo foram disponibilizados pela própria empresa Maxi Confort, que autorizou seu compartilhamento exclusivamente para fins acadêmicos. As informações foram fornecidas pela gestora responsável pelo projeto de transformação digital, a qual optou por manter sua identidade em sigilo para esta pesquisa. A coleta dos dados ocorreu por meio de planilhas em formato *Excel*. Para assegurar a clareza e a consistência das informações, foi realizado um processo de tratamento e organização dos dados, permitindo uma análise mais precisa e coerente com os objetivos propostos neste estudo.

A campanha de *marketing* digital da empresa Maxi Confort teve início em janeiro de 2024, marcando o início efetivo do processo de transformação digital comercial da organização. Entretanto, os dados consolidados de desempenho passaram a ser disponibilizados apenas a partir do mês de maio de 2024, momento em que a operação digital já apresentava maior estabilidade nas estratégias de captação e conversão de *leads*. O período total analisado compreende os meses de maio a dezembro de 2024, permitindo uma visão consistente da evolução dos principais indicadores de desempenho e dos resultados obtidos com a implantação do novo modelo de vendas.

Durante todo o período da campanha, a estrutura comercial responsável pelo atendimento dos *leads* e condução do processo de vendas foi composta por três vendedores internos (*Inside Sales*). Esses profissionais atuaram de forma integrada às estratégias de

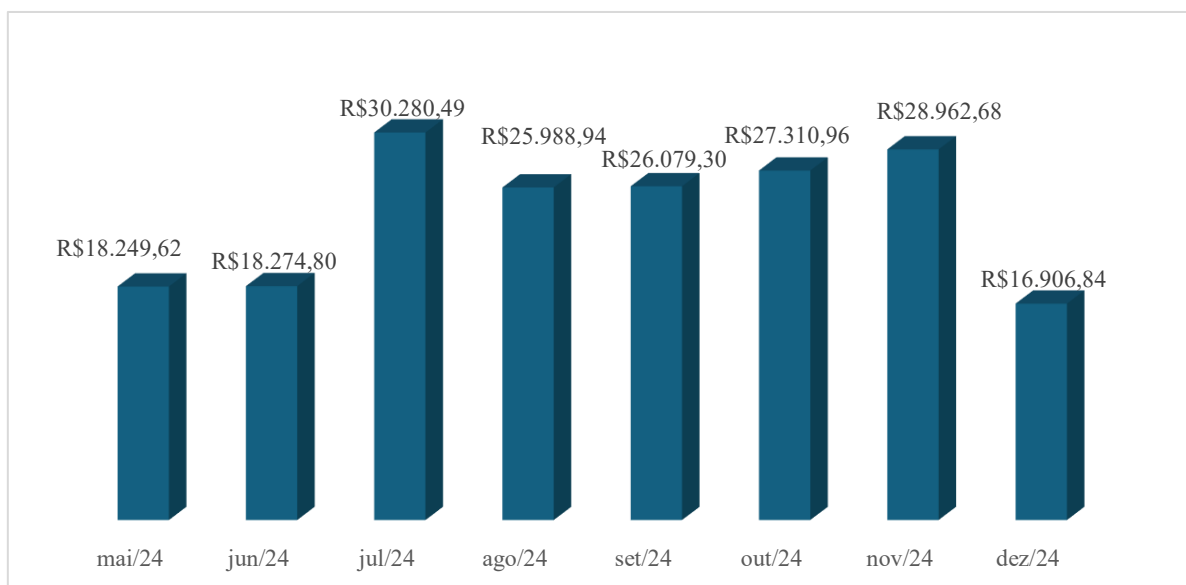
marketing digital, realizando o contato direto com os *leads* gerados por meio das campanhas de tráfego pago e da página de captura (*landing page*). A equipe trabalhou sob o regime de contrato de prestação de serviços pessoa jurídica, recebendo remunerações fixas acrescidas de remunerações variáveis conforme metas e resultados alcançados, o que contribuiu para o alinhamento entre o desempenho individual e os objetivos organizacionais. A adoção de uma equipe enxuta teve como propósito garantir maior controle operacional, permitindo um acompanhamento próximo da performance de cada vendedor e das métricas associadas à jornada de conversão.

Será estudado adiante os dados fornecidos pela indústria Maxi Confort, a respeito de sua campanha de digitalização das vendas realizada entre os meses de maio até dezembro de 2024.

3.1.1 Custos Associados

Os dados apresentados no gráfico a seguir representam a evolução dos custos mensais da campanha de *marketing* digital realizada pela Maxi Confort. Os valores incluem todos os investimentos diretos necessários para o funcionamento do projeto, abrangendo: o trabalho de design gráfico responsável pela criação da *landing page*, o contrato com o gestor de tráfego pago, os investimentos em mídia patrocinada (Google Ads e Meta Ads), a hospedagem da página, os salários e comissões dos vendedores e o custo mensal com a ferramenta de CRM.

Gráfico 1 - Custos mensais



Fonte: Autor

Ao observar as informações apresentadas no Gráfico 1, nota-se que os custos mensais variaram entre R\$16.906,84 e R\$30.280,49. Os custos variáveis tendem a ser mais elevados, estando diretamente relacionados as comissões de venda e ao investimento com anúncios patrocinados (ADS).

Os meses de agosto, setembro e outubro representaram o pico dos investimentos, refletindo uma fase de intensificação das campanhas pagas, com maior volume de testes e ajustes nos anúncios. Esse aumento é característico do processo de otimização de tráfego pago, no qual o gestor direciona mais recursos após comprovação de melhoria na qualificação dos *leads*.

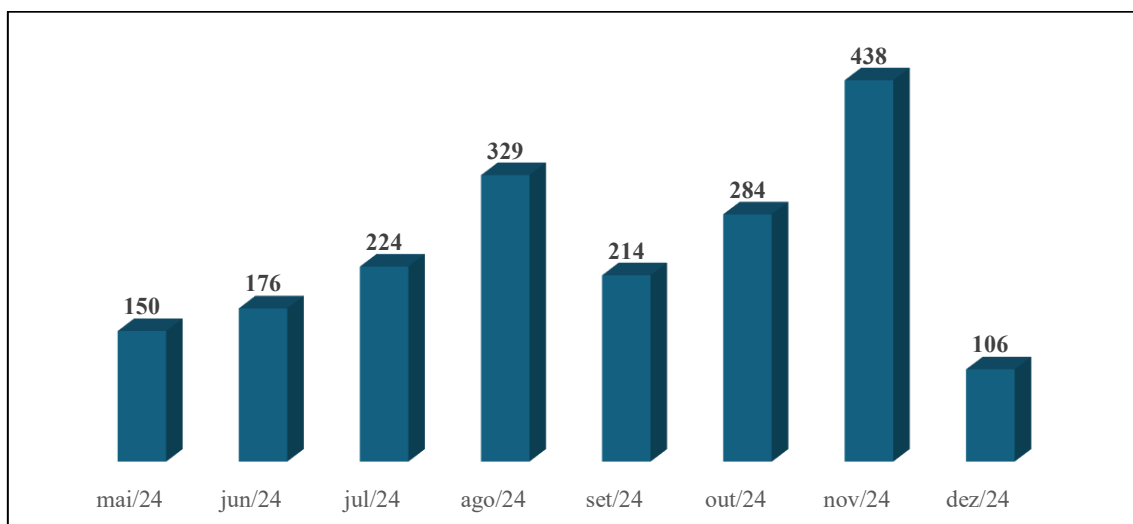
Por outro lado, os meses iniciais da campanha (maio e junho) apresentaram custos mais modestos, indicando uma etapa de validação das estratégias e coleta de dados iniciais sobre o comportamento do público. À medida que a campanha foi sendo aprimorada através de ajustes nas palavras-chave, segmentações e orçamentos, o investimento mensal aumentou de forma proporcional ao desempenho obtido.

Já no mês de dezembro, observa-se uma redução expressiva nos custos (R\$ 16.906,84), relacionada ao encerramento do ciclo anual e à diminuição da atividade comercial típica do período.

3.1.2 Leads Gerados

Os dados apresentados a seguir representam o número de *leads* gerados mensalmente ao longo da campanha digital realizada pela Maxi Confort que totalizou 1.921 contatos captados durante todo o período estudado. Esses *leads* foram obtidos por meio da *landing page* criada e impulsionada através de campanhas de tráfego pago. Para a condução das estratégias, a empresa contratou um gestor de tráfego especializado, responsável por desenvolver e otimizar os anúncios em plataformas como Google Ads e Meta Ads, com foco inicial em ampliar a visibilidade da marca e atrair potenciais compradores.

Gráfico 2 - Quantidade de Leads



Fonte: Autor

Nos primeiros meses de execução, a empresa enfrentou desafios relacionados à segmentação inadequada do público-alvo, o que resultou em uma grande quantidade de *leads* de pessoa física, sem perfil compatível com o modelo B2B da organização. Esse cenário gerou a necessidade de ajustes estratégicos nas campanhas, incluindo a revisão das palavras-chave, dos critérios de segmentação por tipo de mercado e do conteúdo da página, que passou a destacar de forma mais clara o foco da empresa em fornecimento para distribuidores e atacadistas.

Após essas correções, observou-se uma melhoria significativa na qualidade dos *leads*, acompanhada de um aumento consistente do investimento realizado pela empresa, principalmente entre os meses de agosto e novembro, quando foram registrados os maiores volumes com destaque para novembro, que atingiu 438 leads, representando o ápice de desempenho da estratégia, apresentados no Gráfico 2.

Entretanto pode-se notar que a empresa estudada, ciente da sazonalidade do mercado B2B ocasionada pelas festas de fim de ano, diminuiu seus investimentos em tráfego pago no mês de dezembro, gerando assim, uma menor quantidade de *leads* neste período.

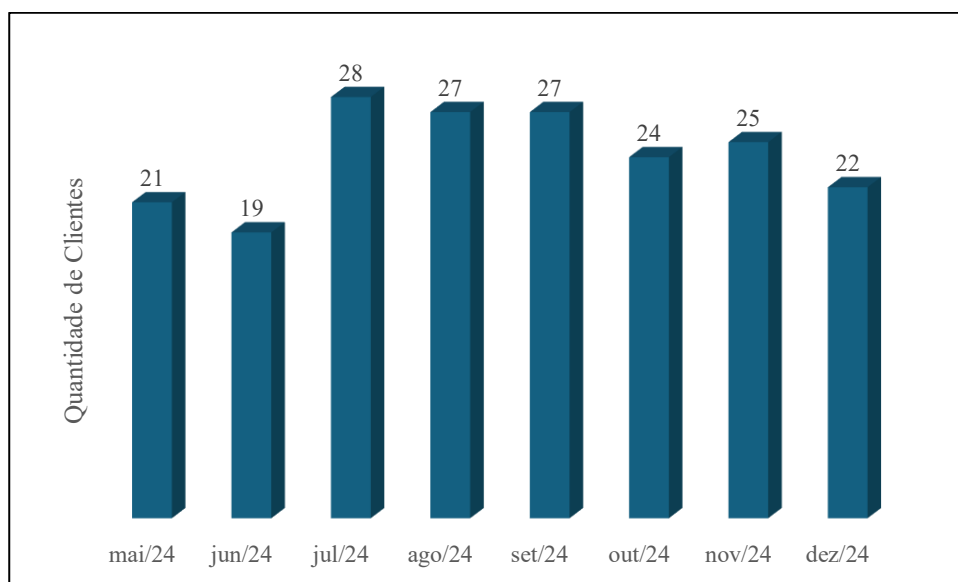
3.1.3 Clientes Adquiridos

De acordo com Lippert (2024), a aquisição de clientes é um dos pilares centrais do *marketing* digital moderno, pois representa a transformação efetiva do investimento em resultados tangíveis. Segundo o autor, o processo de aquisição envolve compreender

profundamente o comportamento do público-alvo, construir uma jornada de compra estruturada e integrar os esforços de *marketing* e vendas de forma sinérgica. Em um cenário B2B, onde as decisões de compra são racionais e baseadas em confiança, o sucesso da aquisição depende diretamente da capacidade da empresa em oferecer conteúdo relevante, atendimento consultivo e experiência personalizada. Dessa forma, adquirir clientes vai além da captação de *leads*: exige um processo contínuo de qualificação, nutrição e relacionamento.

No caso da Maxi Confort, a aquisição de clientes ao longo da campanha digital foi conduzida principalmente pela equipe de vendas internas (*inside sales*), que teve papel essencial na conversão dos *leads* captados pela página. Essa equipe atuava diretamente sobre os contatos qualificados, realizando atendimentos por e-mail, telefone e WhatsApp corporativo, e utilizando da ferramenta CRM para conduzir as negociações e mapear todas os contatos com os *leads*.

Gráfico 3 - *Leads Convertidos*



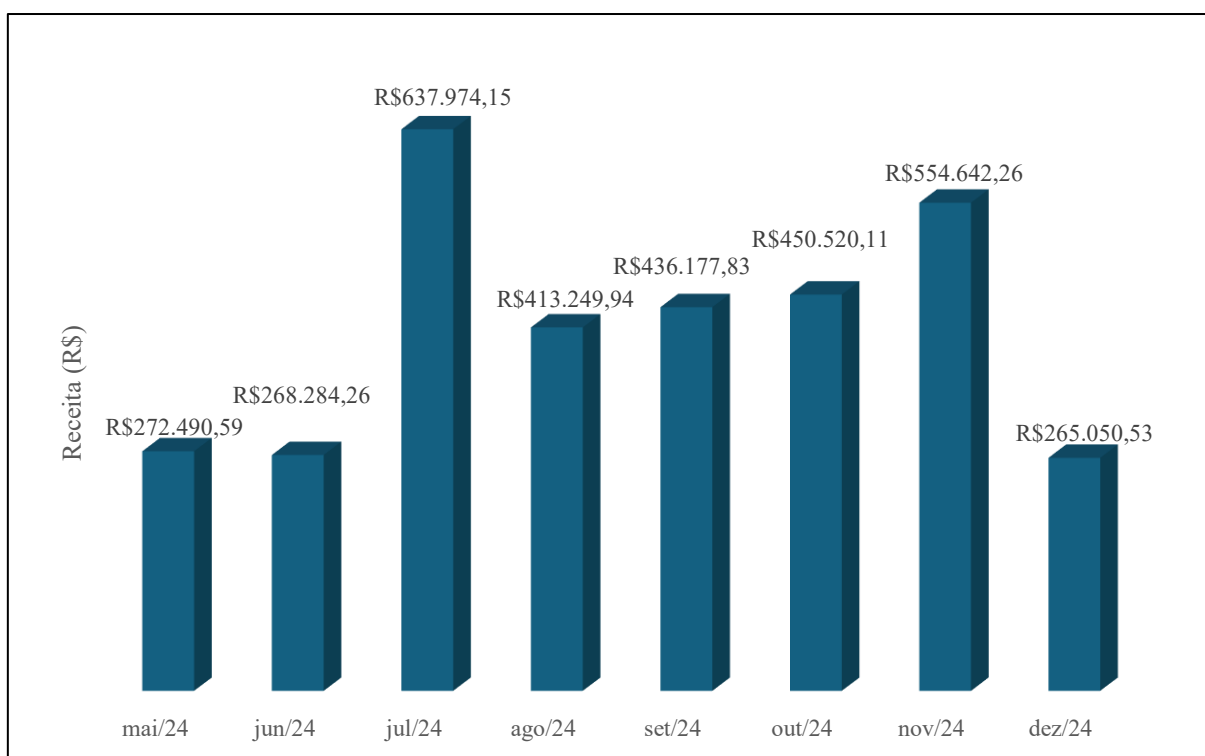
Fonte: Autor

Pode-se observar no Gráfico 3, a evolução mensal dos *leads* convertidos em clientes, demonstrando o amadurecimento da estratégia digital da empresa. No início da campanha (maio e junho), os resultados foram modestos com 21 e 19 conversões respectivamente, reflexo da curva de aprendizado da equipe de vendas e da melhor qualificação dos *leads* através de ajustes na estratégia de segmentação. A partir de julho e agosto, houve crescimento consistente, alcançando 28 e 27 conversões, respectivamente, o que evidencia o impacto das melhorias implementadas.

3.1.4 Receita Gerada

Antes de apresentar os resultados financeiros obtidos, é importante destacar que a análise a seguir considera exclusivamente a receita gerada pelas vendas originadas da campanha digital da Maxi Confort, desconsiderando as demais fontes de faturamento da empresa. O objetivo deste recorte é avaliar de forma precisa o impacto direto das ações de *marketing* digital sobre o desempenho comercial, isolando o resultado das iniciativas tradicionais de vendas. Essa abordagem permite compreender de maneira objetiva a efetividade do investimento digital e a sua contribuição para a geração de novas receitas, bem como o potencial de crescimento da empresa a partir de canais *online* voltados ao público B2B.

Gráfico 4 - Receita mensal



Fonte: Autor

O Gráfico 4 apresenta a receita total obtida pelas vendas originadas da campanha digital da Maxi Confort entre os meses de maio e dezembro de 2024, incluindo tanto as primeiras compras de novos clientes quanto as recompras realizadas ao longo do período. A análise dos resultados evidencia uma trajetória de crescimento consistente.

Nos primeiros meses (maio e junho), as receitas ficaram em torno de R\$ 272 mil e R\$ 268 mil, respectivamente. Esses resultados ainda representavam a fase inicial da campanha, em

que o foco estava voltado para testes de anúncios, ajustes na segmentação e estruturação dos processos internos de atendimento. A partir de julho de 2024, observa-se um salto expressivo na receita, que atingiu R\$ 637.974,15, o maior valor do período. Esse crescimento reflete o alinhamento entre as equipes de *marketing* e vendas, a efetividade das campanhas pagas e o início das recompras por parte de clientes adquiridos nos meses anteriores, o que demonstra o fortalecimento da fidelização no ciclo B2B.

Nos meses seguintes, a empresa manteve um padrão de desempenho sólido, com receitas variando entre R\$ 413 mil e R\$ 554 mil, o que indica a sustentabilidade da estratégia digital e a capacidade da Maxi Confort em manter o fluxo de vendas a partir de sua base de clientes ativa. O aumento gradual de *leads* qualificados e a atuação da equipe de *inside sales* foram determinantes para consolidar as conversões em vendas efetivas e criar um relacionamento contínuo com os compradores. Além disso, o uso da ferramenta de CRM auxiliou na gestão das oportunidades e no acompanhamento das recompensas, garantindo maior previsibilidade e controle sobre o funil de vendas.

No mês de dezembro de 2024, houve uma redução da receita para R\$ 265.050,53, movimento considerado natural para o período de encerramento do ano, marcado por menor atividade comercial e pela sazonalidade das compras corporativas. Mesmo com essa desaceleração, o acumulado da campanha demonstra um desempenho consistente e alinhado às expectativas para um projeto de digitalização recente.

De forma geral, a campanha digital da Maxi Confort alcançou um total de R\$ 3.298.389,61 em receita direta, considerando vendas e recompras originadas do canal digital.

3.2 INDICADORES DA CAMPANHA

O monitoramento e a análise de indicadores de desempenho são etapas essenciais para a mensuração da efetividade das estratégias de *marketing* digital, especialmente em projetos que envolvem a transformação de modelos de vendas tradicionais para o ambiente *online*. Segundo Kotler e Keller (2012), as decisões de *marketing* devem ser orientadas por métricas capazes de avaliar o desempenho das ações e identificar oportunidades de otimização. No contexto do *marketing* B2B, o uso de indicadores ou KPIs (*Key Performance Indicators*) permite que as empresas mensurem o impacto de suas campanhas, compreendam o comportamento do público-alvo e tomem decisões baseadas em dados concretos.

A mensuração de resultados torna-se ainda mais relevante em projetos de digitalização comercial, pois possibilita comparar o desempenho do modelo digital em relação ao modelo presencial, identificar gargalos nas etapas do funil de vendas e calcular o retorno sobre os investimentos realizados. Indicadores como o Custo de Aquisição de Cliente (CAC), o Custo por *Lead* (CPL), a Taxa de Conversão e o Retorno sobre o Investimento (ROI) são amplamente utilizados para avaliar a eficiência das ações de *marketing*, o aproveitamento das oportunidades geradas e a sustentabilidade do projeto ao longo do tempo.

A seleção destes indicadores foi fundamental para permitir uma avaliação abrangente da campanha de marketing digital aplicada ao contexto B2B da Maxi Confort. Cada um desses KPIs representa uma dimensão essencial do desempenho: o CPL evidencia o custo para atrair potenciais clientes, enquanto o CAC revela o investimento necessário para transformar esses contatos em compradores efetivos uma métrica crítica em mercados B2B, onde o ciclo de vendas é mais longo e complexo. A taxa de conversão, por sua vez, mostra a eficiência do funil comercial em transformar interesse em negócios concretos. Já o ROI demonstra o retorno financeiro imediato gerado pelos investimentos na campanha, e o ROI acumulado amplia essa perspectiva ao considerar a característica própria do B2B: a recorrência de pedidos e o relacionamento prolongado com o cliente. Dessa forma, o conjunto desses KPIs possibilita compreender tanto o custo quanto a eficiência e a rentabilidade da campanha, oferecendo um diagnóstico completo sobre seu desempenho

Nesse contexto, a Tabela 1 a seguir, apresenta os principais resultados obtidos no período de maio a dezembro de 2024, correspondentes à fase inicial do projeto de transformação digital da Maxi Confort.

Tabela 1- Indicadores da Campanha

	mai/24	jun/24	jul/24	ago/24	set/24	out/24	nov/24	dez/24
CAC (R\$)	869	962	1081	963	966	1138	1159	768
% Conversão	14%	11%	13%	8%	13%	8%	6%	21%
CPL (R\$)	122	104	135	79	122	96	66	159
ROI	1393%	1356%	1655%	1005%	767%	1153%	528%	638%
ROI Acumulado	1393%	1381%	1664%	1616%	1606%	1596%	1632%	1617%

Fonte: Autor

A partir da análise dos dados da Tabela 1, será possível compreender como as estratégias aplicadas impactaram os resultados comerciais da empresa.

3.2.1 Custo de Aquisição de cliente (CAC)

O CAC é um dos indicadores mais relevantes para avaliar a eficiência financeira de uma estratégia comercial, pois mede quanto a empresa precisa investir, em média, para converter um *lead* em cliente efetivo. De acordo com Lippert (2024), entender o CAC é essencial para determinar se o modelo de *marketing* adotado é escalável e sustentável no longo prazo, permitindo equilibrar os custos de aquisição com o valor gerado pelos clientes.

Os resultados da campanha digital da Maxi Confort, demonstraram a aquisição de 193 clientes a partir de 1.921 leads, com um CAC de R\$ 995,10. Apesar deste aparentar ser elevado, sua análise no contexto B2B requer a consideração de variáveis estratégicas, como o alto *ticket* médio das transações e o expressivo potencial de recompras características inerentes a este modelo que ampliam o retorno financeiro ao longo do tempo.

Nesse contexto, para uma avaliação mais abrangente da eficácia do CAC, é fundamental correlacioná-lo com outros indicadores de desempenho. O ROI acumulado se apresenta como uma métrica especialmente relevante, por incorporar não somente o retorno imediato da campanha, mas também a receita recorrente gerada por meio de ciclos de compra adicionais e do fortalecimento do vínculo com o cliente.

3.2.2 Taxa de Conversão

A taxa de conversão é um dos indicadores mais relevantes no acompanhamento de desempenho de uma campanha de *marketing* digital, pois demonstra a eficiência das ações de captação e qualificação de leads ao longo do funil de vendas. Segundo Kotler e Keller (2018), medir a conversão é essencial para compreender se os esforços de *marketing* estão efetivamente se traduzindo em resultados comerciais e para identificar eventuais gargalos nas etapas de atração, interesse e decisão de compra. Em campanhas digitais voltadas ao mercado B2B, esse indicador assume ainda maior importância, uma vez que o processo decisório é mais complexo e envolve múltiplos agentes dentro das empresas compradoras.

Na campanha digital da Maxi Confort, a taxa de conversão variou entre 6% e 21% durante o período analisado. Essa oscilação é comum em estratégias de *marketing* digital, especialmente em estágios iniciais de estruturação, nos quais são feitos ajustes em segmentação de público, qualidade dos anúncios, *timing* de abordagem e alinhamento entre *marketing* e vendas. Cada variação mensal oferece subsídios importantes para a avaliação do desempenho da campanha, permitindo à empresa compreender em quais períodos houve maior compatibilidade entre o perfil dos *leads* gerados e a proposta comercial oferecida.

Ao observar os dados, nota-se que a taxa de conversão apresentou movimentos distintos ao longo dos meses, o que pode estar relacionado tanto a fatores internos (como ajustes na equipe de *inside sales*, na comunicação e no processo de qualificação de *leads*) quanto a fatores externos (como sazonalidade do mercado, variação na demanda do setor ou comportamento de compra das empresas). Esses movimentos oferecem um retrato fiel do comportamento do público B2B.

A análise da conversão mensal também é fundamental para identificar tendências e oportunidades de otimização, auxiliando na definição de padrões de desempenho e na projeção de resultados futuros. Além disso, o acompanhamento contínuo dessa métrica possibilita uma melhor integração entre as equipes de *marketing* e vendas, uma vez que ambos os setores passam a atuar de forma orientada por dados. Assim, o estudo da taxa de conversão não se limita a um indicador numérico, mas constitui um instrumento estratégico de gestão comercial, fundamental para aprimorar as tomadas de decisão e o planejamento das próximas campanhas da Maxi Confort.

3.2.3 Custo por *Lead* (CPL)

O CPL é um indicador fundamental no *marketing* digital, pois mede o valor médio investido para gerar um contato qualificado (*lead*) interessado no produto ou serviço. Segundo Kotler e Keller (2012), a mensuração precisa dos custos de aquisição é essencial para avaliar a eficiência das estratégias de *marketing* e garantir a sustentabilidade financeira das campanhas.

No caso da Maxi Confort, considerando o investimento total de R\$192.053,63 e o volume de 1.921 *leads* captados no período estudado. Com o CPL médio de aproximadamente R\$ 99,98 por *lead*.

É importante destacar que o Custo por *Lead* em campanhas voltadas ao público B2B tende naturalmente a ser mais elevado, isso ocorre porque o número de empresas potenciais (compradores organizacionais) é consideravelmente menor do que o volume de consumidores finais, o que torna o público-alvo mais restrito e a concorrência pela atenção dessas empresas mais acirrada. Além disso, o processo decisório nas vendas B2B é mais longo, envolve múltiplos responsáveis e exige comunicações mais personalizadas fatores que elevam o custo médio de captação. No caso da Maxi Confort, essa realidade explica o valor relativamente alto do CPL em comparação a campanhas de produtos voltados ao consumo direto. Entretanto o retorno financeiro tende a ser drasticamente maior em campanhas B2B pelo alto volume dos pedidos.

3.2.4 Retorno sobre o investimento (ROI)

O ROI é o indicador que avalia o quanto uma empresa obteve de retorno financeiro em relação ao valor investido em suas ações de *marketing*. Segundo Faustino (2019), o ROI é a principal métrica para medir o sucesso de uma campanha, pois permite comparar diretamente o investimento realizado com o lucro obtido.

O ROI foi calculado mês a mês, sem levar em conta recompras, para que seja possível analisar cada mês separadamente. Posteriormente será analisado a campanha como um todo através do indicador ROI acumulado.

No contexto da Maxi Confort, o ROI foi monitorado mensalmente entre maio e dezembro de 2024, apresentando resultados expressivos, porém variáveis ao longo do período. As taxas mensais variaram entre 528% e 1.655%, evidenciando que a campanha pode sofrer mudanças, e que é sempre necessário observar os dados, e tomar decisões no momento que a campanha começa a perder performance. Apesar de uma variância relativamente alta no decorrer dos meses, a campanha ainda apresentou um alto retorno financeiro sobre o investimento realizado nas ações de *marketing* digital.

O alto percentual de ROI no segmento B2B é explicado principalmente pela diferença estrutural em relação ao mercado B2C. Enquanto as campanhas voltadas ao consumidor final geralmente geram inúmeras transações de baixo valor agregado, o ambiente B2B trabalha com volumes de compra maiores, margens mais robustas e contratos de fornecimento de longo prazo. Dessa forma, a receita média por cliente tende a ser muito mais elevada, o que faz com

que o retorno proporcional sobre o investimento de *marketing* apresente percentuais mais altos. Além disso, o ciclo de relacionamento comercial prolongado entre empresas garante retornos recorrentes, uma vez que clientes satisfeitos costumam realizar pedidos mensais ou trimestrais, reforçando o impacto positivo do ROI ao longo do tempo.

Apesar dos resultados positivos, é importante destacar que um ROI alto não significa necessariamente que a operação é lucrativa. O indicador reflete apenas o retorno direto sobre o valor investido em *marketing*, sem considerar custos fixos, despesas operacionais, comissões de vendas, impostos ou margens de contribuição. Dessa forma, para compreender a lucratividade real da estratégia, é necessário realizar uma análise mais ampla, incorporando indicadores financeiros e operacionais, bem como a eficiência comercial e logística da empresa. O ROI, portanto, deve ser interpretado como um indicador de eficiência do investimento em *marketing*, e não como um retrato completo da rentabilidade da organização.

3.2.5 Retorno Sobre o Investimento Acumulado

O ROI acumulado é um indicador essencial para a análise de campanhas no ambiente B2B, especialmente por considerar o caráter de continuidade e recorrência das transações nesse tipo de relacionamento comercial. Diferentemente do mercado B2C, no qual o consumidor tende a realizar compras pontuais e de menor valor, o cliente B2B geralmente estabelece relações de fornecimento de médio e longo prazo, o que gera recompras periódicas e faturamentos recorrentes. Segundo Kotler e Keller (2012), a fidelização e o prolongamento do relacionamento entre comprador e fornecedor são pilares fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das estratégias de *marketing* voltadas ao ambiente corporativo. Nesse sentido, compreender o ROI acumulado permite mensurar o impacto total da campanha ao longo do tempo, incorporando não apenas as vendas imediatas, mas também as receitas provenientes de clientes que mantêm uma relação comercial ativa com a empresa.

No caso da Maxi Confort, o ROI mensal variou entre 528% e 1.655% durante o período analisado, apresentando oscilações naturais conforme o investimento, a sazonalidade e o comportamento de recompra dos clientes. Já o ROI acumulado manteve-se em crescimento constante ao longo dos meses, partindo de 1.393% em maio e atingindo 1.617% em dezembro de 2024. Essa progressão demonstra o efeito cumulativo das vendas geradas pela campanha, reforçado pela permanência de clientes conquistados nos meses anteriores e pela receita adicional proveniente de novas compras. A avaliação desse indicador permite compreender a

força da estratégia digital no longo prazo, uma vez que o ROI acumulado integra tanto o impacto imediato das ações de *marketing* quanto os efeitos sustentados da fidelização de clientes.

A leitura conjunta dos indicadores mensais e acumulados possibilita uma visão mais ampla do desempenho da campanha, considerando tanto o retorno pontual de cada etapa quanto a contribuição progressiva para o resultado global. Em campanhas digitais voltadas ao B2B, o ROI acumulado se torna uma métrica indispensável para a tomada de decisão estratégica, pois evidencia a longevidade do impacto das ações digitais e a capacidade da empresa de gerar valor contínuo a partir de relacionamentos comerciais sólidos. Além disso, o acompanhamento desse indicador permite à gestão avaliar a eficiência dos investimentos em *marketing* de forma mais precisa, levando em conta o ciclo completo do cliente.

3.3 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise dos indicadores de desempenho da campanha digital da Maxi Confort permite concluir que as ações implementadas geraram resultados satisfatórios dentro do contexto B2B, apresentando evolução constante e consolidação ao longo do tempo. Cada métrica avaliada revela aspectos específicos da eficiência da campanha e do comportamento da estratégia digital diante do investimento realizado e do retorno obtido.

O CPL apresentou uma média de R\$ 110,00, variando de R\$ 66,00 a R\$ 159,00 entre os meses. Considerando que o público-alvo da Maxi Confort é composto por empresas distribuidoras, hospitalares e órgãos públicos, segmentos naturalmente mais restritos e de decisão complexa o valor do CPL pode ser entendido. Acredita-se que este valor ainda é considerado alto pela possível clientela da empresa, efetuar uma campanha mais bem segmentada pode gerar um CPL menor. A redução observada nos meses intermediários indica melhoria progressiva na segmentação dos anúncios e no ajuste do público-alvo, refletindo um uso mais inteligente do investimento em mídia paga. Portanto, o desempenho do CPL poderia ter sido mais reduzido, mas ainda acredita-se estar dentro do aceitável, quando combinado com outros indicadores.

O CAC manteve uma média de R\$ 988,00 embora o valor pareça elevado quando comparado ao varejo B2C, ele se mostra competitivo considerando o *ticket* médio das vendas corporativas, que frequentemente ultrapassa múltiplos pedidos mensais por cliente. O comportamento oscilante do CAC, com picos nos meses de outubro e novembro, indica

períodos de menor taxa de conversão e de maior investimento em prospecção, comuns em fases de expansão e otimização da campanha. Assim, o CAC se manteve em um patamar saudável e economicamente viável para o modelo de negócios.

A taxa de conversão enfrentou grandes oscilações ao longo dos meses, variando entre 6% e 21%, entende-se que a novidade da digitalização das vendas para as empresas pode levar um tempo de adaptação até chegar à sua maturidade. Acredita-se que com investimentos em treinamentos e qualificações de vendedores, este resultado pode ter uma variância menor, estabelecendo-se em patamares mais elevados. Mesmo com as variações, a taxa média manteve-se dentro de níveis altos para campanhas de aquisição B2B, evidenciando que os leads estavam sendo trabalhados com certa eficiência.

O ROI apresentou resultados expressivos em todos os meses, com percentuais entre 528% e 1.655%, o que indica forte retorno financeiro sobre os investimentos realizados. Esse resultado é considerado altamente positivo, especialmente em um contexto B2B, no qual o valor médio das vendas e o ciclo de recompra são mais altos. O ROI mensal demonstra que, a cada real investido, a empresa obteve múltiplos retornos em receita, validando o potencial da estratégia digital como canal de vendas escalável e financeiramente eficiente.

Já o ROI Acumulado manteve crescimento constante ao longo de toda a campanha, partindo de 1.393% em maio e alcançando 1.617% em dezembro de 2024. Essa progressão demonstra sustentabilidade no retorno e consolidação dos resultados ao longo do tempo. O crescimento do ROI acumulado também reflete o impacto das recompras e da retenção de clientes conquistados nos meses anteriores, confirmando que a campanha gerou não apenas vendas imediatas, mas também relacionamentos comerciais contínuos e rentáveis.

Os indicadores demonstraram certos pontos que permitem aperfeiçoamento, mas de modo geral apresentaram resultados positivos. A campanha da Maxi Confort apresentou bom equilíbrio entre custo e retorno, evolução na eficiência comercial e sustentabilidade financeira do investimento.

4. CONCLUSÃO

O avanço tecnológico impulsionado pela pandemia de Covid-19 e pela crescente presença das empresas no ambiente online, transformou de maneira significativa as estratégias de marketing e prospecção B2B. A partir dessa contextualização, a pesquisa buscou compreender de que forma as estratégias digitais poderiam agir como um complemento estratégico e teve como propósito principal analisar o impacto e a aplicabilidade do marketing digital como ferramenta de aquisição de novos clientes na modalidade B2B, utilizando a empresa Maxi Confort como estudo de caso.

O objeto de estudo desta pesquisa se tratou de uma indústria de produtos de higiene pessoal, os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados para todas as empresas ou setores. Cada organização possui particularidades em relação a estrutura, mercado e público-alvo, o que implica diferentes respostas à aplicação de estratégias digitais.

Dessa forma, este trabalho contribui para o avanço do entendimento sobre o marketing digital no contexto B2B, mas também abre espaço para futuras pesquisas. Recomenda-se que novos estudos ampliem o escopo da análise, comparando diferentes segmentos industriais e estratégias digitais, ou investigando o impacto de novas ferramentas de automação e inteligência artificial no processo de vendas B2B. Tais estudos poderão complementar as conclusões aqui obtidas, consolidando ainda mais o papel do marketing digital como pilar de competitividade e crescimento no ambiente empresarial contemporâneo.

Conclui-se, portanto, que o marketing digital representa um caminho promissor para a transformação e expansão das empresas no mercado B2B contemporâneo, possibilitando maior alcance, eficiência e sustentabilidade nas estratégias de prospecção e relacionamento comercial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO – ABCOMM.

Crescimento do e-commerce no Brasil. Disponível em:

<https://dados.abcomm.org/crescimento-do-ecommerce-brasileiro>. Acesso em: 24 abr. 2025.

BONOMA, Thomas V. **Gerenciando vendas (10 Leituras Essenciais – HBR)**. Tradução de Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Editora Sextante, p.12, 2021.

FAUSTINO, Paulo. **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.

FRALDAS MAXI CONFORT. **[Quem Somos]**. 2024. Disponível em: <https://fraldasmaxiconfort.com.br/>. Acesso em: 18 mai. 2025.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2022: número de idosos na população do país cresceu 57,4% em 12 anos**. Agência Gov, 27 out. 2023. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202310/censo-2022-numero-de-idosos-na-populacao-do-pais-cresceu-57-4-em-12-anos>. Acesso em: 7 out. 2025.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

Kumar, V., Raheja, G. (2012). **Business to Business (B2B) and Business to Consumer (B2C) Management // International Journal of Computers & Technology**. Vol. 3, No. 3, pp. 447–451.

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

MARTINS, Maria Cezira Fantini; BÓGUS, Cláudia Maria. **Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde**. Saúde e Sociedade, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 44–57, 2004.

MIRANDA, Elcivan Bezerra; JANKOWITSCH, Jhonata. **Marketing digital como ferramenta estratégica para o crescimento empresarial**. Revista Portuguesa Interdisciplinar, v. 3, n. 2, p. 27-41, 2022. Disponível em: www.revistas.editoraenterprising.net. Acesso em: 15 mai. 2025.

MORARU, A.-D. et al. **The impact of Internet and social media on consumer behavior**. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, Series V: Economic Sciences, v. 9, n. 1, p. 59–66, 2016.

NASSAR, Victor. **A aplicação de conceitos de marketing digital ao website institucional**. In: *III Jornada Red Cobinco*, 2011, Curitiba. *Anais da III Jornada Red Cobinco*. Curitiba, 2011. v. III.

Rėklaitis, Kęstutis & Pilelienė, Lina. **Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes**. *Management of Organizations: Systematic Research*, p. 73-86, 2019.

REZENDE, Adriano Alves de; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren. **A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de Covid-19**. *Boletim de Conjuntura – BOCA*, Boa Vista, ano II, v. 2, n. 6, p. 52–66, 2020.

ULAGA, W.; EGGERT, A. **Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. *Journal of Marketing*, v. 70, n. 1, p. 119–136, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.