



Os Social Media como Vantagem
Competitiva: O Caso de Empresas B2B

VERSÃO FINAL PÓS DEFESA

Waydman Pinto da Silva

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Marketing

2º ciclo de estudos

Orientador: Prof. Doutor João José Matos Ferreira

Novembro de 2023

Folha em branco

Declaração de Integridade

Eu, Waydman Pinto da Silva, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M10267 do Mestrado em Marketing da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 03/11/2023

Waydman Pinto da Silva

(assinatura conforme Cartão de Cidadão ou preferencialmente
assinatura digital no documento original se naquele mesmo formato)

Folha em branco

Dedicatória

Aos meus pais , por abrirem mãos dos próprios sonhos para que eu pudesse realizar os meus.

Folha em branco

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por permitir esta oportunidade e me sustentar durante os dias mais difíceis.

Agradeço aos meus pais por sempre me incentivarem e me ensinarem que a educação é o melhor caminho para realização dos meus sonhos.

Aos meus irmãos e familiares por me apoiarem nessa jornada mesmo à distância .

Agradeço ao meu amigo Marcos Lins, por me incentivar neste sonho e por toda ajuda desde o processo de inscrição no mestrado até o momento de seu retorno para o Brasil.

Agradeço aos meus amigos do grupo chegadinhos por serem minha rede de apoio em Portugal e por sempre estarem dispostos a ajudar.

Agradeço aos entrevistados deste estudo pela disponibilidade em participar das entrevistas.

Agradeço ao Professor Doutor João José Matos Ferreira pela orientação neste trabalho, disponibilidade, paciência e por responder todas as minhas dúvidas de forma rápida.

Folha em branco

Resumo

Os *Social media* (SM) estão cada vez mais presentes na vida das pessoas e seu uso acabou por se expandir para o ambiente corporativo. Além da comunicação cliente e consumidor os SM também estão sendo muito utilizados no contexto *Business to Business*. Essas empresas usam as aplicações de social media para comunicação, relacionamento com clientes e para atividades relacionadas a venda.

Considerando que a maioria dos estudos sobre os SM abordam mais o mercado *Business to Consumer*, este estudo tem como objetivo compreender como o uso dos SM pode potencializar a vantagem competitiva das empresas B2B. Além disso este estudo discute como os SM melhoram a comunicação e relacionamento com o cliente, busca entender os benefícios e eficácia nos negócios após o uso dos SM e se existe aumento nas vendas com o seu uso. Para alcançar tal objetivo foi utilizado como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada em que foram entrevistados seis gestores de empresas B2B.

Os resultados evidenciaram que o uso dos SM melhoram a comunicação e relacionamento, aumentam as vendas e contribuem para a vantagem competitiva de forma sustentada. Contudo, também foram apontadas limitações que decorrem com uso dos SM como a mudança do algoritmo e necessidade de frequência nas publicações.

Palavras-chave: Social Media; Vantagem Competitiva; Comunicação; Vendas; Marketing B2B.

Folha em branco

Abstract

Social media (SM) are increasingly present in people's lives, and their use expanded to the corporate environment. In addition to customer and consumer communication, SM are widely used in the Business to Business context. These companies use social networking applications for communication, customer relationship and sales-related activities.

Considering that most studies on SM are more focused on the Business to Consumer market, this study aims to understand how using SM can enhance the competitive advantage of business to business (B2B) companies. In addition, this study discusses how SM improve communication and customer relationship, seeks to understand the benefits and effectiveness in business after using SM and if there is an increase in sales with its use. To achieve this objective, semi-structured interviews were used as a data collection instrument in which six managers of B2B companies were interviewed.

The results showed that the use of the SM improve communication and relationships, increases sales and contributes to competitive advantage in a sustained way. However, limitations arising from using SM were also pointed out, such as changing the algorithm and the need for publication frequency.

Keywords: Social media; Competitive advantage; Communication; Sales, B2b Marketing.

Folha em branco

Índice

Agradecimentos	vii
Resumo	ix
Abstract.....	xi
Lista de Figuras	iii
Lista de Tabelas	iv
Lista de Acrónimos	vi
1-Introdução	8
2. Revisão de Literatura.....	11
2.1. Marketing dos <i>social media</i>	12
2.2. O uso dos <i>social media</i> no marketing B2B.....	14
2.3. Vantagem competitiva.....	18
3. Metodologia	20
3.1- Tipo de estudo	20
3.2- Recolha de dados.....	20
3.3- Desenvolvimentos de entrevista e análise de dados	21
4. Apresentação e análise das entrevistas.	24
4.1 – Características dos entrevistados	24
4.2- Análises dos dados	24
4.3- Resultados	27
4.3.1- Benefícios obtidos com o uso dos <i>social media</i>	27
4.3.2- Crescimento em vendas.	28
4.3.3 – Vantagem competitiva.....	29
4.3.4 – Limitações no uso dos <i>social media</i>	30
5. Discussão	33
6. Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.	39
6.1 Contribuições teóricas	39
6.2 Contribuições práticas.....	40
6.3 - Limitações e futuras linhas de investigação.....	41
Referências bibliográficas.....	43
Apêndice A – Guião da entrevista	49
Apêndice B- Tabela com resumo das respostas	54

lha em branco

Lista de Figuras

Figura 1. Estrutura de dados

Figura 2. Estrutura do uso dos SM como vantagem competitiva em empresa B2B.

Folha em branco

Lista de Tabelas

Tabela 1 : Caracterização das empresas entrevistadas

Folha em branco

Lista de Acrónimos

B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business To Customer</i>
SM	<i>Social Media</i>
SMA	<i>Social Media App</i>
SMN	<i>Social Media Networks</i>
SNS	<i>Social Networking Service</i>
SRS	Sites de Redes Sociais
WOW	<i>Way of Work</i>
PME	Pequena e média empresa
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento

1-Introdução

O marketing digital via social media (SM) e móvel tornou-se rapidamente parte da vida cotidiana de milhões de pessoas, expandindo-se para atividades comuns de SM e muitas vezes levando no contexto organizacional à criação de relacionamentos com clientes (Fujita et al., 2017, Han et al., 2016, Kim, 2018, Woodside e Mir, 2019). De acordo com Mangold e Faulds (2009), os SM consistem em novas fontes de informações on-line, como Social Networking Service (SNS), blogs, salas de bate-papo, sites de classificação, sites de compartilhamento de vídeos e fotos e podcasts, criados e usados para fins educacionais sobre questões como produtos e marcas. Os SM diversificaram-se em diversas plataformas de comunicação, nas quais os internautas compartilham momentos de suas vidas, constroem relacionamentos e adquirem informações (Kreiss, 2016).

Os SM estão cada vez mais sendo utilizados não apenas como entretenimento, mas também em cenários de negócios. Após o advento da internet, as empresas de marketing de negócios começaram a apreciar essa ferramenta como um canal de agregação de valor que lhes permite fornecer informações, acomodar conectividade, comunidade e transações e compartilhar reduções de custos (Sharma, 2002). Alguns estudos descobriram que os SM pode ter uma influência significativa na lealdade à marca, sustentabilidade e eficácia dos negócios (Ibrahim e Aljarah 2018; Veseli-Kurtishi 2018).

Os SM tornaram-se um elemento muito importante também no contexto *Business to Business* (B2B), ou seja, empresas que operam e têm relações comerciais com outras empresas. As empresas B2B podem usar os SM e especificamente Sites de Redes Sociais (SRS) como Facebook e LinkedIn para se comunicar com os seus clientes e fornecedores, construir relacionamentos e confiança, bem como identificar potenciais parceiros em termos de vendas B2B (Shih, 2009). Em geral, os *Social Media Networks* (SMN) podem contribuir para as marcas B2B, aprimorando e sustentando os relacionamentos com os clientes e desenvolvendo a confiança entre os parceiros de negócios (Brennan e Croft, 2012).

As tecnologias digitais ganham cada vez mais relevância no desenvolvimento de negócios, na junção do marketing e vendas B2B, ao melhorar as relações comprador-fornecedor como seu recurso mais precioso (Brennan e Croft, 2013) e dessa forma gerar

uma vantagem competitiva duradoura (Ulaga e Eggert, 2003) e para buscar oportunidades lucrativas (Tang, Kacmar, e Busenitz, 2012). A confiança do consumidor num produto e informações de marca e conhecimento disponibilizados através das redes sociais pode reforçar a intenção futura de compra e proporcionar uma vantagem competitiva sustentada para os mercados tradicionais (Kim, Ferrin, e Rao, 2009).

Vários estudos recentes argumentam que as empresas B2B usam os SM de forma limitada, como para vendas e pesquisa de mercado (Iankova et al., 2019, Mehmet e Clarke, 2016, Sivarajah et al., 2020). A literatura sugere, mas não explora, que essa lenta adoção de sites de SM está diretamente relacionada à percepção dos profissionais de marketing de baixa usabilidade desses sites no marketing B2B (Buehrer et al., 2005; - Järvinen et al., 2012). Apesar do crescente interesse de pesquisa, ainda há uma escassez de estudos sobre o papel dos SM em ambientes B2B, especialmente no que diz respeito a abordagens que capturem os desafios e lutas que as empresas enfrentam nos mercados de negócios quando se trata de criar comprometimento por meio de SM (Pansari e Kumar, 2017).

Diversas pesquisas mostram que o maior desafio enfrentado pelas organizações B2B em relação aos SM é a falta de conhecimento predominante sobre como implementar efetivamente as plataformas disponíveis como uma ferramenta estratégica, e a melhor forma de a incorporar dentro de uma estratégia de marketing holística (Chirumalla, Oghazi, e Parida, 2018; Liu, 2019; Siamagka et al., 2015).

Neste contexto, este estudo tem como objetivo compreender como o uso dos SM pode potencializar a vantagem competitiva das empresas B2B. Assim, pretende-se com este estudo: i) analisar como os SM melhoram a comunicação e relacionamento com o cliente; ii) compreender os benefícios e eficácia nos negócios após o uso dos SM, iii) identificar se existe aumento nas vendas com o uso dos SM; iv) identificar as limitações no uso dos SM em empresas B2B.

Dada a natureza exploratória deste estudo foi adotado uma metodologia qualitativa, através do método de investigação de estudo de caso. O método de coleta de dados foi aplicado através da realização de entrevistas semiestruturadas em empresas selecionadas pelo *LinkedIn* e *Instagram*. Para este estudo foram realizadas seis entrevistas com gestores das empresas participantes no período entre outubro de 2022 a janeiro de 2023.

Este estudo procura trazer tanto contribuições teóricas como práticas para pesquisas sobre o uso dos SM em marketing B2B e vantagem competitiva. A nível teórico este

estudo traz como contribuição: identificação de melhorias no processo de comunicação e marketing em empresas B2B, o aumento das vendas com o uso dos SM em empresas B2B e o debate sobre como o uso dos SM podem contribuir para o aumento da vantagem competitiva.

Primeiramente analisando os benefícios no uso e aumento das vendas com o uso dos SM em empresas B2B. Segundo compreendendo se há vantagem competitiva com o uso dos SM e identificando as limitações com o uso dos SM. Em termos práticos este estudo fornece informações importantes que contribuem para que empresas B2B usem os SM para potencializar a vantagem competitiva e também descreve as limitações encontradas no uso dos SM.

A presente dissertação encontra-se estruturada da seguinte forma: inicialmente é feita uma revisão de literatura onde são abordados três temas referentes ao estudo. Em seguida será apresentada a metodologia, onde serão apresentados os métodos utilizados para coleta e tratamento dos dados e também os resultados obtidos. Para finalizar serão apresentadas a discussão, conclusão, limitações e futuras linhas de investigação.

2. Revisão de Literatura

Com o avanço da tecnologia, a internet está a ganhar cada vez mais espaço nas comunicações. De acordo com estatísticas de janeiro de 2020, 4,54 bilhões de pessoas são utilizadores ativos da Internet, abrangendo 59% da população global (Statista, 2020). Com o aumento da digitalização das informações, existe uma grande mudança na forma como as empresas se comunicam com os seus clientes. Graças aos computadores, *tablets* e *smartphones*, todos os indivíduos podem conectar-se à rede a qualquer hora e em qualquer lugar para obter e fornecer informações, interagir e trocar bens, serviços e opiniões de forma muito mais rápida, barata e consciente do que antes (Calantone e Vickery, 2010). Essas mudanças têm vindo a acontecer em várias áreas do conhecimento e com o marketing não foi exceção, surgindo assim o marketing digital. O surgimento da internet e das novas tecnologias transformaram o papel do marketing e a sua prática (Harrigan e Hulbert, 2011; Quinton e Simkin, 2017). Ao contrário da comunicação de marketing tradicional, a comunicação de marketing digital facilita maiores interações ou diálogos entre a fonte e o destinatário (Shankar e Malhotra, 2007).

O marketing digital refere-se a um processo adaptativo, habilitado pela tecnologia, pelo qual as empresas colaboram com clientes e parceiros para criar, comunicar, entregar e sustentar valor para todas as partes interessadas em conjunto (Guercini et al., 2018, Lamberton e Stephen, 2016). Além disso, nas últimas duas décadas, a tecnologia móvel revolucionou o domínio do marketing, especialmente porque fornece acesso à informação em qualquer lugar, a qualquer hora (Lee e Park, 2008, Shankar e Balasubramanian, 2009).

Com o marketing digital também surgiu os SM, que passaram a fazer parte da comunicação entre pessoas e também entre empresas. As empresas agora usam *Social Media App* (SMA) para se comunicarem com os seus clientes e fornecedores, construir relacionamentos e confiança e identificar potenciais parceiros comerciais (Shih, 2009), bem como promover marcas e apoiar a criação de comunidades de marca (Kaplan, 2012, Leek, e Christodoulides, 2011). Os SM são programas baseados na Internet que permitem aos usuários criar e compartilhar conteúdo gerado pelo usuário (Kaplan e Haenlein, 2010).

A internet e os SM estão presentes no quotidiano das pessoas e empresas em todas as partes do mundo. A era da computação social surgiu em grande parte devido aos aplicativos de SM e levou a níveis de substituição em modos anteriores de

comunicação, como telefone, correio, e-mail, rádio e televisão (Parameswaran e Whinston, 2007). Como resultado, os aplicativos de SM alteraram drasticamente a forma como as pessoas se conectam, compartilha, comunicam-se e até pensam (McHaney, 2011).

Com o marketing digital e os SM as empresas tem uma nova forma de comunicação com seus *stakeholders* trazendo benefícios, mas também desafios, tendo as empresas que adaptar-se a este novo modelo. Os SM representam uns dos impactos mais transformadores das tecnologias da informação nos negócios (Itani et al., 2017; Zhan et al., 2021), e contribuem para a criação de um novo mundo de oportunidades e desafios para as organizações (Meel e Vishwakarma, 2020). Os seus desafios contínuos de comprometimento de SM incluem construção de relacionamento (Michaelidou et al., 2011), gerenciamento da influência do SM na marca B2B (Gupta et al., 2015) e transformar esforços de comprometimento de SM em vendas (Andzulis et al., 2012). Os SM não apenas mudaram a forma como as organizações e suas marcas interagem com seus os clientes, mas de muitas maneiras também mudaram a forma como os negócios são conduzidos (Leeflang et al., 2014, Patino et al., 2012, Schulz e Peltier, 2013). Embora os SM tenham sido inicialmente usados para facilitar a comunicação e a socialização individuais, as empresas reconheceram sua eficácia e importância e estão se beneficiando cada vez mais de suas capacidades colaborativas e de socialização (Li et al., 2021; Namisango et al., 2019).

2.1. Marketing dos *Social Media*

O termo *Social Media* (SM) é definido aqui como um grupo de aplicativos baseados na internet que se baseiam nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0 e que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário (Kaplan e Haenlein, 2010). O advento das tecnologias da Web 2.0 e o aumento da popularidade dos SM permitiram uma forma de comunicação mais direta e interativa, onde os usuários podem compartilhar e digerir facilmente informações na Internet (Akrimi e Khemakhem, 2012). O que diferencia os SM de outras tecnologias digitais é principalmente sua natureza interativa e participativa que permite aos utilizadores compartilhar, cocriar e alterar conteúdo (Kietzmann, Hermkens, McCarthy, e Silvestre, 2011).

As plataformas dos SM estão mudando a forma como as organizações realizam as suas atividades de marketing e são cada vez mais vistas como uma ferramenta de facilitação de vendas através da construção de relacionamentos *peer-to-peer* e colocando o seu foco no desenvolvimento recíproco da rede (Arnaboldi e Coget, 2016; Song, Lee, e

Khanna, 2016). Os SM têm um alto grau de riqueza, permitindo um alto grau de existência social, e muitas empresas usam plataformas de SM para apoiar o desenvolvimento de marcas porque permitem que as empresas lidem com clientes de forma mais econômica e eficiente do que as *medias* tradicionais (Bergström e Bäckman, 2013, Bridges, 2018). Em termos gerais, incorporar o uso dos SM nas interações com o cliente é uma progressão lógica para as empresas expandirem a comunicação com seus clientes (Avlonitis e Panagopoulos, 2010). Hanafizadeh et al.(2021), identificaram *medias* sociais sites (por exemplo, WhatsApp, Line, Telegram e WeChat), comunidades de conteúdo (por exemplo, YouTube, TikTok, Vimeo), Blogs (Twitter, Blogspot) e fóruns e discussões online (TripAdvisor, Yelp e FourSquare) como os tipos de SM.

Os *medias* não são apenas utilizados pelos consumidores, mas também por empresas como forma de comunicação. Os SM permitem que as empresas se conectem com os seus clientes, aumentem o conhecimento das suas marcas, influenciem as atitudes dos consumidores, recebam *feedback*, ajudem a melhorar os produtos e serviços atuais e aumentem as vendas (Algharabat et al., 2018; Kapoor et al., 2018; Kaur et al., 2018, Lal et al., 2020). Não limitamos os SM ao conteúdo gerados pelos utilizadores, mas também inclui o conteúdo criado e compartilhados pelas empresas, o que é essencial para o ecossistema dos SM (Lamberton e Stephen, 2016).

As empresas e as marcas estão adotando os SMA como uma forma contemporânea de se comunicarem com os consumidores reais e potenciais, ao mesmo tempo em que melhoram o desempenho corporativo (Andrews et al.; 2019, Ko et al., 2009). Diferentes objetivos de marketing são alcançados usando os SM, incluindo a criação de afinidade com a marca, aumentando as perspectivas de vendas, melhorando o atendimento ao cliente e impulsionando atitudes favoráveis do cliente (Misirlis e Vlachopoulou, 2018; Wood e Khan, 2016). Além disso, os SM auxiliam as empresas a melhorar o contato com os seus clientes, aumentando o nível de confiança e construção de relacionamento e facilitando a identificação de possíveis parceiros de negócios (Misirlis e Vlachopoulou, 2018; Meske e Stieglitz, 2013; Kelleher e Sweetser, 2012; Michaelidou et al., 2011). O marketing digital e dos SM permite que as empresas atinjam os seus objetivos de marketing a um custo relativamente baixo (Ajina, 2019).

As empresas também vêm utilizando os SM não apenas como ferramentas de marketing como também no relacionamento com os seus clientes, melhorando assim a sua gestão. Por exemplo, táticas dos SM podem ser projetadas para melhorar a gestão

de relacionamento com o cliente (Kumar et al., 2016; Ma et al., 2015) e gestão de marca (De Vries et al.; 2017, Hewett et al., 2016; Hudson et al., 2016).

Os SM além de serem usados como ferramenta de marketing e relacionamento com o cliente podem trazer benefícios económicos e gerar vantagem competitiva para as empresas. A confiança do consumidor num produto e informações de marca e conhecimento disponibilizados através das redes sociais pode reforçar a intenção futura de compra e proporcionar uma vantagem competitiva sustentada para os mercados tradicionais (Kim, Ferrin, e Rao, 2009). Alguns estudos descobriram que os SM podem ter uma influência significativa na lealdade à marca, sustentabilidade e eficácia dos negócios (Ibrahim e Aljarah 2018; Veseli-Kurtishi 2018). Inúmeros estudos sobre os SM nas últimas duas décadas têm enfatizado a sua crescente importância para as empresas (Kapoor et al., 2018), especialmente do ponto de vista do marketing direto na economia digital atual (Unold, 2003).

Além disso, o uso dos SM oferece custo menor em relação às ferramentas tradicionais de marketing e comunicação. Os SM permitem que as empresas criem seus materiais publicitários usando *media* rica, dinâmica e interativa a um custo mínimo (Singh e Sonnenburg, 2022). Os SM representam uma ferramenta de baixo custo usada para combinar tecnologia e interação social por meio de palavras (Braojos-Gomes et al., 2015).

2.2. O uso dos Social Media no Marketing B2B

O uso dos SM, muito utilizado no cenário *Business to Consumer* (B2C), vem também sendo muito utilizado em empresas com negócios B2B. Os SM desempenham um papel crucial na construção de relacionamentos no contexto B2B, atraindo potenciais clientes através da construção de relacionamento com o cliente (Pal, 2019). Em termos de comparações puras B2B/B2C, Moore et al.(2013), concentram-se principalmente nas atividades de venda por meio de SMM, mas estudos B2B existentes defendem o uso dos SM em todas as fases do relacionamento com o cliente (Guesalaga, 2016; Moncrief et al., 2015; Schultz et al., 2012).

De uma perspectiva B2B, Os SM é definido como qualquer tecnologia de aprimoramento de interação social que pode ser implantada por profissionais para gerar conteúdo (*por exemplo*, blogs, microblogs, wikis) e desenvolver redes (*por exemplo*, redes sociais, comunidades online) (Agnihotri, Kothandaraman, Kashyap, e Singh, 2012).

Mesmo num cenário mais rigoroso e competitivo como o B2B, as empresas vêm adotando os SM. O uso dos SM nos mercados de negócios é muito mais complexo em seu impacto e escopo em comparação com os mercados de consumo (Iankova, Davies, Archer-Brown, Marder e Yau, 2019). O uso dos SM pelas organizações B2B enfatiza interações complexas com múltiplos *stakeholders* internos e externos, como clientes, funcionários e até concorrentes (Singaraju, Nguyen, Niininen, e Sullivan-Mort, 2016). Nos últimos anos, as plataformas digitais, principalmente os *social media*, têm proporcionado às empresas a oportunidade de co-criar valor para si e para os seus diversos *stakeholders* por meio do comprometimento do cliente, compartilhamento de ideias, networking e outros métodos (Algharabat et al., 2020; Kapoor et al., 2018; Tamilmani et al., 2018). Além disso, é essencial aproveitar todas as oportunidades e benefícios possíveis apresentados pelos SM para garantir estratégias de marketing eficazes (Alalwan et al., 2016; Alalwan et al., 2017; Shareef et al., 2019). Sob o guarda-chuva dos SM corporativos, as organizações B2B empregam tanto plataformas externas dos SM (por exemplo, LinkedIn e Twitter) quanto plataformas internas (por exemplo, Microsoft Yammer e Facebook Workplace) nas suas atividades de marketing (Archer-Brown e Kietzmann, 2018; Leek, Canning, e Houghton, 2016). As empresas de serviços B2B estão adotando cada vez mais os SM como parte de seu mix de marketing (Bill, Feurer e Klarman, 2020). As organizações agora estão usando os SM para atingir uma série de objetivos, incluindo compartilhamento de conhecimento, construção de relacionamento, construção de marca, conscientização e obtenção de insights do cliente (Kirchner et al., 2021; Pitafi et al., 2018). Por sua natureza interativa, os SM tem sido vistos como um canal de comunicação onde às marcas B2B se concentram especificamente em desenvolver, aprimorar e sustentar suas relações interpessoais com os *stakeholders* (Cortez et al., 2020). Assim, as organizações estão começando a usar os SM para alavancar o relacionamento com os clientes durante diversos processos de vendas e marketing (Lam et al., 2019). Os SM tornaram-se, portanto, um meio central para os vendedores B2B identificarem *leads*, entenderem compradores, promoverem relacionamentos e até construir uma marca pessoal por meio da presença e compartilhamento sistemáticos de conteúdo envolvente em plataformas digitais (Agnihotri, Mani, Chaker, Daugherty, e Kothandaraman, 2020; Ancillai, Terho, Cardinali e Pascucci, 2019; Chaker, Nowlin, Pivonka, Itani e Agnihotri, 2022). Os processos de vendas no domínio B2B estão mudando devido ao impacto dos SM, afastando-se dos relacionamentos diádicos face a face para relacionamentos online mais multiatores (Jensen e Helles, 2017; Kietzmann, Hermkens, McCarthy, e Silvestre, 2011).

Outras pesquisas mostram que alinhar as atividades de vendas dos SM (por exemplo, entrar em contato com potenciais clientes através do LinkedIn) com atividades de marketing (por exemplo, gerar dados on-line para apoiar atividades de vendas) pode resultar numa abordagem consultiva bem-sucedida através do desenvolvimento de uma orientação estratégica focada no cliente (Guesalaga, 2016; LaForge et al., 2009). Especificamente, os profissionais de vendas B2B usam o marketing dos SM para prospeção, tratamento de objeções e acompanhamento pós-venda (Moore et al., 2013). Além disso, o uso dos SM permite que os funcionários de vendas alcancem uma rede mais ampla de potenciais clientes a um custo menor (Kwahk e Park, 2016; Thakur e AlSaleh, 2018).

As organizações agora estão usando os SM para atingir uma série de objetivos, incluindo compartilhamento de conhecimento, construção de relacionamento, construção de marca, conscientização e obtenção de insights do cliente (Kirchner et al., 2021; Pitafi et al., 2018). As tecnologias digitais ganham importância no desenvolvimento dos negócios, na junção do marketing e vendas B2B, ao aprimorar as relações comprador-fornecedor como seu recurso mais precioso (Brennan e Croft, 2013). Isso proporciona uma vantagem competitiva duradoura (Ulaga e Eggert, 2003) para buscar oportunidades lucrativas (Tang, Kacmar e Busenitz, 2012). Apesar da atual compreensão inadequada dos SM no B2B, o uso de SM pode, no entanto, melhorar o desempenho organizacional e individual, aplicando o capital intelectual (por exemplo, know-how e expertise) dos colaboradores para desenvolver e sustentar relacionamentos valiosos com os clientes (Archer-Brown e Kietzmann, 2018; Kwahk e Park, 2016). A tecnologia de *media digital* pode facilitar e acelerar os processos de construção de relacionamento colaborativo (Jussila, Kärkkäinen, e Aramo-Immonen, 2014). Embora os SM permitam que as organizações aumentem o volume de oportunidades potenciais de relacionamento em B2B, o foco de gerenciamento de canal ainda permanece estreitamente focado no desenvolvimento de rede estratégica, em vez de em comunicações entre duas ou mais pessoas (Arnaboldi e Coget, 2016; Hennig-Thurau et al., 2010; Lee et al., 2006; Muñoz e Towner, 2017).

Diferentes objetivos de marketing são alcançados usando os SM, incluindo a criação de afinidade com a marca, aumentando as perspectivas e vendas, melhorando o atendimento ao cliente e impulsionando atitudes favoráveis do cliente (Misirlis e Vlachopoulou, 2018; Wood e Khan, 2016).

Os SM na aplicação do marketing vêm ganhando espaço no meio acadêmico e empresarial devido à sua capacidade de melhorar a eficácia e eficiência do marketing, o

que se deve à sua velocidade, baixo custo e amplo alcance (Vance, Howe, e Dellavalle, 2009) e habilidade para melhorar o valor da marca (Godey et al., 2016). Entre as várias aplicações dos SM no marketing B2B, a mais promissora parece ser o branding por meio de estratégias de conteúdo B2B (Brennan e Croft, 2012; Juntunen et al., 2020; Leek et al., 2016; Leek e Christodoulides, 2011; Swani, Brown e Milne, 2014). Pesquisas sugerem que, no marketing de conteúdo dos SM no contexto B2B, a atividade mais importante é aumentar o engajamento da marca (Leek et al., 2019; McShane et al., 2019; Swani et al., 2017).

Dada a natureza do marketing empresarial, os *stakeholders* B2B geralmente buscam ativamente informações sobre marcas/produtos nos SM (Cortez et al., 2020; Sundström et al., 2021). Portanto, é certamente importante que as marcas B2B criem publicações de marca atraentes para se envolver melhor com uma variedade de grupos de *stakeholders* nos SM (Brennan e Croft, 2012; Swani et al., 2017). Apesar de sua crescente relevância e valor percebido em B2B (e-Marketer, 2013) a pesquisa sobre a adoção e uso de canais dos SM por organizações B2B ainda está em uma fase embrionária, pois poucos estudos têm explorado o potencial do marketing dos SM em ambientes industriais. Portanto, a literatura mostra que as organizações B2B vêem os SM como uma ferramenta de apoio para melhorar o relacionamento com os clientes, mas a lacuna entre o uso potencial e real dos canais continua grande (Jussila, Kärkkäinen, e Aramo-Immonen, 2014). Mesmo com bastantes benefícios para as empresas, os SM ainda são pouco exploradas num cenário B2B. Vários estudos recentes afirmam que as empresas B2B usam os SM de forma limitada, como para vendas e pesquisa de mercado (Iankova et al., 2019; Mehmet e Clarke, 2016; Sivarajah et al., 2020). Por exemplo, na indústria de tecnologia dos EUA e da Europa, 55% dos tomadores de decisão se envolvem nos SM para fins não comerciais, enquanto apenas 29% usam os SM para fins comerciais (Ngai et al., 2015; Smith e Anderson, 2018). Pesquisas recentes sugerem que há um potencial profundo e em grande parte não explorado para o melhor uso dos SM no marketing B2B (Cartwright, Davies, e Archer-Brown, 2021; Drummond, O'Toole, e McGrath, 2020; Jussila, Kärkkäinen, e Aramo-Immonen, 2014; Quinton e Wilson, 2016), que poderia ser explorado para obter vantagem competitiva através do aumento da eficiência dos processos organizacionais, captura de *expertise* individual e gerenciamento de inovação acelerada (Archer-Brown, Marder, Calvard, e Kowalski, 2018; Karampela, Lacka, e McLean, 2020). As empresas B2B tendem a perceber os SM como tendo uma eficácia geral menor como um canal de marketing e categorizá-la como menos importante para a construção de relacionamento do que outros modelos de comunicação (Iankova et al., 2019).

Um grande conjunto de pesquisas mostra que o maior desafio enfrentado pelas organizações B2B em relação aos SM é a falta de conhecimento predominante sobre como implementar efetivamente as plataformas disponíveis como uma ferramenta estratégica, e a melhor forma de incorporar tal ferramenta dentro de uma estratégia de marketing holística (Chirumalla, Oghazi, e Parida, 2018; Liu, 2019; Siamagka et al., 2015).

2.3. Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva pode ser definida como uma capacidade (ou conjunto de capacidades) ou um recurso (ou conjunto de recursos) que dá à empresa uma vantagem sobre seus rivais que *ceteris paribus* leva a uma maior lucratividade relativa (Wiggins e Ruefli, 2002). Em termos gerais, Porter (1996) caracteriza uma vantagem competitiva como a capacidade das empresas de criar valor superior, seja oferecendo os mesmos benefícios a um preço mais baixo ou entregando desempenho superior em uma ou mais dimensões que mais do que compensam um preço mais alto.

Um dos principais objetivos das empresas é obter uma vantagem competitiva, no qual tem um desempenho superior aos seus concorrentes. Ansoff (1965) Surge como um dos primeiros autores a definir vantagem competitiva como as características individuais e superiores de uma organização em relação a outras no mesmo mercado. Peteraf e Barney (2003) Argumentam que a vantagem competitiva acontece sempre que a empresa pode criar mais valor económico do que o ponto de equilíbrio da concorrência.

Considerando que a vantagem competitiva é um objetivo de longo prazo, então pode ser avaliada analisando as *fontes* de vantagem, como a posição de mercado da empresa (Porter, 1980) e os recursos (Barney, 1991) ou medindo o resultado dos esforços competitivos por meio do desempenho da empresa (por exemplo, lucratividade) ou estabilidade da participação de mercado.

Existem vários fatores que levam as empresas a obterem uma vantagem competitiva, Day, Gan, Gendall e Esslemont (1991) argumentaram que a criação de uma vantagem competitiva sustentada envolve duas fontes de classificação: excelentes habilidades e recursos. Daft e Lengel (1983) Concluíram que os recursos que geram vantagem competitiva sustentada incluem, por exemplo, todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos corporativos, informações e conhecimentos. Uma vantagem competitiva sustentada exige que as empresas se envolvam incansavelmente em inovações de produto, administrativas, técnicas e/ou perceptivas mais rápido e/ou melhor do que a concorrência (Lengnick-Hall, 1992).

Outro fator importante que leva as empresas a obterem uma melhor vantagem competitiva é a inovação. A inovação é o processo pelo qual as empresas podem implantar e utilizar seu conhecimento para criar ou melhorar produtos e tecnologias (Aghion, Van Reenen, e Zingales, 2013). Li e Calantone (1998); sugerem que as empresas devem ser inovadoras para obter vantagem competitiva. Assim para manter uma vantagem competitiva sustentada as empresas precisam estar atentas às mudanças antes dos concorrentes. Barney (1991) sugere que uma empresa tem uma vantagem competitiva sustentada quando implementa uma estratégia única de criação de valor que nenhum concorrente atual ou potencial implementa simultaneamente e quando essas outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia.

No contexto da análise de marketing, as capacidades dinâmicas de marketing tornam-se fundamentais (Barrales-Molina, Martínez-López, e Gázquez-Abad, 2014), porque refletem a capacidade de uma empresa de se comprometer na aprendizagem baseado no mercado e usar ainda mais os *insights* resultantes para perceber e aproveitar oportunidades. Também é fundamental reconfigurar os recursos da empresa e aprimorar suas capacidades para obter vantagem competitiva sustentada (Vorhies e Morgan, 2005) ou desempenho superior (Morgan, 2012; Vorhies, Orr, e Bush, 2011).

Os recursos de marketing representam propostas de valor amplo que afetam os *stakeholders* em qualquer negócio e empresas que geralmente implantam esses recursos para obter uma vantagem competitiva no mercado (Hooley, Greenley, Cadogan, e Fahy, 2005). Kor e Mahoney (2005) examinam os efeitos da dinâmica, gestão e governança de P&D e implantação de recursos de marketing no desempenho económico da empresa, mostrando que um histórico de aumento de investimentos em marketing é uma fonte duradoura de vantagem competitiva. As tecnologias digitais ganham importância no desenvolvimento dos negócios, na junção do marketing e vendas B2B, ao aprimorar as relações comprador-fornecedor como seu recurso mais precioso (Brennan e Croft, 2013). Isso proporciona uma vantagem competitiva duradoura (Ulaga e Eggert, 2003) para buscar oportunidades lucrativas (Tang, Kacmar, e Busenitz, 2012). Pesquisas recentes sugerem que há um potencial profundo e em grande parte não explorado para o melhor uso dos SM no marketing B2B (Cartwright, Davies, e Archer-Brown, 2021; Drummond, O'Toole, e McGrath, 2020; Jussila, Kärkkäinen, e Aramo-Immonen, 2014; Quinton e Wilson, 2016), que poderia ser explorado para obter vantagem competitiva através do aumento da eficiência dos processos organizacionais, captura de *expertise* individual e gerenciamento de inovação acelerada (Archer-Brown, Marder, Calvard, e Kowalski, 2018; Karampela, Lacka, e McLean, 2020).

3. Metodologia

3.1- Tipo de estudo

O presente trabalho é de natureza exploratória e foi adotada uma metodologia qualitativa. A revisão da literatura indicou que os métodos qualitativos são adequados para estudar processos complexos de desenvolvimento de negócios (Davis e Sun, 2006; Dwyer et al., 1987 ; Kind e Knyphausen-Aufseß, 2007). De acordo com Sofaer (1990), métodos qualitativos permitem-nos não apenas descrever eventos, mas entender como e por que os eventos são muitas vezes interpretados de forma diferente, às vezes até conflitante, por diferentes partes interessadas. A abordagem qualitativa permite-nos obter uma visão das nuances das interações online dos indivíduos, desenvolvimento de relacionamentos e processos relacionais gerais (Pratt, 2009; Rynes e Gephart, 2004).

A pesquisa qualitativa ajuda-nos a entender as experiências das pessoas e os significados que colocam em um determinado fenômeno, evento, processo, interação, estrutura ou cenário (Silverman, 2011). Esses insights são difíceis ou impossíveis de detectar por meio de métodos convencionais de pesquisa quantitativa (Corbin e Straus, 2008). Em vez de se concentrar na generalização estatística, a abordagem atual é baseada em uma tentativa de averiguar se as descobertas do estudo podem ser significativamente transferidas para outros contextos (Marshall e Rossman, 2006).

Quanto ao método de investigação, foi adotado o estudo de caso. De acordo com Yin (2014), a pesquisa de estudo de caso engloba o estudo de um caso (ou casos) dentro de um contexto contemporâneo ou cenário natural. De acordo com Creswell e Cheryl (2017), o método de estudo de caso é apropriado para abordar questões de pesquisa que se concentram em responder o porquê e o como de um fenômeno. Yin (2014) postula que o desenho do estudo de caso é apropriado quando um pesquisador deseja ter uma compreensão aprofundada de um fenômeno.

3.2- Recolha de dados

Considerando a metodologia deste estudo, o instrumento de coleta de dados usado neste estudo foi a entrevista semiestruturada. As entrevistas semiestruturadas permitiram a consideração de novos conceitos e teorias a partir dos dados (Bryman, 2012). A lógica de usar essa abordagem é que, em primeiro lugar, permite uma melhor compreensão do fenômeno ainda pouco pesquisado das tensões B2B relacionadas ao uso de SM, pois deixa espaço para os participantes 'contarem as suas histórias' (Baxter

e Jack, 2008 ; Drummond , McGrath e O'Toole, 2018). Além disso, oferece aos pesquisadores a oportunidade de enriquecer a compreensão e apreciação da arena de pesquisa (Beverland e Lindgreen, 2010). Quanto à seleção dos estudos de caso foi feita de forma intencional. Creswell (2008) e Tongco (2007) recomendam uma amostra intencional para estudos qualitativos. Uma vez que permite que os pesquisadores confiem em seu julgamento pessoal para selecionar membros da população para participar de um estudo (Patton, 2002).

3.3-Desenvolvimentos de entrevista e análise de dados

Foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas nas empresas selecionadas (ver tabela 1). Para produzir informações valiosas (Eisenhardt e Graebner, 2007), os participantes foram todos associados à estratégia dos SM de suas organizações, mas viram os SM de diversas perspectivas. Os entrevistados para esta pesquisa foram selecionados através de contatos realizados pelo LinkedIn e Instagram, usando um formulário com o guião da entrevista (ver Apêndice A). Apesar de terem respondido nove, apenas 6 manifestaram disponibilidade para as entrevistas, pois os demais gestores contatados não tinha disponibilidade de tempo para participar da entrevista. As entrevistas foram realizadas no período de outubro de 2022 a janeiro de 2013 através das aplicações *Meet* do Google e *Whats app*. De acordo com Creswell (2008), amostras pequenas entre 5 e 25 são ideais para pesquisa de estudo de caso. A tabela 1 apresenta a caracterização das empresas participantes da pesquisa, trazendo informações sobre o segmento, quantidade de funcionários e cargo do entrevistado. Para preservar o anonimato das empresas e dos entrevistados, foram atribuídas letras para representá-las.

Tabela 1. Caracterização das empresas entrevistadas

Empresa	A	B	C	D	E	F
Segmento	Consultoria	Tecnologia/ Aplicativo de delivery	Consultoria	Consultoria, assessoria e capacitações	Marketing e Comunicação	Marketing
Quantidade de funcionários	4	40	2	2	5	21
Cargo/Função	Diretor	Gerente de Marketing B2B	Dono do negócio	Sócio	Sócio	CEO
Gênero	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino
Idade	35 a 44 anos	25 a 35 anos	35 a 44 anos	35 a 44 anos	25 a 35 anos	25 a 35 anos
Grau de Instrução	Pós-Graduação	Pós-Graduação	Mestrado	Mestrado	Pós-Graduação	Pós-Graduação
Tempo de duração da entrevista	52 min	25 min	29 min	20 min	42 min	25 min
Localização da empresa	Brasil	Brasil	Brasil	Brasil	Brasil	Brasil
Mês de realização	Outubro/2022	Outubro/2022	Novembro/2022	Dezembro/2022	Janeiro/2023	Janeiro/2023

O primeiro contato com os entrevistados incluiu uma carta de apresentação junto com um link do guião de entrevista, após analisarem e responderem o guião foram agendadas as entrevistas. As entrevistas começaram com a apresentação do estudo e em seguida os entrevistados falaram sobre a empresa e como usam os SM na organização, deixando o informante à vontade e assim seguir a entrevista de acordo com as perguntas do guião. A entrevista seguiu de acordo com a ordem das perguntas do guião com foco no uso e nos resultados do uso dos SM nos negócios B2B.

A elaboração do guião de entrevista foi com base na revisão de literatura deste estudo e em outras pesquisas já realizadas sobre este tema. Para alcançar a confiabilidade, de acordo com nossa abordagem abductiva, cada uma das questões foi definida e fundamentada na literatura existente (Beverland e Lindgreen, 2010).

O guião de entrevista que se apresenta nos Apêndices A e B, foi dividido em cinco tópicos com um total de 23 questões. O primeiro tópico tem como objetivo coletar dados dos entrevistados e é composto por 5 questões; o segundo tópico objetiva coletar dados da empresa e é composto por 5 questões; o terceiro tópico abordou o uso das redes sociais e tem 3 questões, o quarto tópico teve a abordagem sobre comunicação e relacionamento com 2 questões, o quinto tópico abordou os benefícios do uso das redes sociais com 6 questões e o sexto e último tópico questionou sobre as limitações do uso das redes sociais e tem 2 questões.

4. Apresentação e análise das entrevistas.

4.1 – Características dos entrevistados

A primeira parte do guião de entrevista foi dedicada a coletar dados sócios demográficos dos entrevistados. Relativamente país de residência cinco dos gestores entrevistados mora no Brasil, sendo apenas um participante tem morada em Portugal. Sobre o gênero houve um equilíbrio, pois três entrevistados do gênero masculino e três do gênero feminino.

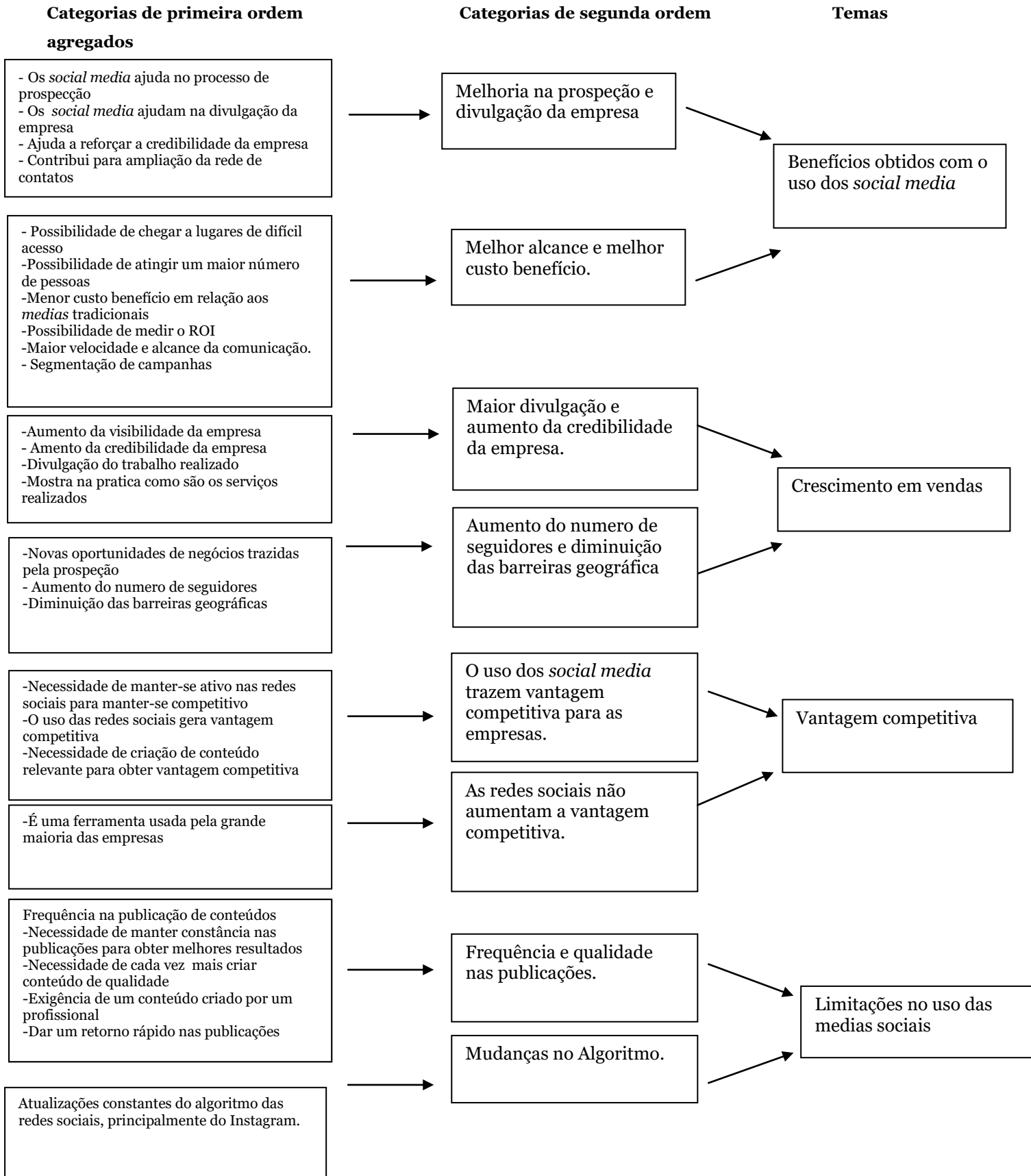
Na segunda parte do guião de entrevista foram coletadas informações e características das empresas participantes da pesquisa. Dos seis entrevistados, duas empresas são do segmento de consultoria, duas do segmento de marketing e comunicação e duas da área de tecnologia. Relativamente à quantidade de funcionários quatro empresas possuem de 1 a 20 funcionários e dois possuem de 21 a 40 funcionários. Sobre a localização das empresas todas tem sua sede e atuação no Brasil. Das empresas participantes da entrevista as redes sociais utilizadas são o *Facebook, Instagram, LinkedIn, Tik Tok, You Tube, Whats app e Telegram.*

4.2- Análises dos dados

Este estudo seguiu a abordagem de codificação indutiva. A codificação indutiva refere-se a um processo de análise de dados por meio do qual o pesquisador lê e interpreta dados textuais brutos para desenvolver conceitos, temas ou um modelo de processo por meio de interpretações baseadas em dados (Thomas 2006; Boyatzis 1998; Corbin e Strauss 1990). Sobre a técnica, foi utilizada a análise de discurso onde foram interpretados os dados levantados na entrevista. Ao utilizar a abordagem e a técnica descrita, conseguimos organizar os dados e agrupa-los em temas (categorias de primeira ordem, categorias de segunda ordem e temas agregados) de acordo com os assuntos de mais destaque nas entrevistas e na pesquisa teórica sobre o uso dos SM em empresas B2B. A estrutura de dados é visualizada na figura abaixo.

Figura 1.

Estrutura de dados



A análise dos dados foi realizada em duas etapas. Primeiramente foram analisadas de forma interpretativista a subjetivista das falas dos entrevistados e depois as frases de maior impacto foram separadas de acordo com os temas a serem analisados nesta etapa do trabalho, estas falas foram separadas em frases que serão apresentadas no decorrer deste capítulo.

No segundo momento desta análise, as frases de destaque separadas anteriormente foram agrupadas de acordo com sua importância e foram divididas nos seguintes tópicos: (i) benefícios do uso dos SM, (ii) crescimento nas vendas, (iii) vantagem e (iv) limitações no uso dos SM.

4.3- Resultados

4.3.1- Benefícios obtidos com o uso dos *social media*.

O uso dos SM em empresas B2B trazem vários benefícios, dos seis entrevistados todos afirmam que obtiveram benefícios com o uso das redes sociais. Como principal benefício citados pelos entrevistados está o fato de que a divulgação das empresas nas redes sociais tem auxiliado no processo de prospecção de novos clientes. Em muitos casos sendo a principal forma de divulgação da empresa.

“Como as redes sociais é possível chegar até lugares onde tem dificuldade, como o público da empresa fica em cidades de pequeno porte há cidades onde não existe nem uma radio local ou uma placa de outdoor, mas usam internet” (Entrevistado B).
“Para a nossa empresa as redes sociais são essenciais, pois mostramos o nosso trabalho para os possíveis clientes” (Entrevistado E).

Outro entrevistado relata que com o uso dos SM conseguiu acelerar o processo de prospecção de novos clientes.

“Sim, a melhoria vem em simplificar o processo de prospecção. Quando o processo de geração de leads era off-line era mais complicado, no off-line tenho que ter uma lista de prospects, ligar e ter todo um processo de prospecção que é mais lento” (Entrevistado A).

Outro ponto levantado nas entrevistas é de que com os usos dos SM as empresas conseguem atingir um numero maior de pessoas que usando as ferramentas de marketing tradicionais.

“Um dos nossos clientes tinha um contrato com uma rádio de quase 3.000 Reais com uma abrangência limitada, e resolvemos investir uma parte desse valor em trafego pago e conseguimos ter um resultado bem melhor e atingir um número maior de pessoas do que o resultado vindo pela rádio” (Entrevistado E).

Outro benefício trazido pelo entrevistado A é a influência dos SM na credibilidade das empresas.

“Antes para saber se a empresa tinha credibilidade era necessário entrar no site da empresa, hoje em dia ajuda muito o cliente entrar nas redes sociais e analisar o conteúdo. Quando envio a apresentação da empresa envio junto às redes sociais, ajuda a reforçar a credibilidade da empresa”.

Por fim também foi citado pelos entrevistados o benefício relacionado aos menores custos e baixo investimento com o uso das redes sociais.

“A rede social permite a escalabilidade, atingir um maior número de pessoas a um custo menor” (Entrevistado A). “Com as redes sociais conseguimos diminuir o custo das campanhas ao filtrar um público mais específico e também conseguimos levar a marca para o dia a dia das pessoas com um custo mais baixo que as demais mídias de massa, de forma segmentada e com velocidade” (Entrevistado B).

O entrevistado F também conta que com as redes sociais conseguimos medir o retorno sobre o investimento de cada ação realizada.

4.3.2- Crescimento em vendas.

Com o resultado das entrevistas e das informações anteriores descritas acima, um dos principais benefícios obtidos pelo uso dos SM foi a importância no processo de prospecção de novos clientes. Com o surgimento de novas oportunidades de negócios trazidas pelas prospecções e aumento na visibilidade da empresa, este estudo revelou que houve como questionados se o uso dos SM aumentam as oportunidades de vendas, todos os entrevistados concordaram com o assunto questionado. Segundo um dos entrevistados o aumento das oportunidades de vendas está relacionado ao quanto aos SM ajudam a divulgar a empresa no mercado.

“O linkedin ajudou a tornar a marca mais conhecida no mercado, consequentemente aumentando as vendas. Consigo desde prospecção ativa, chegar a quem preciso conversar para evoluir com o negócio” (Entrevistado C).

Outro entrevistado afirma que o uso dos SM aumenta a credibilidade da empresa que influencia no processo de venda.

“O aumento de seguidores no Instagram e outras redes sociais gera uma autoridade no momento da compra, gerando uma credibilidade maior na venda”.

“Geralmente os clientes chegam através do Instagram da empresa ou através do Instagram dos nossos clientes, como trabalhamos com redes sociais as pessoas olham para o Instagram dos nossos clientes e querem saber quem fez”. (Entrevistado E).

As redes sociais também acabam por fazer o papel de vitrine, pois além das próprias empresas publicarem seus produtos e serviços, quando realizam trabalhos para terceiros também tem seu trabalho divulgado, esta situação acontece com o entrevistado D:

“O nosso principal cliente ao divulgar os serviços realizados pela empresa, também estão fazendo divulgação nossa. Através dessa divulgação os clientes conhecem a

empresa, visitam nossas redes sociais e acabam contratando outros serviços realizados pela nossa empresa”.

Outro entrevistado afirma que é necessário reter a atenção dos clientes para ter sucesso nas vendas:

“A atenção das pessoas que fazem uma empresa ganharem dinheiro, se você consegue chamar a atenção das pessoas você consegue ganhar dinheiro. Hoje qualquer empresa precisa captar o máximo de atenção que puder, para captar pessoas é necessário está nas redes sociais, é uma forma escalada de tentar captar pessoas” (Entrevistado A).

Ainda em concordância com esta questão, o compartilhamento de informações pelos SM contribui o aumento nas vendas.

“A facilidade de compartilhamento do conteúdo ajuda muito, e, além disso, temos as campanhas online, que conseguem gerar um grande fluxo de novos contratos” (Entrevistado B).

Por fim outro fator que ajuda a aumentar as vendas que foram citadas na entrevista é a diminuição das barreiras geográficas. *“Com os resultados da rede social tenho realizado trabalhos para pessoas de qualquer lugar do Brasil. Os cinco trabalhos vindo do Instagram foram fora de Recife” (Entrevistado A).*

4.3.3 – Vantagem Competitiva

Este estudo tem como objetivo entender o uso dos SM como vantagem competitiva, as evidências deste estudo demonstram mais de um ponto de vista sobre o tema. Ao serem ouvidos os entrevistados, houve algumas divergências sobre o fato de que o uso dos SM fortalece a vantagem competitiva nas empresas B2B.

Um grupo de entrevistados concorda que o uso dos SM trazem vantagem competitiva para a empresa, pois é necessário manter-se ativo nas redes para manter-se competitivo no mercado.

“Se eu quero ser competitivo tenho que está nas redes sociais. Quando divulgo meus serviços e o diferencial da empresa, as redes sociais ajudam a empresa manter-se competitiva. É impossível pensar em comunicação de mercado e não pensar nos SM” (Entrevistado A).

“O uso das redes sociais oferecem vantagem em relação aos concorrentes principalmente para quem trabalha com o digital, assim como a nossa empresa. E

também na a maioria dos nossos clientes B2B com certeza os SM é uma vantagem competitiva” (Entrevistado E).

Outro grupo de entrevistados concorda parcialmente com o tema, pois não é necessário apenas publicar nos SM é preciso criar conteúdo relevante e conhecer as ferramentas para melhor utilização.

“As redes sociais ajudam se a marca estiver desenvolvendo de maneira correta toda a comunicação, e explorando as possibilidades de campanha para impulsionar o negócio” (Entrevistado B).

Ainda em parcial concordância outros dois entrevistados relatam:

“Não basta apenas ter rede social, mas a forma de gerir que vai gerar a vantagem. Com o conhecimento e estratégias de alcance de uma das sócias da empresa do que é mais eficiente, acaba trazendo uma vantagem competitiva comparada a o concorrente que não sabe utiliza” (Entrevistado D).

Da mesma forma afirma outro entrevistado

“A vantagem não é pelo uso da media em si, mas pelo posicionamento da marca comunicado nessas medias. Não é só fazer o que todos estão fazendo, tem que trazer alguma novidade ou trazer um nosso olhar sobre a novidade” (Entrevistado C).

Por fim, um dos seis entrevistados não concorda que o uso das redes sociais aumenta a vantagem competitiva, pois já é uma ferramenta usada pela grande maioria das empresas.

“Hoje são todas empresas que trabalham com isso, não posso dizer que é há uma ‘vantagem’ em relação aos concorrentes” (Entrevistado F).

4.3.4 – Limitações no uso dos *social media*

As evidências empíricas deste estudo revelam que apesar nos benefícios e vantagens no uso dos SM conforme descrito nos típicos acima, também foram encontradas algumas limitações na utilização destas ferramentas. Este estudo observou que as principais limitações encontradas foram: (i) Frequência na publicação de conteúdos, (ii) Criação de conteúdo de qualidade e (iii) Atualização sobre as mudanças de algoritmo.

A primeira e principal limitação apontada pelos entrevistados é a dificuldade de manter uma constância de publicações nos SM.

“As redes sociais precisam de constância, quanto mais constância mais resultado terá, o principal limitador é tempo para manter esta constância” (Entrevistado E). “Precisamos ter uma frequência na geração de conteúdo relevante para termos resultados positivos” (Entrevistado F).

Ainda sobre a frequência de publicações nas redes sociais, outro entrevistado fala sobre a rapidez necessária nas publicações de conteúdo e respostas rápidas ao público: *“É necessário dar um retorno rápido nas publicações, tem que engajar rápido. Hoje em dia, todo mundo está imediatista e quer um retorno rápido” (Entrevistado B).*

O segundo ponto levantado durante as entrevistas sobre as limitações está relacionado com criação de conteúdo de qualidade que conseqüentemente reflete na constância das publicações.

“Quando comecei em 2017 no Instagram, tinha 200 a 300 curtidas fácil apenas no orgânico sem fazer esforço. Com o tempo o Instagram vem limitando a divulgação do conteúdo para forçar a patrocinar o conteúdo. Isso existe que os conteúdos sejam cada vez e melhores e que sem tenha um maior numero de postagem. Isso demanda mais tempo e dedicação para criação de conteúdo” (Entrevistado A).

Ainda sobre qualidade de conteúdo outro entrevistado relata:

“Temos o desafio de construir um conteúdo de qualidade com velocidade e ter uma comunicação interna bem alinhada e ágil no tempo de resposta” (Entrevistado B).

Outro ponto citado por um dos entrevistados é falta de capacidade financeira para investimento:

“Depois da pandemia as empresas entenderam que precisam estar no digital, mas ainda tem dificuldade, pois não tem dinheiro para investir” (Entrevistado E).

Por fim outro tema relevante descrito pelos entrevistados como uma limitação no uso dos SM são as constantes atualização no algoritmo, principalmente do *Instagram*. Como afirmam os entrevistados:

“As mudanças de algoritmo do Instagram são muito rápidas, é necessário atualizar-se sempre nas novidades que a media social disponibiliza e aprender a usá-la” (Entrevistado D). “Os algoritmos mudaram muito, é necessário criação de muito conteúdo para acompanhar o algoritmo” (Entrevistado A).

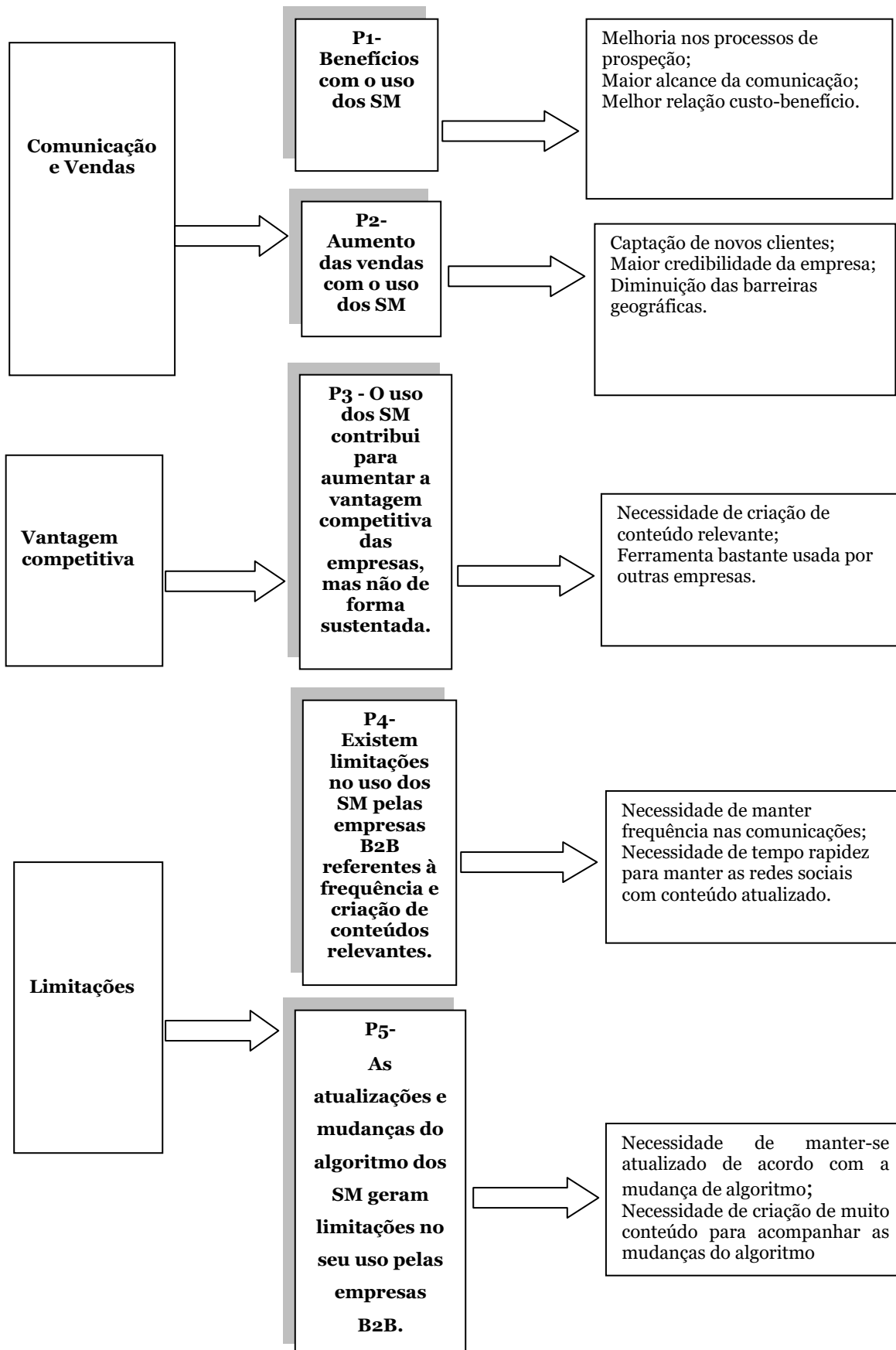
Em resumo, as descobertas deste estudo demonstram como o uso dos SM está relacionado com a vantagem competitiva nas empresas B2B. Os participantes relataram sobre os benefícios e resultados do uso das redes sociais nas suas respectivas

empresas. Além disso, também foram descritas algumas das limitações encontradas no uso das ferramentas digitais.

5. Discussão

Com base nas evidências acima, esta secção desenvolve uma estrutura integrativa dos resultados obtidos pelo uso dos SM como vantagem competitiva nas empresas B2B conforme visualizado na figura .

Figura 2.
Estrutura do uso dos SM como vantagem competitiva em empresa B2B.



Primeiramente, sobre os benefícios obtidos com o uso dos SM em empresas B2B, houve vários benefícios como maior divulgação da empresa, aceleração no processo de prospecção, maior número de pessoas impactadas pela divulgação, aumento da credibilidade da empresa e menores custos na divulgação. Estes resultados podem ser comparados com McCann e Barlow (2015) que identificou os benefícios da adoção dos *social media* entre as PMEs escocesas como: melhor comunicação com os clientes; aumento do reconhecimento da marca; melhor comercialização de produtos e serviços; melhor capacidade de exibir expertise da empresa; ganhar mais contatos comerciais; melhor pesquisa de mercado; melhor *feedback* do cliente; custos de comunicação reduzidos; aumento das vendas; melhores serviços aos clientes; e maior satisfação do cliente. Este estudo também entende os benefícios do uso das redes sociais como uma oportunidade de melhoria da comunicação e eficácia nos negócios. Embora existam muitas maneiras de utilizar o marketing de rede social, no contexto B2B, as redes sociais têm sido vistas principalmente como plataformas que permitem às empresas encontrar novas oportunidades de negócios ou parceiros, criar novos relacionamentos e fortalecer os existentes por meio de comunicação contínua (Peruchi, de Jesus Pacheco, Todeschini e de Caten, 2022).

Os dados empíricos deste estudo revelaram como o uso dos SM trazem benefícios para as empresas B2B através da melhoria nos processos de prospecção, na divulgação da empresa, no melhor alcance da comunicação com seu público alvo. Segundo a literatura esses canais podem ser usados para criar conscientização, aumentar a imagem da marca, atrair novos clientes, melhorar o atendimento ao cliente, aumentar a satisfação e a fidelidade do cliente, aumentar as vendas e reduzir custos (Brennan e Croft, 2012; Järvinen, Tollinen, Karjaluo, e Jayawardhena, 2012; Karjaluo et al., 2015; Taiminen e Karjaluo, 2015).

Este estudo também observou que com o uso dos SM foi possível diminuir o custo em campanhas de marketing aumentando a relação custo-benefício se comparado aos *medias* tradicionais. De acordo com estudos anteriores, o aumento da produtividade, a integração de sistemas, o aumento da competitividade, a redução de custos e a oferta de um ambiente colaborativo também foram relatados entre os benefícios do uso dos SM no contexto das PMEs (Irhas et al., 2020). Sendo assim, este estudo desenvolve a seguinte proposição de pesquisa:

P1-O uso dos SM em empresas B2B gera benefícios como a melhoria da comunicação e relacionamento com os clientes e também aumenta a eficácia dos negócios.

Outro ponto deste estudo aborda como os SM contribuem para o crescimento em vendas; os SM ajudam na divulgação da empresa, aumenta a credibilidade e ajuda a captar a atenção dos clientes. Os SM podem apoiar *a gestão de vendas B2B e o desenvolvimento de negócios* e reduzir o custo de aquisição de clientes gerando referências e criando oportunidades de vendas; qualificando *prospects* e ajudando a gerenciar relacionamentos (Agnihotri, Kothandaraman, Kashyap, e Singh, 2012). Este estudo também entende que os SM ajudam a troca de informações e diminuem as barreiras geográficas na realização de transações comerciais, os SM são considerados um canal de valor agregado que fortalece o fluxo de troca de informações e conectividade e diminui os problemas decorrentes da falta de tempo e da falta de proximidade geográfica (Lea, Wu, Maguluru, e Nichols, 2006).

Os dados empíricos deste estudo também confirmam que o uso dos SM contribui para o aumento das vendas através do compartilhamento de informações, divulgação da empresa e captação de novos clientes. De acordo com a literatura a pesquisa mostra que as organizações que usam os SM para apoiar suas estratégias de negócios têm melhor desempenho do que o resto das organizações (Agnihotri et al., 2012). As descobertas deste estudo também mostraram que o uso da SM contribui para aumentar a credibilidade das empresas. O aumento da frequência de comunicações entre entidades empresariais reduz a percepção de risco, aumenta a confiança no relacionamento e, assim, gera maior cooperação (Palmatier, Dant, Grewal, e Evans, 2006). Desta forma este estudo propõe a seguinte proposição:

P2: O uso dos SM contribui para o aumento das vendas em empresas B2B.

Este estudo buscou compreender como o uso dos SM pode potencializar a vantagem competitiva em empresas B2B. Segundo a literatura sobre vantagem competitiva, as redes de negócios com orientação para o mercado B2B representam uma configuração estratégica para organizar relacionamentos profissionais entre empresas para resolver problemas comuns ou individuais, alcançar eficiência coletiva e desfrutar de interação perfeita entre grupos que buscam vantagem competitiva comum (Pandey et al., 2020, Ford e Mouzas, 2013).

Os dados empíricos deste estudo apontam em parte que o uso dos SM potencia a vantagem competitiva das empresas B2B, pois a maior parte dos entrevistados percebem que além de manter ativo nos SM é necessário também a criação de um conteúdo relevante. Estudos anteriores sugerem que a análise dos SM ajuda as

organizações a produzir inteligência, o que, por sua vez, contribui para a criação de vantagens competitivas e valores de negócios (Fan e Gordon, 2014). Outros estudos mostraram que, se uma organização é capaz de encontrar um vínculo adequado entre os SM e a estratégia de negócios que leve a apoiar a estratégia, isso eleva o status competitivo atual da organização e direciona a organização para melhorias futuras (Bentley-Goode e outros, 2019).

Por sua vez, um dos entrevistados discorda que o uso dos SM aumenta a vantagem competitiva, pois já é uma ferramenta bastante usada por outras empresas. Uma vantagem competitiva é mais sustentável quando tais recursos são valiosos, raros e não prontamente imitáveis, pois essas condições prejudicam a capacidade dos concorrentes de alcançar a paridade (King, 2007, Reed e DeFillipi, 1990). Portanto, este estudo desenvolve a seguinte proposição:

P3- O uso dos SM contribui para aumentar a vantagem competitiva das empresas, mas não de forma sustentada.

Este estudo buscou identificar quais as limitações encontradas pelas empresas B2B com o uso dos SM. De acordo com a literatura as empresas B2B enfrentam desafios nas decisões de investimento em tecnologia de marketing digital (Sena e Ozdemir, 2019), bem como na decisão de como e quais competências desenvolver (Sousa e Rocha 2019). As descobertas deste estudo destacam como limitações encontradas a dificuldade em manter uma frequência de publicações, a criação de conteúdo de qualidade e as atualizações e mudanças do algoritmo dos SM.

Primeiramente os dados empíricos apontam como principal limitação citada pelos entrevistados, manter uma constância de publicações nos SM, segundos os entrevistados é necessário tempo e rapidez para manter os SM com conteúdo atualizado. O desenvolvimento dos SM desafiou os profissionais de marketing B2B ao criar um espaço no qual os parceiros de negócios podem interagir de forma síncrona em alta velocidade (Eid, Abdelmoety, e Agag, 2019), e devido a essa pressão de tempo as empresas agora têm menos controle sobre o conteúdo dessa interação que pode vir com tensões.

Segundo, a necessidade da criação de conteúdo de qualidade é uma limitação encontrada pelas empresas, não basta apenas ter frequência nas publicações, o conteúdo precisa ser relevante para o público alvo. Num contexto B2B, o objetivo do marketing de conteúdo é criar conteúdo considerado valioso ou interessante do ponto

de vista do potencial do comprador (Wall e Spinuzzi, 2018). Apesar desses desafios e diferenças, é fundamental criar e fornecer conteúdo de marketing rico e valorizado por todos os atores envolvidos em etapas e tipos específicos de processos de compra B2B (Holliman e Rowley, 2014).

Terceiro, esse estudo também identificou como limitação no uso dos SM as constantes atualizações e mudanças de algoritmo das redes. Segundo a literatura na cultura atual, quando os gerentes planejam seu conteúdo de marketing, contam fortemente com os utilizadores e algoritmos de plataformas de SM (Kanuri, Chen, e Sridhar, 2018). Com base nessa discussão, este estudo desenvolve as seguintes proposições:

P4: Existem limitações no uso dos SM pelas empresas B2B referentes à frequência e criação de conteúdos relevantes.

P5- As atualizações e mudanças do algoritmo dos SM geram limitações no seu uso pelas empresas B2B.

6. Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.

Este estudo procurou analisar como o uso dos SM podem contribuir para potenciar uma vantagem competitiva em empresas B2B. Mediante uma abordagem qualitativa com base em entrevistas, foi possível concluir que o uso dos SM por empresas B2B melhoram a comunicação e relacionamento com o cliente, aumenta as vendas e contribuem para aumentar a vantagem competitiva mas de forma sustentada.

Além desses benefícios foram encontradas algumas limitações no uso dos SM referentes a necessidade de criação de conteúdo de qualidade e mudanças no algoritmo das principais redes sociais.

6.1 Contribuições teóricas

Este estudo traz importantes contribuições teóricas sobre os SM como vantagem competitiva em empresas B2B. A primeira contribuição é a identificação de melhorias no processo de comunicação e marketing em empresas B2B. Em um estudo de empresas B2B, Andersson e Wikström (2017) mostra por que e como os SM podem fornecer ferramentas de comunicação para alcançar diferentes grupos de stakeholders, aumentar a interação com os clientes, apoiar as vendas e construir as marcas das empresas. Em suma, o impacto positivo do desempenho da comunicação no desempenho dos negócios foi comprovado por pesquisadores anteriores (Kim e Zeelim-Hovav, 2011). De acordo com Beckers et al., 2017, Eggers et al., 2017, o surgimento de plataformas SM traz nova complexidade ao cenário B2B, mas também promete melhorar a comunicação entre os parceiros em rede.

Ao contrário, também se observou o crescimento em estudos em mercados B2B. Mais e mais pesquisadores sugerem que as empresas devem ter uma presença dos SM, uma vez que o uso estratégico dos SM é cada vez mais visto para aumentar a competitividade da empresa (por exemplo. Cartwright, Liu e Raddats, 2021; Tiwary, Kumar, Sarraf, Kumar e Rana, 2021).

A segunda contribuição diz respeito ao potencial do uso dos SM nos indicadores de desempenho das empresas B2B, nomeadamente em termos de aumento das vendas. Os resultados revelam que o uso dos SM aumentam a visibilidade da empresa, gera credibilidade, diminui as barreiras geográficas contribuindo para um melhor resultado

em vendas. Pesquisas acadêmicas recentes sugerem que as organizações de vendas B2B e, especialmente, os vendedores B2B precisam ser flexíveis e adaptar os processos de vendas para ter sucesso na nova era digital, especialmente ao lidar com clientes habilitados (Guenzi e Habel, 2020; Guenzi e Nijssen, 2020; Marshall, Moncrief, Rudd e Lee, 2012; Sharma, Rangarajan e Paesbrugge, 2020; Singh et al., 2019). Hoje, os vendedores do B2B utilizam os SM em várias etapas do processo de vendas para executar tarefas, incluindo procurar, qualificar e manter clientes (Ancillai et al., 2019; Hayes, 2015; Itani et al., 2017; Moncrief, 2017; Rodriguez et al., 2016). A longo prazo, a venda social (*social selling*) bem-sucedida permite as empresas B2B construir uma maior conscientização sobre a marca e estabeleçam sua reputação on-line entre clientes atuais e potenciais (Cawsey e Rowley, 2016). Há evidências de que o envolvimento nos SM influencia a força do relacionamento dos relacionamentos B2B (Karampela et al., 2018, Karampela et al., 2020, Luo et al., 2021, Murphy e Sashi, 2018).

A terceira contribuição deste estudo é aprofundar o debate sobre como o uso dos SM podem contribuir para o aumento da vantagem competitiva em empresas B2B. Segundo a literatura as atividades de marketing digital são cada vez mais reconhecidas pelo seu potencial para aumentar a competitividade dos lugares (Coca-Stefaniak e Carroll, 2015; Hanna e Rowley, 2015; van Weerdenburg et al., 2019). Entre outros, o uso dos SM tem sido associado à melhoria da inteligência competitiva e do comportamento de venda, bem como ao desempenho das mesmas (Itani, Agnihotri, e Dingus, 2017). Evidências na literatura sugerem que o uso dos SM de uma empresa mostra seu processamento de informações de mercado (por exemplo. Ye, Yu, Zheng e Zheng, 2022) e seu uso de inteligência competitiva (Itani, Agnihotri e Dingus, 2017), que são uma atividade principal da orientação de mercado (Kohli e Jaworski, 1990)

6.2 Contribuições práticas

Este estudo fornece informações importantes que contribuem para que empresas B2B usem os SM para potencializar a vantagem competitiva. O uso dos SM precisam estar alinhados com os objetivos da empresa e apoiar a comunicação, o relacionamento e as vendas e assim atingirem os resultados esperados. De acordo com a literatura, a tecnologia e a informação facilitam a inovação de marketing em mercados competitivos (Freeman, 1995, Sood e Tellis, 2009).

Dada a importância sobre o uso dos SM, as implicações práticas deste trabalho também destacam sobre as limitações encontradas no uso dos SM pelas empresas B2B. Como foi relatado, os dados empíricos deste estudo apotam a necessidade de uma frequência na criação de conteúdo de qualidade com uma das principais limitações no usos dos SM.

Além dessas informações também foi evidenciado neste estudo uma outra limitação que é a mudança frequente do algoritmo dos SM, o que dificulta o alcance das informações compartilhadas e também na mensuração dos resultados alcançados com o uso dos SM. Um grande conjunto de pesquisas mostra que o maior desafio enfrentado pelas organizações B2B em relação aos SM é a falta de conhecimento predominante sobre como implementar efetivamente as plataformas disponíveis como uma ferramenta estratégica, e a melhor forma de incorporar tal ferramenta dentro de uma estratégia de marketing holística (Chirumalla, Oghazi, e Parida, 2018; Liu, 2019; Siamagka et al., 2015).

Contudo, as contribuições apresentadas aqui não concluem que apenas essas são as limitações que as empresas B2B pode encontrar com o uso dos SM.

6.3 - Limitações e futuras linhas de investigação

Este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente o reduzido número de gestores disponíveis em participar da pesquisa, pois a maioria dos contatados para este estudo aceitavam em responder ao guião mas não tinham tempo disponível para participar da entrevista. Esta limitação veio provocar que o número de entrevistas tenha sido limitado, apesar de ser um numero ainda assim recomendado para estudos de caso. Buscando profundidade em vez de amplitude, o tamanho da amostra no estágio 1 foi compatível com o paradigma de pesquisa qualitativa em que tamanhos de amostra relativamente pequenos são usados para gerar dados ricos em informações (Patton, 1990).

Uma outra limitação encontrada foi o facto de a pesquisa ser realizada apenas com gestores de pequenas e médias empresas, e assim este estudo não pode aferir sobre a influência dos SM na vantagem competitiva dessas empresas.

Estas lacunas são oportunidades para que futuros investigadores possam desenvolver nos estudos e assim colmatar estas limitações. Deste modo, será importante no futuro desenvolver pesquisas similares em outros contextos geográficos (em diferentes

países), considerando que apenas participaram empresas com atuação no Brasil. Outro factor a ser considerado futuramente é a realização de pesquisas que integrem empresas de diferentes dimensões (pequena, médias e grandes) e eventualmente comparar com outros contextos de negócio que não sejam apenas em contexto exclusivo de B2B.

Referências bibliográficas

- Aarkovich, A., Efrat, K., Raban, D., Souchon, R. & Anne L. (2019). Competitive intelligence embeddedness: Drivers and performance consequences.. *European Management Journal*, 39/4, 708-718. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.003>.
- Agnihotri, R. (2020). Social media, customer engagement, and sales organizations: A research agenda. *Industrial Marketing Management*, 90, 291-299. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.017>.
- Agnihotri,R., Dingus,R., Hu,M.Y. & Krush,M.T.(2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*,53, 172-180. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.09.003>.
- Ancillani, C., Terho,H., Cardinali, S. & Pascucci, F. (2019). Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling. *Industrial Marketing Management*, 82, 293-308. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.002>.
- Baker, W. E., Mukherjee, D. & Peri, M. G. (2022). Learning orientation and competitive advantage: A critical synthesis and future directions. *Journal of Business Research*, 144, 863-873. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.003>.
- Barry, J. M. & Gironde, J.T. (2019). Operationalizing thought leadership for online B2B marketing. *Industrial Marketing Management*, 81, 138-159. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.005>.
- Bianchi, C. & Andrews, L. (2015). Investigating marketing managers' perspectives on social media in Chile. *Journal of Business Research*, 68/12. 2552-2559. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.026>
- Bongsug, C., McHaney, R. & Sheu, C. (2020). Exploring social media use in B2B supply chain operations. *Business Horizons*, 73/1, 73-84. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.008>.
- Bowen, M., Lai-Bennejean, C., Hass, A. & Rangarajan, D.(2021). Social media in B2B sales: Why and when does salesperson social media usage affect salesperson performance?. *Industrial Marketing Management*, 96, 166-182. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.007>.
- Caiazza, R. & Bigliardi, B. (2022). Web marketing in agri-food industry: Challenges and opportunities., *Trends in Food Science & Technology*, 103, 12-19. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2020.04.024>.
- Cao,G., Duan, Y. & Banna, A.E. (2019). A dynamic capability view of marketing analytics: Evidence from UK firms. *Industrial Marketing Management*, 76, 72-83. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.002>.

- Cao, G. & Weerawardena, J. (2023). Strategic use of social media in marketing and financial performance: The B2B SME context. *Industrial Marketing Management*, 111, 41-54. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.007>.
- Catwright, S., Davies, I. & Archer-Brown, C. (2021). Managing relationships on social media in business-to-business organisations.. *Journal of Business Research*, 125, 120-134. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.028>.
- Cartwright, S., Liu, H. & Raddats, C. (2021). Strategic use of social media within business-to-business(B2B) marketing:A sistematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 97,35-58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.005>.
- Chawla, Y. & Chodak, G. (2021). Social media marketing for businesses: Organic promotions of web-links on Facebook. *Journal of Business Research*, 135, 49-65. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.020>.
- Cortez,R.M.; Gilliland,D.I. & Jonhston,W.J.(2020). Revisiting the theory of business-to-business advertising. *Industrial Marketing Management*,89, 642-656. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.012>.
- Crissafulli, B., Quamina, L.T. & Singh, J. (2022). *Competence is power: How digital influencers impact buying decisions in B2B markets*. *Industrial Marketing Management*,104, 384-399. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.05.006>.
- Davcik, N. & Sharma, P. (2016). Marketing resources, performance, and competitive advantage: A review and future research directions.. *Journal of Business Research*, 69/12, 5547-5552. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.169>.
- Deng, Q., Wang, Y., Michel, R. & Ji, S. (2021). Speak to head and heart: The effects of linguistic features on B2B brand engagement on social media. *Industrial Marketing Management*, 99, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.09.005>.
- Dwived, Y., Ismagilova, E., Hughes, L., Carlson, J., Filieri, R., Jaconson, J.,...,Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>.
- Dwived, Y., Sharef, M., Akram, M.S., Bhatti, Z.A. & Rana, N.P. (2022). Examining the effects of enterprise social media on operational and social performance during environmental disruption. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121364. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121364>.
- Fraccastoro, S., Gabrielsson, M. & Pullis, E.B. (2021). The integrated use of social media, digital, and traditional communication tools in the B2B sales

process of international SMEs. *International Business Review*, 30/4, 101776. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101776>.

Fraccastoro, S., Gabrielsson, M. & Chetty, S. (2021). Social Media Firm Specific Advantages as Enablers of Network Embeddedness of International Entrepreneurial Ventures. *Journal of World Business*, 56/3, 101164. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101164>.

Hagen, D., Risselada, A., Spierings, B., Weltevreden, J.W.J. & Atzema, O. (2022). Digital marketing activities by Dutch place management partnerships: A resource-based view. *Cities*, 123, 103548. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103548>.

Hassani, A. & Mosconi, E. (2022). Social media analytics, competitive intelligence, and dynamic capabilities in manufacturing SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121416. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121416>.

Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown; C., Mader, B. & Yau, A. (2019). A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models. *Industrial Marketing Management*, 81, 169-179. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.001>.

Kim, K.H., Jeon, B.J., Jung, H.S., Lu, W. & Jones, J. (2012). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Journal of Business Research*, 65/11, 1612-1617. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.047>.

Kim, J., Kang, S. & Lee, K. H. (2021). Evolution of digital marketing communication: Bibliometric analysis and network visualization from key articles. *Journal of Business Research*, 130, 552-563. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.043>.

Knudsen, E. S., Lien, L. B., Timmermans, B., Belik, I. & Pandey, S. (2021). Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage. *Journal of Business Research*, 128, 360-369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.008>.

Krings, W., Palmer, R. & Inversini, A. (2021). Industrial marketing management digital media optimization for B2B marketing. *Industrial Marketing Management*, 93, 174-186. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.01.002>.

Lacka, E. & Chong, A. (2016). Usability perspective on social media sites adoption in the B2B context. *Industrial Marketing Management*, 54, 80-91. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.01.001>.

Lacoste, S. (2016). Perspectives on social media and its use by key account managers. *Industrial Marketing Management*, 54, 33-43. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.010>.

Luo, J., Tóth, Z., Liu, M.J. & Yuan, R. (2021). Social media-related tensions on business-to-business markets – Evidence from China. *Industrial Marketing Management*, 93,293-306. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.015>.

Marchand, A.; Hennig-Thurau, T. & Flemming, J.(2021). Social media resources and capabilities as strategic determinants of social media performance. *International Journal of Research in Marketing*, 38/3, 549-571. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.011>.

Markovich, A., Efarm, K., Raban, D.R. & Souchon, A.L. (2019). Competitive intelligence embeddedness: Drivers and performance consequences. *European Management Journal*, 37/6, 708-718. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.003.37/6>.

Maury, B. (2018). Sustainable competitive advantage and profitability persistence: Sources versus outcomes for assessing advantage. *Journal of Business Research*,84; 100-113. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.051>.

Michaelidou, N., Siamagka, N.T. & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40/7, 1153-1159. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.009>.

Nunan, D., Sibai, O., Schivinsk, B. & Christodoulides, G. (2018). Reflections on “social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales” and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 75, 31-36. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.03.009>.

Pekkala, K. & Zoonen, W. (2022). Work-related social media use: The mediating role of social media communication self-efficacy. *European Management Journal*,40/1, 67-76. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.03.004>.

Peruchi, D., Pacheco,D., Todeschini,B. & Caten, C. (2022). Moving towards digital platforms revolution? Antecedents, determinants and conceptual framework for offline B2B networks. *Journal of Business Research*, 142, 344-263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.036>.

Rakshit,S., Islam,N., Mondal,S. & Paul,T. (2022). An integrated social network marketing metric for business-to-business SMEs. *Journal of Business Research*, 150, 73-88. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.006>.

Rose, A., Fandel, D., Saraeva, A. & Dibley, A. (2021). Sharing is the name of the game: Exploring the role of social media communication practices on B2B customer relationships in the life sciences industry. *Industrial Marketing Management*, 93, 52-62. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.013>.

Rua, O. L & Santos, C. (2022). Linking brand and competitive advantage: The mediating effect of positioning and market orientation. *European Research on Management and Business Economics*, 28/2, 10194. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100194>.

Sedalo,G., Boateng,H. & Koriba, J.P. (2022)._Exploring social media affordance in relationship marketing practices in SMEs. *Digital Business*, 2/1, 100017. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100017>.

Shankar, V., Grewal, D. Sunder, S., Fossen,B., Peters, K. & Agarwal, A. (2022). Digital marketing communication in global marketplaces: A review of extant research, future directions, and potential approaches. *International Journal of Research in Marketing*, 39/2. 541-565. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.005>.

Shen, C., Loung,T., Ho, J. & Djailane, I. (2020). Social media marketing of IT service companies: Analysis using a concept-linking mining approach. *Industrial Marketing Management*, 90, 593-604. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.014>.

Siamagka, N.T., Christodoulides, G., Michaedilou, N. & Valvi, A. (2015). Determinants of social media adoption by B2B organizations. *Industrial Marketing Management*, 51, 89-99. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.005>.

Sombultawee, K & Wattanatorn, W.(2022). Management of social selling and B2B customer-brand engagement: Is direct selling on social media good for your brand and relationships?. *Electronic Commerce Research and Applications*, 54, 101167. <https://doi.org/10.1016/j.elelap.2022.101167>.

Terho, H., Giovannetti, M. & Cardinali S. (2022). Measuring B2B social selling: Key activities, antecedents and performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, 101, 208-222. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.12.016>.

Tiwary, N.K., Kumar, R.K., Sarraf, S., Kumar, P. & Rana, N.P. (2021). Impact assessment of social media usage in B2B marketing: A review of the literature and a way forward. *Journal of Business Research*, 131, 121-139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.028>.

Tourani, A. (2022). Thriving in a shifting landscape: Role of social media in support of business strategy. *Asia Pacific Management Review*, 27/4, 276-281. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.11.001>.

Upreti, B.R., Huhtala, J.P., Tikkanen, H., Malo, P., Marvasti, N., Kaski, S., ... Mattila, P. (2021). Online content match-making in B2B markets: Application of neural content modeling. *Industrial Marketing Management*,93, 32-40. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.012>.

Varandajan, R., Welden, R., Arumachalam, S., Haenkin, M. & Gupta, S. (2022) Digital product innovations for the greater good and digital marketing innovations in communications and channels: Evolution, emerging issues, and future research directions. *International Journal of Research in Marketing*, 39/2, 482-501. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.002>.

Wang, H., Ko, E., Woodside, A. & Yu, J. (2021). SNS marketing activities as a sustainable competitive advantage and traditional market equity. *Journal of Business Research*, 130, 378-383.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.005>.

Wang, W., Pauleen, D. & Zhang, T. (2016). How social media applications affect B2B communication and improve business performance in SMEs. *Industrial Marketing Management*, 54, 4-14.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.004>.

Yang, M., Wang, J. & Zhang, X. (2021). Boundary-spanning search and sustainable competitive advantage: The mediating roles of exploratory and exploitative innovations. *Journal of Business Research*, 127, 290-299.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.032>.

Apêndice A – Guião da entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA	
Enquadramento da Entrevista	<p>O presente guião de entrevista faz parte da dissertação de mestrado da aluna Waydman Pinto da Silva que se encontra em curso no mestrado em Marketing da Universidade da Beira Interior, que tem como orientador o Professor Doutor João J. Matos Ferreira, professor na Universidade da Beira Interior (UBI).</p> <p>Este guião tem como objetivo contribuir para as entrevistas que pretendem responder aos seguintes objetivos de estudo:</p> <p>Objetivo principal: compreender como o uso dos social media podem aumentar a vantagem competitiva em empresas B2B.</p> <p>Objetivos específicos: analisar como os <i>social media</i> melhoram a comunicação e relacionamento com o cliente; compreender os benefícios e eficácia nos negócios após o uso dos <i>social media</i>, identificar se existe aumento nas vendas com o uso dos <i>social media</i> ; e identificar as limitações no uso dos <i>social media</i> em empresas B2B.</p> <p>As respostas a esta entrevistas são anónimas e confidências, os dados recolhidos serão utilizados apenas neste estudo. Este estudo tem natureza exploratória e não estatístico.</p> <p>A participação nesta entrevista pode ser recusada a qualquer momento.</p>

	<p>Qualquer dúvida sobre o estudo pode ser esclarecido pela investigadora através do e-mail: waydman.silva@ubi.pt</p> <p>Grata pela participação</p>
Objetivos da Entrevista	<p>Responder as questões de investigação:</p> <p>Q1- Quais os benefícios e vantagens do uso dos <i>social media</i> ?</p> <p>Q2- Como os <i>social media</i> trazem melhoria na comunicação e relacionamento com os clientes?</p> <p>Q3- Quais benefícios dos <i>social media</i> nos processos de venda e prospecção de clientes?</p> <p>Q4- Quais as limitações no uso dos <i>social media</i>?</p>
Entrevistados	Profissionais de marketing e gestores de empresas B2B.
Entrevistadora	Aluna do 2º ano do Mestrado em Marketing
Meio de Comunicação	Entrevista oral
Tempo de Entrevista	30 a 40 minutos
I- CARACTERISTICA DO ENTREVISTADO	
<p>País onde reside?</p> <p>2- () Masculino () Feminino</p>	

Idade

18 a 24 anos

25 a 35 anos

35 a 44 anos

45 a 54 anos

Acima de 55 anos

Qualificação/Grau de Instrução

Escolaridade obrigatória/Ensino médio Licenciatura/Graduação Pós-Graduação Mestrado Outro: Qual:

Cargo/Função:

II- CARACTERISTICAS DA EMPRESA

Nome da Empresa:

Segmento:

Quantidade de funcionários:

Localização:

Quais dos *social media* são utilizadas?

III- USO DOS *SOCIAL MEDIA*

Por qual razão a empresas utiliza as redes sociais? E para que?

Quais benefícios são decorrentes do uso dos *social media*?

Quais os objetivos alcançados usando dos *social media*?

IV- COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

Com o uso dos *social media* houve melhoria da comunicação com clientes e parceiros?

As medias sociais ajudam a criar novos contatos e na prospecção de clientes?

V- BENEFÍCIOS DAS REDES SOCIAIS

Os social media tem ajudado a atrair e reter clientes? Como?

Os social media além de ser usada como ferramenta de marketing e relacionamento com o cliente traz algum benefício econômico e vantagem competitiva para a empresa?

O uso dos social media aumenta as oportunidades de vendas?

Os social media têm diminuído os custos em encontrar novas oportunidades de negócios?

Os social media trouxeram melhorias nos processos organizacionais?

O uso dos social media tem ajudado a obter alguma vantagem sobre os concorrentes?

VI- LIMITAÇÕES NO USO DAS MEDIAS SOCIAL

Quais foram as barreiras e desafios encontrados no uso dos social media?

Em sua opinião, existe algum risco no uso dos social media em negócios B2B?

Apêndice B- Tabela com resumo das respostas

USO DOS SOCIAL MEDIAS		
Pergunta	Entrevista do	Resposta
Por qual razão a empresa utiliza as redes sociais? E para que?	A	Divulgar os serviços e captar clientes
	B	As redes sociais permitem uma comunicação com velocidade e com grande alcance. Além disso, as marcas conseguem entrar no dia a dia das pessoas.
	C	Para promover a marca por meio de conteúdos relevantes
	D	para alcançar novos clientes e divulgar a empresa
	E	Utilizamos as redes para apresentar nossos serviços, criar autoridade no segmento e captar novos clientes.
	F	Para aumentar a exposição da marca e adquirir novos clientes
Quais benefícios são decorrentes do uso dos social media	A	Captação de clientes em qualquer parte do país e do mundo
	B	Conseguir levar a marca para o dia a dia das pessoas com um custo mais baixo que as demais medias de massa, de forma segmentada e com velocidade.
	C	Atração de Clientes
	D	para alcançar novos clientes e divulgar a empresa
	E	Possibilidade de divulgação com custos bem menores que as medias tradicionais, maior abrangência do nosso alcance e diversificação de público-alvo.

	F	Facilidade, acessibilidade e baixo investimento (se comparadas as medias tradicionais)
Quais os objetivos alcançados usando os social media	A	Maior escalada do negócio, captação de clientes em outras regiões (mais distantes)
	B	Ter uma comunicação rápida e direcionada para os nossos usuários.
	C	Atração de Clientes
	D	Ampliação da rede de contatos e consequentemente de clientes
	E	Reconhecimento do mercado e aumento de autoridade nas áreas que trabalhamos.
	F	Alcance, relacionamento com público potencial, captação de leads
COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO		
Com o uso dos social media houve melhoria da comunicação com clientes e parceiros?	A	Sim
	B	Por ser um canal direto de comunicação , conseguimos ter feedbacks mais rápidos e assim conseguimos solucionar algum problema com mais agilidade.
	C	Sim
	D	sim
	E	Sim, e para a comunicação com os nossos clientes a nossa principal ferramenta é o Whatsapp.
	F	Sim
Os social media ajudam a criar novos contatos e na prospecção de clientes?	A	Sim
	B	Sim. A facilidade de compartilhamento do conteúdo ajuda muito, e além disso temos as campanhas online, que conseguem gerar um grande fluxo de novos contatos .
	C	Sim

	D	sim
	E	Sim, já tivemos alguns clientes que nos procuraram pela divulgação nas redes. Mas a maior parte de nossa carteira ainda vem da indicação.
	F	Sim
BENEFÍCIOS DAS REDES SOCIAIS		
Os social media tem ajudado a atrair e reter clientes? Como?	A	Sim. Elas tem permitido uma maior escalada da comunicação da empresa com o mercado, ajudando no processo de captação de clientes em outras regiões do país (e até do mundo)
	B	Sim. É preciso um investimento direcionado pro digital de maneira geral. Desde a criação de conteúdo com qualidade para a se tornar atrativo como no investimento em campanhas, influenciadores e equipe de suporte.
	C	Mais na atração do que na retenção
	D	Sim, a partir da divulgação dos trabalhos e dicas postadas
	E	Mais do que atrair, através das redes conseguimos mostrar aos nossos clientes na prática como são os nossos serviços, por que trabalhamos diretamente com o marketing digital.
	F	Sim. Pelos canais de contato direto.
Os social media além de ser usada como ferramenta de marketing e relacionamento com o cliente traz algum benefício econômico e vantagem competitiva para a empresa?	A	Com toda certeza. Os social media tem sido extremamente importantes tanto para a prospecção B2C quanto B2B. No caso do cenário B2B, gerar leads através das redes sociais tem sido muito importante, principalmente no que diz respeito à prospecção de empresas de micro e pequeno porte. Muitas dessas empresas são geridas por pessoas (gestores, diretores) que acessam os social media com grande frequência, o que as torna alvos interessantes para campanhas B2B, por exemplo.

	B	Sim. A vantagem econômica existe porque conseguimos direcionar as campanhas exatamente para o público que temos interesse. Outro ponto importante, é que conseguimos mensurar o custo de cada ação do usuário dentro das redes sociais.
	C	Se bem usada, sim
	D	Vantagem competitiva talvez não, pois uso dos social media já é o padrão... não usá-la te deixa de fora do mercado... assim utilizando as medias de forma estratégica se consegue atingir o público alvo para que se tornem clientes
	E	Sim, através da propaganda e divulgação com custo menor do que as medias convencionais.
	F	Traz ROI
O uso das medias sociais aumenta as oportunidades de vendas?	A	Sim
	B	Sendo usada da maneira correta , aumenta sim. Sem nenhuma dúvida.
	C	Se bem usada, sim
	D	Com certeza
	E	Sim, com certeza.
	F	Sim
Os social media têm diminuído os custos em encontrar novas oportunidades de negócios?	A	Sim. Com toda certeza!
	B	Sim. Por trabalhar com campanhas direcionadas , esse custo fica direcionado com o nosso objetivo. Conseguimos fazer alguns filtros.
	C	De certa forma
	D	talvez... porém se não for organico, precisa desembolçar com anúncios

	E	Sim, e também de escalonar negócios.
	F	Sim
Os social media trouxeram melhorias nos processos organizacionais?	A	Sim, principalmente no que diz respeito aos processos de vendas, captação de clientes, marketing.
	B	Sim. Pois com a velocidade da informação, também precisamos ter agilidade na comunicação interna. Com isso a informação circula de maneira mais rápida e de forma organizada.
	C	Não
	D	A empresa foi criada já utilizando as medias, não sei dizer exatamente sobre melhorias nos processos organizacionais ...
	E	No nosso caso utilizamos de outros métodos para os processos e a sua organização.
	F	O Whatsapp, sim.
O uso dos social media tem ajudado a obter alguma vantagem sobre os concorrentes?	A	Sim. Os social media são - atualmente - um canal de comunicação essencial para as empresas. É impossível pensar em comunicação de mercado e não pensar nos social media
	B	Ela ajuda se a marca estiver desenvolvendo de maneira correta toda a comunicação, e explorando as possibilidades de campanha para impulsionar o negócio.
	C	Não pelo uso da media em si, mas pelo posicionamento da marca comunicado nessas medias
	D	As vezes
	E	Sim. Principalmente para quem trabalha com o digital, assim como a nossa empresa.

	F	Como são todas empresas que trabalham com isso, não posso dizer que é uma "vantagem".
LIMITAÇÕES NO USO DAS MEDIAS SOCIAL		
Quais foram as barreiras e desafios encontrados no uso dos social media?	A	Trabalhar uma linguagem e um conteúdo acessível que gere atenção e engajamento, adaptação à novas ferramentas (reels, vídeos curtos), alta frequência de criação de conteúdos
	B	Construir um conteúdo de qualidade com velocidade e ter uma comunicação interna bem alinhada e ágil no tempo de resposta.
	C	É difícil manter uma rotina de volume de conteúdos
	D	Se atualizar sempre nas novidades que os social media disponibiliza e aprender a usá-la
	E	Continuidade e constância na publicação de conteúdos devido a rotina corrida.
	F	A frequência na geração de conteúdo relevante.
Em sua opinião, existe algum risco no uso dos social media em negócios B2B?	A	Sim. Empresas podem se prejudicar (em termos de imagem e credibilidade) ao investir em uma comunicação ruim, mal posicionada e sem planejamento.

	B	<p>Sim. Hoje as marcas precisam ter bastante cuidado antes de ter um posicionamento, por conta da velocidade das informações. Uma palavra ou contexto errado pode viralizar e levar toda a construção de uma marca pro ralo, de forma muito rápida. Um exemplo bom é a Gabriela Pugliesi que acabou perdendo muitos seguidores e patrocinadores porque fez uma festa durante o período de isolamento do Covid. Marcas precisaram se posicionar de forma rápida, para não estarem associadas a uma pessoa que estava descumprindo os decretos.</p>
	C	<p>Não se for bem usada, com claras diretrizes de marca</p>
	D	<p>Depende de como ela é utilizada... mas a princípio só vejo vantagens</p>
	E	<p>Devido ao alcance gigante que temos nas redes, é necessário muito cuidado com os conteúdos e posicionamentos adotados no digital, pois, eles podem colocar a reputação e a credibilidade da empresa.</p>
	F	<p>Má gestão da imagem da marca, exposição a clientes insatisfeitos de forma pública</p>

