



**TÍTULO: Cenário do Marketing B2B no Brasil 2030: uma análise prospectiva
pela técnica Delphi**

Felipe Cristiano Cappelli Silva

fccappelli@gmail.com

Silvio A. Minciotti

silvio.minciotti@online.uscs.edu.br

Palavras-chave: Marketing B2B. Cenários. Delphi. Tendências. Business to Business. Marketing Industrial

1. INTRODUÇÃO

O marketing Business-to-Business (B2B), também conhecido como marketing industrial, representa um campo dinâmico que envolve transações entre organizações, caracterizadas por processos decisórios complexos, relacionamentos de longo prazo e foco na criação de valor compartilhado. Nas últimas décadas, esse domínio tem passado por transformações significativas, impulsionadas pela digitalização acelerada, avanços tecnológicos como inteligência artificial e big data, e mudanças no comportamento dos tomadores de decisão, que agora priorizam não apenas eficiência econômica, mas também sustentabilidade, inovação colaborativa e adaptação a contextos voláteis (Kotler; Keller, 2016; Paschen *et al.*, 2019).

Este trabalho insere-se no contexto de análise de tendências emergentes no marketing B2B, buscando compreender como se configurará o cenário futuro desse campo no Brasil até 2030. Ao integrar princípios teóricos consolidados com projeções prospectivas, a pesquisa contribui para a reflexão acadêmica, preenchendo lacunas na literatura nacional, e oferece insights práticos para empresas, auxiliando na formulação de estratégias resilientes frente a desafios como transformação digital, pressões externas e instabilidades econômicas. Apesar da consolidação internacional, a produção acadêmica brasileira ainda é limitada, concentrando-se em temas tradicionais e ignorando contextos locais como informalidade e disparidades tecnológicas, reforçando a necessidade de investigações contextualizadas (Coda; Castro, 2019)

1.1 Pergunta Problema e Objetivos

Apesar do avanço da literatura internacional em Marketing B2B, a realidade brasileira ainda carece de estudos prospectivos que integrem tendências globais às especificidades locais. Nesse cenário, torna-se urgente compreender quais serão os contornos do Marketing B2B até 2030, para que empresas possam se antecipar às mudanças e pesquisadores ampliem a base teórica com foco em mercados emergentes.

Problema: Qual será o cenário que caracterizará o Marketing B2B no Brasil em 2030?

Diante desse desafio, este estudo tem como propósito delinear os caminhos futuros do Marketing B2B no Brasil, estruturando objetivos que orientem tanto a investigação acadêmica quanto a aplicação prática no mercado.

Objetivo Geral: Analisar o principal cenário do Marketing B2B no Brasil para 2030, integrando princípios atuais com tendências emergentes para projetar configurações futuras.

Objetivos Específicos:

- Identificar as características dominantes do Marketing B2B na atualidade, incluindo princípios estruturantes como relacionamentos de longo prazo, complexidade no processo de compra e cocriação de valor;
- Avaliar a opinião de especialistas do mercado quanto à aplicabilidade e ao estágio de adoção dos cenários emergentes, como digitalização, virtualização e sustentabilidade;
- Desenvolver um mapa de correlação entre as características atuais do Marketing B2B e os cenários descritos a partir das entrevistas e da aplicação da técnica Delphi, destacando interdependências e caminhos de evolução.

1.2 Justificativa

A pesquisa justifica-se pela relevância científica e prática do tema em um contexto de rápidas mudanças globais e locais. No âmbito acadêmico, observa-se uma lacuna na literatura nacional quanto à abordagem integrada de tendências emergentes em Marketing B2B, especialmente no contexto brasileiro, onde estudos se concentram em aspectos tradicionais como comportamento de compra organizacional, mas negligenciam integrações com temas como ecossistemas digitais e métricas avançadas (Coda; Castro, 2019). Internacionalmente, embora haja consolidação teórica (ex.: Vargo; Lusch, 2004, 2020), há necessidade de adaptações a realidades emergentes como mercados latino-americanos, influenciados por fatores sociopolíticos e econômicos únicos (Cortez; Johnston, 2018). Essa lacuna limita o

avanço teórico, tornando urgente investigações que articulem princípios clássicos com inovações, como a virtualização de mercados e o uso de IA em redes interorganizacionais (Bamberger *et al.*, 2024).

Na prática empresarial, o estudo se mostra essencial para antecipar mudanças e apoiar a formulação de estratégias mais robustas frente às transformações digitais, sociais e econômicas que impactam o mercado. No Brasil, setores como agronegócio, energia e saúde enfrentam desafios como regulação rigorosa, cadeias de suprimentos instáveis e demandas por ESG (ambiental, social e governança), exigindo que empresas B2B adaptem suas abordagens para manter competitividade (Brennan *et al.*, 2011; Nenonen *et al.*, 2020). Ao projetar cenários até 2030, a pesquisa fornece subsídios para gestores, promovendo agilidade estratégica e inovação colaborativa, alinhando-se a demandas por sustentabilidade e eficiência em um ambiente pós-pandêmico marcado por rupturas logísticas e aceleração digital.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Marketing B2B evoluiu de abordagens transacionais, centradas em trocas pontuais e eficiência econômica, para perspectivas relacionais e colaborativas, apoiadas em vínculos de longo prazo, redes de colaboração e criação conjunta de valor (Ford *et al.*, 2002; Vargo; Lusch, 2004, 2020). Essa trajetória reflete contribuições clássicas, como o modelo de comportamento de compra organizacional de Webster e Wind (1972), que enfatiza fatores internos e decisões compartilhadas, e perspectivas relacionais de Håkansson e Snehota (1995), que veem relações como redes vivas baseadas em confiança e adaptações recíprocas. Autores como Kotler e Keller (2016) destacam a complexidade dos processos de compra interorganizacionais, envolvendo múltiplos atores, critérios técnicos e riscos elevados, e a importância da integração entre marketing e vendas para uma jornada coesa do cliente.

Princípios estruturantes consolidam essa base: relacionamentos de longo prazo fomentam aprendizado mútuo e interdependência (Håkansson e Snehota, 1995); complexidade no processo de compra demanda navegação por influências organizacionais e políticas (Johnston e Lewin, 1996; Cova e Salle, 2018); soluções customizadas adaptam ofertas a contextos específicos, ampliadas por tecnologias como IA (Anderson; Narus; Narayandas, 2009; Hakanen e Jaakkola, 2019); cocriação

de valor reposiciona empresas como facilitadoras na lógica dominante do serviço (Grönroos, 2020); interações em rede enfatizam ecossistemas interdependentes (Corsaro; Cantù, 2020); decisões baseadas em valor e risco consideram dimensões multidimensionais (Ulaga e Eggert, 2006; Keränen e Jalkala, 2019); integração marketing-vendas promove eficiência via ferramentas como CRM (Kotler *et al.*, 2006; Le Meunier-FitzHugh *et al.*, 2022); influência contextual incorpora fatores externos como pandemias e ESG (Brennan *et al.*, 2011; Nenonen *et al.*, 2020); e medição de desempenho usa métricas como ROI e CLV (Srivastava *et al.*, 1999; Hanssens *et al.*, 2016).

Estudos recentes reforçam o papel da digitalização, sustentabilidade e ecossistemas de negócios como tendências emergentes (Paschen *et al.*, 2019; Bamberger *et al.*, 2024). A evolução histórica passa de fases pré-industrial (trocas econômicas) para transformação digital (metaverso industrial, gêmeos digitais), com foco em agilidade e plataformas integradas (Hadjikhani e LaPlaca, 2013; Martínez-López *et al.*, 2020).

METODOLOGIA

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e descritiva, com caráter exploratório, estruturada em duas etapas principais para capturar percepções profundas e construir consensos prospectivos. Na primeira etapa, realiza-se uma revisão teórica sistemática baseada em literatura nacional e internacional, complementada por entrevistas semiestruturadas com 8 a 12 especialistas, incluindo profissionais de marketing B2B, acadêmicos e consultores com experiência no setor.

Na segunda etapa, aplica-se a técnica Delphi, um método iterativo para obter consenso de especialistas via rodadas sucessivas de questionários anônimos. Inicia-se com uma rodada aberta para coletar opiniões sobre tendências emergentes (ex.: digitalização, sustentabilidade), seguida de rodadas fechadas (2-4, até convergência >70%) para refinar projeções até 2030. Os participantes são os mesmos das entrevistas, garantindo continuidade. A análise dos dados segue técnicas de categorização temática e análise de conteúdo qualitativa (Bardin, 2011). Isso permite gerar um mapa de correlação (ex.: matriz ou diagrama) entre características atuais

(ex.: relacionamentos de longo prazo) e cenário futuro (ex.: ecossistemas virtuais), destacando interdependências e cenário plausível.

2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por tratar-se de uma pesquisa em andamento, apresentam-se resultados esperados com base na fundamentação teórica e dados preliminares. Espera-se identificar princípios estruturantes do Marketing B2B como dominantes na atualidade, tais como relacionamentos de longo prazo (reforçados por CRM digital), cocriação de valor (via plataformas colaborativas), integração marketing-vendas e avaliação por valor e risco (usando análises preditivas), associados a tendências emergentes como digitalização (automação e IA), virtualização (gêmeos digitais e metaverso industrial) e sustentabilidade (integração ESG em redes). As entrevistas devem revelar estágios de adoção variados no Brasil, com avanços em setores tecnológicos, mas ainda com atrasos em setores mais tradicionais devido a barreiras regulatórias.

O mapa de correlação projetado indicará evoluções, ou de interações em rede para ecossistemas integrados. Discussão integrará esses achados à literatura, destacando como tendências globais (Bamberger *et al.*, 2024) se adaptam ao contexto brasileiro, contribuindo para preencher lacunas (Coda; Castro, 2019). Implicações incluem orientação para pesquisadores em estudos prospectivos e para gestores em estratégias adaptativas, promovendo inovação e resiliência até 2030.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propõe-se a responder ao problema central sobre os cenários do Marketing B2B no Brasil em 2030, oferecendo uma visão integrada que alinha princípios consolidados com projeções emergentes. Ao combinar fundamentação teórica robusta com metodologia Delphi, espera-se oferecer uma contribuição significativa à literatura nacional, preenchendo lacunas contextuais e fomentando debates sobre adaptações locais a tendências globais. Subsídios práticos incluem ferramentas para empresas navegarem transformações, como adoção de ecossistemas digitais e foco em sustentabilidade, garantindo competitividade em ambientes incertos. Futuras pesquisas podem expandir para análises quantitativas ou comparações internacionais, aprofundando o impacto dessas projeções.

REFERÊNCIAS:

ANDERSON, James C.; NARUS, James A.; NARAYANDAS, Das. *Business market management: understanding, creating, and delivering value*. 3. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2009.

BAMBERGER, Boas; REINARTZ, Werner J.; ULAGA, Wolfgang. *Navigating the future of B2B marketing: The transformative impact of the industrial metaverse*. *Journal of Business Research*, v. 188, p. 1–14, 2025. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.115057.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRENNAN, Ross; CANNON, Joseph P.; HUTT, Michael D. *Understanding business markets*. London: Cengage, 2011.

CODA, Renato Calhau; CASTRO, Gustavo Henrique Carvalho de. Marketing business-to-business: análise da produção científica brasileira de 2008 a 2018. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 59, n. 4, p. 258–270, jul-ago 2019. DOI: 10.1590/S0034-759020190404.

CORSARO, Daniela; CANTÙ, Cecilia. Interorganizational networks in B2B markets. *Industrial Marketing Management*, v. 90, p. 1-10, 2020.

CORTEZ, R. M.; JOHNSTON, W. J. Needed B2B marketing capabilities: insights from the USA and emerging Latin America. *International Business Review*, v. 27, n. 3, p. 594-609, 2018.

COVA, Bernard; SALLE, Robert. *Project marketing: beyond competitive bidding*. Chichester: Wiley, 2008.

FORD, David; GADDE, Lars-Erik; HÅKANSSON, Håkan; SNEHOTA, Ivan. *Managing business relationships*. 2. ed. Chichester: Wiley, 2002.

GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing*. 5. ed. Chichester: Wiley, 2020.

HADJIKHANI, Amjad; LAPLACA, Peter. Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, v. 42, n. 3, p. 294-305, 2013.

HAKANEN, Timo; JAAKKOLA, Elina. Co-creating customer-focused solutions within business networks. *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 1, p. 95-105, 2012.

HÅKANSSON, Håkan; SNEHOTA, Ivan. *Developing relationships in business networks*. London: Routledge, 1995.

HANSSSENS, Dominique M.; PAUWELS, Koen. Demonstrating the value of marketing. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, p. 173-190, 2016.

JOHNSTON, Wesley J.; LEWIN, Jeffrey E. Organizational buying behavior: toward an integrative framework. *Journal of Business Research*, v. 35, n. 1, p. 1-15, 1996.

KERÄNEN, Jarmo; JALKALA, Anne. Towards a framework of customer value assessment in B2B markets. *Industrial Marketing Management*, v. 38, n. 8, p. 1105-1117, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

LE MEUNIER-FITZHUGH, Kenneth; et al. Sales-marketing integration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 37, n. 2, p. 295-307, 2022.

MARTÍNEZ-LÓPEZ, Francisco J.; MERIGÓ, José M.; VALENZUELA-FERNÁNDEZ, L.; NICOLAOU, Andreas I. Industrial marketing research: a bibliometric analysis. *Industrial Marketing Management*, v. 85, p. 1-17, 2020.

NENONEN, Suvi; STORBACKA, Kaj; MOLLER, Kristian; HALINEN, Aino. Contextual intelligence in B2B marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 35, n. 1, p. 1-12, 2020.

PASCHEN, Jörg; KIETZMANN, Jan; KIETZMANN, Timothy C. Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 34, n. 7, p. 1410-1419, 2019.

SRIVASTAVA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. Marketing, business processes, and shareholder value. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 4, p. 168-179, 1999.

ULAGA, Wolfgang; EGGERT, Andreas. Value-based differentiation in business relationships. *Journal of Marketing*, v. 70, n. 1, p. 119-136, 2006.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.