

Marketing B2B e a Arte de Tornar Decisões Óbvias em Ambientes Complexos

Um diagnóstico estratégico sobre o papel do marketing industrial nas decisões que realmente importam.

lampejos



Marketing B2B e a Arte de Tornar Decisões Óbvias em Ambientes Complexos

1. Introdução
2. Metodologia
3. Tensões Estruturais
 - 3.1. Marketing como “setor estético”
 - 3.2. Barreiras entre técnica e estratégia
 - 3.3. Falta de indicadores simbólicos
 - 3.4. Marketing fora do centro decisório
4. Tese Central e Estrutura Conceitual
 - 4.1. Diagnóstico como ponto de partida
 - 4.2. Tradução de valor técnico em linguagem estratégica
 - 4.3. Simbologia como estrutura de decisão
 - 4.4. Comunicação que organiza a escolha
5. Crenças que Precisam Ser Superadas
6. Recomendações Práticas
7. Conclusão

1. Introdução

O marketing industrial B2B vive um momento de ruptura. Enquanto os mercados se tornam mais técnicos, regulados e interdependentes, muitas empresas ainda tratam o marketing como algo estético – um setor responsável por campanhas, materiais ou “divulgação”. A conta não fecha.

Essa dissociação entre a complexidade do ambiente industrial e o papel periférico que o marketing ocupa motivou esta pesquisa. A pergunta que nos guiou foi direta: por que o marketing B2B ainda está fora das decisões estratégicas? E mais: o que precisa mudar para que ele atue como inteligência de negócio?

Partimos de uma hipótese clara: o marketing B2B pode – e deve – operar como estrutura de entendimento em ambientes complexos. Seu papel não é apenas comunicar, mas ajudar a tornar decisões mais claras, justificáveis e seguras – tanto para quem compra quanto para quem aprova.

2. Metodologia

A pesquisa foi conduzida em parceria com o **Uplab SENAI** Campinas, por meio de entrevistas qualitativas com líderes de marketing, vendas, engenharia e inovação de grandes indústrias brasileiras, atuantes em setores como alimentos, farmacêutico, automotivo, refratários, siderurgia e automação.



Nosso foco não foi apenas estrutural, mas interpretativo. Buscamos revelar tensões latentes, bloqueios culturais e potenciais desperdiçados. As falas foram organizadas em temas e analisadas à luz de conceitos de branding B2B, cultura organizacional, ciências da decisão e estratégia simbólica.

3. Tensões Estruturais

3.1. Marketing como “setor estético”

Empresas de diferentes setores, como alimentos e transformação, revelaram um padrão recorrente: o marketing costuma entrar tarde demais no processo.

Chamado apenas para “fazer a peça”, não participa da definição do que será ofertado ao mercado. Mesmo em organizações com décadas de operação, o marketing ainda encontra resistência para exercer um papel estratégico – até mesmo na padronização da identidade de marca.

3.2. Barreiras entre técnica e estratégia

Em outros setores, com empresas de automação industrial e manufatura, engenheiros assumem a função comercial. Isso evidencia a natureza altamente técnica da venda. Ainda assim, a comunicação institucional segue limitada, sem conseguir

traduzir o valor técnico em argumentos estratégicos. Há consenso de que o marketing precisa desenvolver ferramentas que revelem o que o cliente realmente valoriza – mesmo quando esse valor é implícito e não verbalizado.

3.3. Falta de indicadores simbólicos

Em diversos segmentos, como alimentos e cerâmica industrial, os líderes mencionaram a dificuldade em mensurar o impacto simbólico do marketing. Dados dispersos e métricas rasas tornam difícil justificar investimentos. A ausência de indicadores qualitativos limita a capacidade de o marketing demonstrar seu impacto sobre a margem, o ciclo de vendas ou o risco percebido – reforçando sua imagem de centro de custo.

3.4. Marketing fora do centro decisório

Em setores como farmacêutico e componentes industriais, mesmo decisões

que envolvem múltiplos atores, riscos técnicos e ciclos longos tendem a excluir o marketing dos fóruns decisórios. Inovações relevantes desenvolvidas pela engenharia são incorporadas taticamente, mas sem integração à narrativa estratégica da marca.

O resultado: o valor real da solução não é plenamente comunicado.

4. Tese Central e Estrutura Conceitual

O marketing B2B deve tornar decisões óbvias em ambientes complexos. Essa ideia se sustenta em quatro pilares que redesenham sua atuação na indústria:

4.1. Diagnóstico como ponto de partida

Toda ação estratégica começa com um diagnóstico. É preciso mapear os ruídos entre o que a empresa faz, o que comunica e o que o mercado entende. Há indústrias com portfólios extensos e altamente técnicos, mas cuja marca institucional permanece

pouco reconhecida – um sinal claro de desalinhamento entre identidade, discurso e percepção.

4.2. Tradução de valor técnico em linguagem estratégica

Clientes não compram atributos – compram impacto, justificativa e confiança. Em setores como refratários e automação, já há ferramentas que permitem captar a percepção de valor do cliente. Isso permite ao marketing traduzir o técnico para o estratégico – construindo argumentos que façam sentido tanto para o usuário quanto para os influenciadores da decisão.

4.3. Simbologia como estrutura de decisão

Mesmo em mercados comoditizados, a marca opera como um atalho de confiança. Em setores como automotivo e siderurgia, onde a paridade técnica é alta, o diferencial torna-se simbólico. O marketing precisa estruturar esses símbolos de forma

consciente – não apenas criar slogans, mas construir sentido.

4.4. Comunicação que organiza a escolha

Comunicar não é apenas informar. É estruturar entendimento. Em empresas que operam com soluções da Indústria 4.0, o marketing tem contribuído para reduzir a distância entre o que é oferecido tecnicamente e o que é percebido como valor. Tornar uma escolha justificável – e defensável internamente – é, em si, uma função estratégica.

5. Crenças que Precisam Ser Superadas

A pesquisa revelou três mitos que bloqueiam a evolução do marketing industrial:

» “Marketing é custo”: se não comprova impacto em margem, risco ou ciclo de vendas, segue tratado como despesa.

» “Produto bom se vende sozinho”: sem narrativa, até o melhor produto enfrenta resistência na aprovação interna.

» “Marketing é racional”: decisões industriais envolvem política, reputação e medo de errar. O marketing precisa navegar essas emoções com precisão.

6. Recomendações Práticas

Para que o marketing B2B exerça seu papel estratégico, é necessário:

» Iniciar qualquer iniciativa por um diagnóstico de percepção e posicionamento;

» Integrar o marketing à modelagem da oferta – e não apenas à sua comunicação;

» Reformular os indicadores de desempenho, incorporando métricas simbólicas e qualitativas;

» Posicionar a marca como um atalho de decisão – não como elemento decorativo.

Além disso, os profissionais da área precisam cultivar visão sistêmica, sensibilidade política e fluência no vocabulário do negócio. Sem isso, o marketing continuará sendo periférico — e sua capacidade transformadora permanecerá inexplorada.

7. Conclusão

O marketing B2B não está em crise por falta de ferramenta ou tecnologia — mas por ter aceitado ficar de fora das decisões que realmente importam.

A indústria não precisa de um marketing que “gera visibilidade”. Precisa de um marketing que reduz incertezas, organiza pensamento e estrutura escolhas.

Quando isso acontece, a decisão deixa de ser uma aposta — e passa a ser consequência.

Fontes conceituais

- » Conversas com líderes industriais
- » Observações de campo em empresas industriais
- » Branding simbólico como estrutura de escolha
- » Cultura organizacional e posicionamento interno do marketing

Referências Bibliográficas

- » **Pedro Waengertner, A Estratégia da Inovação Radical**
- » **Robert Cialdini, As Armas da Persuasão 2.0**
- » **Martha Gabriel, Liderando o Futuro**
- » **Philip Kotler & Waldemar Pfoertsch, Gestão de Marcas em Mercados B2B**
- » **Michael Treacy & Fred Wiersema, The Discipline of Market Leaders**
- » **Clayton Christensen, Competing Against Luck**
- » **Roger Martin & A.G. Lafley, Playing to Win**



Sobre o autor

Fábio Fonçati é diretor-geral da Lampejos, empresa especializada em marketing e tecnologia que atua com marcas B2B e posicionamento estratégico de negócios.

Formado em Comunicação Social e especializações em mídias interativas, branding, gestão 4.0 e inovação, atua há mais de 20 anos na interseção entre comunicação, tecnologia e inovação.

Entre em contato: <https://linktr.ee/foncati>

lampejos

O êxito é fruto da iniciativa
com consistência no objetivo.

Fábio Fonçati
Diretor Geral e Expansão

fabio@lampejos.com.br
(19) 98998-2629

<https://lampejos.com.br>

lampejos

BRUNO M. DE MOURA

CONDOMÍNIO BELLA VISTA