

B2B

Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais

Tradução da 10ª edição norte-americana

Michael D. Hutt
Arizona State University

Thomas W. Speh
Miami University

Tradução:
Angela Tourinho Nery

Revisão Técnica:
Andres Rodriguez Veloso

Administrador (FEA-USP), mestre em Administração (FEA-USP),
doutor em Administração (FEA-USP)

Professor de Marketing do Departamento de Administração
da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da Universidade de São Paulo (FEA-USP)



PARTE

O AMBIENTE DE MARKETING INDUSTRIAL



Plano leitura

CAPÍTULO

1

13/6/14

Perspectiva de Marketing Industrial

O mercado industrial atribui desafios especiais e oportunidades significativas para o gerente de marketing. Este capítulo introduz as forças complexas que são únicas no ambiente de marketing industrial. Após a leitura deste capítulo, você entenderá:

- 1. a natureza dinâmica do ambiente de marketing industrial e as similaridades e diferenças básicas entre bens de consumo e marketing industrial.**
- 2. os fatores subjacentes que influenciam a demanda por produtos industriais.**
- 3. a natureza dos relacionamentos comprador-vendedor em uma cadeia de suprimentos de um produto.**
- 4. os tipos de clientes desse importante mercado.**
- 5. as características básicas dos produtos e serviços industriais.**

Marketing Industrial

Os profissionais de marketing industrial atuam no maior de todos os mercados: o volume em dólares das transações no mercado industrial ou empresarial supera de modo significativo o mercado do consumidor final. No mercado industrial, um único cliente pode ser responsável por um considerável nível de atividade de compra. Por exemplo, o departamento de aquisições corporativas da IBM gasta mais de \$ 40 bilhões por ano em produtos e serviços industriais.¹ Outras empresas, como Procter & Gamble, Apple, Merck, Dell e Kimberly Clark, gastam, cada uma, mais da metade da receita anual de vendas na compra de produtos e serviços.² Sem dúvida, todas as organizações formais – grandes ou pequenas, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos – participam da troca de produtos e serviços industriais, assim constituindo o mercado industrial.

Os mercados industriais são “mercados para produtos e serviços, nacionais a internacionais, comprados por empresas, órgãos do governo e instituições (como hospitais), para incorporação (por exemplo, materiais ou componentes), consumo (material para processamento, material de escritório, serviços de consultoria), uso (instalações ou equipamentos) ou revenda [...]”. Os únicos mercados que não são de interesse direto são aqueles que lidam com produtos ou serviços principalmente direcionados para uso ou consumo pessoal, como bens de consumo voltados a supermercados, eletrodomésticos ou serviço bancário de varejo”.³ Os fatores que distinguem o marketing industrial do marketing de bens de consumo são a natureza do cliente e como esse cliente usa o produto. No marketing industrial, os clientes são organizações (empresas, governos, instituições).

As empresas comerciais compram produtos industriais para que façam parte do processo ou o facilitem, como componentes para outros produtos e serviços. Os órgãos do governo e as instituições privadas compram produtos industriais para manter e entregar serviços para o seu próprio mercado: o público. O marketing empresarial ou industrial (os termos podem ser usados alternativamente) responde por mais da metade da atividade econômica nos Estados Unidos, no Canadá e na maioria dos outros países. Mais de 50% de todos os graduados em cursos de administração se juntam a empresas que competem de modo direto no mercado industrial. O grande interesse em mercados de alta tecnologia – e o tamanho do mercado industrial – gerou uma ênfase elevada no gerenciamento de marketing industrial em universidades e programas corporativos de treinamento executivo.⁴

Este livro explora as oportunidades e os desafios especiais do mercado industrial e identifica as novas exigências para o gerenciamento da função de marketing nessa área vital da economia global. As questões a seguir estabelecem o tema deste primeiro capítulo: quais são as similaridades e as diferenças entre

¹ Tim Ferguson, “IBM Shifts Procurement HQ to China”, ZDNet News: 13 de outubro de 2006, disponível em <http://www.news.zdnet.com>, acesso em 1º de junho de 2008.

² Chip W. Hardt, Nicolas Reinecke e Peter Spiller, “Inventing the 21st Century Purchasing Organization”, *The McKinsey Quarterly* (4, 2007), p. 115-117.

³ Prospecto para o Instituto de Estudo de Mercados Industriais, Escola de Administração de Empresas, Universidade do Estado da Pensilvânia, e J. David Lichtenthal, Venkatapparao Mummameni e David T. Wilson, “The Essence of Business Marketing Theory, Research, and Tactics: Contributions from the *Journal of Business-to-Business Marketing*”, *Journal of Business-to-Business Marketing* 15 (2, 2008), p. 91-123.

⁴ J. David Lichtenthal, “Business-to-Business Marketing in the 21st Century”, *Journal of Business-to-Business Marketing* 12 (1, 2, 1998), p. 1-5; J. Lichtenthal, “Advocating Business Marketing Education: Relevance and Rigor—Uttered as One”, *Journal of Business-to-Business Marketing* 14 (1, 2007), p. 1-12; e Michael D. Hutt e Thomas W. Speh, “Business Marketing Education: A Distinctive Role in the Undergraduate Curriculum”, *Journal of Business-to-Business Marketing* 12 (1, 2, 1998), p. 103-126.

FIGURA 1.1 | MARCAS B2B PODEROSAS



FONTES: Caterpillar: Cortesia de reprodução da Caterpillar, Inc.

3M: Cortesia da 3M.

DuPont: Copyright © 2005 da DuPont. Todos os direitos reservados. O Logotipo Oval da DuPont é uma marca registrada da DuPont e de suas coligadas. Utilizado com permissão.

Intel: Reproduzido com permissão da Intel Corporation.

marketing de bens de consumo e marketing industrial? Que clientes constituem o mercado industrial? Como os vários produtos industriais podem ser classificados em categorias gerenciáveis? Quais forças influenciam o comportamento da demanda do mercado industrial?

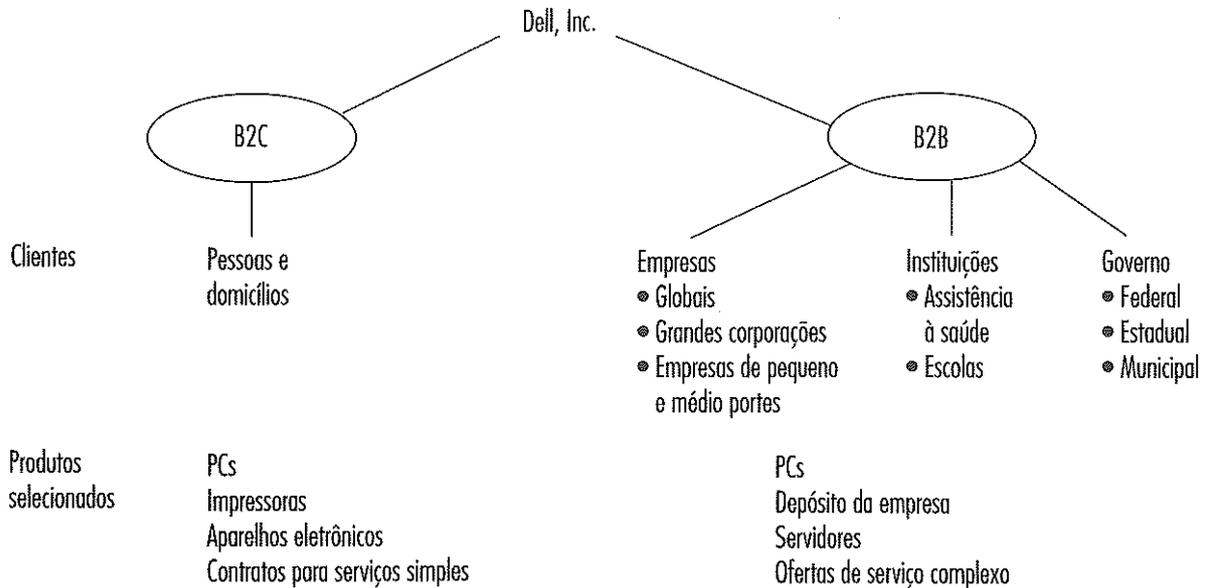
Gerenciamento de Marketing Industrial

Muitas grandes empresas que fabricam produtos como aço, equipamentos de produção ou chips de memória de computador os fornecem exclusivamente para clientes do mercado industrial e nunca interagem diretamente com os seus consumidores finais. Outras empresas participam tanto dos mercados de bens de consumo quanto do mercado industrial. A introdução de impressoras a laser e de computadores pessoais trouxe a Hewlett-Packard, historicamente uma empresa de business-to-business, para o mercado do consumidor. De modo inverso, os mercados de consumo retardatários impeliram a Sony Corporation a expandir-se para o mercado industrial por meio da introdução de produtos automatizados de escritório. Ambas as empresas precisaram reorientar as suas estratégias de marketing de modo dramático, em virtude das diferenças significativas no comportamento de compra do consumidor *versus* mercados industriais.

Produtos como telefones celulares, móveis para escritório, computadores pessoais e software são comprados tanto no mercado de consumo quanto no mercado industrial. O que distingue o marketing industrial do marketing de bens de consumo é o uso pretendido do produto e o cliente pretendido. Algumas vezes os produtos são idênticos, mas é necessária uma abordagem fundamentalmente diferente de marketing para se chegar ao comprador organizacional. É interessante perceber que algumas das marcas mais valiosas no mundo pertencem a profissionais de marketing industrial: Cisco, Google, BlackBerry, Caterpillar, IBM, FedEx, GE, DuPont, Intel, Hewlett-Packard e 3M⁵ (Figura 1.1).

⁵ Frederick E. Webster Jr. e Kevin Lane Keller, "A Roadmap for Branding in Industrial Markets", *Journal of Brand Management* 11 (maio de 2004), p. 388-402; e Matthew Schwartz, "B to B's Best: Brands", *B to B*, edição especial (2007), disponível em <http://www.btobonline>, acesso em 15 de maio de 2008.

FIGURA 1.2 | O MERCADO DO CONSUMIDOR (B2C) E O MERCADO INDUSTRIAL (B2B) NA DELL



Clientes do Mercado Industrial

Os clientes do mercado industrial podem ser classificados de forma ampla em três categorias: (1) empresas comerciais – ou seja, de negócios; (2) instituições – por exemplo, universidades; e (3) governo. Vejamos a Dell, Inc.: a empresa serve tanto ao mercado industrial (B2B) quanto ao mercado de consumo (B2C) (Figura 1.2). Mais importante, entretanto, é que mais de 80% de suas vendas vêm de clientes de B2B!

A Dell presta serviços para cada setor do mercado industrial.⁶ Primeiro, a empresa desenvolveu relacionamentos próximos com grandes empresas globais, como a Boeing, e com grandes clientes corporativos. Esses clientes compram milhares de computadores pessoais (PCs) e agora procuram a Dell em busca de ampla série de produtos e serviços de tecnologia da informação (TI). O volume dos negócios gerados por um único cliente pode ser enorme: um cliente comprou 20 mil computadores laptop para a sua organização global de vendas e algumas empresas possuem uma base instalada de mais de 100 mil computadores da Dell. Segundo, as empresas de pequeno e médio portes (SMB) representam um mercado significativo e a Dell demonstra capacidade especial de entender e chegar a esses clientes. As empresas SMB hoje representam mais de um milhão de clientes da Dell nos Estados Unidos, e essa base vem crescendo rapidamente por todo o mundo. Terceiro, a empresa serve o mercado do governo em todos os níveis, bem como a clientes institucionais como universidades e organizações de assistência médica. Em cada uma de suas áreas de mercado, uma troca mundial de demanda de computadores de mesa para produtos móveis, inclusive notebooks, vem incentivando o rápido crescimento da Dell na Índia e na China, assim como na Europa, no Oriente Médio e na África.⁷ Para compensar o negócio superado de PCs, a Dell também expandiu o escopo de suas ofertas de produtos para incluir ampla gama de produtos de TI,

⁶ V. Kasturi Rangan e Marie Bell, “Dell—New Horizons”, Harvard Business School Caso #9-502-022, 10 de outubro de 2002 (Boston, MA: Harvard Business School Publishing).

⁷ Daniel Workman, “Dell Computer International Sales”, *suite101.com*, 22 de junho de 2008, disponível em http://multinational-expansion.suite101.com/article.cfm/dell_computer_international_sales, acesso em 28 de junho de 2008.

PRINCIPAIS REALIZADORES EM B2B

Jim Ryan, presidente e CEO da W.W. Grainger, Inc.

A W.W. Grainger, Inc. (Bolsa de Nova York: GWW), com vendas de \$ 6,5 bilhões, é a fornecedora líder de ampla linha de produtos de manutenção de instalações que presta serviços a empresas e instituições por toda a América do Norte. Através de sua rede de cerca de 600 filiais, 18 centros de distribuição e várias páginas na internet, a Grainger ajuda os clientes a economizar tempo e dinheiro, ao fornecer-lhes os produtos certos para manter em funcionamento as suas instalações.

Jim Ryan foi eleito presidente do Grupo Grainger em 2004, presidente da Grainger em 2006, diretor de operações em 2007, assumindo também o cargo de diretor executivo (CEO) em 2008. A carreira de Ryan na Grainger é a comprovação de sua filosofia de que “você se prepara para ser um líder ao assumir deliberadamente tarefas difíceis e fora do comum – aquelas de que muitos se esquivam. Tarefas desafiadoras são a base de treinamento que fornece o maior nível de aprendizagem, preparando-o para a liderança nos níveis superiores de grandes empresas”. A escalada de Jim através de vários cargos na Grainger inclui atribuições seniores em TI, Peças Grainger, Marketing, Vendas e Serviços e no E-business da empresa. Enquanto atuava na área de TI, Ryan supervisionou a implantação do sistema SAP e alcançou a conformidade corporativa com relação ao Y2K (Bug do Milênio). Ambas as realizações refletem o foco de Ryan na busca de empreendimentos desafiadores.

O sucesso da Grainger está focalizado no auxílio aos seus clientes com o intuito de reduzir os custos totais de aquisição para itens de manutenção, reparo e operações (MRO). A Grainger encoraja os clientes a eliminar de seus estoques os itens de MRO e a confiar nos sistemas de distribuição res-



ponsiva da Grainger e na sua perícia para o fornecimento desses itens apenas quando são necessários, reduzindo os custos de aquisição desses materiais indiretos. A filosofia da Grainger, segundo a qual os processos do cliente e do fornecedor (da Grainger) estão totalmente integrados para que o cliente se torne mais eficiente, é ser “amigo do cliente”. Essencialmente, a Grainger busca reduzir os custos totais do cliente na aquisição de produtos de MRO.

Ryan acredita que os alunos que se preparam para ser futuros líderes em empresas de B2B podem se preparar melhor para tal papel ao desenvolver quatro capacidades durante a sua formação acadêmica: (1) disciplina e uma sólida ética de trabalho; (2) cultivar “capacidades pessoais”; (3) desenvolver capacidades analíticas; e (4) capacidades organizacionais. Ele aconselha os jovens a colocar seu foco na sólida ética de trabalho no início de suas carreiras e a aceitar trabalhos difíceis que os outros gerentes não estão interessados em assumir. Repetindo a própria tática, Ryan aconselha a “você aprender as capacidades críticas de gerenciamento quando assume aquelas tarefas que são desconhecidas e complicadas”. Suas conquistas como líder de uma empresa de sucesso são testemunhas da sabedoria de sua abordagem.

FONTE: Reproduzido com permissão da Grainger.

inclusive servidores e armazenamento de dados para o mercado industrial, e uma lista crescente de produtos eletrônicos para o consumidor, como TVs de tela plana e Sistemas de Posicionamento Global (GPS) para o mercado de consumo.

Mercados Industriais versus Mercados de Bens de Consumo

A tarefa básica do gerenciamento encurta o caminho do marketing industrial e do marketing de bens de consumo. Os profissionais de marketing que prestam serviços a ambos os setores podem se beneficiar ao

consolidar seu plano organizacional de acordo com uma orientação de mercado, que requer competência superior no entendimento e na satisfação dos clientes.⁸ Tais empresas com base no mercado demonstram

- Marketing
- um conjunto de valores e crenças que coloca em primeiro lugar os interesses dos clientes;⁹
 - a capacidade de gerar, divulgar e usar de modo produtivo as melhores informações sobre clientes e concorrentes;¹⁰
 - o uso coordenado de recursos interfuncionais (por exemplo, pesquisa e desenvolvimento, fabricação).¹¹

Capacidades Distintas. Um exame minucioso de uma empresa com base no mercado revela duas capacidades particularmente importantes: percepção do mercado e ligação com o cliente.¹² Primeiro, a capacidade de percepção do mercado diz respeito a quão bem a organização está equipada para perceber de modo continuado as mudanças em seu mercado e antecipar as respostas do cliente aos programas de marketing. O mercado de *commodities* à vista das empresas com base no mercado muda e reage bem antes de seus competidores (por exemplo, a Coca-Cola no mercado de bens de consumo e a 3M no mercado industrial). Segundo, a capacidade de ligação com o cliente compreende capacidades, habilidades e processos específicos desenvolvidos por uma organização para criar e gerenciar relacionamentos próximos com o cliente.

As empresas de bens de consumo, como a Procter & Gamble (P&G), demonstram essas capacidades no trabalho com varejistas poderosos como a Walmart. Nesse caso, equipes multifuncionais de ambas as organizações trabalham em conjunto ao compartilhar informações sobre entrega e movimentação de produtos e ao planejar juntas atividades promocionais e mudanças no produto. Embora evidentes nos relacionamentos fabricante-revendedor no mercado de bens de consumo, as sólidas capacidades de ligação com o cliente são cruciais no mercado industrial, no qual prevalecem os relacionamentos próximos comprador-vendedor. Empresas líderes em business-to-business como a IBM e a Hewlett-Packard demonstram capacidades distintas de ligação com o cliente, e a Cisco impulsionou seu lendário recorde de crescimento ao fazer avançar os relacionamentos próximos de trabalho com clientes e parceiros de canal similares.

Kumar

Gerenciamento de Clientes como Ativos. Os gastos com marketing, que já foram vistos como despesas de curto prazo, são hoje considerados como ativos do cliente que agregam valor à empresa e a seus acionistas.¹³ À medida que a competição global se intensifica, os gerentes de marketing ficam sob uma pressão crescente para demonstrar o retorno sobre o investimento dos gastos com marketing, apresentar um sólido desempenho financeiro e ser mais responsável perante os acionistas.¹⁴ Para atender esses padrões de

⁸ George S. Day, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing* 58 (outubro de 1994), p. 37-52; e Gary F. Gebhardt, Gregory S. Carpenter e John F. Sherry Jr., "Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation", *Journal of Marketing* 70 (outubro de 2006), p. 37-55.

⁹ Rohit Deshpande, John U. Farley e Frederick E. Webster Jr., "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing* 57 (janeiro de 1993), p. 23-37.

¹⁰ Ajay K. Kohli e Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing* 54 (abril de 1990), p. 1-18.

¹¹ John C. Narver e Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing* 54 (outubro de 1990), p. 20-35.

¹² Day, "The capabilities of Market-Driven Organizations", p. 37-52; e Girish Ramani e V. Kumar, "Interaction Orientation and Firm Performance", *Journal of Marketing* 72 (janeiro de 2008), p. 27-45.

¹³ V. Kumar e Werner Reinartz, *Customer Relationship Management* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2006).

¹⁴ Frederick E. Webster Jr., Alan J. Malter e Shankar Ganesan, "The Decline and Dispersion of Marketing Competence", *MIT Sloan Management Review* 46 (verão de 2005), p. 35-43.

PRINCIPAIS REALIZADORES EM B2B

Trajatória da Carreira de CEOs em B2B: para Muitos, Tudo Começou no Marketing!

Executivos com uma sólida formação em vendas e marketing estão assumindo os altos cargos em empresas líderes de marketing industrial. Por quê? As empresas hoje dão maior importância aos relacionamentos com os clientes. “Elas mudaram as suas estratégias de vendas para enfatizar a construção de parcerias de longo prazo com os clientes. E estão construindo negócios lucrativos sob a noção de que é bem mais barato vender para os clientes atuais do que conquistar novos clientes.” Os executivos de vendas e de marketing entendem os clientes, conhecem o panorama competitivo e têm uma compreensão clara sobre como agregar valor às ofertas da empresa e à organização do cliente. É por isso que muitas empresas estão recorrendo aos executivos de vendas e de marketing para o cargo de CEO. Aqui estão três exemplos:

- Cisco Systems – John Chambers iniciou sua carreira como um vendedor da IBM, onde aprendeu a importância de ouvir com atenção os clientes e cumprir as promessas.¹
- Xerox Corporation – Ann Mulcahy passou a maior parte de seus 25 anos de empresa em cargos de vendas antes de ser nomeada presidente e CEO.

- GE – Durante uma carreira de 20 anos, Jeffrey Immelt passou por uma série de cargos em vendas e marketing na GE antes de ser nomeado para suceder Jack Welch como CEO.

Todos esses CEOs tomaram medidas para tornar suas respectivas organizações mais centradas no cliente. Por exemplo, as prioridades de Jeffrey Immelt para a GE refletem a sua formação em marketing B2B. São elas: “certificar-se de que os processos funcionem corretamente, por exemplo, de modo que as entregas estejam sempre dentro do cronograma; garantir que, qualquer que seja a proposição da GE para o cliente, esta trará mais dinheiro para o cliente; e aumentar a eficácia da equipe de vendas da GE”.² Pensando no futuro, ele busca novos líderes para crescimento na GE – pessoas que são apaixonadas pelos clientes e pela inovação, pessoas que realmente conhecem os mercados e os produtos.³

¹ “Business Biographies: John T. Chambers”, disponível em <http://www.answers.com>, acesso em 29 de junho de 2008.

² Eilene Zimmerman, “So You Wanna Be a CEO”, *Sales & Marketing Management* (janeiro de 2002), p. 31-35.

³ Patricia O’Connell, “Bringing Innovations to the Home of Six Sigma”, *BusinessWeek Online*, disponível em <http://www.businessweek.com>, acesso em 1º de agosto de 2005.

desempenho, as empresas devem desenvolver e estimular as capacidades de gerenciamento do relacionamento com o cliente, que incluem todas as capacidades exigidas para identificar, iniciar, desenvolver e manter relacionamentos lucrativos com os clientes.

Tarefas de Marketing: o que Fazem os Gerentes. Para compreender o trabalho dos profissionais de marketing industrial, vamos examinar algumas das tarefas do dia a dia que eles executam. No gerenciamento do relacionamento com o cliente, algumas tarefas críticas de marketing incluem “identificar e categorizar os segmentos do cliente; determinar as necessidades atuais e potenciais de um cliente; visitar os clientes para aprender sobre os usos e as aplicações de cada produto; desenvolver e executar os componentes individuais dos programas de vendas, propaganda, promoção e serviços; avaliar a sensibilidade dos preços; e determinar a resposta do cliente às ofertas atuais e potenciais da concorrência”.¹⁵ A pesquisa de-

¹⁵ Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervauie e Liam Fahey, “Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing”, *Journal of Marketing* 63 (edição especial, 1999), p. 168-179.

monstra claramente que o processo de gerenciamento do relacionamento com o cliente causa um impacto importante sobre o desempenho financeiro de uma empresa.

Foco no Lucro. O desenvolvimento de uma boa compreensão sobre o impacto das ações estratégicas de marketing nos lucros é fundamental para o trabalho de um gerente de marketing industrial. Incluída aqui está a necessidade de isolar as forças que impelem a lucratividade do cliente, alinhando os recursos despendidos com clientes para garantir as receitas e o lucro. Para isso, Robert S. Kaplan e David P. Norton afirmam:

Uma empresa que esquece, ou nunca percebe, que tem produtos e clientes não lucrativos no período atual quase certamente continuará a incorrer em perdas nos produtos e clientes não lucrativos nos períodos futuros. Ter uma imagem clara sobre onde a empresa faz e perde dinheiro será vital para qualquer revisão de estratégia.¹⁶

Parcerias para Valor Acrescido. Um profissional de marketing industrial se torna um fornecedor preferido para a maioria dos clientes como Apple, Texas Instruments ou Procter & Gamble ao trabalhar bem próximo como um parceiro, desenvolvendo um conhecimento íntimo das operações do cliente e contribuindo com um valor único para aquele negócio do cliente. Os programas de marketing industrial envolvem cada vez mais uma mistura customizada de produtos tangíveis, suporte ao serviço e serviços de informações contínuas tanto antes quanto depois da venda. As empresas orientadas para o mercado dão prioridade alta às capacidades de ligação com o cliente e alinham bastante as decisões sobre produtos – assim como atividades de entrega, manuseio, serviços e outras da cadeia de suprimentos – com as operações do cliente. Para que empresas como a Intel ou a Boeing agreguem valor aos seus clientes, cada uma deve receber o valor máximo de seus fornecedores. Por exemplo, a Intel não teria alcançado o comando da sua fatia de mercado global sem o custo, a qualidade, a tecnologia e outros avanços que os seus fornecedores oferecem.¹⁷

Criando a Proposição de Valor para o Cliente¹⁸

A estratégia de marketing industrial deve ter como base uma avaliação da empresa, do concorrente e do cliente. Uma estratégia de sucesso focaliza a identificação daquelas oportunidades em que a empresa pode agregar valor superior aos clientes com base em suas competências distintas. A partir dessa perspectiva, o marketing pode ser mais bem entendido como o processo de definição, desenvolvimento e entrega de valor.

As empresas orientadas para o mercado tentam equiparar recursos, habilidades e capacidades com as necessidades do cliente específico que não estejam sendo supridas de modo adequado. Ao entender as necessidades do cliente, os gerentes de marketing podem definir o valor da perspectiva do cliente e converter essa informação em exigências para a criação de clientes satisfeitos. Por sua vez, as capacidades e habilidades de uma empresa determinam o grau pelo qual a empresa pode atender essas exigências e fornecer um valor maior que os seus concorrentes.

¹⁶ Robert S. Kaplan e David P. Norton, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), p. 258.

¹⁷ Gina Roos, "Intel Corporation: It Takes Quality to Be Preferred by World's Biggest Chipmaker", *Purchasing* 131 (15 de novembro de 2001), p. 21-22.

¹⁸ James C. Anderson, James A. Narus e Wouter van Rossum, "Customer Value Propositions in Business Markets", *Harvard Business Review* 84 (março de 2006), p. 91-99.

A oferta de uma empresa de marketing industrial inclui muitas vantagens técnicas, econômicas, de serviço ou sociais que proveem valor aos clientes – mas isso também ocorre com as ofertas da concorrência. Assim, os clientes comparam os elementos de valor da oferta de uma empresa com aqueles oferecidos pela próxima melhor alternativa.¹⁹ Uma **proposição de valor para o cliente** apreende o conjunto específico de vantagens que um fornecedor oferece para melhorar o desempenho da organização do cliente. Em vez de simplesmente tentar relacionar mais vantagens do que os concorrentes, “os fornecedores adeptos das melhores práticas baseiam a sua proposição de valor nos poucos elementos que importam mais aos clientes-alvo, demonstram o valor de seu desempenho superior e comunicam isso de modo a transmitir um entendimento sofisticado das prioridades industriais do cliente”.²⁰ A estrutura de uma proposição de valor de sucesso inclui:

- *Pontos de paridade* – os elementos de valor com essencialmente as mesmas características de desempenho que a próxima melhor alternativa;
- *Pontos de diferenciação* – os elementos de valor que tornam a oferta do fornecedor superior ou inferior à próxima melhor alternativa.

Exemplo de Proposição de Valor. A Sonoco, uma fornecedora global de embalagens, sediada na Carolina do Sul, abordou um grande cliente europeu, produtor de bens de consumo, sobre um novo projeto de embalagem para uma de suas famosas linhas de produto. Embora a embalagem reprojeta tivesse vários pontos favoráveis de diferença com relação à próxima melhor alternativa, os executivos da Sonoco decidiram dar uma ênfase especial em um ponto de paridade e em dois pontos de diferenciação na proposição de valor para o cliente: a embalagem reprojeta possibilitará uma eficiência de fabricação significativamente maior nas linhas de abastecimento do cliente por meio do fechamento em alta velocidade e terá um aspecto diferente que os clientes acharão mais atraente – tudo pelo mesmo preço da embalagem atual.

O Que Importa Mais? Um ponto de paridade foi incluído na proposição de valor porque as **principais pessoas influentes na compra** (aqueles que têm poder no processo de compra) dentro da organização do cliente nem levariam em consideração um novo projeto de embalagem caso o preço aumentasse. O primeiro ponto de diferenciação na proposição de valor (aumento da eficiência) trazia economia, permitindo que o cliente aprimorasse bastante o seu cronograma de produção. O segundo ponto de diferenciação (embalagem mais atraente) realçava a posição da empresa no mercado e o apelo aos seus clientes, possibilitando que vivenciasse um crescimento significativo no que diz respeito a receitas e lucro. Embora os outros pontos favoráveis de diferenciação fossem certamente mencionados em discussões com a organização do cliente, os executivos da Sonoco escolheram dar ênfase àqueles pontos que importavam mais para o cliente.

Relacionamentos Interfuncionais em Marketing

Em vez de trabalhar isolado das outras áreas funcionais, o gerente de marketing industrial de sucesso é um integrador – alguém que entende de fabricação, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e serviços ao cliente e que usa essas vantagens no desenvolvimento de estratégias de marketing que respondam às necessidades do cliente.²¹ Os relacionamentos integrados próxima e firmemente formam a base das histórias de sucesso

¹⁹ Wolfgang Ulaga e Andreas Eggert, “Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status”, *Journal of Marketing* 70 (janeiro de 2006), p. 119-136.

²⁰ Anderson, Narus e Van Rossum, “Customer Value Propositions”, p. 93.

²¹ Michael D. Hutt, “Cross-Functional Working Relationships in Marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (outono de 1995), p. 351-357.

de estratégia de empresas como a Hewlett-Packard e a 3M. Como as empresas adotam estruturas mais enxutas e ágeis e dão ênfase a equipes interfuncionais, o gerente de marketing industrial assume um papel importante e desafiador na elaboração da estratégia.

Relacionamentos de Trabalho. Um dia na vida de um gerente de marketing industrial está centrado na construção de relacionamentos com os clientes e em moldar relacionamentos “one-to-one” (O2O) com gerentes nas outras áreas funcionais da empresa. Ao construir ligações efetivas interfuncionais, o profissional de marketing está, de maneira ideal, equipado para responder às necessidades de mudança do cliente.

O sucesso do marketing industrial depende, em larga escala, de tais áreas funcionais na empresa, como engenharia, P&D, fabricação e serviços técnicos. O planejamento no contexto industrial, então, exige mais interdependência funcional e relacionamento próximo da estratégia corporativa total do que o planejamento no setor de bens de consumo. B. Charles Ames salienta que “as mudanças na estratégia de marketing provavelmente envolvem comprometimentos de capital para novos equipamentos, trocas em atividades de desenvolvimento ou desistências das abordagens tradicionais de engenharia e fabricação, e qualquer uma destas teria implicações por toda a empresa”.²² Todas as decisões de marketing industrial – produto, preço, promoção e praça (distribuição) – são afetadas, direta ou indiretamente, pelas outras áreas funcionais. Por outro lado, as considerações sobre marketing influenciam as decisões industriais em P&D e na fabricação e aquisição, assim como ajustes na estratégia corporativa global. O planejamento de marketing industrial deve ser coordenado e estar em sincronia com os esforços correspondentes de planejamento nas áreas de P&D, aquisições, financeira, de produção e outras (Figura 1.3).

Características dos Mercados Industriais

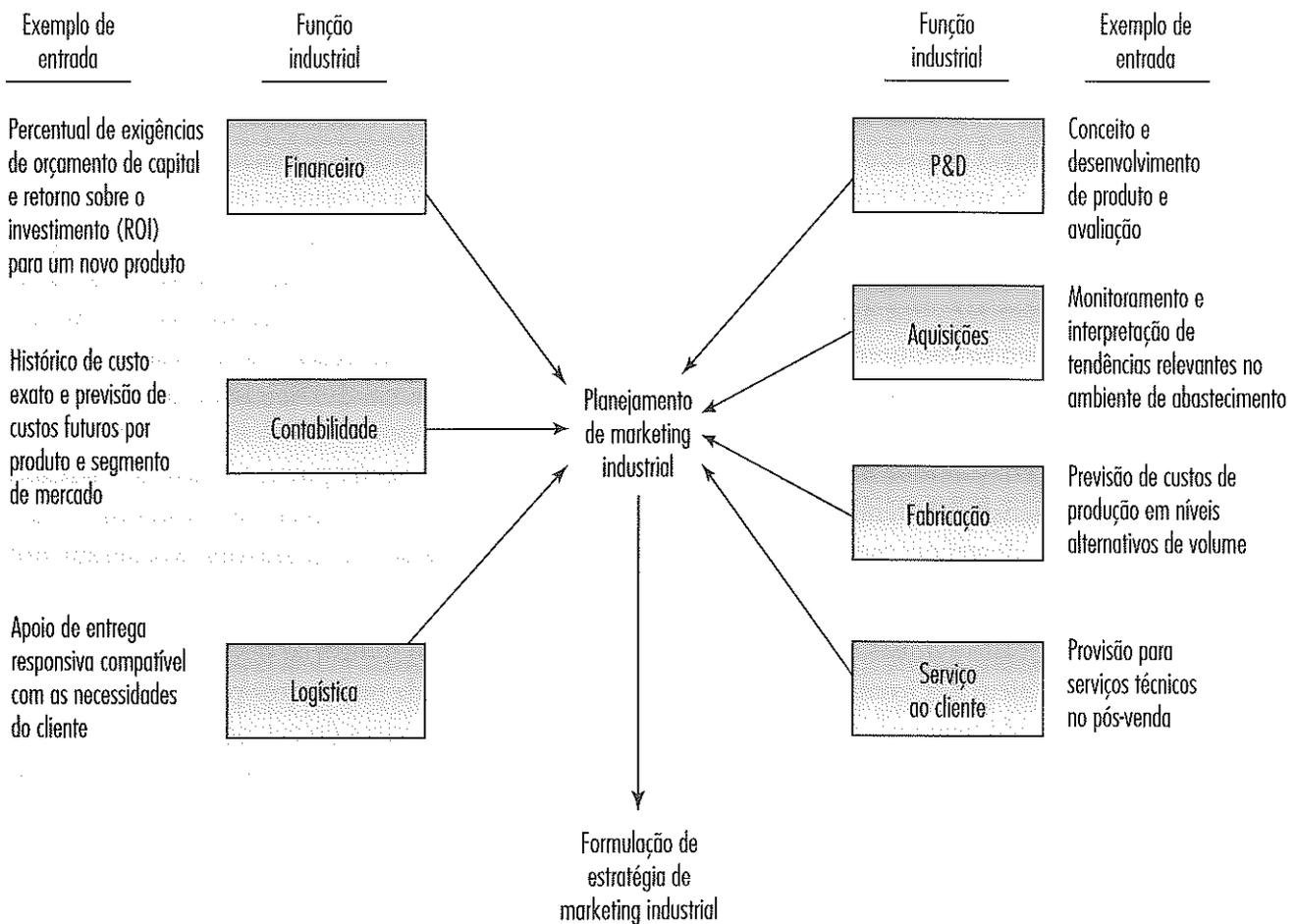
Marketing industrial e marketing de bens de consumo são diferentes. Um conjunto em comum de conhecimento, princípios e teoria se aplica tanto ao marketing de bens de consumo quanto ao marketing industrial, mas, como seus compradores e mercados funcionam de modo bem diferente, são dignos de atenção específica. O marketing de bens de consumo e o industrial diferem na natureza dos mercados, na demanda do mercado, no comportamento do comprador, nos relacionamentos comprador-vendedor, nas influências ambientais (econômicas, políticas, legais) e na estratégia de marketing. Contudo, os potenciais retornos de capital são altos para a empresa que consegue penetrar com sucesso no mercado industrial. A natureza da demanda por produtos industriais apresenta desafios singulares – e oportunidades – para o gerente de marketing.

Demanda Derivada. A **demanda derivada** refere-se à ligação direta entre a demanda por um produto industrial e a demanda por produtos de consumo: *a demanda por produtos industriais é derivada da demanda final por produtos de consumo*. Leve em consideração os materiais e componentes usados em uma motocicleta Harley-Davidson. A Harley-Davidson fabrica alguns dos componentes, mas o produto acabado reflete os esforços de mais de 200 fornecedores ou profissionais de marketing industrial que lidam diretamente com a empresa. Ao comprar uma motocicleta Harley-Davidson, o cliente está estimulando a demanda por um conjunto diversificado de produtos fabricados por empresas de marketing industrial – tais como pneus, componentes elétricos, molas espirais, revestimentos de alumínio e outros itens.

Demanda Flutuante. Como a demanda é derivada, o profissional de marketing industrial deve monitorar com atenção os padrões da demanda e as mudanças nas preferências de compra no mercado de consumo

²² B. Charles Ames, “Trappings vs. Substance in Industrial Marketing”, *Harvard Business Review* 48 (julho-agosto de 1976), p. 95-96.

FIGURA 1.3 | PLANEJAMENTO DE MARKETING INDUSTRIAL: UMA PERSPECTIVA INTEGRADA FUNCIONALMENTE



doméstico, em geral no mundo todo. Por exemplo, um declínio nas taxas hipotecárias pode despertar a atenção para um aumento na construção de novas residências e para um aumento correspondente nas vendas de eletrodomésticos. Os varejistas, em geral, respondem a isso aumentando o seu estoque de mercadorias. Como os fabricantes de eletrodomésticos como a Maytag aumentam a taxa de produção para atender à demanda, os profissionais de marketing industrial que abastecem esses fabricantes com itens como motores, temporizadores ou tinta vivenciam uma oscilação nas vendas. Um desaquecimento na economia cria o resultado oposto. Isso explica o motivo pelo qual a demanda por muitos produtos industriais tende a *flutuar* mais que a demanda por produtos de consumo.

Demanda Estimulada. Alguns profissionais de marketing industrial devem não apenas monitorar os mercados do consumidor final, mas também desenvolver um programa de marketing que alcance diretamente o consumidor final. Os fabricantes de alumínio usam anúncios na televisão e em revistas para salientar a conveniência e as oportunidades de reciclagem que os recipientes de alumínio oferecem ao cliente – o consumidor final influencia a demanda por alumínio ao comprar refrigerantes em latas de alumínio, em vez de plásticas. Mais de 2 milhões de toneladas de alumínio são usadas anualmente na produção de latas de bebidas. Da mesma forma, a Boeing promove a conveniência da viagem aérea em uma campanha publicitária que visa ao mercado consumidor para criar um ambiente favorável para a demanda

de longo prazo por seus voos; a DuPont anuncia aos consumidores finais visando a estimular as vendas de tapetes, que incorporam o seu produto.

Sensibilidade ao Preço. A **elasticidade da demanda** se refere à sensibilidade da quantidade demandada em relação a uma mudança no preço. A demanda é elástica quando dada mudança percentual no preço acarreta uma mudança percentual ainda maior na quantidade demandada. A inelasticidade resulta quando a demanda não é sensível ao preço – ou seja, quando a mudança percentual na demanda é menor que a mudança percentual no preço. Leve em consideração a demanda por componentes eletrônicos, estimulada por empresas que fabricam jogos eletrônicos. Enquanto os consumidores finais continuam a comprar e atualizar esses jogos e são, em geral, insensíveis ao preço, os fabricantes dos equipamentos estão relativamente insensíveis ao preço dos componentes eletrônicos. Na outra ponta do espectro, caso os clientes sejam sensíveis ao preço ao comprar sopa e outros produtos enlatados de mercearia, os fabricantes de sopa também serão sensíveis ao preço ao comprar latas de metal. Assim, a demanda derivada indica que a demanda por latas de metal é elástica com relação ao preço.

A demanda do consumidor final causa um impacto difuso na demanda por produtos no mercado industrial. Ao estar sensível às tendências do mercado de consumo, o profissional de marketing industrial pode, em geral, identificar tanto os problemas iminentes quanto as oportunidades de crescimento e diversificação.

Perspectiva do Mercado Global. Uma imagem completa do mercado industrial deve incluir um horizonte que se estende além das fronteiras dos Estados Unidos. A demanda por muitos produtos e serviços industriais está crescendo bem mais rapidamente em muitos países estrangeiros do que nos Estados Unidos. Países como Alemanha, Japão, Coreia e Brasil oferecem mercados grandes e crescentes para muitos profissionais de marketing industrial. Por sua vez, a China e a Índia representam economias com níveis explosivos de crescimento. Incontáveis pequenas empresas e muitas das grandes – como GE, 3M, Intel, Boeing, Dow Chemical, Caterpillar e Motorola – obtêm uma parcela significativa de suas vendas e lucros dos mercados internacionais. Por exemplo, a China planeja investir mais de \$ 300 bilhões nos próximos poucos anos na infraestrutura do país, representando uma enorme oportunidade de mercado para todos os negócios industriais da GE, inclusive geração de energia, cuidados com a saúde e infraestrutura (por exemplo, purificação da água). Para os fabricantes de telefones celulares como a Motorola, a China já representa um mercado competitivo de monta e retrata a maior base mundial de assinantes – bem acima de 500 milhões.²³

Rivalidade Global. Desde a Lenovo (computadores) e a Baosteel da China até a Embraer (jatos leves) e a Petrobras (petróleo) do Brasil, e desde a Infosys Technologies (serviços de TI) da Índia até a Cemex (material de construção) do México, está emergindo toda uma série de formidáveis rivais. O Boston Consulting Group (BCG) identificou as cem empresas maiores, mais influentes e de maior sucesso que alcançaram notoriedade em seus mercados em rápido desenvolvimento e além destes.²⁴ A lista resultante dos *100 Mais* da BCG inclui empresas de 14 países, inclusive 41 empresas da China, 13 do Brasil, sete do México e seis da Rússia. É interessante notar que 34 delas fornecem produtos industriais. A receita total das BCG 100 está crescendo acima de 30% ao ano e as margens de lucro superam aquelas de grandes empresas multinacionais nos Estados Unidos, no Japão e na Alemanha. As empresas de business-to-business devem agir de modo decisivo, competir de forma agressiva e buscar oportunidades de mercado nas economias globais em rápido desenvolvimento.

²³ Pete Engardio, "A New World Economy", *Business Week*, 22/29 de agosto de 2005, p. 52-58.

²⁴ Harold L. Sirkin, James W. Hemerling e Arindam K. Bhattacharya, *Globality: Competing with Everyone from Everywhere for Everything* (Nova York: Business Plus, 2008), p. 23-24.

Marketing Industrial e Marketing de Bens de Consumo: Um Contraste

Muitas empresas de bens de consumo com forte reputação no mercado do consumidor decidem capitalizar as oportunidades que percebem no mercado industrial. O movimento é, em geral, induzido por uma linha de produtos em desenvolvimento, o desejo de diversificar as operações ou a oportunidade estratégica de aplicar com lucro a força da P&D ou da produção em um mercado industrial em rápido crescimento. A P&G, afastando-se de sua tradição de bens de consumo embalados, está usando seu conhecimento específico em petróleo, graxas e polpas para se diversificar em indústrias de rápido crescimento.

A J. M. Smucker Company opera com sucesso nos mercados industriais e do consumidor. A Smucker, contando com sua base de produto ao consumidor (geleias e compotas), produz misturas de recheios usadas pelos fabricantes de iogurte e de itens para sobremesa. O marketing das compotas de morango aos consumidores finais difere de modo significativo do marketing de um recheio de morango para um fabricante de iogurte. As principais diferenças estão em destaque no exemplo a seguir.

Smucker: Um Profissional de Marketing Industrial e de Marketing de Bens de Consumo

A Smucker alcança o mercado do consumidor com uma linha de produtos vendidos por intermédio de pontos de venda varejistas. Novos produtos são cuidadosamente desenvolvidos, testados, orientados, precificados e promovidos para segmentos específicos do mercado. Para garantir a distribuição, a empresa emprega corretores de alimentos que recorrem às unidades de compra no atacado e no varejo. A própria equipe de vendas da empresa consegue maiores contas selecionadas. O alcance de um grau desejado de exposição ao mercado e espaço em prateleiras nos principais pontos de venda varejistas é essencial a qualquer profissional de marketing de produtos de alimentação para o consumidor. Os planos promocionais para a linha incluem propaganda nas mídias, cupons, ofertas especiais e incentivos aos varejistas. As decisões sobre preço devem refletir a natureza da demanda, os custos e o comportamento da concorrência. Em suma, o profissional de marketing deve gerenciar cada componente do composto de marketing: produto, preço, promoção e praça (distribuição).

O composto de marketing assume uma forma diferente no mercado industrial. A atenção converge para os fabricantes que poderiam, potencialmente, usar os produtos da Smucker para fabricar outros produtos; o produto da Smucker perderá a sua identidade ao ser misturado ao iogurte, a bolos ou biscoitos. Uma vez que a Smucker tenha relacionado todos os usuários potenciais de seu produto (por exemplo, grandes processadores de alimentos, padarias, fabricantes de iogurte), o gerente de marketing industrial tenta identificar os segmentos significativos do mercado que a empresa possa atender com lucro. Uma estratégia específica de marketing é desenvolvida para cada segmento do mercado.

Quando um consumidor organizacional potencial é identificado, a equipe de vendas da empresa faz uma visita. O vendedor pode começar entrando em contato com o presidente da empresa, mas, no início, gasta, em geral, uma grande quantidade de tempo com o diretor de P&D ou com o líder de grupo de desenvolvimento do produto. Assim, o vendedor é desafiado a identificar as **pessoas influentes nas compras** – aquelas que detêm o poder no processo de compra. Os altos executivos da Smucker também podem ajudar no processo de venda.

Armados com as especificações do produto (por exemplo, sabor desejado, cor, calorias), o vendedor volta ao departamento de P&D da Smucker para desenvolver amostras. Vários meses podem se passar antes que uma mistura seja finalmente aprovada. A seguir, a atenção se volta para o preço, e os pontos de

contato do vendedor mudam para o departamento de compras. Por estarem envolvidas grandes quantidades (cargas de caminhão ou de tambores, em vez de potes), poucos centavos por quilo podem ser significativos para ambas as partes. Qualidade e serviço também são de vital importância.

Quando uma transação atinge o seu ponto culminante, o produto é embarcado diretamente do depósito da Smucker para a instalação do fabricante. O vendedor faz o acompanhamento frequente com o agente de compras, gerente da fábrica e outros executivos. As informações sobre movimentação do produto e entrega são compartilhadas abertamente e são desenvolvidos relacionamentos próximos de trabalho entre os gerentes na Smucker e os principais tomadores de decisão na organização que compra. Qual é o volume de negócios que a Smucker espera dessa conta? O desempenho do novo produto ao consumidor na praça determina isso: a demanda por produtos industriais é, como observado, derivada da demanda do consumidor final. Observe também a importância de (1) desenvolver um relacionamento próximo e continuado de trabalho com os consumidores do mercado industrial e (2) entender as exigências de todas as pessoas influentes em compras na empresa-alvo.

Distinguindo Características

O exemplo da Smucker dirige a atenção para algumas das características que diferenciam a estratégia de marketing industrial da estratégia de marketing de bens de consumo. O profissional de marketing industrial dá ênfase à venda pessoal em vez de à propaganda (TV, jornais) para conseguir compradores potenciais. Apenas uma pequena parte do orçamento promocional do profissional de marketing industrial pode ser investida em propaganda, normalmente mais em jornais do comércio ou em mala direta. Essa propaganda, todavia, em geral estabelece a base de uma visita de vendas bem-sucedida. O vendedor industrial deve entender os aspectos técnicos das exigências da organização e como estas podem ser satisfeitas, assim como conhecer quem tem influência sobre a decisão de compra e o motivo.

O produto do profissional de marketing industrial também inclui um componente importante de serviço. O consumidor organizacional avalia a qualidade do produto físico e a qualidade dos serviços agregados. A atenção está voltada para o pacote total de vantagens que o cliente recebe. A negociação de preço é frequentemente uma parte importante do processo de compra/venda industrial. Os produtos fabricados com especificações especiais de qualidade ou de design devem ser precificados individualmente. Os profissionais de marketing industrial, em geral, descobrem que a distribuição direta para grandes clientes fortalece os relacionamentos entre comprador e vendedor. As pequenas contas podem ser trabalhadas com lucro por meio de intermediários – representantes dos fabricantes ou distribuidores industriais.

Como ilustra o exemplo da Smucker, as estratégias de marketing industrial diferem das estratégias do marketing de bens de consumo na ênfase relativa dada a certos elementos do composto de marketing. É importante observar que o exemplo também dá destaque às diferenças fundamentais entre os compradores em cada mercado. Em uma organização, uma série de pessoas influencia a decisão de compra. O gerente de marketing industrial da Smucker defronta-se com várias questões significativas: quem são os principais participantes do processo de compra? Qual é a importância relativa deles? Quais são os critérios que cada um deles aplica à decisão? Assim, o profissional de marketing industrial deve entender o *processo* que uma organização segue na compra de um produto e identificar quais membros da organização participam desse processo. Dependendo da complexidade da compra, esse processo pode se estender por muitas semanas ou meses e pode envolver a participação de vários membros da organização. O profissional de marketing industrial que se envolve no processo de compra bem no início pode ter maior chance de sucesso.

Ênfase no Relacionamento

Os relacionamentos no mercado industrial são, em geral, próximos e duradouros. Em vez de constituir o resultado final, uma venda sinaliza o início de um relacionamento. Ao convencer uma grande processadora de alimentos como a General Foods a usar seu produto, a Smucker dá início a um relacionamento comercial potencial de longo prazo. Mais do que fechar uma venda, a Smucker cria um cliente! Para manter aquele relacionamento, o profissional de marketing industrial deve desenvolver um conhecimento íntimo das operações do cliente e agregar um valor único a esse negócio. O **marketing de relacionamento** centraliza todas as atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, ao desenvolvimento e à manutenção de trocas bem-sucedidas com os clientes.²⁵ Construir relacionamentos “one-to-one” com os clientes é a alma do mercado industrial. A Figura 1.4 fornece uma recapitulação das principais características dos clientes do mercado industrial.

Cadeia de Suprimentos

A Figura 1.5 esclarece a importância de uma perspectiva de relacionamento em marketing industrial, ao levar em consideração a cadeia de fornecedores envolvida na criação de um automóvel. Vejamos a Honda Motor Company. Em sua montadora de automóveis em Marysville, Ohio, a empresa introduziu muitos conceitos novos na indústria automobilística dos Estados Unidos, inclusive a entrega de partes “just-in-time” e alto nível de construção flexível de modelos. Por exemplo, a fábrica em Ohio pode passar rapidamente do sedã de luxo Acura TL para o Accord, com base na demanda do cliente.²⁶ Uma nova fábrica de carros compactos em Indiana dá à Honda maior capacidade de fabricação de veículos do tamanho do Civic e do Accord – modelos com bom desempenho de combustível e cobijados em particular por compradores de automóvel à medida que aumentam os preços da gasolina. Pelas suas sete fábricas na América do Norte, a empresa compra anualmente mais de \$ 17 bilhões de peças e materiais de fornecedores nos Estados Unidos.²⁷

Os relacionamentos entre fabricantes de automóveis e seus fornecedores desembocam justamente no domínio do marketing industrial. Da mesma forma, os profissionais de marketing industrial como a TRW contam com uma série de rivais bem distantes na cadeia de suprimentos de matérias-primas, componentes e outros. Cada organização nessa cadeia está envolvida na criação de um produto, nos processos de marketing (inclusive a entrega) e no suporte e na manutenção após a venda. Ao desempenhar essas atividades de criação de valor, cada uma também afeta o nível de qualidade do produto da Honda. Michael Porter e Victor Millar observam que, “para ganhar vantagem competitiva sobre seus rivais, uma empresa deve desempenhar essas atividades a um custo mais baixo ou desempenhá-las de uma forma que leve à diferenciação e a um prêmio especial (mais valor)”.²⁸

²⁵ Roberto M. Morgan e Shelby D. Hunt, “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing* 58 (julho de 1994), p. 20-38.

²⁶ Tom Krisher, “Honda Grows While U.S. Auto Industry Falts”, disponível em <http://www.biz.yahoo.com>, acesso em 2 de julho de 2008.

²⁷ “Honda’s First U.S. Auto Plant Celebrates 25 Years of Production”, 1º de novembro de 2007, disponível em <http://www.world.honda.com>, acesso em 2 de julho de 2008.

²⁸ Michael E. Porter e Victor E. Millar, “How Information Gives You Competitive Advantage”, *Harvard Business Review* 63 (julho-agosto de 1985), p. 149-160; ver também Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (Nova York: The Free Press, 1985).

FIGURA 1.4 | CARACTERÍSTICAS DOS CLIENTES DO MERCADO INDUSTRIAL

Características	Exemplo
<ul style="list-style-type: none"> Os clientes do mercado industrial são compostos por empresas comerciais, instituições e governos. 	<ul style="list-style-type: none"> Entre os clientes da Dell estão a Boeing, a Universidade do Estado do Arizona e várias unidades dos governos estadual e municipal.
<ul style="list-style-type: none"> Uma única compra por um cliente industrial é bem maior que aquela de um cliente individual. 	<ul style="list-style-type: none"> Uma pessoa pode comprar uma unidade de uma atualização de pacote de software da Microsoft, enquanto o Citigroup compra 10 mil.
<ul style="list-style-type: none"> A demanda por produtos industriais é derivada da demanda final por produtos do consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> Os compradores para uma nova residência estimulam a demanda por carpetes, eletrodomésticos, armários embutidos, madeiras e enorme variedade de outros produtos.
<ul style="list-style-type: none"> Os relacionamentos entre os profissionais de marketing industrial tendem a ser próximos e duradouros. 	<ul style="list-style-type: none"> O relacionamento da IBM com alguns clientes principais dura décadas.
<ul style="list-style-type: none"> As decisões sobre compras de clientes industriais geralmente envolvem múltiplas influências de compra, em vez de um único tomador de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> Uma equipe interfuncional na Procter & Gamble (P&G) avalia computadores pessoais tipo laptop alternativos e seleciona a Hewlett-Packard.
<ul style="list-style-type: none"> Embora atendam a diferentes tipos de clientes, os profissionais de marketing industrial e os profissionais de marketing de bens de consumo compartilham os mesmos cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> Os cargos incluem gerente de marketing, gerente de produto, gerente de vendas, gerente de contas.

Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

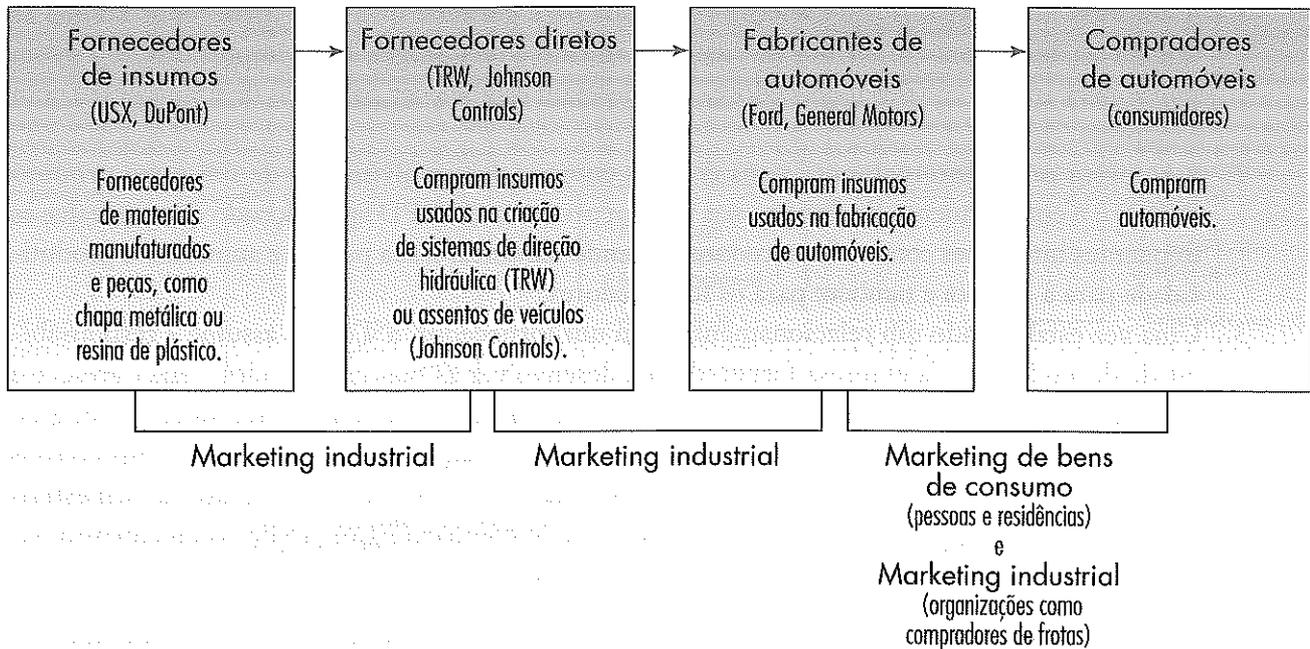
O **gerenciamento da cadeia de suprimentos** é uma técnica para vincular as operações de um fabricante àquelas de todos os seus fornecedores estratégicos e seus principais intermediários e clientes, visando a aumentar a eficiência e a eficácia. A internet permite que os membros da cadeia de suprimentos de todo o mundo troquem informações periódicas e desenhos de engenharia durante o desenvolvimento de novos produtos, e sincronizem os cronogramas de produção e de entrega. A meta da estratégia da cadeia de suprimentos é aprimorar a rapidez, a precisão e a eficiência da fabricação por meio de relacionamentos mais fortes com o fornecedor. Essa meta é alcançada por intermédio da troca de informações, do planejamento conjunto, da tecnologia compartilhada e das vantagens compartilhadas. Caso o profissional de marketing industrial possa tornar-se um parceiro valioso em uma cadeia de suprimentos do cliente, as recompensas são significativas: o foco passa do preço para o valor e dos produtos para as soluções.²⁹ Para alcançar esses resultados, a empresa de marketing industrial deve demonstrar a capacidade de atender a exigências formais de qualidade, entrega, serviços e solicitações do cliente.

Gerenciamento de Relacionamentos na Cadeia de Suprimentos

Os clientes do mercado industrial recompensam a capacidade de gerenciamento da cadeia de suprimentos do profissional de marketing industrial. A IBM gasta 85% de seus dólares em compras com 50 forne-

²⁹ Marc Bourde, Charlie Hawker e Theo Theocharides, "Taking Center Stage: The 2005 Chief Procurement Officer Survey" (Somers, NY: IBM Global Services, 2005), p. 1-13, disponível em <http://www.ibm.com>, acesso em 15 de julho de 2005.

FIGURA 1.5 | A CADEIA DE SUPRIMENTOS



cedores.³⁰ Para a empresa, é de particular importância a qualidade do suporte de engenharia que recebe dos fornecedores. A IBM busca ativamente parceiros de fornecimento que contribuam com novas ideias, serviço responsivo e tecnologia de ponta para atrair compradores para os futuros produtos da companhia.

Da mesma forma, a Toyota distingue-se na criação e na manutenção dos relacionamentos com o fornecedor. De fato, os executivos das indústrias querem imitar o sucesso da empresa criando uma base de fornecedores que sejam inabalavelmente leais, comprometidos com o aperfeiçoamento continuado e que impulsionem um desempenho financeiro superior. Malte Kalkoffen e os colegas do Boston Consulting Group realizaram amplo estudo para descobrir os fatores que destacaram a Toyota do restante do setor.³¹ Os resultados revelam compreensões valiosas na trajetória da estratégia que um gerente de marketing industrial pode seguir para desenvolver e manter um relacionamento de longo prazo com um cliente de classe mundial como a Toyota.

Como a Toyota Constrói Relacionamentos Característicos com o Fornecedor. Os fornecedores constantemente classificam a Toyota como o cliente preferido entre os fabricantes de automóveis. Por quê? “A empresa lhes concede retornos sobre seus investimentos aceitáveis, é confiável por honrar seus acordos contratuais sobre preço, apoia os fornecedores no aperfeiçoamento de suas operações e proporciona um desdobramento justo de quaisquer reduções de custo que consegue. O princípio fundamental [...] é simples, mas profundo: tratar todos os fornecedores de modo justo.”³²

³⁰ James Carbone, “Reinventing Purchasing Wins Medal for Big Blue”, *Purchasing* 129 (16 de setembro de 1999), p. 45-46.

³¹ A discussão a seguir tem como base os autores: Malte Kalkoffen, Zafar Momin, Xavier Mosquet, Jagjit Singh e George Sticher, “Getting to Win-Win: How Toyota Creates and Sustains Best-Practice Supplier Relationships”, The Boston Consulting Group, Inc., setembro de 2007, p. 1-10, disponível em <http://www.bcg.com>, acesso em 25 de maio de 2008.

³² *Ibid.*, p. 1.

Três outros princípios orientam a abordagem da Toyota aos relacionamentos com o fornecedor:

1. A empresa impõe critérios de seleção rigorosos para garantir que todo fornecedor atenda às exigências da Toyota em termos de custo, qualidade e tecnologia. Mais importante, a Toyota selecionará apenas aqueles fornecedores que desejam estabelecer parcerias de longo prazo com a empresa.
2. A empresa retém internamente itens críticos como o desenvolvimento de um novo produto (NPD) e o conhecimento de design, mas usa um processo de NPD aperfeiçoado que dá realce às frequentes interações com os fornecedores, visando alavancar a sua perícia e aumentar a produtividade para a Toyota e também para os fornecedores.
3. Uma vez estabelecido um relacionamento com um fornecedor, a Toyota assume a responsabilidade de ajudar aquela empresa fornecedora a desenvolver as suas capacidades e fazer crescer o seu negócio. Por exemplo, a Toyota monitora o desempenho de seus fornecedores a um grau máximo, insistindo que os altos executivos de cada organização fornecedora sejam responsáveis pelos resultados de qualidade e desempenho. Por sua vez, a Toyota realiza auditorias semestrais de qualidade e fornece consultoria e acesso a redes de compartilhamento de conhecimento, visando aprimorar as capacidades dos seus fornecedores.

Ganhando com a Toyota. A Toyota busca aqueles fornecedores que podem apresentar liderança no setor quanto a custo, qualidade e tecnologia. Da mesma forma, os fornecedores potenciais devem demonstrar disposição de adotar uma parceria de longo prazo, e a filosofia que orienta a empresa fornecedora deve estar alinhada à cultura da Toyota. Na avaliação da adequação filosófica de um fornecedor, são explorados cinco elementos específicos: *Kaizen* (ou aperfeiçoamento continuado), raciocínio coerente, formação de equipe interfuncional, compartilhamento de informações e conhecimento e pronto atendimento (ver Figura 1.6). O processo de seleção tem como base a crença da Toyota de que os relacionamentos de longo prazo com fornecedores íntimos reduzem os custos transacionais e criam mais valor que aqueles de curto prazo.

O desenvolvimento e o cultivo de relacionamentos próximos de longo prazo com os clientes são uma meta importante para o profissional de marketing industrial. Construídas sob uma base de confiança e desempenho comprovado, essas parcerias exigem linhas abertas de comunicação entre as várias camadas das organizações de compra e de venda. As citações dos executivos de marketing industrial que consideram a Toyota como um parceiro (cliente) estratégico ilustram a natureza de relacionamentos de longo prazo.³³

“A Toyota é dura na queda nas negociações, e precisamos compartilhar cada detalhe de nossos dados com ela – mas ela é justa e sabe que, se não fizermos dinheiro, não podemos inovar.”

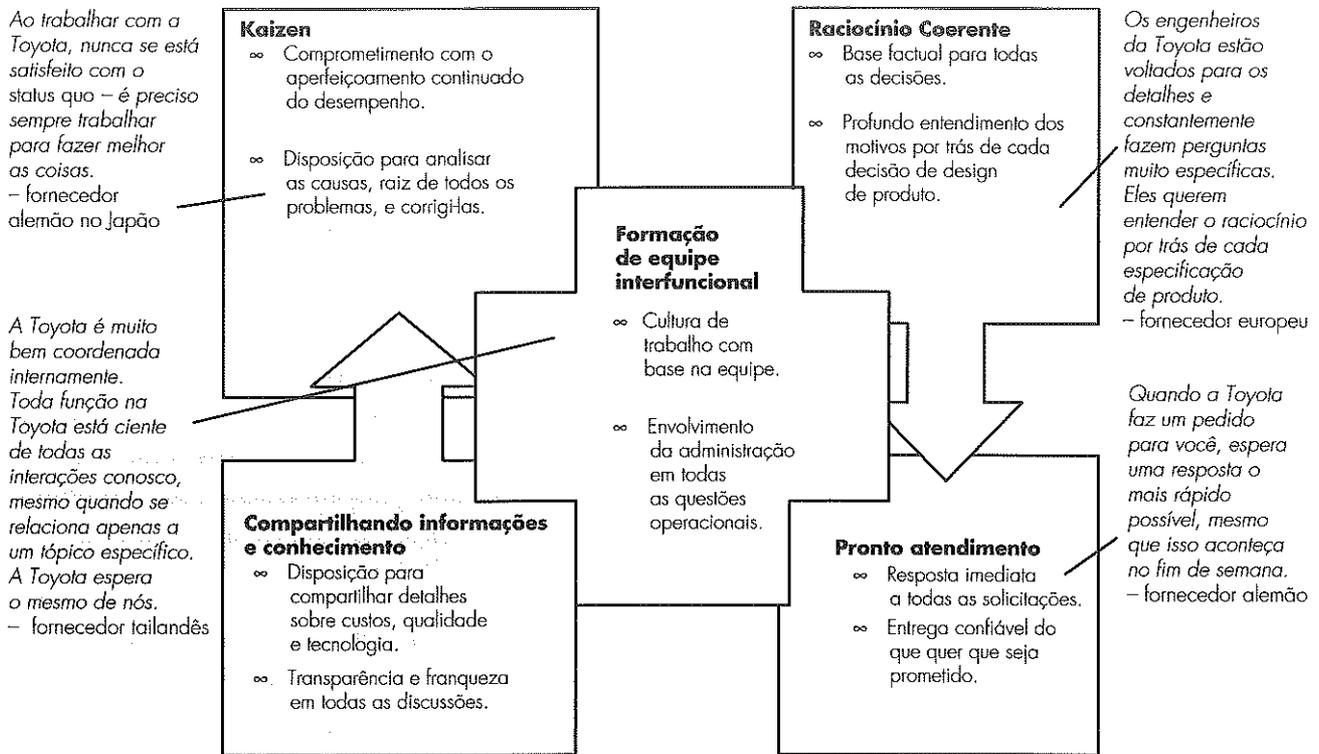
“A Toyota nos ajudou demais a aperfeiçoar nosso sistema de produção. Começamos fabricando um componente e, à medida que nos aperfeiçoamos, a Toyota nos recompensou com pedidos de mais componentes. A Toyota é nossa melhor cliente.”

Empresas Comerciais como Clientes

Os clientes do mercado industrial, como observamos no início do capítulo, podem ser classificados, de forma ampla, em três categorias: (1) empresas comerciais, (2) organizações governamentais e (3) insti-

³³ Ibid., p. 8.

FIGURA 1.6 | A FILOSOFIA DOS FORNECEDORES DEVE SE ADEQUAR À DA TOYOTA



FONTE: Malte Kalkoffen, Zafar Momin, Xavier Mosquet, Jagjit Singh e George Sticher, “Getting to Win-Win: How Toyota Creates and Sustains Best-Practice Supplier Relationships”, The Boston Consulting Group, Inc., setembro de 2007, p. 4, disponível em <http://www.bcg.com>, acesso em 25 de maio de 2008. Todos os direitos reservados. Reproduzido com permissão.

tuições. Cada uma dessas categorias é examinada no Capítulo 2. Todavia, o conceito de cadeia de suprimentos proporciona uma base sólida para a descrição dos clientes comerciais que constituem o mercado industrial. As empresas comerciais podem ser divididas em três categorias: (1) usuários, (2) fabricantes de equipamentos originais (OEMs) e (3) revendedores e distribuidores.

Usuários. Os usuários compram produtos ou serviços industriais para fabricar outros produtos e serviços que são, por sua vez, vendidos nos mercados industriais ou do consumidor. Os clientes usuários compram produtos – como computadores, fotocopiadoras ou sistemas automáticos de fabricação – para montar ou dar apoio ao processo de fabricação. Ao comprar máquinas-ferramentas da GE, um fabricante de automóveis é um usuário. Essas máquinas-ferramentas não se tornam parte do automóvel, mas ajudam na sua fabricação.

Fabricantes de Equipamentos Originais (OEMs). Os OEMs compram produtos industriais para incorporá-los em outros produtos que vendem no mercado industrial ou no mercado do consumidor final. Por exemplo, a Intel Corporation produz microprocessadores que constituem a alma do computador pessoal da Dell. Ao comprar esses microprocessadores, a Dell é um OEM. Da mesma forma, a Apple é um OEM ao comprar um controlador de telas sensíveis ao toque (*touch-screens*) da Broadcom Corp. – cerca de \$ 4 até \$ 5 do conteúdo de cada iPhone.³⁴

³⁴ Eric J. Savitz, “Battle for Smartphone Market Share Pressures Margins”, *Barron's*, 30 de junho de 2008, p. 37.

Revendedores e Distribuidores. A categoria de revendedores e distribuidores inclui empresas comerciais que compram produtos industriais para revenda (basicamente sob o mesmo formato) para usuários e OEMs. O distribuidor acumula, armazena e vende um grande sortimento de produtos para usuários industriais, assumindo a propriedade dos produtos que compra. Movimentando bilhões de dólares em transações a cada ano, os distribuidores industriais estão crescendo em tamanho e sofisticação. O papel estratégico assumido pelos distribuidores no mercado industrial é analisado em detalhes no Capítulo 11 (Canais).

Sobreposição de Categorias. As três categorias de empresas comerciais não são mutuamente excludentes. Sua classificação tem como base a finalidade pretendida do produto para o cliente. A Ford é um usuário ao comprar uma máquina-ferramenta para o processo de fabricação, mas a mesma empresa é um OEM quando compra rádios a serem instalados no produto final do consumidor.

Um profissional de marketing deve possuir um bom entendimento sobre os diversos clientes organizacionais que compõem o mercado industrial. A classificação adequada de clientes comerciais como usuários, OEMs ou revendedores ou distribuidores é um primeiro passo importante para um entendimento profundo dos critérios de compra que um cliente comercial específico usa na avaliação de um produto industrial.

Entendendo as Motivações de Compra. Considere os diferentes tipos de clientes comerciais que compram um produto industrial específico, como mecanismos elétricos de temporização. Cada classe de cliente vê o produto de modo distinto, pois cada um compra o produto por um motivo diferente.

Uma empresa processadora de alimentos como a Pillsbury compra temporizadores elétricos para uso em um sistema de enlatamento em alta velocidade. Para seu cliente, qualidade, confiança e entrega imediata e previsível são fatores críticos. A Whirlpool, um OEM que incorpora o produto industrial diretamente nos eletrodomésticos, está preocupada com o efeito dos temporizadores sobre a qualidade e a segurança do produto final ao consumidor. Por precisar de temporizadores em grandes quantidades, a fabricante de eletrodomésticos está também preocupada com a capacidade de produção da fábrica e com a sua eficiência na entrega. Por fim, um distribuidor industrial está mais interessado em equiparar a capacidade dos mecanismos de temporização às necessidades dos clientes (usuários e OEMs) em um mercado geográfico específico.

Classificação de Produtos para o Mercado Industrial³⁵

Tendo classificado os clientes do mercado industrial, devemos agora perguntar que tipo de produtos eles querem e como cada tipo é comercializado. Um método útil de classificação de produtos industriais se dá formulando-se as seguintes perguntas: como o produto ou serviço industrial entra no processo de produção e como ele entra na estrutura de custos da empresa? A resposta permite que o profissional de marketing identifique aqueles que têm influência no processo de compra organizacional e entenda como projetar uma estratégia eficiente de marketing industrial. Em geral, os produtos industriais podem ser divididos em três categorias amplas: produtos de entrada (matéria-prima, produtos semiacabados e componentes), produtos de base e produtos facilitadores (Figura 1.7).

³⁵ Os dados sobre as compras em dólar de produtos específicos por clientes selecionados foram retirados de Anne Millen Porter e Elena Epatko Murphy, "Hey Big Spender [...]. The 100 Largest Industrial Buyers", *Purchasing* (9 de novembro de 1995), p. 31-42.

POR DENTRO DO MARKETING INDUSTRIAL

O iPhone: um Triunfo do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos Também¹

Criando um burburinho imediato entre os consumidores por todo o mundo, o iPhone da Apple foi considerado um triunfo em design e flexibilidade, sem mencionar o fato de ser um produto da moda, algo que se deve ter antes mesmo de ser vendida a primeira unidade. Todavia, “um produto inovador só tem sucesso se chega ao cliente certo pelo preço certo e no momento certo”.² Muitas empresas deixam de tirar proveito das recompensas da inovação do produto ao falhar na qualidade ou não atender à demanda, desapontando clientes leais. Além de demonstrar capacidades superiores no desenvolvimento do novo produto e na execução da estratégia de marketing, a Apple distingue-se no gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Em sua lista anual *Supply Chain Top 25*, a AMR Research premiou a Apple com a classificação de “número um” entre um conjunto formidável de empresas de alto desempenho como a Nokia, a IBM, a Procter & Gamble, a Cisco e a Nike. O relatório da AMR Research observa que o desempenho de ponta

da Apple “significa um distanciamento épico da mentalidade de eficiência na produção do século XX para uma nova era baseada em ideias, design e conteúdo. A fabricante do iPhone assumiu a liderança em razão de uma mistura sofisticada de brilhante design industrial, excelentes interfaces de software e bens de consumo que são totalmente digitais”. Essa abordagem traz vantagens financeiras sob a forma de giros de estoque extremamente altos, limitações mínimas de material ou capacidade e margens de lucro fabulosas. Ao prever a demanda de modo preciso e sincronizando a comunicação por toda a cadeia de suprimentos, a Apple atende à demanda de sua base de fãs radicais.

¹ A menos que observada de outra forma, essa discussão está baseada no autor Thomas Wailgum, “Study: Apple, Nokia e Dell Top among Global Supply Chains”, *CIO*, 29 de maio de 2008, disponível em <http://www.cio.com>, acesso em 4 de julho de 2008.

² Bob Trebilcock, “Supply Chain Lessons from iPhone”, *Modern Materials Handling*, 27 de julho de 2007, disponível em <http://www.mmh.com>, acesso em 4 de julho de 2008.

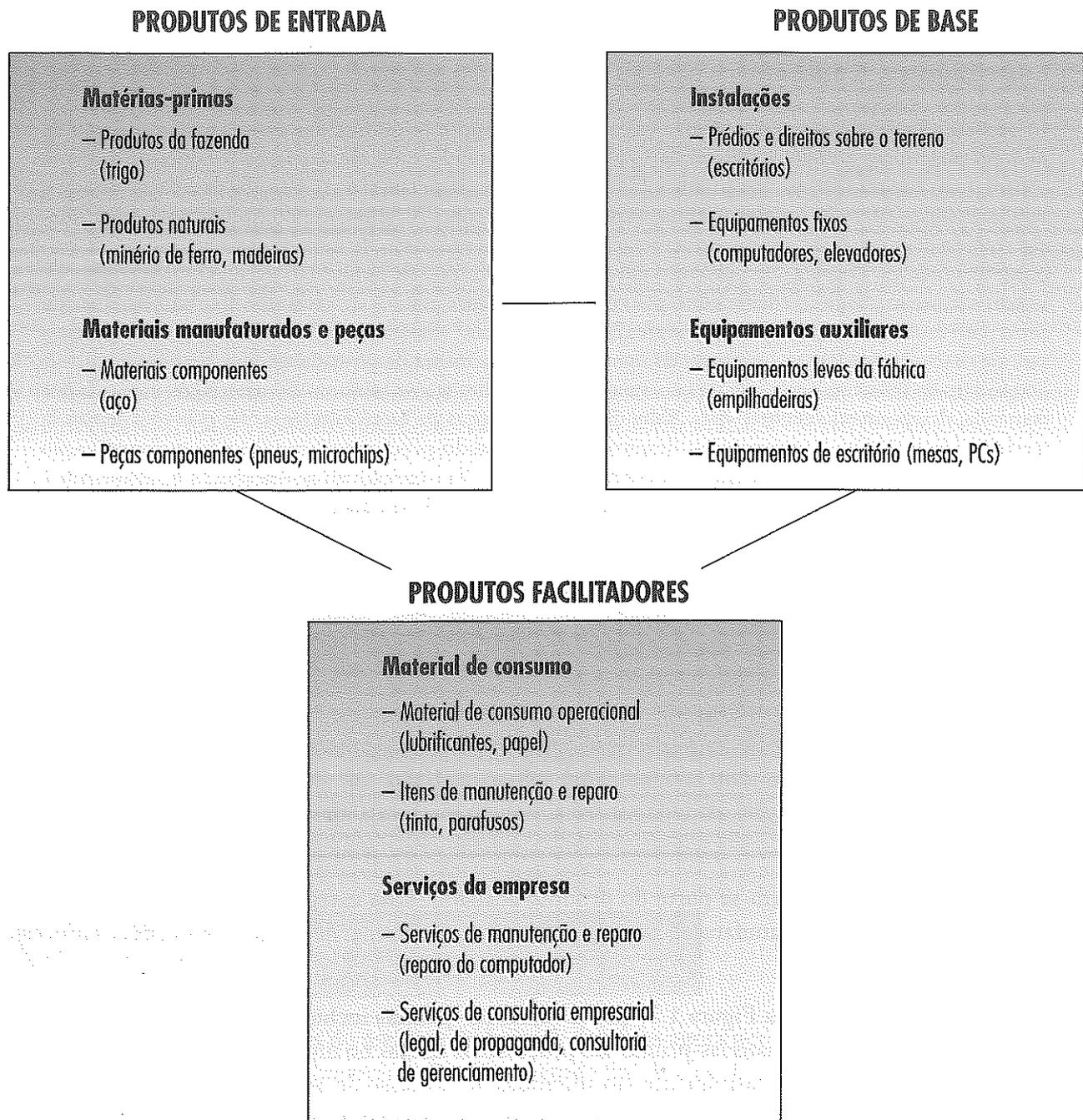
Produtos de Entrada

Os produtos de entrada tornam-se parte do produto acabado. Essa categoria de produto consiste em matérias-primas e materiais manufaturados e peças. Seu custo é um item de despesa atribuído ao processo de fabricação.

Matérias-primas. Observe, na Figura 1.7, que as **matérias-primas** incluem tanto produtos da fazenda quanto produtos naturais. As matérias-primas são processadas apenas no nível necessário para o manuseio econômico e o transporte; elas basicamente são admitidas no processo de produção da organização que as compra em seu estado natural. Incentivada pelo crescimento massivo da economia chinesa, a Freeport-McMoRan Copper & Gold Inc., produtora de cobre, viu crescer a demanda. O McDonald’s usa mais de 300 toneladas de batatas a cada ano e é responsável pela fortuna de muitos fazendeiros naquele segmento da agricultura. De fato, ao tentar introduzir um sorvete de framboesa, o McDonald’s descobriu, para sua surpresa, não haver framboesas suficientes sendo cultivadas!³⁶

³⁶ James Brian Quinn, “Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry” (Nova York: The Free Press, 1992), p. 20.

FIGURA 1.7 | CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS PARA O MERCADO INDUSTRIAL



FONTE: Adaptado de Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, 4. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), p. 172, com permissão da Prentice-Hall, Inc.

Materiais Manufaturados e Peças. Ao contrário das matérias-primas, os **materiais manufaturados e peças** passam por um processo mais inicial. Os materiais componentes como tecidos ou chapas de aço foram processados antes de chegar a um fabricante de roupas ou de automóveis, mas devem ser processados novamente antes de se tornarem parte do produto acabado para o consumidor. Tanto a Ford quanto a GE gastam mais de \$ 900 milhões por ano em aço. As peças componentes, por outro lado, incluem pequenos

motores, pneus de motocicleta e baterias de carro; podem ser instaladas diretamente em outro produto com pequeno processamento ou nenhum. Por exemplo, a Black & Decker gasta \$ 100 milhões a cada ano em peças de plástico, e a Sun Microsystems gasta mais de \$ 200 milhões em telas e monitores.

Produtos de Base

A característica peculiar dos produtos de base é que eles são itens de capital. Como os bens de capital são usados totalmente ou esgotados, uma parcela de seu custo original é atribuída ao processo de produção como uma despesa de depreciação. Os produtos de base incluem instalações e equipamentos auxiliares.

Instalações. As instalações incluem os principais itens do investimento de longo prazo que formam a base do processo de fabricação, como prédios, direitos sobre terreno e equipamentos fixos. Grandes computadores e máquinas-ferramentas são exemplos de equipamentos fixos. A demanda por instalações ajusta-se de acordo com o clima econômico (por exemplo, taxas de juros favoráveis), mas depende do panorama do mercado para os produtos de uma empresa. Ante a grande demanda mundial por seus microprocessadores, a Intel está construindo novas fábricas, expandindo as já existentes e fazendo investimentos significativos em equipamentos de capital. Uma típica fábrica de chips semicondutores custa pelo menos \$ 3 bilhões para ser construída, os equipamentos são responsáveis por \$ 600 milhões do custo e o terreno e o prédio respondem pelo restante.³⁷

Equipamentos Auxiliares. Os equipamentos auxiliares são, em geral, menos caros e de duração mais curta se comparados com as instalações, e não são considerados parte das instalações fixas. Esses equipamentos podem ser encontrados na fábrica, assim como no escritório. Brocas portáteis, computadores pessoais e máquinas de fax ilustram essa categoria.

Produtos Facilitadores

Os produtos facilitadores são material de consumo e serviços (ver Figura 1.7) que dão apoio às operações da organização. Como esses produtos não entram no processo de produção ou se tornam parte do produto acabado, seus custos são tratados como itens de despesas.

Material de Consumo. Praticamente toda organização precisa de material de consumo para as operações, como cartuchos de impressora, papel ou formulários comerciais, e de itens de manutenção e reparo como tinta e material de limpeza. Esses itens, em geral, alcançam um grupo bem vasto de usuários industriais. De fato, são muito parecidos com os tipos de material de consumo que os clientes podem comprar em uma loja de hardware ou de desconto.

Por exemplo, junto com os produtos projetados especificamente para o uso comercial, a Procter & Gamble (P&G) vende adaptações de seus produtos de consumo bem conhecidos em sua divisão profissional.³⁸ Visando ao mercado industrial, a lista de clientes inclui aqui hotéis, restaurantes de *fast-food*, varejistas e organizações de cuidados com a saúde. A P&G percebe uma enorme oportunidade de mercado – o mercado dos Estados Unidos para produtos de limpeza direcionados a edifícios e residências é superior a \$ 3,2 bilhões por ano.

³⁷ Dean Takahashi, "Makers of Chip Equipment Beginning to Share the Pain", *The Wall Street Journal*, 14 de agosto de 1996, p. B6.

³⁸ Ellen Byron, "Aiming to Clean Up, P&G Courts Business Customers", *The Wall Street Journal*, 26 de janeiro de 2007, p. B1-B2.

Serviços. Diz o analista James Brian Quinn:

À medida que cresceu o setor de serviços para abarcar 80% de todos os empregos nos Estados Unidos, as empresas de prestação de serviços especializados tornaram-se muito grandes e sofisticadas com relação à escala e à perícia que aquele quadro de pessoal e os grupos de prestação de serviços têm dentro de empresas integradas.³⁹

Para apreender as capacidades desses especialistas e direcionar a atenção para o que eles fazem melhor, muitas empresas estão transferindo ou “terceirizando” funções de serviços selecionados para fornecedores externos. Isso gera oportunidades para empresas que prestam tais serviços como suporte de computador, processamento de folha de pagamento, logística, operações com alimentos e manutenção de equipamentos. Esses especialistas possuem um nível de especialização ou eficiência que as organizações podem usufruir com lucro. Por exemplo, a Cisco Systems buscou a FedEx para coordenar a movimentação de peças por meio de sua cadeia de suprimentos e direcioná-la ao cliente. Ao combinar os embarques de peças em trânsito para um único cliente, o produto desejado pode ser montado no local onde está o cliente, sem passar tempo algum em um depósito da Cisco.⁴⁰ Os serviços comerciais incluem **suporte de manutenção e reparo** (como reparo de máquina) e **suporte de consultoria** (por exemplo, consultoria gerencial ou gerenciamento de informações). Como ocorre com os materiais de consumo, a prestação de serviços é considerada como item de despesa.

Além disso, o crescimento explosivo da internet aumentou a demanda por uma série de serviços de comércio eletrônico, desde o design de uma página na rede até a hospedagem total de uma página de e-commerce. A internet também proporciona um novo e poderoso canal para prestação de suporte técnico, treinamento do cliente e propaganda. Por exemplo, a Intel está trocando mais da metade de seu orçamento para propaganda na mídia eletrônica e pedindo a seus parceiros da cooperativa e campanha “Intel Inside”, como a Sony, que aumentem os gastos em mídia eletrônica.⁴¹ Por sua vez, a internet proporciona a oportunidade de gerenciamento de uma atividade específica ou função de um local remoto, ou mesmo em alto-mar. Para ilustrar, a IBM gerencia as funções de aquisição para a United Technologies Corporation através da web.⁴²

Estratégia de Marketing Industrial

As diferenças dos modelos de marketing revelam o significado de um sistema de classificação de produtos. Uma estratégia de marketing adequada para uma categoria de produtos pode ser totalmente inadequada para outra. Em geral, são necessárias estratégias promocionais, de preços e de distribuição totalmente diferentes. A natureza física do produto industrial e seu uso pretendido pelo cliente organizacional elevam a um grau importante as exigências do programa de marketing. A seguir, alguns destaques de estratégia.

³⁹ James Brian Quinn, “Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities”, *Sloan Management Review* 40 (verão de 1999), p. 9; ver também Mark Gottfredson, Rudy Puryear e Stephen Phillips, “Strategic Sourcing: From Periphery to Core”, *Harvard Business Review* 83 (fevereiro de 2005), p. 132-139.

⁴⁰ Douglas A. Blackman, “Overnight, Everything Changed for FedEx: Can It Reinvent Itself?”, *The Wall Street Journal*, 4 de novembro de 1999, p. A1, A16.

⁴¹ Stuart Elliot, “As Customers Elock to the Web, Intel Gives Chase with Its Ad Budget”, *The New York Times*, 10 de outubro de 2007, p. C9.

⁴² Ira Sager, “Inside IBM: Internet Business Machine”, *Business Week E.Biz*, 13 de dezembro de 1999, p. ED21-23.

Exemplo: Materiais Manufaturados e Peças

Lembre-se de que os materiais manufaturados e peças entram no próprio produto da organização que os compra. O fato de uma parte ser padronizada ou sob medida em geral dita a natureza da estratégia de marketing. Para partes feitas sob encomenda, as atividades de venda pessoal e gerenciamento do relacionamento com o cliente assumem um papel importante na estratégia de marketing. A proposição de valor está centrada no fornecimento de um produto que melhora a posição competitiva do cliente. O profissional de marketing industrial deve também demonstrar a forte capacidade da cadeia de suprimentos. As partes padronizadas são, geralmente, compradas em grandes quantidades com base em um contrato, e a estratégia de marketing está centrada no oferecimento de um preço competitivo, entrega confiável e serviços de suporte. Com frequência, distribuidores industriais são usados para fornecer serviço de entrega responsiva para pequenas contas.

Para materiais manufaturados e peças, o desafio do profissional de marketing é localizar e definir de modo preciso as necessidades singulares dos vários clientes, revelar as principais pessoas influentes de compras e criar soluções para atender esses clientes de modo lucrativo.

Exemplo: Instalações

As instalações, como equipamentos fixos, foram classificadas antes como produtos de base, por serem bens de capital que afetam a escala de operações do comprador. Aqui, o próprio produto ou tecnologia, juntamente com as capacidades de prestação de serviço da empresa, são os fatores centrais da estratégia de marketing, e canais diretos de distribuição fabricante-usuário são a norma. Instalações menos custosas e mais padronizadas, como furadeiras mecânicas, podem ser vendidas por meio de intermediários de marketing.

Mais uma vez, a venda pessoal ou o gerenciamento de conta é a ferramenta promocional dominante. O vendedor ou a equipe da conta trabalham bem próximos aos possíveis compradores organizacionais. As negociações podem levar vários meses e envolver os altos executivos da organização que compra, especialmente para prédios e equipamentos sob medida. Os motivos da compra do cliente estão centralizados em fatores econômicos (como o desempenho projetado do bem de capital) e em fatores emocionais (como liderança na indústria). Um comprador pode desejar muito escolher uma instalação de alto preço, caso o retorno sobre o investimento projetado apoie a decisão. Os pontos focais para o marketing de instalações incluem um forte esforço de gerenciamento do relacionamento com o cliente, um suporte eficiente de engenharia e design do produto e a capacidade de oferecer um produto ou uma solução de tecnologia que traga maior retorno sobre o investimento do que o faz a concorrência. O preço inicial, a distribuição e a propaganda têm papéis menores.

Exemplo: Material de Consumo

O exemplo final está centralizado em um produto facilitador: material de consumo. Novamente, encontramos diferentes modelos de marketing. A maioria dos itens de consumo alcança amplo mercado de clientes organizacionais de muitas indústrias diferentes. Embora alguns grandes usuários sejam servidos diretamente, uma grande variedade de intermediários de marketing é necessária para cobrir de modo adequado esse mercado amplo e diversificado.

A meta do profissional de marketing industrial é garantir um lugar na lista da função de compra dos fornecedores preferidos ou pré-aprovados. Mais importante, muitas empresas estão adotando sistemas de compras eletrônicas visando modernizar drasticamente o processo que os trabalhadores seguem na com-

pra de material de consumo e outros recursos operacionais. De sua mesa, um funcionário simplesmente se conecta ao sistema, seleciona os itens necessários de um catálogo eletrônico de fornecedores que a função de compras já pré-aprovou e envia o pedido diretamente para o fornecedor.

Para o material de consumo, o composto promocional do profissional de marketing inclui listagens de catálogos, propaganda e, em menor escala, venda pessoal. A propaganda é direcionada aos revendedores (distribuidores industriais) e usuários finais. A venda pessoal é menos importante para o material de consumo do que o é para as outras categorias de produtos com alto valor unitário, como as instalações. Assim, os esforços da venda pessoal podem estar confinados a revendedores e grandes usuários de material de consumo. O preço pode ser crítico na estratégia de marketing, pois muitos itens de consumo não são diferenciados. Todavia, estratégias de serviço customizadas podem ser projetadas para diferenciar as ofertas de uma empresa daquelas das concorrentes. Ao fornecer sortimento do produto certo, entrega adequada e confiável e serviços customizados, o profissional de marketing industrial pode ser capaz de dar valor distinto ao cliente e desenvolver um relacionamento de longo prazo e lucrativo.

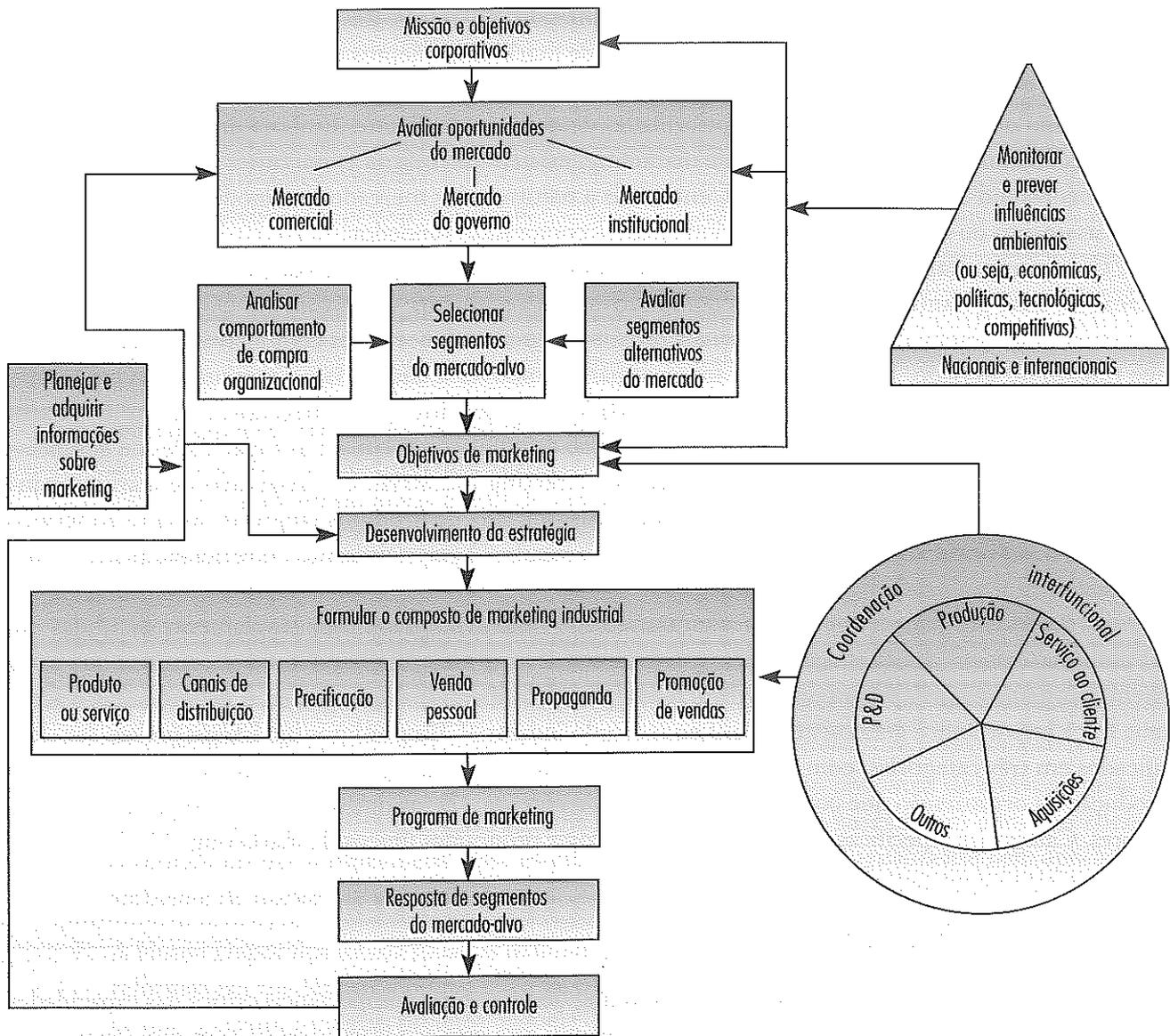
Um Olhar Panorâmico

A Figura 1.8 mostra os principais componentes de um processo de gerenciamento de marketing industrial. A estratégia do marketing industrial é formulada dentro dos limites estabelecidos pela missão e pelos objetivos corporativos. Uma empresa que determina sua missão deve definir seu negócio e finalidade, avaliar as tendências ambientais e estimar seus pontos fortes e fracos. A construção de capacidades de e-commerce e a transformação dessas capacidades em ofertas que forneçam valor superior ao cliente constituem objetivos corporativos vitais em organizações líderes como a GE. Os objetivos corporativos fornecem diretrizes para a elaboração de objetivos específicos de marketing. O planejamento do marketing industrial deve ser coordenado e sincronizado com os esforços correspondentes de planejamento nas áreas de P&D, aquisições, financeira, de produção, de serviço ao cliente e outras. Claramente, os planos estratégicos emergem de um processo de barganha entre as áreas funcionais. O gerenciamento de conflitos, a promoção da cooperação e o desenvolvimento de estratégias coordenadas são fundamentais ao papel interdisciplinar do profissional de marketing industrial.

A estrutura do gerenciamento de marketing industrial (ver Figura 1.8) proporciona uma visão geral das cinco partes principais do texto. Este capítulo introduziu algumas das características que distinguem o marketing industrial do marketing de bens de consumo; o próximo capítulo explora os principais tipos de clientes que formam o mercado industrial: empresas comerciais, unidades do governo e instituições. Cada setor representa uma oportunidade de mercado relativamente grande, apresenta características e necessidades especiais e requer uma resposta única à estratégia de marketing.

A Parte II analisa o processo organizacional de compra e as incontáveis forças que afetam o tomador de decisão organizacional. Ocupando uma posição central na Parte II está o gerenciamento do relacionamento com o cliente – um processo gerencial que as empresas líderes em marketing business-to-business dominaram. Aqui, é dada especial atenção às estratégias específicas que os profissionais de marketing industrial podem seguir ao desenvolver relacionamentos lucrativos com os clientes. A Parte III é voltada para a seleção de segmentos-alvo e técnicas específicas para a medição da resposta desses segmentos. A Parte IV concentra-se na elaboração das estratégias orientadas para o mercado. Cada componente do composto de marketing é tratado da perspectiva do marketing industrial. É dada atenção especial à criação e ao gerenciamento de ofertas e ao gerenciamento de conexões, inclusive o tratamento do comércio eletrônico e das estratégias da cadeia de suprimentos. Também é dada ênfase específica à definição de

FIGURA 1.8 | UMA ESTRUTURA PARA O GERENCIAMENTO DE MARKETING INDUSTRIAL



valor da perspectiva do cliente e ao desenvolvimento de estratégias de precificação responsiva, propaganda e venda pessoal para agregar aquela proposição de valor aos segmentos-alvo.

Os processos de implantação, monitoramento e controle do programa de marketing são analisados na Parte V. Um tema central é como os gerentes de marketing industrial podem aprimorar a lucratividade ao maximizar o retorno sobre os gastos da estratégia de marketing.

Resumo

O mercado industrial oferece oportunidades significativas e desafios especiais para o gerente de marketing. No mercado industrial, as empresas orientadas para o mercado demonstram capacidade superior no entendimento e na satisfação dos clientes. Também possuem fortes capacidades de percepção do mercado

e de ligação com o cliente. Para apresentar forte desempenho financeiro, as empresas de business-to-business também devem demonstrar capacidades de gerenciamento do relacionamento com o cliente, que incluem todas as capacidades exigidas para identificar, dar início, desenvolver e monitorar relacionamentos lucrativos com o cliente. Os estrategistas de marketing adeptos das melhores práticas baseiam suas proposições de valor em pontos de diferenciação que importam para a maioria dos clientes-alvo, respondendo de modo claro e direto às prioridades de negócio do cliente. Embora um conjunto comum de conhecimento e teoria abarque tudo de marketing, existem diferenças importantes entre marketing de bens de consumo e marketing industrial, entre elas a natureza dos mercados, os modelos de demanda, o comportamento do comprador e os relacionamentos comprador-vendedor.

O aumento dramático da concorrência por todo o mundo exige uma perspectiva global sobre os mercados. Para garantir uma vantagem competitiva nesse ambiente desafiador, os clientes do mercado industrial estão desenvolvendo vínculos mais próximos e mais colaborativos com menos fornecedores do que tinham no passado. Estão usando a internet para promover a eficiência e a comunicação em tempo real pela cadeia de suprimentos, e exigindo qualidade e rapidez dos seus fornecedores em um nível sem precedentes. Essas tendências importantes no processo de aquisição premiam as capacidades de gerenciamento da cadeia de suprimentos do profissional de marketing industrial. Os programas de marketing industrial envolvem de forma crescente uma mistura customizada de produtos tangíveis, suporte ao serviço e serviços de informação continuada, antes e depois da venda. O gerenciamento do relacionamento com o cliente constitui a alma do marketing industrial.

As diversas organizações que formam o mercado industrial podem ser amplamente divididas em (1) empresas comerciais, (2) organizações governamentais e (3) instituições. Como as compras que esses clientes organizacionais fazem estão vinculadas a produtos e serviços que geram, a demanda derivada é uma força importante e geralmente volátil no mercado industrial. Os produtos industriais podem ser classificados em três categorias, com base em como o produto entra na estrutura de custos e no processo de produção da organização que compra: (1) produtos de entrada, (2) produtos de base e (3) produtos facilitadores. Categorias específicas de produtos podem exigir programas únicos de marketing.

Questões para Discussão

1. Viver um dia como um gerente de marketing demonstraria a importância crítica das capacidades de gerenciamento de relacionamento, uma vez que esse gerente interage com funcionários de outras áreas funcionais e, certamente, com representantes tanto das organizações do cliente quanto do fornecedor. Explorar o significado estratégico desses relacionamentos.
2. Muitas empresas estão mudando das funções selecionadas de serviço para fornecedores externos. Por exemplo, a Harley-Davidson recentemente terceirizou sua função do departamento de transporte para a UPS Supply Chain Solutions. Que fatores induziriam tal decisão e quais os critérios que um cliente como a Harley-Davidson enfatizaria na escolha de um fornecedor?
3. Explicar como uma empresa como a GE poderia ser classificada por alguns profissionais de marketing industrial como um cliente usuário, mas por outros como um cliente OEM.
4. Avaliar esta declaração: "A demanda por equipamentos principais (um produto de base) deve ser menos responsiva a mudanças no preço que aquela por materiais, bens de consumo e componentes". Você concorda ou discorda? Justifique a sua opinião.

5. Quais são as principais diferenças entre o marketing de bens de consumo e o marketing industrial?

Usar a tabela a seguir como orientação para a elaboração de sua resposta:

	Marketing de bens de consumo	Marketing industrial
Clientes	_____	_____
Comportamento de compra	_____	_____
Relacionamento comprador-vendedor	_____	_____
Produto	_____	_____
Preço	_____	_____
Promoção	_____	_____
Canais	_____	_____

6. Avaliar esta declaração: “As formas pelas quais as empresas líderes gerenciam o tempo na cadeia de suprimentos – no desenvolvimento de novo produto, na produção, nas vendas e na distribuição – são as mais poderosas novas fontes de vantagem competitiva”.
7. A DuPont, uma das maiores produtoras industriais de produtos químicos e fibras sintéticas, gasta milhões de dólares por ano na propaganda de seus produtos aos clientes finais. Por exemplo, a empresa investiu mais de \$ 1 milhão em um anúncio-relâmpago de TV que dava ênfase ao conforto de jeans fabricados com a mistura *stretch* de poliéster e algodão da DuPont. A empresa não produz jeans nem os comercializa para o cliente final, então por que foi gasto tanto dinheiro na propaganda para o cliente?
8. Os produtos do cliente são frequentemente classificados como produtos de conveniência, de shopping ou especializados. Esse sistema de classificação está baseado em como os clientes compram produtos específicos. Esse esquema de classificação seria igualmente bem aplicado no ambiente de marketing industrial?
9. A Home Depot fica lotada todas as manhãs, porque os empreiteiros locais, as pessoas que fazem reformas em residências e outros clientes com pequenos negócios estão comprando os produtos de que precisam para seus projetos daquele dia. Tais clientes com pequenos negócios representam enorme oportunidade de mercado para a Home Depot ou a Lowe’s. Descrever as estratégias específicas que esses varejistas poderiam seguir para focar esses clientes e servi-los.
10. Descrever os principais elementos de uma proposição de valor do cliente. A seguir, explicar como uma proposição de valor atrativa poderia incluir *pontos de paridade*, assim como *pontos de diferenciação*.

BlackBerry da R.I.M. e iPhone da Apple: A Comparação no Mercado Industrial⁴³

A Research in Motion Ltd. (R.I.M.), fabricante do BlackBerry, é a líder norte-americana na produção de smartphones, os aparelhos versáteis que operam mais como computadores do que como telefones. Antes domínio exclusivo de profissionais obcecados por e-mail e gerentes de todo o mercado industrial, os smartphones são hoje prestigiados pelos consumidores mais pelo acesso fácil à internet e música e vídeo digitais do que pela conexão móvel para a sua caixa de entrada de e-mail. A chegada do iPhone mudou os contornos do mercado de smartphones na direção dos consumidores. Uma indústria antes dominada por discussões técnicas sobre segurança empresarial está hoje dominada pelo burburinho sobre videogames, design suave do aparelho e redes móveis sociais. “Isso significa que a R.I.M., que costumava ver as grandes corporações e operadoras sem fio como seus clientes fiéis, precisa alterar o seu DNA bem depressa” para conseguir manter a sua posição de liderança. No primeiro trimestre de 2008, a R.I.M. detinha 45% do mercado dos Estados Unidos para smartphones, comparado com cerca de 20% da Apple.⁴⁴ A análise das vendas indica que o BlackBerry domina o mercado corporativo e o iPhone da Apple é forte no mercado do consumidor.

Novas Direções de Estratégia

Para capitalizar a sua marca forte e posição de liderança no setor de smartphones, a R.I.M. apresentou dois telefones que visam exclusivamente ao mercado do consumidor: o BlackBerry Pearl e o Curve. Bem recebidos pelos consumidores, os produtos atenderam às expectativas de desempenho da R.I.M. e hoje são responsáveis pela maioria das vendas de dispositivos da R.I.M. Em resposta, a Apple agora inclui uma atualização de software que permite que os iPhones se conectem diretamente aos sistemas corporativos de e-mail – um punhal no coração da R.I.M. no mercado industrial. A atualização também permite que os usuários do iPhone rodem aplicativos customizados para rastrear estoques, registrar despesas e executar outras tarefas corporativas. Assim, a R.I.M. está tentando capturar uma parte do mercado do consumidor com o BlackBerry e a Apple está atacando a R.I.M. no seu quintal, ao levar a demanda pelo iPhone para os consumidores corporativos.

Alguns especialistas sugerem que a R.I.M. ofereça capacidades com as quais a Apple ainda não possa competir, inclusive segurança e confiança aprimoradas para usuários corporativos. Por exemplo, a empresa tem a própria rede sem fio, então pode certificar-se de que os e-mails sejam entregues em tempo hábil.⁴⁵ Além disso, a Apple demonstra grande capacidade no design de produtos, na inovação e na fixação de marcas. Assim, o maior desafio da R.I.M. no setor de smartphones orientados para o consumidor pode se resumir na criação de dispositivos que as pessoas admiram e acatam, tanto quanto o iPhone.

⁴³ A menos que observada de outra forma, esta discussão tem como base o autor Brad Stone, “BlackBerry’s Quest: Fend off the iPhone”, *The New York Times*, 27 de abril de 2008, p. B1 e B4.

⁴⁴ Jim Jubak, “New iPhone Shows Apple Still Gets It”, disponível em <http://www.moneycentral.msn.com>, acesso em 6 de junho de 2008.

⁴⁵ Arik Hesseldahl, “The iPhone Eyes BlackBerry’s Turf”, *Business Week*, 23 de junho de 2008, p. 38.

Questões para Discussão

1. Sugerir possíveis estratégias que a Apple poderia seguir para fortalecer a posição do iPhone no mercado industrial. Por outro lado, quais são as estratégias que a R.I.M. poderia seguir para fortalecer o desempenho da marca BlackBerry no mercado do consumidor?
2. Em sua opinião, qual marca ganhará a batalha no mercado industrial? E no mercado do consumidor?

