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)

CENGAGE Learning™

Austrália ◦ Brasil ◦ Japão ◦ Coreia ◦ México ◦ Cingapura ◦ Espanha ◦ Reino Unido ◦ Estados Unidos

CAPÍTULO 3

Comportamento de Compra Organizacional

Ampla gama de forças dentro e fora da organização influencia o comprador organizacional. O conhecimento dessas forças dá ao profissional de marketing uma base para estratégias responsivas de marketing industrial. Após a leitura deste capítulo, você entenderá:

1. **o processo de decisão que os compradores organizacionais aplicam ao se defrontar com situações de compra divergentes e as implicações de estratégia resultantes para o executivo de marketing industrial.**
2. **as variáveis individuais, de grupo, organizacionais e ambientais que influenciam as decisões da compra organizacional.**
3. **um modelo de comportamento de compra organizacional que integra essas importantes influências.**
4. **como o conhecimento das características da compra organizacional permite que o profissional de marketing tome decisões mais bem fundamentadas sobre design do produto, preço e promoção.**

As empresas comerciais orientadas para o mercado percebem continuamente e agem de acordo com as tendências em seus mercados. Leve em consideração a Johnson Controls, Inc., uma empresa diversificada que abrange vários setores da indústria, fornecedora líder de interiores de automóvel (inclusive assentos, produtos eletrônicos, revestimentos do teto e painéis de instrumentos) para os fabricantes.[1] O notável sucesso da empresa está nos relacionamentos próximos que seus representantes de vendas e gerentes de marketing formaram com engenheiros projetistas e executivos de compras no setor automobilístico. Para ilustrar, alguns dos vendedores da Johnson Controls trabalham com as equipes de projeto na Ford, GM ou Honda. Com o intuito de fornecer valor agregado ao processo do projeto de novo produto, a empresa também investe anualmente em pesquisa de mercado sobre as necessidades e preferências dos compradores de automóvel – o cliente do cliente! (Figura 3.1). Por exemplo, com base em pesquisa abrangente sobre como as famílias gastam seu tempo em carros, a Johnson Controls desenvolveu um sistema único de entretenimento no banco traseiro que permite que os passageiros joguem videogames, assistam a DVDs ou escutem CDs por meio de fones de ouvido sem fio ou do sistema de alto-falante do veículo. Ainda, para aprimorar a experiência do cliente, os técnicos do laboratório de pesquisa da Johnson Controls testam assentos e componentes internos em busca de conforto, segurança, facilidade de acesso, capacidade de uso e função. Usando um simulador que gera solavancos, mergulhos e voltas em uma pista aberta, os cientistas podem registrar a experiência dos passageiros e obter informações valiosas para o desenvolvimento dos componentes que aperfeiçoam o conforto e a segurança, assim como a satisfação do cliente. Ao estar próxima das necessidades dos compradores de automóvel, a Johnson Controls tornou-se o fornecedor preferido dos engenheiros projetistas, que buscam continuamente formas inovadoras para tornar os interiores dos carros mais distintivos e convidativos.

O entendimento da dinâmica do comportamento de compra organizacional é crucial para a identificação dos segmentos lucrativos do mercado, a localização das pessoas influentes de compras dentro desses segmentos e para conseguir compradores organizacionais de modo mais eficiente e eficaz com uma oferta que responda às suas necessidades. Cada decisão que o executivo de marketing industrial toma está baseada na resposta provável do comprador organizacional. Este capítulo explora as principais etapas do processo de compra organizacional e destaca as características marcantes das diferentes situações de compra. A seguir, a atenção se volta para as inúmeras forças que influenciam o comportamento de compra organizacional. O conhecimento de como são tomadas as decisões de compra organizacional dá ao executivo de marketing industrial uma base sólida para a elaboração de estratégias responsivas de marketing.

O Processo de Compra Organizacional

O comportamento de compra organizacional é um processo, não um ato ou evento isolado. A observação do histórico de uma decisão de compra revela os pontos críticos da decisão e as exigências crescentes de informação. De fato, a compra organizacional envolve várias etapas, cada uma levando a uma decisão. A Figura 3.2 relaciona as principais etapas do processo de compra organizacional.[2]

---

[1] "JCI Labs Spark Innovation", disponível em http://www.johnsoncontrols.com, acesso em 3 de junho de 2008.

[2] A discussão desta seção baseia-se em Patrick J. Robinson, Charles W. Faris e Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn and Bacon, 1967), p. 12-18; ver também Jeffrey E. Lewin e Naveen Donthu, "The Influence of Purchase Situations on Buying Center Structure and Investment: A Select Meta-Analysis of Organizational Buying Behavior Research", *Journal of Business Research* 58 (outubro de 2005), p. 1381-1390; e Morry Ghingold e David T. Wilson, "Buying Center Research and Business Marketing Practice: Meeting the Challenge of Dynamic Marketing", *Journal of Business & Industrial Marketing* 13 (2, 1998), p. 96-108.

FIGURA 3.1 | QUER GANHAR O APOIO DAS PESSOAS INFLUENTES DE COMPRAS? APRIMORE A EXPERIÊNCIA DOS CLIENTES

Na qualidade de fornecedor líder para fabricantes de automóveis nacionais e estrangeiros, a Johnson Controls centraliza a pesquisa de marketing e os investimentos em P&D ao tornar a experiência automotiva mais segura e mais agradável para os motoristas. Em decorrência disso, os engenheiros projetistas estão ávidos para melhorar o valor do cliente ao incorporar os componentes da empresa aos novos modelos.

Para despertar a atenção à inovação, os processos de P&D da Johnson Controls incluem:

- **Estúdio do fator humano**, em que componentes de assentos, produtos eletrônicos e de interior são testados com base em cada alcance, capacidade de uso e função, dando especial atenção ao posicionamento ergonômico.
- **Laboratório de conforto**, que leva os passageiros de um veículo em um teste de estrada via simulador, gerando solavancos, mergulhos e voltas em uma pista aberta. Neste caso, os fabricantes de automóveis podem até analisar os designs de protótipos antes da produção.
- **Laboratório de onda**, em que as propriedades acústica e vibratória dos componentes internos do automóvel podem ser testadas para remover, no design, os sons que causam incômodo ou desprazer. A meta final: fornecer aos engenheiros projetistas e aos seus clientes – compradores de automóveis – interiores de automóvel mais silenciosos e mais confortáveis.

FONTES: "JCI Labs Spark Innovation: Improving the Customer Experience through Research and Development", disponível em http://www.johnsoncontrols.com, acesso em 4 de dezembro de 2008; e "Beyond Bunsen Burners: Science Takes New Forms at Johnson Controls' Innovative Testing Labs", disponível em http://www.johnsoncontrols.com, acesso em 4 de dezembro de 2008.

FIGURA 3.2 | ETAPAS PRINCIPAIS DO PROCESSO DE COMPRA ORGANIZACIONAL

Etapa	Descrição
1. Reconhecimento do problema	Os gerentes da P&G precisam de equipamentos de embalagem em alta velocidade para ajudar no lançamento de um novo produto.
2. Descrição geral da necessidade	Os gerentes de produção trabalham com um gerente de compras para determinar as características necessárias do novo sistema de embalagem.
3. Especificações do produto	Um gerente de produção experiente ajuda um gerente de compras no desenvolvimento de uma descrição detalhada e precisa do equipamento necessário.
4. Busca de fornecedor	Após consulta aos gerentes de produção, um gerente de compras identifica um conjunto de fornecedores alternativos que satisfariam as exigências da P&G.
5. Aquisição e análise de propostas	As propostas alternativas são avaliadas por um gerente de compras e por uma série de funcionários do departamento de produção.
6. Seleção de fornecedor	São conduzidas negociações com os dois finalistas e é escolhido um fornecedor.
7. Escolha da rotina do pedido	É fixada uma data de entrega para o equipamento de produção.
8. Revisão do desempenho	Após a instalação do equipamento, os gerentes de compras e de produção avaliam o desempenho do equipamento e o suporte ao serviço dado pelo fornecedor.

O processo de compra tem início quando alguma pessoa na organização reconhece um problema que pode ser resolvido ou uma oportunidade que pode ser obtida com a aquisição de um produto específico. O reconhecimento do problema pode ser precipitado por forças internas ou externas. Internamente, uma empresa como a P&G pode precisar de novos equipamentos de produção em alta velocidade para dar apoio ao lançamento de um novo produto. Ou um gerente de compras pode estar insatisfeito com o preço ou o serviço de um fornecedor de equipamentos. Externamente, um vendedor pode antecipar a necessidade de um produto, ao demonstrar oportunidades para o aperfeiçoamento do desempenho da organização. Da mesma forma, os profissionais de marketing industrial também usam a propaganda para advertir os clientes quanto aos problemas e para demonstrar como um produto específico pode resolvê-los.

Durante o processo de compra organizacional, muitas decisões, pequenas ou incrementais, que se traduzem, no final das contas, na seleção final de um fornecedor são tomadas. Para ilustrar, um gerente de produção pode, sem saber, estabelecer especificações para um novo sistema de produção que apenas um fornecedor pode atender (etapas 2 e 3). Esse tipo de decisão no início do processo de compra influencia drasticamente a avaliação favorável e a seleção final daquele fornecedor.

O Processo de Busca

Assim que a organização tenha definido o produto que atenda às suas exigências, a atenção se volta para esta questão: quais dos vários possíveis fornecedores são candidatos potenciais? A organização investe mais tempo e energia na busca pelo fornecedor quando o produto proposto causa forte impacto no desempenho organizacional. Quando as necessidades de informação da organização compradora são baixas, as etapas 4 e 5 ocorrem simultaneamente, em especial para os itens padronizados. Nesse caso, um gerente de compras pode apenas verificar um catálogo ou garantir um preço atualizado pela internet. A Etapa 5 surge como uma categoria distinta apenas quando as necessidades de informação da organização são altas. Neste caso, o processo de aquisição e a análise das propostas podem envolver gerentes de compras, engenheiros, usuários e outros funcionários da organização.

Seleção de Fornecedor e Revisão do Desempenho. Após ser selecionado como um fornecedor escolhido (Etapa 6) e ao concordar com as diretrizes de compra (Etapa 7), tais como quantidades exigidas e data de entrega prevista, um profissional de marketing enfrenta outros testes. Uma revisão do desempenho é a etapa final no processo de compra. Uma revisão do desempenho pode levar o gerente de compras a continuar, modificar ou cancelar o contrato. Uma revisão crítica do fornecedor escolhido e o apoio dado às alternativas rejeitadas podem levar os funcionários da unidade de tomada de decisões a reexaminar a sua posição. Caso o produto deixe de atender às necessidades do departamento que o utilizará, os tomadores de decisão podem ainda levar em conta os fornecedores que já passaram pela triagem durante o processo de aquisição. Para manter um novo cliente, o profissional de marketing deve garantir que as necessidades da organização compradora tenham sido plenamente satisfeitas. Deixar de chegar ao final dessa etapa crítica torna vulnerável o profissional de marketing.

As etapas desse modelo de processo de aquisição podem não avançar em sequência e podem variar de acordo com a complexidade da situação de compra. Por exemplo, algumas das etapas são reduzidas ou deixadas de lado quando as organizações tomam decisões de compra de rotina. Todavia, o modelo fornece uma compreensão importante sobre o processo de compra organizacional. Certas etapas podem ser concluídas ao mesmo tempo; o processo pode ser descontinuado devido a uma mudança no ambiente externo ou graças a uma decisão da alta administração. O processo de compra organizacional é modelado por um

conjunto de forças internas e externas, como as mudanças na situação econômica ou competitiva ou uma mudança básica nas prioridades da organização.

As organizações com bastante experiência na compra de um produto específico abordam a decisão de modo bem diferente dos compradores de primeira viagem. Assim, a atenção deve estar voltada para as situações de compra, em vez de para os produtos. Três tipos de situações de compra foram delineados: (1) nova tarefa, (2) recompra modificada e (3) recompra direta.[3]

Nova Tarefa

Na **situação de compra de nova tarefa**, os tomadores de decisão da organização percebem o problema ou a necessidade como totalmente diferente das experiências passadas; assim, precisam de um volume significativo de informações para explorar as formas alternativas de resolução do problema e para a busca de fornecedores alternativos.

Ao se defrontar com uma situação de compra de nova tarefa, os compradores organizacionais atuam em uma etapa de tomada de decisão chamada **ampla resolução do problema**.[4] As pessoas influentes de compras e os tomadores de decisão carecem de critérios bem-definidos para comparar produtos e fornecedores alternativos, mas também carecem de predisposições firmes com relação a uma solução específica. No mercado do consumidor, este é o mesmo tipo de resolução de problema que uma pessoa ou uma família deve seguir ao comprar a primeira casa.

Abordagens da Decisão de Compra[5]. Duas abordagens distintas de decisão de compra são usadas: nova tarefa que envolve juízo de valor e nova tarefa estratégica. O maior nível de incerteza é enfrentado pelas empresas em situações de nova tarefa que envolve juízo de valor, pois o produto pode ser tecnicamente complexo, a avaliação das alternativas é difícil e lidar com novos fornecedores acarreta aspectos imprevisíveis. Leve em consideração os compradores de um tipo especial de equipamento de produção, incertos quanto ao modelo ou marca a escolher, quanto ao nível adequado de qualidade e o preço justo a pagar. Para tais compras, as atividades de compra incluem um volume moderado de busca de informações e um uso moderado de ferramentas formais na avaliação dos principais aspectos da decisão de compra.

Um esforço ainda maior é investido nas **decisões estratégicas de nova tarefa**. Essas decisões de compra são de extrema importância para a empresa, estratégica e financeiramente. Caso o comprador perceba haver um ritmo rápido de mudança tecnológica em torno da decisão, aumenta-se o esforço de busca, mas ele se concentra em um curto período.[6] O planejamento de longo percurso impulsiona o processo de decisão. Para ilustrar, uma grande empresa de seguro-saúde colocou um pedido de $ 600 mil para

---

[3] Robinson, Faris e Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing*, cap. 1; ver também Erin Anderson, Wujin Chu e Barton Weitz, "Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework", *Journal of Marketing* 51 (julho de 1987), p. 71-86; e Morry Ghingold, "Testing the 'Buygrid' Buying Process Model", *Journal of Purchasing and Materials Management* 22 (inverno de 1986), p. 30-36.

[4] Os níveis de tomada de decisão discutidos nesta seção foram retirados de John A. Howard e Jagdish N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior* (Nova York: John Wiley and Sons, 1969), cap. 2.

[5] A discussão sobre as abordagens da decisão de compra nesta seção foi retirada de Michele D. Bunn, "Taxonomy of Buying Decision Approaches", *Journal of Marketing* 57 (janeiro de 1993), p. 38-56; ver também Michele D. Bunn, Gul T. Butaney e Nicole P. Huffman, "An Empirical Model of Professional Buyers' Search Effort", *Journal of Business-to-Business Marketing* 8 (4, 2001), p. 55-81.

[6] Allen M. Weiss e Jan B. Heide, "The Nature of Organizational Search in High Technology Markets", *Journal of Marketing Research* 30 (maio de 1993), p. 230-233. Ver também Christian Homburg e Sabine Kuester, "Towards an Improved Understanding of Industrial Buying Behavior: Determinants of the Number of Suppliers", *Journal of Business-to-Business Marketing* 8 (2, 2001), p. 5-29.

móveis da estação de trabalho. O efeito de longo prazo sobre o ambiente de trabalho moldou o processo de decisão de seis meses e envolveu a participação ativa dos funcionários de vários departamentos.

Diretrizes da Estratégia. O executivo de marketing industrial, ao se defrontar com uma situação de compra de nova tarefa, pode ganhar uma vantagem diferencial ao participar ativamente das etapas iniciais do processo de aquisição. O profissional de marketing coletará informações sobre os problemas que afligem a organização compradora, isolará as exigências específicas e oferecerá propostas para atender às exigências. As ideias que levam aos novos produtos geralmente têm origem não no profissional de marketing, mas no cliente.

Os profissionais de marketing que hoje fornecem outros itens para a organização (fornecedores "in") têm pequena vantagem sobre as outras empresas: eles podem ver os problemas despontando e estão familiarizados com a "personalidade" e os padrões de comportamento da organização. O executivo de marketing industrial de sucesso monitora cuidadosamente as mudanças nas necessidades das organizações e está preparado para ajudar os compradores de nova tarefa.

Recompra Direta

Quando existe uma exigência continuada ou recorrente, os compradores possuem bastante experiência para lidar com a necessidade e precisam de pouca ou nenhuma nova informação. A avaliação das novas soluções alternativas é desnecessária e dificilmente gerará melhorias apreciáveis. Assim, uma abordagem de **recompra direta** é apropriada.

A **resolução de problema de rotina** é o processo de tomada de decisão que os compradores organizacionais empregam na recompra direta. Os compradores organizacionais aplicam critérios de escolha bem elaborados para a decisão de compra. Os critérios foram refinados ao longo do tempo, à medida que os compradores desenvolveram predisposições quanto às ofertas de um ou de alguns fornecedores cuidadosamente escolhidos. No mercado do consumidor, este é o mesmo tipo de resolução de problema que um comprador usaria na escolha de 30 itens em 20 minutos durante uma ida semanal ao supermercado. De fato, muitas decisões de compra organizacionais feitas a cada dia são de rotina. Por exemplo, organizações de todos os tipos estão continuamente comprando **recursos operacionais** – os produtos e serviços necessários para a administração do negócio, como computador e material de escritório, itens para manutenção e reparo e serviços de viagem. A Procter & Gamble sozinha gasta mais de $ 5 bilhões por ano em recursos operacionais.[7]

Abordagens da Decisão de Compra. Pesquisas sugerem que os compradores organizacionais empregam duas abordagens de tomada de decisão de compra: causal e baixa prioridade de rotina. As compras causais envolvem nenhuma busca de informação ou análise e o produto ou serviço é de menor importância. O foco está apenas na transmissão do pedido. Por outro lado, as decisões de rotina de baixa prioridade são um pouco mais importantes para a empresa e envolvem um volume moderado de análise. Ao descrever a compra de $ 5 mil de cabo a ser usado como material componente, um comprador habilmente descreve essa abordagem do processo de tomada de decisão:

> Em compras repetidas, podemos verificar outras fontes ou métodos alternativos de fabricação etc. para nos certificarmos de não haver novos avanços técnicos disponíveis no mercado. Mas, em geral, uma compra repetida é recomprada do fornecedor originalmente selecionado, em especial no caso de itens de baixo valor em dólar.

[7] Doug Smock, "Strategic Sourcing: P&G Boosts Leverage", *Purchasing* 133 (4 de novembro de 2004), p. 40-43.

Diretrizes de Estratégia. O departamento de compras lida com situações de recompra direta ao selecionar, de forma rotineira, um fornecedor de uma lista de fornecedores aprovados e então fazer um pedido. À medida que as organizações passam para os sistemas de e-procurement, os gerentes de compras mantêm o controle do processo para essas compras de rotina ao permitir que os funcionários comprem diretamente on-line de fornecedores aprovados.[8] Os trabalhadores usam uma interface simples de apontar-clicar para navegar através de um catálogo sob medida que detalha as ofertas dos fornecedores aprovados e então fazem o pedido dos itens necessários. Os colaboradores gostam da conveniência do autosserviço, e os gerentes de compras podem direcionar a atenção para questões estratégicas mais críticas. As comunicações de marketing deverão ser projetadas para alcançar não apenas os gerentes de compras, mas também os funcionários que agora detêm o poder para exercer as suas preferências quanto ao produto.

A tarefa de marketing adequada para a situação de recompra direta depende de o profissional de marketing ser um fornecedor "in" (listado) ou um fornecedor "out" (que não faz parte dos poucos selecionados). Um fornecedor "in" deve reforçar o relacionamento comprador-vendedor, atender às expectativas da organização compradora e estar alerta e ser responsivo às mudanças das necessidades da organização.

O fornecedor "out" enfrenta uma série de obstáculos e deve convencer a organização de que pode obter vantagens significativas ao quebrar a rotina. Isso pode ser difícil, pois os compradores organizacionais percebem o risco da troca do conhecido pelo desconhecido. O foco organizacional está voltado diretamente sobre eles, caso um fornecedor não testado hesite. Os compradores podem ver os testes, as avaliações e as aprovações como dispendiosos, morosos e desnecessários.

O esforço de marketing do fornecedor "out" tem como base um entendimento das necessidades básicas de compra da organização: a coleta de informações é essencial. O profissional de marketing deve convencer os compradores organizacionais de que as suas exigências de compra mudaram ou que as exigências deveriam ser interpretadas de modo diferente. O objetivo é persuadir os tomadores de decisão a reexaminar as soluções alternativas e a revisar a lista preferencial para incluir o novo fornecedor.

Recompra Modificada

Na situação de **recompra modificada**, os tomadores de decisão da organização sentem que podem obter vantagens significativas ao reavaliar as alternativas. Os compradores possuem experiência na satisfação da exigência continuada ou recorrente, mas acreditam que vale a pena buscar informações adicionais e, talvez, levar em consideração as soluções alternativas.

Vários fatores podem provocar tal reavaliação. As forças internas incluem a busca por melhorias de qualidade ou reduções de custo. Um profissional de marketing que oferece melhorias de custo, de qualidade ou de serviços pode ser uma força precipitante externa. A situação de recompra modificada é mais provável de ocorrer quando a empresa está insatisfeita com o desempenho dos atuais fornecedores (por exemplo, fraco serviço de entrega).

A **resolução de problema limitada** descreve melhor o processo de tomada de decisão da recompra modificada. Os tomadores de decisão possuem critérios bem-definidos, mas estão incertos quanto a quais fornecedores podem se adaptar melhor às suas necessidades. No mercado do consumidor, estudantes de graduação que compram seu *segundo* computador podem seguir uma abordagem de resolução de problema limitada.

---

[8] Talai Osmonbekov, Daniel C. Bello e David I. Gillilard, "Adoption of Electronic Commerce Tools in Business Procurement: Enhanced Buying Center Structure and Processes", *Journal of Business & Industrial Marketing* 17 (2/3, 2002), p. 151-166.

Abordagens da Decisão de Compra. Duas abordagens da decisão de compra tipificam essa categoria de classe de compra. Ambas dão forte ênfase nos objetivos estratégicos da empresa e nas necessidades de longo prazo. A recompra modificada simples envolve um conjunto restrito de alternativas de escolha e um volume moderado de busca de informação e análise. Os compradores se concentram no potencial de relacionamento de longo prazo com os fornecedores.

A **recompra modificada complexa** envolve um grande conjunto de alternativas de escolha e apresenta pouca incerteza. A série de escolhas intensifica a força de negociação do comprador. A importância da decisão motiva os compradores a buscar ativamente informações, aplicar técnicas sofisticadas de análise e cuidadosamente levar em conta as necessidades de longo prazo. Essa situação de decisão é particularmente bem adequada a um processo de licitação competitiva. Por exemplo, algumas empresas estão se voltando para os leilões reversos (um comprador, muitos vendedores), em que a organização compradora permite que vários fornecedores apresentem propostas para um contrato, empregando uma pressão de preços decrescentes durante todo o processo. Para participar, os fornecedores devem estar preparados para atender às características definidas do produto, assim como qualidade e padrões de serviço. "E, enquanto o preço será sempre um ponto importante, mais compradores, hoje, usam os pregões para determinar o melhor valor."[9] Em vez de serem usados para produtos ou serviços especializados, em que é preciso haver um relacionamento próximo de trabalho com o fornecedor, os leilões tendem a ser usados para *commodities* e peças padronizadas.

Diretrizes da Estratégia. Em uma recompra modificada, a direção do esforço de marketing depende de o profissional de marketing ser um fornecedor "in" ou "out". Um fornecedor "in" deveria fazer todos os esforços para entender e satisfazer a necessidade de aquisição e para deslocar os tomadores de decisão em direção a uma recompra direta. A organização compradora percebe os retornos de capital potenciais ao reexaminar as alternativas. O fornecedor "in" deveria perguntar o motivo e agir de imediato para reparar quaisquer problemas do cliente. O profissional de marketing pode não estar sabendo das exigências da organização compradora.

A meta do fornecedor "out" seria manter a organização em situação de recompra modificada por tempo suficiente para que o comprador avalie uma oferta alternativa. O conhecimento dos fatores que levaram os tomadores de decisão a reexaminar as alternativas poderia ser essencial. Uma estratégia particularmente eficiente para um fornecedor "out" é oferecer garantias de desempenho como parte da proposta.[10] Para ilustrar, a seguinte garantia motivou a International Circuit Technology, fabricante de placas de circuito impresso, a passar para um novo fornecedor de produtos químicos para galvanização: "Seus custos de galvanização não serão superiores a x centavos por metro quadrado ou arcaremos com a diferença".[11] Dada a natureza do processo de produção, os custos de galvanização podem ser facilmente monitorados ao se comparar a metragem quadrada das placas do circuito, baixando-se a linha de galvanização com o custo de produtos químicos para galvanização durante o período. Contente com o desempenho, a International Circuit Technology agora faz pedidos, rotineiramente, a esse novo fornecedor.

Implicações da Estratégia. Embora a pesquisa anterior forneça algumas diretrizes úteis, os profissionais de marketing devem ter muito cuidado ao prever a composição provável do centro de compras com

[9] James Carbone, "Not Just a Cost Reduction Tool", *Purchasing* 134 (17 de fevereiro de 2005), p. 43.
[10] Mary Siegfried Dozbaba, "Critical Supplier Relationships: Converting Higher Performance", *Purchasing Today* (fevereiro de 1999), p. 22-29.
[11] Somerby Dowst, "CEO Report: Wanted: Suppliers Adept at Turning Corners", *Purchasing* 101 (29 de janeiro de 1987), p. 71-72.

relação a uma situação específica de compra.[12] O executivo de marketing industrial tentará identificar os padrões de compra que se aplicam à empresa. Por exemplo, as classes de produtos industriais introduzidas no Capítulo 1 (como produtos de base *versus* produtos facilitadores) envolvem variados níveis de complexidade técnica e risco financeiro para a organização compradora.

O executivo de marketing industrial deve, então, ver o problema ou a necessidade de aquisição da perspectiva da organização compradora. Quanto progrediu a organização com relação ao problema específico de compra? Como a organização define a tarefa que tem em mãos? Quão importante é a compra? As respostas orientam e constituem a resposta do executivo de marketing industrial e também fornecem uma compreensão sobre a composição da unidade de tomada de decisões.

Forças que Moldam o Comportamento de Compra Organizacional

O modelo de oito etapas do processo de compra organizacional dá a base para a exploração das inúmeras forças que influenciam uma decisão de compra de uma organização. Observe, na Figura 3.3, como o comportamento de compra organizacional é influenciado pelas forças ambientais (a taxa de crescimento da economia); pelas forças organizacionais (o tamanho da organização compradora); pelas forças de grupo (padrões de influência nas decisões de compra); e pelas forças individuais (preferências pessoais).

Forças Ambientais

Uma mudança projetada nas condições de negócio, um desenvolvimento tecnológico ou uma nova lei específica podem alterar drasticamente os planos da compra organizacional. Entre as forças ambientais que moldam o comportamento de compra organizacional estão as influências econômicas, políticas, legais e tecnológicas. Em conjunto, essas influências ambientais definem os limites dentro dos quais se desenvolvem os relacionamentos comprador-vendedor. É dada particular atenção às forças econômicas e tecnológicas selecionadas que influenciam as decisões de compra.

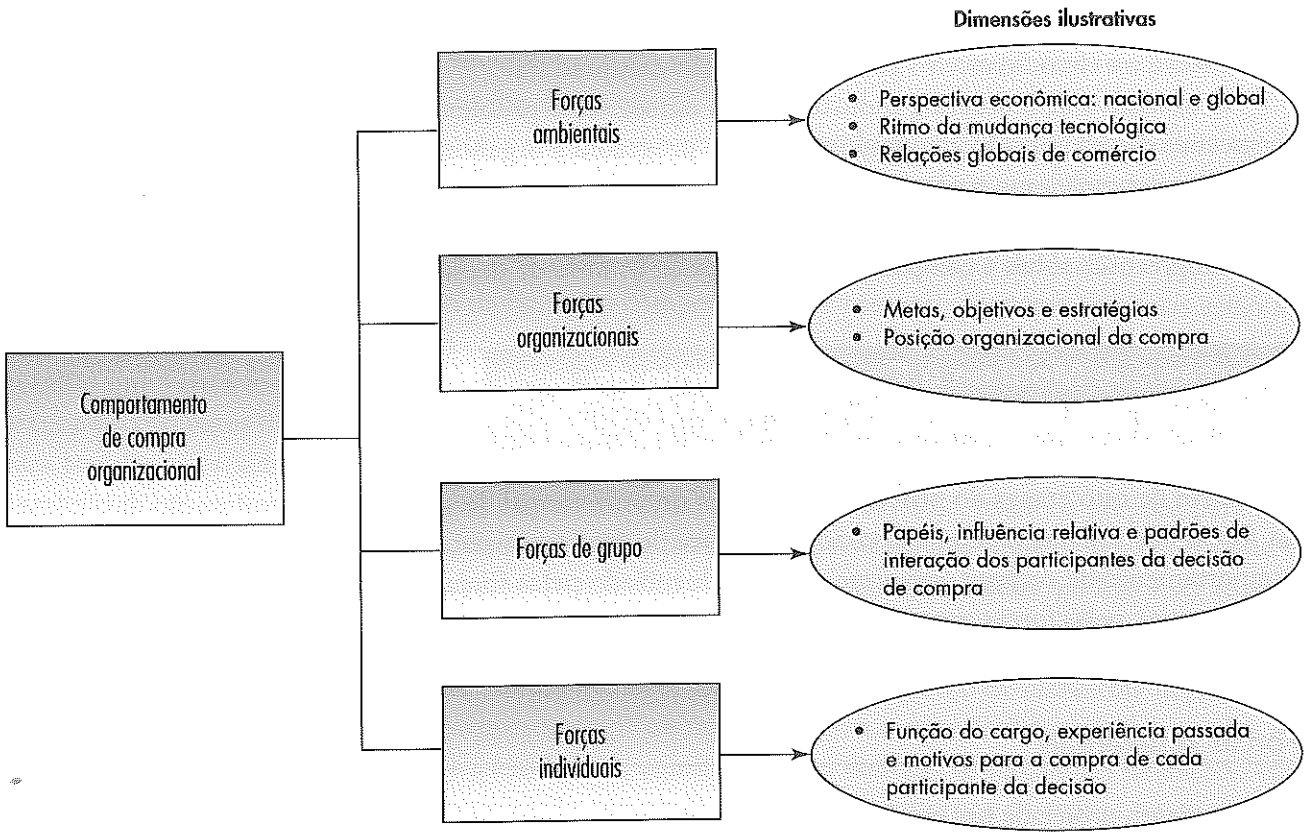
Influências Econômicas. Devido à natureza derivada da demanda industrial, o profissional de marketing deve estar atento à força da demanda no mercado do consumidor final. A demanda por muitos produtos industriais flutua mais amplamente do que a economia geral. Empresas que operam em uma escala global devem estar atentas às situações econômicas que prevalecem pelas várias regiões. Por exemplo, enquanto os Estados Unidos, a Europa Ocidental e o Japão podem vivenciar modestos aumentos (por exemplo, de 2% ou 3%) no produto interno bruto (PIB) nos próximos anos, as economias em rápido desenvolvimento (ERDs) são projetadas para crescer três ou quatro vezes mais rápido. Além da China e da Índia, as principais ERDs incluem o México, o Brasil, a Europa central e oriental e o sudeste da Ásia.[13] Uma profusão de forças políticas e econômicas dita a vitalidade e o crescimento de uma economia. Um estudo recente descobriu que o número de empresas norte-americanas que compram produtos e serviços da China, da Europa oriental e da Índia aumentou nitidamente nos últimos anos e continuará a subir.[14] As melhores

[12] Donald W. Jackson Jr., Janet E. Keith e Richard K. Burdick, "Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence", *Journal of Marketing* 48 (outono de 1984), p. 75-83.

[13] Satish Shankar, Charles Ormiston, Nicholas Bloch, Robert Schaus e Vijay Vishwanath, "How to Win in Emerging Markets", *MIT Sloan Management Review* 49 (primavera de 2008), p. 19-23.

[14] "Global Procurement Study Finds Companies Unprepared to Manage Increased Sourcing from China and India Effectively", disponível em http://www.atkearney.com, acesso em 18 de maio de 2005.

FIGURA 3.3 | FORÇAS QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DE COMPRA ORGANIZACIONAL



organizações de aquisição, como as suas concorrentes, provavelmente darão ênfase a estratégias de fornecimento do país de baixo custo.[15] Para demonstrar essa tendência, a IBM recentemente transferiu a sua sede de aquisições para Shenzhen, na China!

O ambiente econômico influencia a capacidade de uma organização e, até certo ponto, a sua disposição para comprar. Todavia, as mudanças na situação econômica geral não afetam todos os setores do mercado da mesma forma. Por exemplo, um aumento nas taxas de juros pode prejudicar o setor imobiliário (inclusive madeira, cimento e isolamento), mas pode causar efeitos mínimos em setores como de papel, suprimentos hospitalares, produtos para escritório e refrigerantes. Os profissionais de marketing que suprem amplos setores do mercado organizacional devem prestar particular atenção ao efeito diferencial das mudanças econômicas seletivas no comportamento de compra.

Influências Tecnológicas. A tecnologia em rápida mudança pode reestruturar um setor e alterar drasticamente os planos para a compra organizacional. Particularmente, a internet "mudou para sempre a forma pela qual as empresas e os clientes (do mercado do consumidor ou de outros) compram e vendem entre si, aprendem sobre os outros e se comunicam".[16]

A taxa de mudança tecnológica em um setor influencia a composição da unidade de tomada de decisão na organização compradora. À medida que cresce o ritmo da mudança tecnológica, diminui a im-

[15] Andrew Bartolini, "CPO Rising: The CPO's Agenda for 2008", relatório de pesquisa do Aberdeen Group, disponível em http://www.aberdeen.com, acesso em 25 de maio de 2008.
[16] Stewart Alsop, "e or Be Eaten", *Fortune*, 8 de novembro de 1999, p. 87.

portância do gerente de compras no processo de compras. O pessoal técnico e de engenharia tende a ser mais importante quando a taxa de mudança tecnológica é maior. Pesquisa recente também sugere que os compradores que percebem o ritmo da mudança tecnológica são mais rápidos (1) em conduzir maiores esforços de busca e (2) gastam menos tempo nos seus processos totais de busca.[17] Allen Weiss e Jan Heide sugerem que "em termos de custo-benefício, um rápido ritmo de mudança implica que vantagens distintas estão associadas ao esforço de busca, já os custos estão associados ao prolongamento do processo" porque a informação adquirida tem "validade limitada".[18]

O profissional de marketing também deve monitorar ativamente os sinais de mudança tecnológica e estar preparado para adaptar a estratégia de marketing para lidar com os novos ambientes tecnológicos. Por exemplo, a Hewlett-Packard adotou a internet em seus produtos, serviços, práticas e marketing. Com mecanismos de busca, filtros contra *spam*, iPods e outras tecnologias, os clientes agora têm mais controle do que antes sobre as informações que recebem, observa Scott Anderson, diretor de comunicação de marca empresarial na Hewlett-Packard. Nesse ambiente dinâmico, "nossa estratégia é atrair nossos clientes com interações e conteúdo on-line", diz ele, em alusão à rede mundial, ao e-mail, à banda larga e aos blogs como apenas algumas das inúmeras ferramentas eletrônicas que a HP usa.[19] Da mesma forma, a Dell, Inc. agora possui uma equipe inteira dedicada a encontrar e responder a comentários sobre a Dell na internet e a criar rumores entre os blogueiros no que se refere a lançamentos futuros de produtos.[20] Como a onda mais recente de mudança tecnológica é tão drástica quanto qualquer outra na história, as implicações para os estrategistas de marketing são profundas. Elas envolvem mudança de definições de indústrias, novas fontes de concorrência, mudança nos ciclos de vida do produto e o aumento da globalização dos mercados.[21]

Forças Organizacionais

Um entendimento sobre a organização compradora tem como base suas prioridades estratégicas, o papel da compra na hierarquia executiva e os desafios competitivos da empresa.

Influência Crescente da Compra. Como regra, a influência da função de aquisição está crescendo. Por quê? A globalização está desordenando os padrões tradicionais da concorrência e as empresas estão sentindo a pressão dos custos crescentes de material e da forte resistência do cliente aos aumentos no preço. Enquanto isso, para melhorar a eficiência e a eficácia, muitas empresas estão terceirizando algumas funções que eram tradicionalmente executadas dentro da organização. Como resultado, em empresas por todo o mundo, os CEOs estão contando com uma função de aquisição para manter os seus negócios bem posicionados no mercado intensamente competitivo dos dias atuais.[22]

---

[17] Weiss e Heide, "The Nature of Organizational Search", p. 220-233; ver também Jan B. Heide e Allen M. Weiss, "Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets", *Journal of Marketing* 59 (julho de 1995), p. 30-43.

[18] Weiss e Heide, "The Nature of Organizational Search", p. 221.

[19] Kate Maddox, Sean Callahan e Carol Krol, "Top Trends: B-to-B Marketers Have Proven Remarkably Adaptable in the Last Five Years", *B to B*, 13 de junho de 2005, p. 3, disponível em http://www.BtoBonline.com, acesso em 7 de julho de 2005.

[20] Ken Worthen, "Dell, by Going Click for Click with Web Posters, Ensured Bloggers Saw Its New Red Mini Laptop", *Wall Street Journal*, 3 de junho de 2008, p. B6.

[21] Rashi Glazer, "Winning in Smart Markets", *Sloan Management Review* 40 (verão de 1999), p. 56-69.

[22] Marc Bourde, Charlie Hawker e Theo Theocharides, "Taking Center Stage: The 2005 Chief Procurement Officer Survey" (Somers, NY: IBM Global Services, maio de 2005), p. 1-14, disponível em http://www.ibm.com/bcs, acesso em 1º de julho de 2005.

Prioridades Estratégicas em Compras

À medida que a influência da compra aumenta, os diretores de aquisição sentem o calor do refletor, de modo que estão em busca de um conjunto ambicioso de prioridades estratégicas (Tabela 3.1). Buscam economias de custo, mas compreendem que tais economias são apenas uma parte da contribuição que a aquisição pode oferecer ao resultado final. Mais importante, todavia: os executivos de aquisições estão às voltas com uma questão mais estratégica: como a aquisição pode se tornar uma forte arma competitiva? Neste caso, a atenção está centralizada nas metas corporativas e em como o setor de aquisições pode ajudar seus clientes internos (ou seja, as outras funções industriais) a alcançar essas metas. Como participantes diretos do processo estratégico, os gerentes de aquisição estão dando ênfase às *capacidades* dos fornecedores, explorando novas áreas em que um fornecedor estratégico pode agregar valor às ofertas de produto ou serviço da empresa. Robert K. Harlan, diretor de e-procurement da Motorola, apreende a ideia: para o desenvolvimento de novo produto, "trazemos, de início, vários fornecedores para projetar, simplificar e implementar novas tecnologias".[23]

As organizações de compra de ponta também aprenderam que "a melhor cadeia de valor vence", de modo que estão construindo relacionamentos mais próximos com um conjunto cuidadosamente selecionado de fornecedores estratégicos e alinhando as atividades da cadeia de suprimentos com as necessidades dos clientes.[24] Por exemplo, a Honda of America reduziu o custo do conteúdo comprado do Accord ao estabelecer metas de custo para cada componente – motor, chassi e assim por diante.[25] Os gerentes de compras, então, trabalharam com os fornecedores globais para entender a estrutura de custo de cada componente, observar a sua fabricação e identificar formas para a redução dos custos, para agregar valor ou ambas.

Soluções Estratégicas da Oferta. À medida que o setor de compras assume um papel mais estratégico, o executivo de marketing industrial deve entender as realidades competitivas do negócio do cliente e desenvolver uma proposição de valor – produtos, serviços, ideias – que favoreça as suas metas de desempenho. Por exemplo, a IBM centraliza a atenção sobre as soluções do cliente – como a sua tecnologia da informação e os variados serviços podem melhorar a eficiência das operações de um varejista ou favorecer os níveis de serviço ao cliente de uma cadeia hoteleira. De forma alternativa, um fornecedor da Hewlett-Packard ganha pontos com os executivos ao oferecer um novo componente que aumentará o desempenho ou diminuirá os custos de suas impressoras de jato de tinta. Para fornecer tais soluções ao cliente, o executivo de marketing industrial precisa ter um entendimento profundo das oportunidades e ameaças com que se defronta o cliente.

Posicionamento Organizacional da Compra

À medida que a compra deixa de ser uma função de apoio com base na transação e assume uma posição estratégica mais proeminente em nível executivo, muitas empresas de ponta estão centralizando a função de aquisição. Uma organização que centraliza as decisões de aquisição encara a compra de forma diferente do que o faz uma empresa em que as decisões de compra são tomadas nos locais de cada usuário. Quando a compra é centralizada, uma unidade organizacional específica tem autoridade para efetuar compras em

[23] Jason Seigel, "Professional Profile: Robert K. Harlan", *Purchasing* 13 (7 de outubro de 2004), p. 32.

[24] Mark Gottfredson, Rudy Puryear e Stephen Phillips, "Strategic Sourcing: From Periphery to the Core", *Harvard Business Review* 83 (fevereiro de 2005), p. 132-139.

[25] Timothy M. Laseter, *Balanced Sourcing: Cooperation and Competition in Supplier Relationships* (São Francisco: Jossey-Bass, 1998), p. 5-18.

TABELA 3.1 | PRIORIDADES ESTRATÉGICAS EM COMPRAS

Alinhando a compra à estratégia: *não apenas compradores*	Trocar de um papel administrativo para uma função de criação de valor que atenda a partes interessadas internas e que forneça uma vantagem competitiva no mercado.
Explorando novas fronteiras de valor: *não se trata apenas do preço*	Foco nas capacidades dos fornecedores ao dar ênfase aos resultados do negócio, ao custo total de propriedade e ao potencial para a criação de valor de longo prazo.
Incluindo os fornecedores: *a melhor cadeia de valor vence*	Desenvolver poucos e mais profundos relacionamentos com os fornecedores estratégicos e envolvê-los nos processos de tomada de decisão, que vão do desenvolvimento de novo produto até as iniciativas de redução de custos.
No encalço de fontes de baixo custo: *um mundo que vale a pena explorar*	Superação dos obstáculos impostos pelas diferenças geográficas e busca de fornecedores rentáveis por todo o mundo.

FONTE: Adaptado de Marc Bourde, Charlie Hawker e Theo Theocharides, "Taking Center Stage: The 2005 Chief Procurement Officer Survey" (Somers, NY: IBM Global Services, maio de 2005), p. 1-14. Disponível em http://www.ibm.com/bcs, acesso em 1º de julho de 2005; e Chip W. Hardt, Nicholas Reinecke e Peter Spiller, "Inventing the 21st-Century Purchasing Organization", *The McKinsey Quarterly* 2007, n. 4, p. 115-124.

nível regional, por divisão ou na sede. Por exemplo, ao centralizar a aquisição, a American Express realizou cerca de $ 600 milhões em economia de compras nos primeiros três anos.[26] IBM, Sara Lee, 3M, Hewlett-Packard, Wendy's International e Citicorp estão entre as outras corporações que dão ênfase à aquisição centralizada. Um profissional de marketing atento a influências da organização pode mapear de modo mais preciso o processo de tomada de decisão, isolar as pessoas influentes de compras, identificar os critérios evidentes de compras e visar à estratégia de marketing para organizações tanto centralizadas quanto descentralizadas.[27]

Centralização da Aquisição: Fatores de Contribuição. Vários fatores contribuem para a tendência em direção à compra centralizada. Primeiro, a centralização pode integrar melhor a estratégia de compra com a estratégia corporativa, e as ferramentas de software de e-procurement agora permitem que os gerentes monitorem e analisem os dados sobre gastos corporativos nos mínimos detalhes.[28] Mais importante, o software de e-procurement de empresas como a Ariba, Inc. (http://www.ariba.com) hoje fornece aos compradores um rico conjunto de novas ferramentas para rastrear e gerenciar os gastos por toda a empresa. Por exemplo, o grupo de aquisição corporativa da Walt Disney Company gerencia os gastos com todos os itens comuns às quatro unidades de negócio da empresa de entretenimento: redes de mídia, parques e *resorts*, estúdios de entretenimento e produtos ao consumidor. Esses itens incluem categorias como tecnologia da informação, telecomunicações, serviços de construção e seguro.[29]

[26] Susan Avery, "American Express Changes Ahead", *Purchasing* 133 (4 de novembro de 2004), p. 34-38.

[27] E. Raymond Corey, *The Organizational Context of Industrial Buyer Behavior* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1978), p. 99-112.

[28] Tim A. Minahan, "Best Practices in E-Sourcing: Optimizing and Sustaining Supply Savings", setembro de 2004, relatório de pesquisa pelo Aberdeen Group, Inc., Boston, Massachusetts; disponível em http://www.ariba.com, acesso em 15 de junho de 2005.

[29] Anne Millen Porter, "Spend a Little, Save a Lot", *Purchasing* 130 (4 de abril de 2002), p. 23-24.

Segundo, uma organização com várias fábricas ou escritórios pode, em geral, cortar os custos ao combinar exigências em comum. Antes de a Motorola centralizar a sua função de aquisição, ela possuía 65 diferentes contratos de software globalmente com um fornecedor para a mesma licença de software.[30] Ao negociar um contrato global que cobrisse todas as operações da Motorola pelo mundo, o pessoal da aquisição centralizada economizou mais de $ 40 milhões, ou cerca de 50% do que a empresa vinha pagando pelos 65 contratos diferentes.

Terceiro, a natureza do ambiente de abastecimento pode, também, determinar se a compra é centralizada. Se alguns grandes vendedores dominam o ambiente de abastecimento, a compra centralizada pode ser particularmente útil para garantir condições favoráveis e o serviço adequado. Caso o setor de abastecimento consista em muitas empresas pequenas, cada uma cobrindo áreas geográficas limitadas, a compra descentralizada pode ser a melhor escolha.

Por fim, o local da compra na organização geralmente depende do local onde estão as principais pessoas influentes de compras. Caso a engenharia exerça um papel ativo no processo, a função de compra deve estar em estreita proximidade organizacional e física.

Centralização *versus* Descentralização. A aquisição centralizada e a descentralizada diferem significativamente.[31] A centralização leva à especialização. Os especialistas de compras para itens selecionados desenvolvem um conhecimento abrangente das condições de abastecimento e demanda, das opções do fornecedor, dos fatores de custo do fornecedor e de outras informações relevantes. Esse conhecimento e o volume significativo de negócio que os especialistas controlam intensificam a sua força de compra e as opções do fornecedor.

A prioridade dada aos critérios de compra selecionados é também influenciada pela centralização ou descentralização. Ao identificar o domínio organizacional do comprador, o profissional de marketing pode, em geral, identificar os objetivos do gerente de compras. As unidades de **compra centralizada** dão mais importância às considerações estratégicas como a disponibilidade de fornecimento no longo prazo e o desenvolvimento de um complexo saudável do fornecedor. Os compradores descentralizados podem dar ênfase a questões mais táticas como a economia de curto prazo e as considerações sobre lucro. O comportamento de compra organizacional é grandemente influenciado pelo sistema de monitoramento, que mede o desempenho da unidade.

As capacidades de venda pessoal e as preferências de marca dos usuários influenciam as decisões de compra mais nos locais dos usuários do que nos locais da compra centralizada. Nos locais do usuário, E. Raymond Corey afirma que "engenheiros e os outros técnicos, em particular, estão inclinados a serem específicos em suas preferências, enquanto os compradores não especializados e não técnicos não possuem nem a perícia técnica nem o *status* para desafiá-los",[32] como podem fazer os especialistas de compras nos locais centrais. As diferentes prioridades entre os compradores centrais e os usuários locais levam, em geral, ao conflito. Ao estimular a demanda no nível do usuário, o profissional de marketing avaliará o potencial para conflito e tentará desenvolver uma estratégia para resolver quaisquer diferenças entre as duas unidades organizacionais.

Resposta Estratégica. A organização da estratégia de venda do profissional de marketing será comparada à organização da função de compra das contas-chave. Para evitar atividades de venda desarticuladas e con-

[30] James Carbone, "Motorola Leverages Its Way to Lower Cost", *Purchasing* 133 (16 de setembro de 2004), p. 32.

[31] Joseph A. Bellizzi e Joseph J. Belonax, "Centralized and Decentralized Buying Influences", *Industrial Marketing Management* 11 (abril de 1982), p. 111-115; Arch G. Woodside e David M. Samuel, "Observation of Centralized Corporate Procurement", *Industrial Marketing Management* 10 (julho de 1981), p. 191-205; e Corey, *The Organizational Context*, p. 6-12.

[32] Corey, *The Organizational Context*, p. 13.

flito interno na organização de vendas, e para atender às necessidades especiais dos clientes importantes, muitos profissionais de marketing industrial desenvolveram programas de gerenciamento de contas-chave para estabelecer um relacionamento próximo de trabalho que, de acordo com Benson Shapiro e Rowland Moriarty, "encurta o caminho pelos vários níveis, funções e unidades operacionais nas organizações compradoras e vendedoras".[33] Por exemplo, a IBM designa um executivo exclusivo de conta para trabalhar com grandes clientes, como a Boeing ou a State Farm Insurance. Assim, a tendência em direção à centralização da aquisição pelos compradores foi equilibrada pelo desenvolvimento de programas de gerenciamento de contas-chave pelos vendedores. Para as grandes organizações multinacionais que possuem a estrutura, os processos e os sistemas de informação para coordenar de modo centralizado as compras em uma escala global, o cliente poderia ser considerado para fazer parte do gerenciamento de conta global. Um **programa de gerenciamento de conta global** trata as operações do cliente por todo o mundo como uma conta integrada, com condições coerentes de preços, serviços e especificações de produtos.[34] Por exemplo, a Xerox e a Hewlett-Packard possuem, cada uma, mais de cem clientes corporativos que receberam o *status* de conta global.

Forças de Grupo

Inúmeras influências na compra e forças de grupo são críticas nas decisões de compra organizacional. O processo de compra organizacional envolve, caracteristicamente, um conjunto complexo de pequenas decisões tomadas ou influenciadas por várias pessoas. O grau de envolvimento dos membros do grupo varia desde recompras de rotina, em que o agente de compras apenas leva em conta as preferências dos outros, até situações complexas de compra de nova tarefa, em que um grupo tem um papel ativo.

O vendedor industrial deve abordar três questões.

- Que membros da organização tomam parte do processo de compras?
- Qual é a influência relativa de cada membro na decisão?
- Que critérios são importantes para cada membro na avaliação de fornecedores potenciais?

O vendedor que pode responder de modo correto a essas questões está realmente preparado para atender às necessidades de uma organização compradora e tem uma grande probabilidade de se tornar o fornecedor escolhido.

O Centro de Compras. O conceito de centro de compras fornece boa compreensão sobre o papel das forças de grupo no comportamento de compra organizacional.[35] O centro de compras consiste em pessoas que participam da decisão de compra e compartilham as metas e os riscos decorrentes da decisão. O tamanho do centro de compras varia, mas um centro de compras médio inclui mais de quatro pessoas por compra; o número de pessoas envolvidas em todas as etapas de uma compra pode ser tão grande quanto 20.[36]

---

[33] Benson P. Shapiro e Rowland T. Moriarty, *National Account Management: Emerging Insights* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1982), p. 8; ver também James Boles, Wesley Johnston e Alston Gardner, "The Selection and Organization of National Accounts: A North American Perspective", *Journal of Business & Industrial Marketing* 14 (4, 1999), p. 264-275.

[34] George S. Yip e Audrey J. M. Bink, "Managing Global Accounts", *Harvard Business Review* 85 (setembro de 2007), p. 103-111.

[35] Para uma revisão abrangente da pesquisa sobre centro de compras, ver Wesley J. Johnston e Jeffrey E. Lewin, "Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework", *Journal of Business Research* 35 (janeiro de 1996), p. 1-15; e J. David Lichtenthal, "Group Decision Making in Organizational Buying: A Role Structure Approach", em *Advances in Business Marketing*, v. 3, ed. Arch G. Woodside (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), p. 119-157.

[36] Como exemplo, ver Robert D. McWilliams, Earl Naumann e Stan Scott, "Determining Buying Center Size", *Industrial Marketing Management* 21 (fevereiro de 1992), p. 43-49.

Por Dentro do Marketing Industrial

Entre na Era Digital para Chegar às Pessoas Influentes de Compras

Quais são as empresas que estão ganhando vantagem nos mercados competitivos e voltados para o cliente que estão sendo remodelados pela internet? Aquelas que já se distinguem no gerenciamento dos relacionamentos com o cliente estão mais bem equipadas para capitalizar as oportunidades da rede mundial. Aquelas líderes no relacionamento são capazes de prever bem cedo como usar a internet para se conectar com seus clientes, explorá-la com maior rapidez e implantar melhor as iniciativas de estratégia. Os construtores de relacionamentos mais fortes, como Dell, FedEx, GE Medical e Singapore Airlines, apreciam as novas oportunidades que a internet oferece.

Considere a estratégia eficiente e de baixo custo que a GE Medical usa para vender softwares caros e essenciais para desempenho através do canal digital. Os radiologistas que usam as máquinas de diagnóstico da GE podem ir à internet e testar o novo software da empresa que aumenta a eficiência dos exames de coluna. Caso gostem do que estão vendo, podem fazer o pedido do software de $ 65 mil. Quase 65% das vezes, os radiologistas escolhem fazer a compra, sem sequer falar com um vendedor.

FONTE: George S. Day e Katrina J. Hubbard, "Customer Relationships Go Digital", *Business Strategy Review* 14 (1, 2003), p. 17-26.

A composição do centro de compras pode mudar de uma situação de compra para outra e não está determinada no organograma. Um grupo de compras evolui durante o processo de compras, em resposta às exigências de informação da situação específica. Como a compra organizacional é um *processo* em vez de um ato isolado, diferentes pessoas são importantes ao processo em momentos diversos.[37] Um engenheiro projetista pode exercer influência significativa no início do processo, quando as especificações do produto estão sendo estabelecidas; outros podem assumir um papel mais dominante em fases posteriores. Um vendedor deve definir a situação de compra e as exigências de informação da perspectiva da organização, para prever o tamanho e a composição do centro de compras. Novamente, a composição do centro de compras evolui durante o processo de compra, varia de empresa para empresa e varia de uma situação de compra para outra.

Isolando a Situação de Compra. A definição da situação de compra e a determinação de se a empresa está nas etapas iniciais ou posteriores do processo de tomada de decisão de aquisição são primeiras etapas importantes na definição do centro de compras. O centro de compras para uma situação de compra de nova tarefa no mercado sem fins lucrativos é apresentado na Tabela 3.2. O produto, sistemas de monitoramento de cuidados intensivos, é complexo e caro. Os membros do centro de compras são retirados de cinco áreas funcionais, cada um participando em graus diferentes no processo. Um profissional de marketing que se concentrou exclusivamente na função de compras estaria negligenciando as principais pessoas influentes de compras.

Eric Anderson e seus colegas indagaram a um grande grupo de gerentes de vendas sobre os padrões do comportamento de compra organizacional com que seus vendedores se defrontam diariamente. As equipes de vendas que se deparam, com frequência, com situações de compra de nova tarefa observaram que:

[37] Ghingold e Wilson, "Buying Center Research and Business Marketing Practice", p. 96-108; ver também Gary L. Lilien e M. Anthony Wong, "Exploratory Investigation of the Structure of the Buying Center in the Metalworking Industry", *Journal of Marketing Research* 21 (fevereiro de 1984), p. 1-11.

> O centro de compras é grande, lento na decisão, incerto sobre suas necessidades e a adequação das possíveis soluções, mais preocupado em encontrar uma boa solução do que em conseguir um baixo preço ou um fornecimento garantido, mais disposto a levar em consideração propostas de fornecedores "out" e menos disposto a favorecer os fornecedores "in", mais influenciado pelo pessoal técnico, [e] menos influenciado pelos agentes de compras.[38]

Por outro lado, Anderson e seus colegas descobriram que as equipes de vendas que lidam mais com situações de compra de rotina (ou seja, recompras diretas e modificadas) se deparam, com frequência, com centros de compras que são "pequenos, rápidos na tomada de decisão, confiantes em suas avaliações do problema e das possíveis soluções, preocupados com preço e fornecimento, satisfeitos com os fornecedores 'in' e mais influenciados pelos agentes de compras".[39]

Prognosticando a Composição. Um profissional de marketing também pode prognosticar a composição do centro de compras ao projetar o efeito do produto industrial sobre várias áreas funcionais na organização. Caso a decisão de aquisição venha afetar a comerciabilidade do produto de uma empresa (por exemplo, design do produto, preço), o departamento de marketing agirá ativamente no processo. A engenharia terá influência nas decisões sobre os novos bens de capital, materiais e componentes; no estabelecimento das especificações; na definição das exigências de desempenho do produto; e na qualificação dos fornecedores potenciais. Os executivos da fábrica serão incluídos nas decisões de aquisição que afetam o mecanismo de produção (por exemplo, materiais ou peças usados na produção). Quando as decisões de aquisição envolvem um compromisso econômico significativo ou têm influência sobre a estratégia ou questões de política, a alta administração terá considerável influência.

Influência do Centro de Compras. Os membros do centro de compras assumem diferentes papéis durante todo o processo de aquisição. Frederick Webster Jr. e Yoram Wind deram os seguintes nomes para cada um desses papéis: usuários, pessoas influentes, compradores, tomadores de decisão e coordenadores.[40]

Como está implicado no nome do papel, **usuários** são as pessoas que usam o produto em questão. Os usuários podem ter influência de irrelevante a de extrema importância na decisão de compra. Em alguns casos, os usuários iniciam a ação de compra ao solicitar o produto. Eles podem até desenvolver as especificações do produto.

Os **coordenadores** controlam as informações que serão revistas pelos outros membros do centro de compras. Eles podem fazê-lo ao divulgar informações impressas, como anúncios, ou ao controlar qual vendedor fala com quais pessoas no centro de compras. Para ilustrar, o agente de compras pode realizar esse papel de triagem ao abrir as portas do centro de compras para algumas pessoas de vendas e fechando-as para outras.

As **pessoas influentes** afetam a decisão de compra ao fornecer informações para a avaliação das alternativas ou ao estabelecer as especificações da compra. Em geral, aquelas nos departamentos técnicos, como engenharia, controle de qualidade e P&D, possuem influência significativa na decisão de compra. Algumas vezes, pessoas de fora podem assumir esse papel.

---

[38] Anderson, Chu e Weitz, "Industrial Purchasing", p. 82.

[39] Ibid.

[40] Frederic E. Webster Jr. e Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972), p. 77. Para uma revisão da pesquisa do papel de compras, ver Lichtenthal, "Group Decision Making in Organizational Buying", p. 119-157.

TABELA 3.2 | ENVOLVIMENTO DOS PARTICIPANTES DO CENTRO DE COMPRAS EM DIFERENTES ETAPAS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO

	Etapas do processo de aquisição para um fornecedor de produtos médicos			
Participantes do centro de compras	Identificação da necessidade	Estabelecimento dos objetivos	Identificação e avaliação das alternativas de compra	Seleção de fornecedores
Médicos	Alta	Alta	Alta	Alta
Enfermagem	Baixa	Alta	Alta	Baixa
Administração	Moderada	Moderada	Moderada	Alta
Engenharia	Baixa	Moderada	Moderada	Baixa
Compras	Baixa	Baixa	Baixa	Moderada

FONTE: Adaptado com permissão do editor de Gene R. Laczniak, "An Empirical Study of Hospital Buying", *Industrial Marketing Management* 8 (janeiro de 1979), p. 61. Copyright © 1979 por Elsevier Science.

Para compras de alta tecnologia, os consultores técnicos em geral assumem um papel de influência no processo de tomada de decisão e ampliam o conjunto de alternativas a ser levado em consideração.[41]

Os **tomadores de decisão**, na verdade, tomam a decisão de compra, tenham ou não a autoridade formal para fazê-lo. A identidade do tomador de decisão é o papel mais difícil de se determinar: os *compradores* podem ter a autoridade formal para comprar, mas o presidente da empresa pode, de fato, tomar a decisão. Um tomador de decisão poderia ser um engenheiro projetista, que desenvolve um conjunto de especificações que apenas um fornecedor pode atender.

O **comprador** possui autoridade formal para selecionar um fornecedor e implantar todos os procedimentos relacionados à garantia do produto. Os membros com mais poder da organização geralmente usurpam o poder do comprador. O papel do comprador é, em geral, assumido pelo agente de compras, que executa as funções administrativas associadas a uma ordem de compra.

Uma pessoa poderia assumir todos os papéis, ou várias pessoas poderiam assumir diferentes papéis na compra. Para ilustrar, na qualidade de usuários, o pessoal de marketing, da contabilidade, de compras e da produção pode ter uma participação sobre qual sistema de tecnologia da informação é selecionado. Assim, o centro de compras pode ser um fenômeno organizacional muito complexo.

Identificação de Padrões de Influência. Os principais influenciadores estão frequentemente localizados fora do departamento de compras. Para ilustrar, a compra de um bem de capital típico envolve, em média, quatro departamentos, três níveis da hierarquia gerencial (por exemplo, gerente, gerente regional, vice-presidente) e sete pessoas diferentes.[42] Na compra de peças componentes, o pessoal da produção e da

[41] Paul G. Patterson e Phillip L. Dawes, "The Determinants of Choice Set Structure in High-Technology Markets", *Industrial Marketing Management* 28 (julho de 1999), p. 395-411; e Philip L. Dawes, Don Y. Lee e David Midgley, "Organizational Learning in High-Technology Purchase Situations: The Antecedents and Consequences of the Participation of External IT Consultants", *Industrial Marketing Management* 36 (abril de 2007), p. 285-299.

[42] Wesley J. Johnston e Thomas V. Bonoma, "The Buying Center: Structure and Interaction Patterns", *Journal of Marketing* 45 (verão de 1981), p. 143-156; ver também Gary L. Lilien e M. Anthony Wong, "An Exploratory Investigation of the Structure of the Buying Center in the Metalworking Industry", *Journal of Marketing Research* 21 (fevereiro de 1984), p. 1-11; e Arch G. Woodside, Timo Liakko e Risto Vuori, "Organizational Buying of Capital Equipment Involving Persons across Several Authority Levels", *Journal of Business & Industrial Marketing* 14 (1, 1999), p. 30-48.

Por Dentro do Marketing Industrial

Inovar e Vencer na BMW

As organizações de aquisição de ponta esperam que seus fornecedores inovem e os recompensam quando o fazem. Em empresas como a P&G, a Coca-Cola e a BMW, os executivos de compras usam o "potencial para inovar" como um critério-chave para a seleção de fornecedores e avaliam as contribuições para inovação como parte do processo de desenvolvimento do fornecedor.

Os profissionais de marketing industrial que contribuem com ideias inovadoras ao processo de desenvolvimento de novo produto em tais empresas ganham o apoio de gerentes de compras, executivos de marketing, engenheiros projetistas e outros membros do centro de compras. Por exemplo, um vendedor de um grande fornecedor da BMW propôs adicionar anéis de luz de fibra óptica aos faróis para proporcionar uma característica peculiar à marca. "Os motoristas das autoestradas alemãs ou de outros lugares poderiam ver as luzes peculiares de um BMW de alto desempenho se aproximando e saberiam que deveriam mudar de pista e dar passagem. A BMW e o fornecedor desenvolveram em conjunto a ideia – e o contrato assegura direitos exclusivos para a fabricante de automóveis." Como resultado dessa colaboração, a BMW ganhou acesso à nova tecnologia que agrega valor à sua marca e o fornecedor ganhou um contrato lucrativo e de longo prazo.

FONTE: A. T. Kearney, "Creating Value through Strategic Supply Management: 2004 Assessment of Excellence in Procurement" (fevereiro de 2005). Disponível em http:///www.atkearney.com, acesso em 25 de junho de 2005.

engenharia forma, em geral, o grupo de pessoas mais influentes na decisão. É interessante notar que um estudo comparativo do comportamento de compra organizacional encontrou similaridades surpreendentes em quatro países (Estados Unidos, Reino Unido, Austrália e Canadá) no envolvimento de vários departamentos no processo de aquisição.[43]

Uma pesquisa anterior dá algumas dicas valiosas para a identificação de membros com poder do centro de compras (Tabela 3.3).[44] Para ilustrar, as pessoas que têm uma participação pessoal importante na decisão, que possuem conhecimento especializado com relação à escolha e/ou são fundamentais para o fluxo das informações relativas à decisão tendem a assumir um papel ativo e influente no centro de compras. Os gerentes de compras assumem um papel dominante nas situações repetitivas de compra.

Com base em sua pesquisa do centro de compras, Donald W. Jackson Jr. e seus colegas fornecem estas recomendações de estratégia:

> Os esforços de marketing dependerão das pessoas do centro de compras que são mais influentes em dada decisão. Como a engenharia e a fabricação têm maior influência nas decisões sobre

[43] Peter Banting, David Ford, Andrew Gross e George Holmes, "Similarities in Industrial Procurement across Four Countries", *Industrial Marketing Management* 14 (maio de 1985), p. 133-144.

[44] John R. Ronchetto, Michael D. Hutt e Peter H. Reingen, "Embedded Influence Patterns in Organizational Buying Systems", *Journal of Marketing* 53 (outubro de 1989), p. 51-62; ver também Ajay Kohli, "Determinants of Influence in Organizational Buying: A Contingency Approach", *Journal of Marketing* 53 (julho de 1989), p. 50-65; Daniel H. McQuiston e Peter R. Dickson, "The Effect of Perceived Personal Consequences on Participation and Influence in Organizational Buying", *Journal of Business Research* 23 (setembro de 1991), p. 159-177; e Jerome M. Katrichis, "Exploring Departmental Level Interaction Patterns in Organizational Purchasing Decisions", *Industrial Marketing Management* 27 (março de 1998), p. 135-146.

seleção de produtos, podem precisar acreditar nas características do produto. Por outro lado, como a compra é o maior fator influente nas decisões de escolha do fornecedor, podem precisar acreditar nas características da empresa.[45]

Forças Individuais

As pessoas, e não as organizações, tomam as decisões de compra. Cada membro do centro de compras possui uma personalidade singular, um conjunto específico de experiências de aprendizagem, uma função organizacional especificada e uma percepção de como alcançar melhor as metas pessoais e organizacionais. Mais importante, a pesquisa confirma que os membros da organização que percebem que têm uma participação pessoal importante na decisão de compra participam com mais vigor do processo de decisão do que seus colegas.[46] Para entender o comprador organizacional, o profissional de marketing deverá estar ciente das percepções individuais da situação de compra.

Critérios Avaliativos Divergentes. Os **critérios avaliativos** são especificações que os compradores organizacionais usam para comparar produtos e serviços industriais alternativos; todavia, pode haver conflito entre eles. Os usuários do produto industrial geralmente valorizam a pronta entrega e a manutenção eficiente; a engenharia valoriza a qualidade do produto, a padronização e os testes; e o setor de compras dá maior importância à vantagem de preço máximo e à economia no embarque e no despacho.[47]

As percepções do produto e os critérios avaliativos diferem entre os tomadores de decisão da organização em decorrência das diferenças em suas formações acadêmicas, sua exposição a diferentes tipos de informação de diversas fontes, o modo como interpretam e retêm as informações relevantes (distorção perceptiva) e seu nível de satisfação com as compras anteriores.[48] Os engenheiros possuem uma formação acadêmica diferente daquela dos gerentes de fábrica ou dos agentes de compras. Estão expostos a diferentes periódicos, participam de diferentes conferências e possuem diferentes metas e valores profissionais. Uma apresentação de vendas eficaz no setor de compras pode estar totalmente incorreta para a engenharia.

Estratégia Responsiva de Marketing. Um profissional de marketing atento às diferenças nas percepções do produto e nos critérios avaliativos de cada um dos membros do centro de compras estará bem equipado para elaborar uma estratégia responsiva de marketing. Para ilustrar, um estudo de pesquisa analisou a adoção industrial de sistemas de ar condicionado solar e identificou os critérios importantes para os principais tomadores de decisão.[49] Os participantes do centro de compras para essa compra geralmente incluem engenheiros de produção, consultores de calefação, ventilação e ar condicionado (HVAC) e gerentes gerais. O estudo revelou que as comunicações de marketing encaminhadas aos engenheiros de produção deverão estar centralizadas nos custos operacionais e na economia de energia; os consultores de HVAC deverão

[45] Jackson, Keith e Burdick, "Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence", p. 75-83.

[46] McQuiston e Dickson, "The Effect of Perceived Personal Consequences on Participation and Influence in Organizational Buying", p. 159-177.

[47] Jagdish N. Sheth, "A Model of Industrial Buyer Behavior", *Journal of Marketing* 37 (outubro de 1973), p. 51; ver também Sheth, "Organizational Buying Behavior: Past Performance and Future Expectations", *Journal of Business & Industrial Marketing* 11 (3/4, 1996), p. 7-24.

[48] Sheth, "A Model of Industrial Buyer Behavior", p. 52-54.

[49] Jean-Marie Choffray e Gary L. Lilien, "Assessing Response to Industrial Marketing Strategy", *Journal of Marketing* 42 (abril de 1978), p. 20-31. Para pesquisa relacionada, ver R. Venkatesh, Ajay K. Kohli e Gerald Zaltman, "Influence Strategies in Buying Centers", *Journal of Marketing* 59 (outubro de 1995), p. 71-82; e Mark A. Farrell e Bill Schroder, "Influence Strategies in Organizational Buying Decisions", *Industrial Marketing Management* 25 (julho de 1996), p. 293-303.

TABELA 3.3 | DICAS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE MEMBROS COM PODER DO CENTRO DE COMPRAS

- *Isolar as pessoas interessadas.* Aquelas pessoas que têm uma participação pessoal importante na tomada de decisão exercerão maior influência do que os outros membros do centro de compras. Por exemplo, a seleção de equipamentos de produção para uma nova fábrica acarretará o envolvimento ativo dos executivos da fábrica.
- *Seguir o fluxo de informações.* Os membros influentes do centro de compras são fundamentais para o fluxo de informações que envolve a decisão de compra. Os outros membros da organização encaminharão as informações para eles.
- *Identificação dos especialistas.* O poder especializado é um determinante importante de influência no centro de compras. Aqueles membros do centro de compras que possuem maior conhecimento – e que fazem as perguntas mais profundas ao vendedor – são, em geral, pessoas influentes.
- *Rastreamento das conexões até o topo.* Os membros poderosos do centro de compras geralmente têm acesso direto à equipe da alta administração. Esse vínculo direto a informações e recursos valiosos aumenta o *status* e a influência dos membros do centro de compras.
- *Entendimento do papel de compra.* A compra é dominante em situações repetitivas de compra, em virtude da perícia técnica, do conhecimento da dinâmica do setor de abastecimento e dos relacionamentos próximos de trabalho com cada fornecedor.

FONTE: Adaptado de John R. Ronchetto, Michael D. Hutt e Peter H. Reingen, "Embedded Influence Patterns in Organizational Buying Systems", *Journal of Marketing* 53 (outubro de 1989), p. 51-62.

ser consultados com respeito ao nível de ruídos e custo inicial do sistema; e os gerentes gerais estão mais interessados em saber se a tecnologia é de ponta. Conhecer os critérios dos principais participantes do centro de compras dá um valor operacional significativo ao profissional de marketing ao projetar novos produtos e ao desenvolver e visar às apresentações de venda pessoal e de propaganda.

Processamento de informações. Volumes de informação fluem por toda a organização por meio da propaganda por mala direta, internet, anúncio em jornal, noticiários comerciais, boca a boca e apresentações de vendas pessoais. O que um comprador organizacional escolhe prestar atenção, compreender e reter tem um peso importante nas decisões de aquisição.

Processos Seletivos. O processamento de informações está, em geral, incluído na noção ampla do termo, que U. Neisser define como "todos os processos pelos quais o estímulo sensorial é transformado, reduzido, elaborado, armazenado, recuperado e usado".[50] Os processos de exposição, atenção, percepção e retenção seletivas são importantes para a estrutura cognitiva de uma pessoa.

- *Exposição seletiva.* As pessoas tendem a aceitar as mensagens de comunicação compatíveis com as suas atitudes e crenças já existentes. Por esse motivo, um agente de compras escolhe falar com alguns vendedores e não com outros.
- *Atenção seletiva.* As pessoas filtram ou fazem a triagem dos estímulos que vêm de fora para admitir cognitivamente apenas alguns deles. Assim, um comprador organizacional provavelmente dará maior atenção a um anúncio comercial que seja compatível com as suas necessidades e seus valores.
- *Percepção seletiva.* As pessoas tendem a interpretar os estímulos em termos de suas atitudes e crenças já existentes. Isso explica por que os compradores organizacionais podem modificar ou

[50] U. Neisser, *Cognitive Psychology* (Nova York: Appleton, 1966), p. 4.

distorcer a mensagem de um vendedor para torná-la mais consistente com as suas predisposições com respeito à empresa.

- *Retenção seletiva*. As pessoas tendem a relembrar apenas as informações pertinentes às próprias necessidades e disposições. Um comprador organizacional pode reter informações pertinentes a uma marca específica por se igualar aos seus critérios.

Cada um desses processos seletivos influencia a forma pela qual um tomador de decisão responde aos estímulos de marketing. Como o processo de aquisição geralmente leva vários meses e como o contato do profissional de marketing com a organização compradora não é frequente, as comunicações de marketing devem ser cuidadosamente elaboradas e ter seus objetivos bem-definidos.[51] Os principais tomadores de decisão "ignoram" ou logo esquecem as mensagens mal elaboradas. Eles retêm as mensagens que consideram importantes para o alcance das metas.

Estratégias de Redução de Risco. As pessoas são mais motivadas por um forte desejo de reduzir os riscos nas decisões de compra. O risco percebido inclui dois componentes: (1) incerteza sobre o resultado de uma decisão e (2) a magnitude das consequências ao fazer a escolha errada. A pesquisa dá destaque à importância do risco percebido e ao tipo de compra na configuração da estrutura da unidade de tomada de decisão.[52] A tomada de decisão individual provavelmente ocorre, na compra organizacional, nas recompras diretas e recompras modificadas, quando o risco percebido é baixo. Nessas situações, o agente de compras pode dar início a uma ação.[53] As recompras modificadas de risco mais alto e as novas tarefas parecem criar uma estrutura de grupo.

Ao se defrontar com decisões de compra "arriscadas", como os compradores organizacionais se comportam? À medida que aumenta o risco associado com uma decisão de compra organizacional, ocorre o seguinte:[54]

- O centro de compras se torna maior e é composto por membros com altos níveis de posições e autoridade na organização.
- A busca de informações é ativa e é feita a consulta a ampla variedade de fontes de informação. À medida que o processo de decisão vai adiante, as fontes pessoais de informação (por exemplo, discussões com gerentes nas outras organizações que fizeram compras similares) se tornam mais importantes.
- Os participantes do centro de compras investem um esforço maior e deliberam com mais cuidado durante todo o processo de compra.
- Os vendedores que possuem um histórico profissional comprovado na empresa são favorecidos – a escolha de um fornecedor familiar ajuda a reduzir o risco percebido.

---

[51] Ver, como exemplo, Brent M. Wren e James T. Simpson, "A Dyadic Model of Relationships in Organizational Buying: A Synthesis of Research Results", *Journal of Business & Industrial Marketing* 11 (3/4, 1996), p. 68-79.

[52] Elizabeth J. Wilson, Gary L. Lilien e David T. Wilson, "Developing and Testing a Contingency Paradigm of Group Choice in Organizational Buying", *Journal of Marketing Research* 28 (novembro de 1991), p. 452-466.

[53] Sheth, "A Model of Industrial Buyer Behavior", p. 54; ver também W. E. Patton III, Charles P. Puto e Ronald H. King, "Which Buying Decisions Are Made by Individuals and Not by Groups?", *Industrial Marketing Management* 15 (maio de 1986), p. 129-138.

[54] Johnston e Lewin, "Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework", p. 8-10. Ver também Puto, Patton e King, "Risk Handling Strategies in Industrial Vendor Selection Decisions", p. 89-95.

Principais Realizadores em B2B

Fornecendo soluções ao cliente

Caso reveja o desempenho dos vendedores na maioria das empresas de marketing industrial, grandes ou pequenas, você observará alguns que apresentam um desempenho que, de modo consistente, os separa dos seus colegas. Um estudo recente analisa como os empreendedores excepcionais adquirem e usam as informações para gerenciar os relacionamentos com o cliente. Foram conduzidas entrevistas minuciosas com 60 vendedores de uma empresa constante da *Fortune 500*: 20 vendedores com alto desempenho, 20 com desempenho médio e 20 com baixo desempenho.

Nítidas diferenças emergiram quando foi pedido aos vendedores que categorizassem seus clientes em grupos, com base nas características que eles acharam mais úteis no gerenciamento dos relacionamentos com o cliente. Neste caso, os empreendedores com alto desempenho deram ênfase às metas do cliente, enquanto os empreendedores com baixo desempenho deram ênfase aos dados demográficos (por exemplo, empresas grandes *versus* pequenas). Por outro lado, o estudo revela que os empreendedores com alto desempenho desenvolveram uma rede ampla de relacionamentos dentro da organização do cliente em comparação com a de seus colegas. Mais importante, os empreendedores com alto desempenho são mais capazes de estabelecer e manter relacionamentos lucrativos com o cliente porque alinham as capacidades especiais de sua organização às principais metas do cliente. Em outras palavras, os especialistas em vendas com alto desempenho fornecem uma solução que melhora o desempenho da organização do cliente.

FONTE: Gabriel R. Gonzalez, Beth A. Walker, Dimitrios Kapelianis e Michael D. Hutt, "The Role of Information Acquisition and Knowledge Use in Managing Customer Relationships", artigo, Universidade do Estado do Arizona, Tempe, Arizona, 2008.

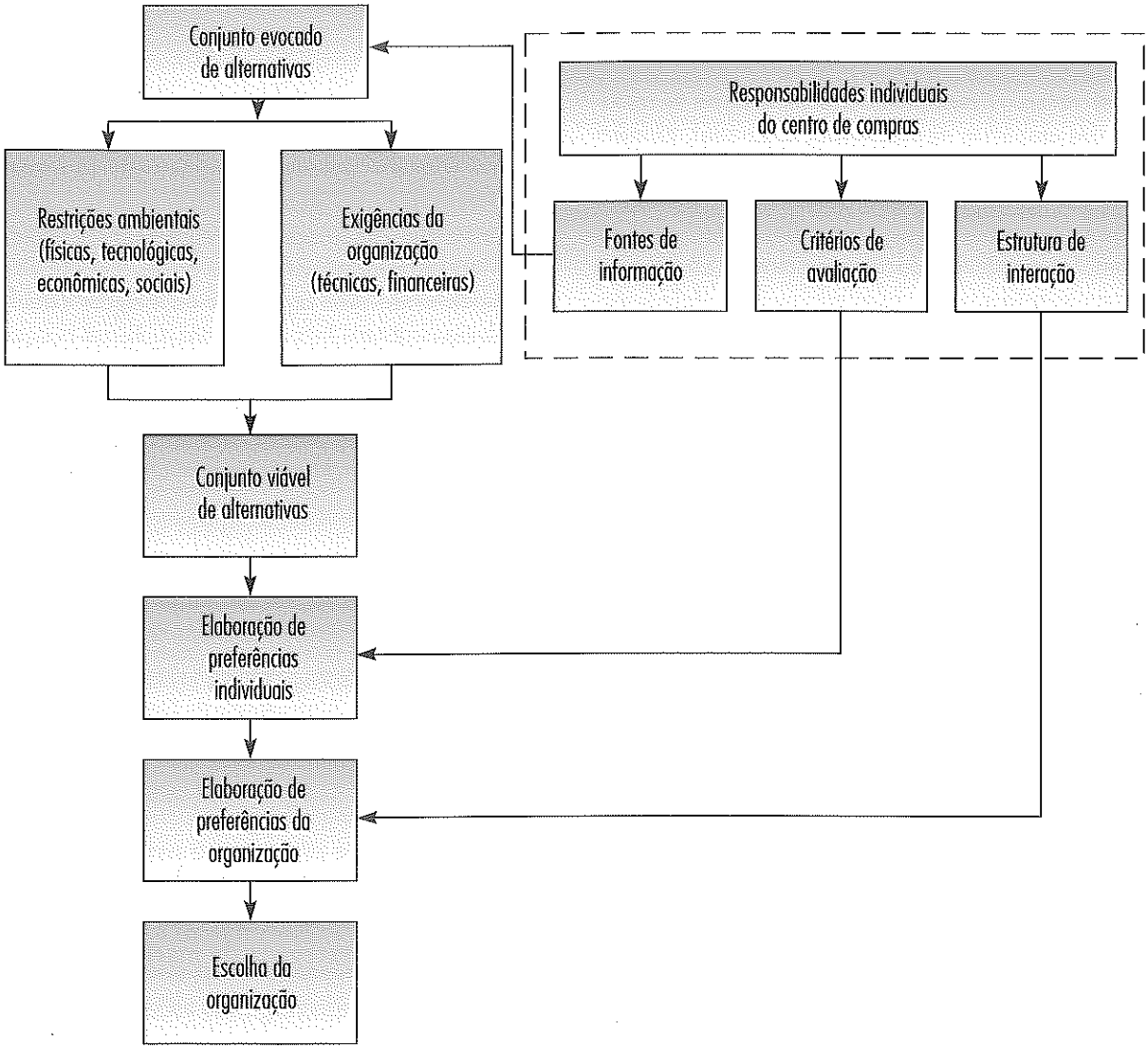
Em vez do preço, a qualidade do produto e o serviço após a venda são, em geral, mais importantes para os compradores organizacionais quando se defrontam com decisões arriscadas. Ao introduzir novos produtos, entrar em novos mercados ou abordar novos clientes, o estrategista de marketing avaliará o efeito das estratégias alternativas sobre o risco percebido.

O Processo de Compra Organizacional: Principais Elementos

O comportamento dos compradores organizacionais é influenciado por fatores ambientais, organizacionais, de grupo e individuais. Cada uma dessas áreas de influência foi discutida em um contexto de compra organizacional, com particular atenção a como o profissional de marketing industrial interpretará essas forças e, mais importante, como as incluirá diretamente no planejamento da estratégia de marketing. Um modelo do processo de compra organizacional é apresentado na Figura 3.4, que serve para reforçar e integrar as principais áreas discutidas até agora neste capítulo.[55]

[55] Choffray e Lilien, "Assessing the Response to Industrial Marketing Strategy", p. 20-31. Outros modelos de comportamento de compra organizacional incluem Webster e Wind, *Organizational Buying Behavior*, p. 28-37; e Sheth, "A Model of Industrial Buyer Behavior", p. 50-56. Para uma revisão abrangente, ver Sheth, "Organizational Buying Behavior", p. 7-24; e Johnston e Lewin, "Organizational Buying Behavior", p. 1-15.

FIGURA 3.4 | PRINCIPAIS ELEMENTOS DO COMPORTAMENTO DE COMPRA ORGANIZACIONAL



FONTE: Jean-Marie Choffray e Gary L. Lilien, "Assessing Response to Industrial Marketing Strategy", *Journal of Marketing* 42 (abril de 1978), p. 22. Reproduzido com permissão da Associação Norte-Americana de Marketing.

Essa estrutura focaliza o relacionamento entre o centro de compras da organização e as três principais etapas do processo individual de decisão de compra:

1. o rastreamento das alternativas que não atendem às exigências da organização;
2. a elaboração das preferências dos participantes da decisão;
3. a elaboração das preferências da organização.

Observe que cada um dos membros do centro de compras usa vários critérios avaliativos e está exposto a várias fontes de informação, que influenciam as marcas industriais incluídas no **conjunto evocado**

de alternativas do comprador – as marcas alternativas de que um comprador se recorda quando surge uma necessidade e que representam apenas algumas das muitas marcas disponíveis.[56]

As restrições ambientais e as exigências organizacionais influenciam o processo de aquisição ao limitar o número de alternativas do produto que satisfazem as necessidades organizacionais. Por exemplo, as alternativas de bens de capital que superam um custo específico (inicial ou operacional) podem ser eliminadas da análise posterior. As marcas restantes se tornam o **conjunto viável de alternativas** para a organização, do qual são definidas as preferências individuais. A **estrutura de interação** dos membros do centro de compras, que possuem critérios e responsabilidades diferentes, leva à elaboração das preferências da organização e, por fim, à escolha da organização.

O entendimento sobre o processo de compra organizacional permite que o profissional de marketing exerça um papel ativo, em vez de passivo, na estimulação da resposta do mercado. O profissional de marketing que identifica as exigências organizacionais de triagem e os critérios avaliativos evidentes de cada um dos membros do centro de compras pode tomar decisões mais embasadas sobre o design do produto, o preço e a sua promoção.

Resumo

O conhecimento do processo que os compradores organizacionais seguem ao tomar decisões de compra é fundamental para a estratégia responsiva de marketing. À medida que uma organização compradora passa da etapa de reconhecimento do problema, em que uma necessidade de aquisição é definida, para as próximas etapas, em que os fornecedores passam por uma triagem e são enfim escolhidos, o profissional de marketing tem um papel ativo. De fato, o profissional de marketing perspicaz geralmente provoca a conscientização inicial do problema e ajuda a organização a resolver de modo eficiente aquele problema. As decisões incrementais tomadas durante todo o processo de compra limitam o campo dos fornecedores aceitáveis e influenciam drasticamente o resultado final.

A natureza do processo de compra depende do nível de experiência da organização com problemas similares de aquisição. É crucial, então, saber como a organização define a situação de compra: como uma nova tarefa, uma recompra modificada ou uma recompra direta. Cada situação de compra exige uma abordagem única de resolução de problemas, envolve pessoas influentes de compras especiais e demanda uma resposta específica de marketing.

Inúmeras forças – ambientais, organizacionais, de grupo e individuais – influenciam o comportamento de compra organizacional. Primeiro, as forças ambientais definem os limites dentro dos quais os compradores e vendedores industriais interagem, tais como as condições gerais do negócio ou a taxa de mudança tecnológica. Segundo, as forças organizacionais ditam o vínculo entre as atividades de compra e as prioridades estratégicas da empresa e a posição que a função de compra ocupa na estrutura organizacional. Terceiro, a unidade relevante de análise, para o estrategista de marketing, é o centro de compras. A composição desse grupo evolui durante o processo de compra, varia de empresa para empresa e muda de uma situação de compra para outra. Quarto, o profissional de marketing deve, por fim, concentrar a sua atenção em cada membro do centro de compras. Cada um deles traz um conjunto específico de experiências e uma estrutura pessoal e organizacional singular de referência para a

[56] Howard e Sheth, *The Theory of Buyer Behavior*, p. 26; ver também Ronald P. LeBlanc, "Environmental Impact on Purchase Decision Structure", *Journal of Purchasing and Materials Management* 17 (primavera de 1981), p. 30-36; e Lowell E. Crow, Richard W. Olshavsky e John O. Summers, "Industrial Buyers' Choice Strategies: A Protocol Analysis", *Journal of Marketing Research* 17 (fevereiro de 1980), p. 34-44.

decisão de compra. O profissional de marketing que está atento às diferenças individuais está mais bem equipado para desenvolver comunicações responsivas de marketing de que o comprador organizacional se lembrará.

A elucidação das forças complexas que envolvem o processo de compra organizacional é, sem dúvida, difícil. Este capítulo oferece uma estrutura que permite ao gerente de marketing começar essa tarefa ao fazer as perguntas certas. As respostas fornecem a base para a estratégia de marketing industrial eficaz e eficiente.

Questões para Discussão

1. A Brunswick Corporation centraliza suas decisões de aquisição na sede. Discutir como a empresa abordaria a compra de modo diferente de um concorrente que descentraliza a compra pelos vários setores da fábrica.
2. Os níveis de risco associado às compras organizacionais variam de baixo até alto. Discutir como o processo de compra de uma compra arriscada difere do processo de uma compra de rotina.
3. A Harley-Davidson, fabricante de motocicletas dos Estados Unidos, recentemente comprou alguns equipamentos sofisticados de fabricação para melhorar a sua posição em um mercado muito competitivo. Primeiro, que forças ambientais podem ter tido importância na geração desse investimento de capital? Segundo, que unidades funcionais devem ter estado representadas no centro de compras?
4. As organizações compram milhões de notebooks a cada ano. Identificar os vários critérios avaliativos que gerentes de compras podem usar na escolha de uma marca específica. No seu ponto de vista, quais os critérios seriam mais decisivos na decisão de compra?
5. Karen Weber, a agente de compras da Smith Manufacturing, vê a compra de dispositivos como uma decisão de compra de rotina. Que fatores podem fazer que ela mude de opinião? Mais importante, que fatores determinam se Karen levará em consideração um fornecedor específico, como a Albany Widget?
6. Carol Brooks, gerente de compras da Apex Manufacturing Co., leu o *Wall Street Journal* esta manhã e estudou cuidadosamente, recortou e guardou um anúncio de página inteira da Allen-Bradley Company. Ralph Thornton, o gerente de produção da Apex, leu vários artigos do mesmo jornal, mas não se lembra de ter visto esse anúncio em particular ou quaisquer anúncios de mesmo teor. Como isso pode ter ocorrido?
7. Jim Jackson, um vendedor industrial da Pittsburgh Machine Tool, vai visitar duas contas esta tarde. A primeira será uma organização de compras que Jim vem atendendo nos últimos três anos. A segunda visita, todavia, representa mais um desafio. Essa organização de compras vem trabalhando com o principal concorrente da Pittsburg Machine Tool por cinco anos. Jim, que tem um bom relacionamento com os departamentos de compras e de engenharia, sente que já é hora de conseguir essa conta. Recentemente, ele soube que o gerente de compras estava muito insatisfeito com o mau serviço de entregas do fornecedor já existente. Definir as situações de compra vividas por Jim e delinear a estratégia adequada que ele deve seguir em cada caso.

8. Explicar como a composição do centro de compras evolui durante o processo de compra e como varia de uma empresa para outra, assim como de uma situação de compra para outra. Que etapas pode seguir um vendedor para identificar os membros influentes do centro de compras?

9. A Ford renovou a forma pela qual compra recursos operacionais, tais como material de escritório, computadores e material para manutenção. Em vez de fazer que os colaboradores preencham ordens de compra que devem ser aprovadas pelo chefe dias depois, os funcionários simplesmente se conectam a um sistema na internet. Navegam pelos catálogos eletrônicos dos fornecedores, colocam pedidos para um grupo pré-aprovado de fornecedores e conseguem a aprovação da compra em minutos. Que novos desafios e oportunidades o sistema de e-procurement fornece para os profissionais de marketing industrial que atendem a Ford?

10. A Kraus Toy Company recentemente decidiu desenvolver um novo jogo eletrônico. Um fornecedor de peças elétricas pode antecipar a provável composição do centro de compras na Kraus Toy? Que etapas poderia um vendedor industrial seguir para influenciar na composição do centro de compras?

CASO

A Mesa Digitalizadora de Computador para Enfermeiros: Um Assistente Clínico Móvel[57]

A Intel Corporation e a Motion Computing, Inc. estão demonstrando o resultado de um esforço conjunto para aumentar a produtividade dos enfermeiros: o Assistente Clínico Móvel Motion C5 – uma mesa digitalizadora de computador pessoal projetada para uso em hospitais e clínicas.

A ideia do produto surgiu de estudos etnográficos que a Intel conduziu no ambiente de assistência médica. Neste caso, os pesquisadores observaram o fluxo contínuado de atividades em um hospital e registraram meticulosamente as principais tarefas realizadas pelos enfermeiros e outros profissionais, rastreando cada movimento. O C5 se beneficiou de valiosas compreensões reveladas pelo estudo da Intel, assim como da pesquisa similar que a Motion Computing havia concluído há alguns anos. As empresas acreditam que o dispositivo ajudará os enfermeiros a lidar com as pequenas tarefas, como o acesso remoto aos registros médicos ou pedidos médicos, a traçar os sinais vitais e a trocar informações com outros profissionais.

O Motion C5, estimado em $ 2.199, tem uma alça fixa, uma caixa lacrada para limpeza e desinfecção fácil, um design leve que facilita a portabilidade, uma tela de 10 polegadas para visualização fácil das informações clínicas, construção robusta e uma caneta para que os clínicos possam digitar o texto e navegar pelo software sem precisar ter acoplado um teclado. O dispositivo inovador também incorpora características como código de barras integrado e leitores de identificação de radiofrequência (RFID) para a identificação do paciente e/ou a administração eletrônica da medicação, uma câmera embutida e conexão interna sem fio.

Quando o Motion C5 foi lançado em 2007, quase 16% dos hospitais nos Estados Unidos estavam usando mesas digitalizadoras de computador e 24% possuíam pequenos computadores portáteis. Alguns hospitais preferem o que chamam de COWs – computadores sobre rodas –, que podem ser transportados até os quartos dos pacientes.

Um dos primeiros hospitais dos Estados Unidos a adotar o Motion C5 foi o Island Hospital, localizado em Anacortes, Washington. Rick Kiser, diretor-assistente de sistemas de informação do Island Hospital, esteve bastante envolvido na decisão de compra. Embora a equipe de compras do Island houvesse recomendado, de início, que se instalassem COWs em cada quarto do hospital, a equipe de enfermagem se preocupava com as limitações dos COWs. Kiser observou: "A única questão maior era que é impossível limpar os COWs. O aspecto sanitário era um pesadelo".

Holly Hoskinson, enfermeira registrada e especialista em informática clínica, também notou que os COWs eram difíceis de manobrar quando levados de um quarto para outro. "Tentamos uma série de tipos de carros, mas todos ainda eram grandes e pesados." Outro enfermeiro registrado do Island, Chris Storm, concordava: "Queríamos um dispositivo em cada quarto e, com base no nosso orçamento, teríamos de levar os COWs de um quarto para outro. Aquela opção não era aceitável".

---

[57] "The Three M's: Mobility, meditech, and Motion C5", nota técnica, fevereiro de 2008, Motion Computing, Inc., disponível em http://www.motioncomputing.com, acesso em 5 de junho de 2008; e Don Clark, "Intel, Motion Develop Tablet PC for Nurses", *Wall Street Journal*, 21 de fevereiro de 2007, p. D7.

Apesar de realizar uma avaliação das outras marcas de mesas digitalizadoras de computador, a equipe de compras determinou que o Motion C5 atendia muito bem às necessidades do Island. Com relação à decisão, Rick Kiser observou: "A certeza era de que essa mesa tinha sido projetada para o ambiente médico. Ela é resistente a quedas e fácil de limpar e as outras mesas não ofereciam nada parecido com o que estávamos precisando".

Questões para Discussão

1. Sugerir estratégias que a Motion Computing poderia seguir para acelerar a adoção do dispositivo Motion C5 pelos hospitais.
2. Os membros potenciais do centro de compras para uma decisão de compra do Motion C5 poderiam incluir administradores do hospital, enfermeiros, médicos, especialistas em tecnologia da informação (TI) e gerentes de compras. Descrever como os critérios de compra destacados pelos administradores do hospital ou gerentes de compras diferem daqueles adotados pelos especialistas em TI ou membros da equipe médica.