

Análise dos mercados organizacionais

PARTE 3 Conexão com os clientes

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. O que é o mercado organizacional e como ele difere do mercado de consumo?
2. Que tipos de situação os compradores organizacionais enfrentam?
3. Quem participa do processo de compra organizacional?
4. Como os compradores organizacionais tomam suas decisões?
5. Como as empresas podem construir relacionamentos sólidos com seus clientes organizacionais?
6. Como as instituições e os órgãos governamentais realizam suas compras?

As organizações não se limitam a vender; elas também compram vastas quantidades de matérias-primas, componentes manufaturados, instalações e equipamentos, suprimentos e serviços empresariais. De acordo com o Census Bureau (agência governamental responsável pelo censo), existem cerca de 6 milhões de empresas com funcionários remunerados somente nos Estados Unidos. Para criar e capturar valor, os vendedores precisam entender as necessidades, os recursos, as políticas e os procedimentos de compra dessas organizações.

A gigante do setor de software, Oracle, tornou-se líder de mercado ao oferecer uma ampla gama de bens e serviços para satisfazer as necessidades dos clientes de software empresarial. Conhecido originalmente por seus sistemas de gestão de banco de dados, a Oracle gastou US\$ 30 bilhões nos últimos anos para adquirir 56 empresas, incluindo US\$ 7,4 bilhões para comprar a Sun Microsystems, o que dobrou a receita da empresa para US\$ 24 bilhões, elevando assim o preço de suas ações. Para atender a todos os tipos de clientes organizacionais, a Oracle busca oferecer o mais amplo portfólio de produtos na indústria de software. Atualmente, comercializa desde servidores e dispositivos de armazenamento de dados até sistemas operacionais, bancos de dados e software para gerenciamento de contabilidade, vendas e cadeia de suprimentos. Ao mesmo tempo, a Oracle lançou o "Project Fusion" para unificar suas diversas aplicações, de modo que os clientes possam usufruir dos benefícios de consolidar muitas de suas necessidades de software com a Oracle. O poder de mercado da empresa tem suscitado tanto críticas de clientes quanto preocupações de órgãos reguladores do governo. Em contrapartida, seus muitos clientes de longa data ressaltam seu histórico em inovação de produtos e satisfação de clientes.¹

Algumas das marcas mais valiosas do mundo pertencem a empresas que vendem para o mercado organizacional, tais como ABB, Caterpillar, DuPont, FedEx, GE, Hewlett-Packard, IBM, Intel e Siemens, além de muitas outras. Muitos princípios do marketing básico também se aplicam ao marketing organizacional. Esse tipo de empresa precisa adotar princípios de marketing holístico, como construir relacionamentos estreitos com os clientes, da mesma maneira que é feito por empresas que atendem ao mercado consumidor. Mas existem algumas considerações específicas em relação à venda entre empresas. Neste capítulo, abordaremos algumas das semelhanças e diferenças fundamentais do marketing para mercados organizacionais.²

O que são compras organizacionais?

Frederick E. Webster e Yoram Wind definem **compra organizacional** como o processo de tomada de decisão pelo qual as organizações formais estabelecem a necessidade da compra de bens e serviços, assim como identificam, avaliam e fazem suas escolhas entre as marcas e os fornecedores disponíveis.³

Mercado organizacional *versus* mercado consumidor

O **mercado organizacional** é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços, sejam eles vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros. Os principais setores que compõem o mercado organizacional são agricultura, exploração florestal e pesca; mineração; manufatura; construção; transporte; comunicação; serviços públicos; setor bancário, financeiro e segurador; distribuição e serviços.

As compras feitas por empresas envolvem mais dinheiro e maior quantidade de produtos do que as feitas por consumidores. Considere o processo de produção e venda de um simples par de sapatos. Os matadouros vendem o couro cru aos curtumes; estes vendem o couro aos fabricantes de sapatos, que são vendidos aos atacadistas, que os vendem aos varejistas; finalmente, os varejistas os vendem aos consumidores. Cada elo na cadeia de suprimentos também precisa comprar muitos outros bens e serviços para sustentar suas operações.

Dada a natureza altamente competitiva dos mercados B2B, o maior inimigo das empresas que atuam nesse setor é a comoditização.⁴ Ela corrói as margens e compromete a fidelidade do cliente. A comoditização só pode ser superada se o público-alvo se convencer de que existem diferenças significativas no mercado e que os benefícios exclusivos das ofertas de uma empresa valem a despesa adicional. Desse modo, um passo crucial no marketing B2B é criar e comunicar uma diferenciação relevante em relação aos concorrentes. Veja a seguir como a Navistar ajustou seu marketing à crise econômica e à mudança na mentalidade do cliente.



O modelo inovador de caminhão LoneStar da Navistar foi apresentado em um filme de curta-metragem dirigido por um diretor indicado ao Oscar.

Navistar A Navistar vende caminhões e ônibus por meio das marcas International e IC. Sua base diversificada de clientes inclui contadores, motoristas de caminhão, profissionais da área de seguros, grandes varejistas, e assim por diante. Nos últimos anos, esses clientes têm enfrentado as duras realidades econômicas provocadas por elevação nos preços de combustível, regulamentação federal mais rigorosa e consciência ambiental intensificada. Para lidar com essas preocupações dos clientes, a Navistar concebeu novas estratégia e campanha de marketing. Ela introduziu uma nova linha de caminhões e motores, como o primeiro caminhão híbrido de porte médio e novos motores a diesel. Para dar sustentação ao desenvolvimento de novos produtos, a Navistar lançou uma extensa campanha multimídia de marketing que incluiu uma parada experimental para caminhões e circuitos móveis nos principais eventos do setor, envio de vídeos por e-mail, propaganda da marca e um programa destinado a blogueiros. A empresa até rodou um filme no estilo documentário, *Drive and deliver*, que apresentou três caminhoneiros que dirigem por todo o país para fazer entregas usando um dos novos modelos de caminhões de carga pesada e longas distâncias de sua linha LoneStar.⁵

Os profissionais de marketing organizacional enfrentam muitos dos mesmos desafios que os profissionais de marketing ao consumidor. Em especial, é de suma importância para ambos a compreensão de seus clientes e do que eles valorizam. Um levantamento das principais empresas de produtos B2B identificou os seguintes desafios enfrentados por elas:⁶

1. Compreender de novas maneiras as profundas necessidades dos clientes.
2. Identificar novas oportunidades de crescimento orgânico do negócio.
3. Melhorar as técnicas e ferramentas de gestão de valor.
4. Calcular melhor os indicadores de desempenho de marketing e prestação de contas.
5. Concorrer e crescer nos mercados globais, particularmente na China.
6. Combater a ameaça da comoditização de bens e serviços, levando ofertas inovadoras ao mercado mais rapidamente e passando a adotar modelos de negócios mais competitivos.

7. Convencer executivos de nível operacional a adotar o conceito de marketing e sustentar programas robustos de marketing.

Todavia, os mercados organizacionais possuem características que os tornam muito diferentes dos mercados consumidores:

- **Menos compradores, porém de maior porte.** De modo geral, as empresas que vendem para o mercado organizacional lidam com um número menor de compradores, mas que são de maior porte, do que as empresas que vendem diretamente para o consumidor, sobretudo em setores como motores para aeronaves e armamentos. O destino dos pneus da Goodyear, dos motores da Cummins, dos sistemas de controle da Delphi e de outros fornecedores de peças automotivas depende da obtenção de contratos com algumas grandes montadoras.
- **Relacionamento estreito entre fornecedor e cliente.** Em consequência do menor número de clientes e da importância e poder dos clientes de grande porte, é de se esperar que os fornecedores customizem suas ofertas às necessidades específicas de cada cliente corporativo. Por meio de seu programa “Supplier Added Value Effort” (\$AVE), as indústrias PPG, com sede em Pittsburgh, desafiam seus fornecedores de bens e serviços de manutenção, reparo e operações a submeter propostas anuais de valor agregado/economia de custos equivalente a pelo menos 5 por cento do total de suas vendas anuais à PPG. Um fornecedor preferencial apresentou uma sugestão para o programa \$AVE que reduziu os custos de um projeto de iluminação em US\$ 160 mil por meio da negociação de preços com desconto para novas instalações elétricas e lâmpadas fluorescentes.⁷ De modo geral, os compradores organizacionais selecionam fornecedores que também consomem seus produtos. Por exemplo, um fabricante de papel pode comprar produtos químicos de uma indústria que, por sua vez, adquira um volume considerável de seu papel.
- **Compra profissional.** Bens organizacionais costumam ser adquiridos por compradores treinados, que são obrigados a seguir políticas, normas e exigências de compra da organização para a qual trabalham. Muitos dos trâmites de compra — como solicitação de cotações, propostas e contratos de compra — não são encontrados na maioria das compras feitas por consumidores. Os compradores profissionais passam a vida aprendendo a comprar melhor. Muitos pertencem a associações de classe, como a norte-americana Institute for Supply Management, que buscam melhorar a efetividade e o status dos compradores profissionais. Isso quer dizer que os profissionais de marketing organizacional devem oferecer informações impecáveis sobre seus produtos e suas vantagens em relação aos da concorrência.
- **Diversas influências de compra.** Muitas pessoas influenciam o processo de tomada de decisão nas compras organizacionais. Para a compra de bens muito importantes, é comum que sejam designados comitês de compra, formados por técnicos e até pela alta gerência. As empresas que atuam nos mercados organizacionais têm de enviar vendedores ou mesmo equipes de vendas preparadas para lidar com compradores bem treinados.
- **Vários contatos de vendas.** Um estudo feito pela McGraw-Hill mostrou que, para fechar uma venda organizacional de porte médio, são necessários de 4 a 4,5 contatos. No caso de vendas de bens de capital para grandes projetos, é possível que haja várias tentativas de financiar o projeto, e o ciclo da venda — entre a cotação e a entrega do produto — costuma ser medido em anos.⁸
- **Demanda derivada.** A demanda por bens organizacionais é, em última instância, derivada da demanda por bens de consumo. Por essa razão, os profissionais de marketing organizacional devem acompanhar de perto os padrões de compra dos consumidores finais. Por exemplo, o negócio de carvão da Consol Energy, sediada em Pittsburgh, depende da demanda mais ampla dos consumidores por eletricidade e produtos feitos de aço, como automóveis, máquinas e eletrodomésticos. Os compradores organizacionais também devem estar atentos a fatores econômicos atuais e previstos, tais como nível de produção, investimento, gastos do consumidor e taxa de juros. Em períodos de recessão, eles reduzem os investimentos em fábricas, equipamentos e estoques. Os profissionais de marketing organizacional pouco podem fazer para estimular a demanda total nesse ambiente. Podem apenas se empenhar ainda mais para manter a participação da empresa dentro da demanda.
- **Demanda inelástica.** A demanda total de muitos bens e serviços organizacionais é inelástica — isto é, não é muito afetada por mudanças de preços. Os fabricantes de calçados não

comprarão uma quantidade muito maior de couro se seu preço cair; tampouco comprarão muito menos se seu preço aumentar, a não ser que consigam encontrar materiais substitutos satisfatórios. A demanda é especialmente inelástica a curto prazo, porque os fabricantes não conseguem fazer mudanças rápidas nos métodos de produção. Também é inelástica no caso de bens empresariais que representam uma porcentagem pequena do custo total do produto, como cadarços.

- **Demanda oscilante.** A demanda por bens e serviços organizacionais tende a ser mais volátil do que a demanda por bens e serviços de consumo. Determinado aumento percentual na demanda de consumo pode levar a um aumento percentual muito maior na demanda de instalações e equipamentos necessários à produção adicional. Os economistas se referem a isso como *efeito acelerador*. Em alguns casos, um crescimento de meros 10 por cento na demanda de consumo pode causar um aumento de 200 por cento na demanda de produtos organizacionais no período seguinte; em contrapartida, uma queda de 10 por cento na demanda de consumo pode causar o colapso total da demanda organizacional.
- **Concentração geográfica dos compradores.** Há anos que mais da metade das organizações compradoras norte-americanas tem se concentrado em sete estados: Nova York, Califórnia, Pensilvânia, Illinois, Ohio, Nova Jersey e Michigan. A concentração geográfica de fabricantes ajuda a reduzir os custos de venda. Ao mesmo tempo, as empresas que vendem para mercados organizacionais precisam monitorar mudanças regionais de determinados setores.
- **Compra direta.** De modo geral, os compradores organizacionais compram diretamente de fabricantes e não de intermediários, sobretudo quando se trata de itens tecnicamente complexos ou caros, como computadores de grande porte ou aviões.

Situações de compra

O comprador organizacional enfrenta diversas situações decisórias ao realizar uma compra. A *quantidade* de situações dependerá da complexidade do problema a ser solucionado, de quão nova é a situação de compra, do número de pessoas envolvidas e do tempo requerido. Há três tipos de situação de compra: recompra simples, recompra modificada e nova tarefa.⁹

- **Recompra simples.** O departamento de compras encomenda rotineiramente determinado suprimento, como material de escritório ou produtos químicos, e escolhe o fornecedor a partir de uma lista de fornecedores aprovados. Esses fornecedores procuram manter a qualidade de seus serviços e produtos e, em geral, oferecem sistemas automáticos de renovação de pedidos para poupar tempo. “Fornecedores alternativos” buscam oferecer novidades ou substituir concorrentes que estejam causando insatisfação. Eles tentam conseguir um pequeno pedido para depois aumentar o volume de vendas.
- **Recompra modificada.** O comprador decide alterar especificações, preços, prazos de entrega ou outros termos referentes ao produto. A recompra modificada geralmente envolve agentes de decisão adicionais de ambas as partes. Os fornecedores habituais ficam apreensivos e querem proteger a conta. Os fornecedores alternativos têm a oportunidade de propor uma oferta melhor e abocanhar a conta.
- **Nova tarefa.** O comprador adquire um bem ou serviço pela primeira vez (um prédio de escritórios ou um novo sistema de segurança, por exemplo). Quanto maior o custo ou o risco, maior o número de participantes no processo decisório e a quantidade de informações coletadas — o que aumenta o tempo gasto até a decisão final.¹⁰

O comprador organizacional toma menos decisões na situação de recompra simples e mais na situação de nova tarefa. Com o tempo, as situações de nova tarefa se convertem em recompras simples e em um comportamento rotineiro de compra.

A compra feita na situação de nova tarefa representa a maior oportunidade e o maior desafio de um profissional de marketing. Esse processo passa por várias fases: conhecimento, interesse, avaliação, julgamento e adoção.¹¹ A comunicação de massa é mais importante durante a fase de conhecimento; os vendedores exercem maior impacto no estágio de interesse; e as fontes técnicas são mais importantes durante a avaliação. Os esforços de venda on-line podem ser úteis em todas as fases.

Na situação de nova tarefa, o comprador precisa determinar as especificações do produto, as faixas de preço, as condições e os prazos de entrega, as condições de serviço, as condições

de pagamento, a quantidade necessária, os fornecedores aceitáveis e o fornecedor escolhido. Diferentes participantes influenciam cada etapa da decisão, e a ordem em que essas decisões são tomadas pode variar.

Visto que as vendas envolvidas na nova tarefa são complexas, muitas empresas utilizam uma *força missionária de vendas*, formada por seus melhores vendedores. A promessa da marca e o reconhecimento do nome da marca do fabricante são importantes para criar confiança e estimular o cliente a cogitar uma mudança.¹² O profissional de marketing também tenta atrair o maior número possível de influenciadores de compra, fornecendo assistência e informações úteis.

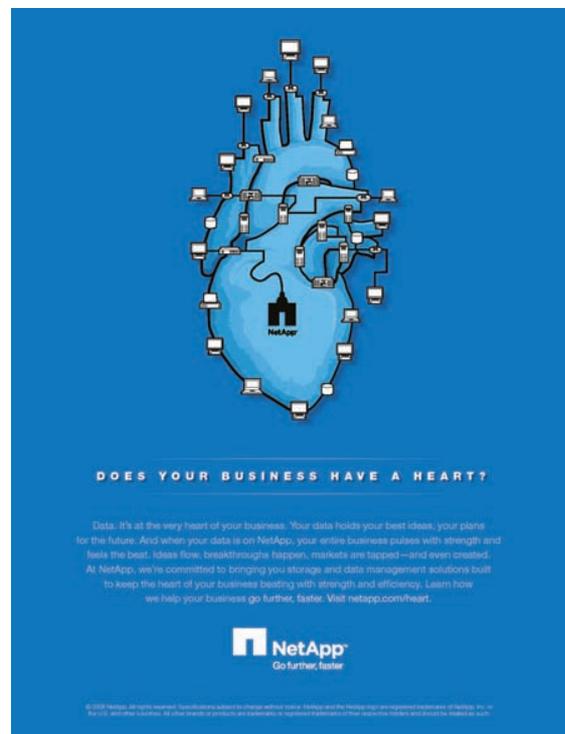
Após a conquista do cliente, os fornecedores habituais buscam continuamente agregar valor a suas ofertas para facilitar recompras. A EMC, líder em armazenamento de dados, adquiriu com sucesso uma série de líderes em software de computação para reposicionar a empresa, de modo a gerir — e não apenas armazenar — informações, muitas vezes provendo os clientes com informações personalizadas.¹³

Quando têm em mente reduzir seis ou sete dígitos em uma transação que envolve bens e serviços de alto valor, os clientes querem o máximo possível de informações. Uma forma de atrair novos compradores é criar um programa de referência em que clientes satisfeitos atuem em parceria com a empresa, concordando em servir como referência para o departamento de vendas e marketing. Empresas de tecnologia como a HP, a Lucent e a Unisys oferecem esse tipo de programa.

As empresas que atuam nos mercados organizacionais também reconhecem a importância de sua marca e de um bom desempenho em diversas áreas para obter sucesso no mercado. A Boeing, que fabrica desde aviões comerciais a satélites, implementou a estratégia de marca “One company” para unificar as suas várias operações utilizando a cultura de uma só marca. A estratégia foi baseada em parte em uma representação de hélice tripla: (1) espírito empreendedor (por que a Boeing faz o que faz), (2) desempenho de precisão (como a Boeing atua) e (3) definição do futuro (o que a Boeing realiza como empresa).¹⁴ A NetApp é outro exemplo da importância crescente atribuída ao *branding* no marketing B2B.

A NetApp, líder em tecnologia B2B, fez um esforço concentrado para construir sua marca por meio de uma variedade de comunicações e atividades de marketing.

NetApp A NetApp, uma das 1.000 maiores empresas do mundo segundo a revista *Fortune*, fornece soluções de gerenciamento e armazenamento de dados para clientes de médio e grande porte. Apesar de seu relativo sucesso de mercado, os esforços de *branding* da empresa foram caóticos em 2007. Havia diversas variações de seu nome em uso, o que levou a uma mudança formal de nome para NetApp em 2008. A consultoria de marca Landor também criou nova identidade, arquitetura, nomenclatura, tom e slogan (“Go further, faster” — “Ir mais longe, mais rápido”) para a marca e seu novo nome. As mensagens enfatizavam a superioridade da NetApp em tecnologia, inovação e uma cultura de realização centrada no cliente. Alguns dos esforços de marketing de apoio à marca, no entanto, ainda deixavam a desejar. Os sites eram chamados de “Frankensites” por terem sido elaborados e modificados por vários desenvolvedores no período de 12 anos. Reformulações simplificaram e organizaram a apresentação da empresa na Internet e tornaram mais fácil a execução de alterações e atualizações. Estimava-se que o novo site quadruplicaria os leads (contatos de clientes potenciais) de vendas oriundos de consultas. Investindo pesadamente em comunicações de marketing, apesar da recessão, a NetApp veiculou propaganda impressa e on-line e explorou diversos canais de mídia social — comunidades e fóruns, blogs, Facebook, Twitter e YouTube.¹⁵



Compra e venda de sistemas

Muitos compradores organizacionais preferem comprar de um único vendedor uma solução completa para seu problema. Essa prática, conhecida como *compra de sistemas*, teve origem nas aquisições de grandes sistemas de armamento e de comunicação feitas pelo governo dos Estados Unidos. O governo solicitava orçamentos de *fornecedores primários* que, se fossem escolhidos, seriam responsáveis

por cotar e montar os subcomponentes adquiridos de *fornecedores secundários*. O fornecedor primário oferecia, portanto, uma “solução *turnkey*” (chave na mão), que ganhou esse nome porque bastava ao comprador girar uma chave para ter o serviço completo.

Os vendedores perceberam que os clientes gostam de comprar dessa maneira, e muitos têm adotado a venda de sistemas como ferramenta de marketing. Uma variante dessa estratégia é a *contratação de sistemas*, na qual uma única fonte atende a todas as necessidades relativas a atividades de manutenção, reparo e operação. Durante a vigência do contrato, o vendedor também gerencia os estoques do cliente. Por exemplo, a Shell Oil gerencia o estoque de combustível de muitos de seus clientes empresariais e sabe quando é necessário fazer reposições. O cliente se beneficia com a redução de custos de aquisição e gerenciamento e com a proteção do preço durante a vigência do contrato. Já o vendedor lucra com a redução dos custos operacionais devido à estabilidade da demanda e à redução da burocracia.

A venda de sistemas é uma estratégia de marketing organizacional considerada fundamental na concorrência para a construção de projetos industriais de grande escala, como represas, siderúrgicas, sistemas de irrigação, sistemas de saneamento, oleodutos, serviços de utilidade pública e até para a construção de novas cidades. Os clientes apresentam aos fornecedores em potencial uma lista de especificações e requisitos de projeto. Para ganhar esse tipo de concorrência, as empresas de engenharia têm de competir em preço, qualidade, confiança e outros atributos. Os fornecedores, no entanto, não se limitam a ficar à mercê das demandas dos clientes. O ideal é que eles atuem ativamente junto aos clientes desde o início do processo para influenciar o desenvolvimento efetivo das especificações. Ou podem ir além das especificações para oferecer valor adicional de várias maneiras, como mostra o exemplo a seguir.

Venda para o governo da Indonésia O governo da Indonésia abriu uma licitação para a construção de uma fábrica de cimento perto de Jacarta. Uma empresa norte-americana apresentou uma proposta que incluía a escolha do terreno, o projeto da fábrica, a contratação da equipe de construção, a montagem de materiais e equipamentos e a entrega da fábrica concluída ao governo da Indonésia. Uma concorrente japonesa, ao apresentar sua proposta, além de incluir todos esses serviços, ofereceu a contratação e o treinamento de funcionários para operarem a fábrica, a exportação de cimento por intermédio de suas tradings e o uso do cimento para a construção de estradas e novos prédios de escritórios em Jacarta. Apesar de mais cara, a proposta japonesa ganhou a concorrência. Obviamente, os japoneses não viram o projeto apenas como a construção de uma fábrica de cimento (uma visão estreita da venda de sistemas), mas como uma contribuição ao desenvolvimento econômico da Indonésia. Eles visualizaram o projeto e as necessidades do cliente de maneira mais ampla, e essa é a verdadeira venda de sistemas.

Participantes do processo de compra organizacional

Quem representa as organizações na compra de bens e serviços avaliados em trilhões de dólares? Os compradores atuam mais em situações de recompra simples e recompra modificada, enquanto funcionários de outros departamentos exercem maior influência em situações de novas compras. Engenheiros geralmente exercem maior influência na seleção dos componentes de produtos, ao passo que compradores dominam a seleção de fornecedores.¹⁶

O centro de compras

Webster e Wind denominam *centro de compras* a unidade de tomada de decisões de uma organização compradora. O centro de compras é composto de “todas as pessoas e grupos que participam do processo decisório de compra e que compartilham algumas metas e riscos provenientes das decisões”.¹⁷ O centro de compras inclui todos os membros da empresa que exercem um dos seguintes papéis nesse processo de decisão:

1. **Iniciadores.** Usuários do bem ou outros membros da empresa que solicitam a compra de um produto.
2. **Usuários.** Aqueles que utilizarão o bem ou serviço. Em muitos casos, os usuários iniciam a proposta de compra e ajudam a definir as exigências que devem ser atendidas pelo produto.

3. **Influenciadores.** Pessoas que influenciam a decisão de compra, muitas vezes ajudando a definir especificações e fornecendo informações sobre outras alternativas disponíveis. Nesse sentido, a equipe técnica é uma fonte particularmente importante.
4. **Decisores.** Pessoas que decidem as exigências que devem ser atendidas pelo bem ou serviço.
5. **Aprovadores.** Pessoas responsáveis pela autorização das ações propostas por decisores ou compradores.
6. **Compradores.** Pessoas com autoridade formal para selecionar o fornecedor e estabelecer os termos da compra. Os compradores podem ajudar na formulação das especificações do produto, mas sua maior responsabilidade está na seleção dos fornecedores e nas negociações. Em aquisições mais complexas, membros da alta gerência podem estar entre os compradores.
7. **Filtros internos.** Pessoas com o poder de evitar que vendedores ou informações cheguem até os membros do centro de compras. Por exemplo, compradores, recepcionistas e telefonistas podem impedir que vendedores entrem em contato com usuários ou decisores.

Várias pessoas podem exercer um determinado papel, como usuários ou influenciadores, e uma mesma pessoa pode exercer múltiplos papéis.¹⁸ É comum, por exemplo, que o gerente de compras exerça simultaneamente os papéis de comprador, influenciador e filtro interno: ele tem autonomia para determinar quais representantes de vendas podem visitar outras pessoas na organização; definir o orçamento e as restrições para a compra; e decidir qual fornecedor ganhará o negócio, embora outros (decisores) possam selecionar um ou mais fornecedores potenciais capazes de atender aos requisitos.

Um centro de compras típico pode envolver no mínimo de cinco a seis membros, e normalmente chegar a dezenas de profissionais. Alguns deles podem estar fora da empresa compradora, como funcionários do governo, consultores, conselheiros técnicos e outros membros do canal de marketing. Um estudo constatou que, em 2005, em média, a tomada de uma decisão de compra organizacional envolvia 3,5 pessoas a mais do que em 2001.¹⁹

Principais influências no centro de compras

Centros de compras geralmente incluem vários participantes com diferentes interesses, autoridade, status e poder de persuasão, além de, em alguns casos, critérios de decisão muito diversos. O pessoal da engenharia pode querer maximizar o desempenho do produto, enquanto o da produção deseja facilidade de uso e confiabilidade de abastecimento; já o pessoal do financeiro se concentra nos aspectos econômicos da compra; o pessoal de compras se preocupa com os custos operacionais e de reposição; e os representantes do sindicato priorizam as questões de segurança.

Os compradores organizacionais também têm motivações, impressões e preferências pessoais influenciadas por idade, renda, grau de instrução, cargo na empresa, personalidade, postura em relação aos riscos e cultura. Indiscutivelmente, esses profissionais possuem estilos de compra diferentes. Há os adeptos do “quanto mais simples, melhor”; os compradores especialistas; aqueles do “queremos o melhor”; além dos “queremos que tudo seja feito”. Alguns compradores mais jovens, altamente instruídos e especialistas em computação, analisam com rigor as propostas concorrentes antes de escolher um fornecedor; outros da antiga escola, os “durões”, jogam os concorrentes uns contra os outros; e, em algumas empresas, o poder aquisitivo é lendário.

Webster alerta que, em última análise, são as pessoas, e não as organizações, que tomam as decisões de compra.²⁰ As pessoas são motivadas pelas próprias necessidades e percepções na tentativa de maximizar as recompensas (salário, adiantamento, reconhecimento e senso de realização) oferecidas pela organização. As necessidades pessoais “motivam” o seu comportamento, mas as necessidades organizacionais “legitimam” o processo de decisão de compra e seus resultados. Desse modo, empresários não compram “produtos”. Eles compram soluções para dois problemas: o problema econômico e estratégico da organização e sua própria necessidade de alcançar recompensa e realização pessoal. Nesse sentido, as decisões de compra organizacionais são tanto “racionalis” quanto “emocionais” — satisfazem as necessidades da organização e dos indivíduos.²¹

Uma pesquisa feita por um fabricante de componentes industriais identificou que, apesar dos altos executivos de seus clientes de pequeno e médio porte se sentirem à vontade para

comprar de outras empresas, eles pareciam nutrir inseguranças subconscientes ao comprar esses produtos. As constantes mudanças tecnológicas fizeram com que eles se preocupassem com efeitos internos dentro da empresa. Reconhecendo esse desconforto, o fabricante reviu sua abordagem de vendas: enfatizou os apelos mais emocionais e a maneira como sua linha de produtos realmente capacitava os funcionários do cliente a melhorar seu desempenho, livrando a gerência de complicações e do estresse.²²

Reconhecendo essas influências extrínsecas e interpessoais, mais empresas do mercado B2B têm enfatizado o fortalecimento de sua marca corporativa. Em uma época, a Emerson Electric, uma provedora global de ferramentas, compressores, equipamentos elétricos e soluções de engenharia, foi um conglomerado de 60 empresas autônomas — e, às vezes, anônimas. Um novo executivo de marketing alinhou as marcas sob uma nova arquitetura e identidade de marca global, permitindo à Emerson ampliar a sua presença no mercado e, assim, aproveitar sua marca global para vender localmente. Um recorde de vendas e uma alta no preço das ações foram os resultados imediatos.²³ A SAS é outra empresa que reconheceu a importância de sua marca corporativa.

SAS Business Analytics Software
Data Management | Analytics | Reporting | Targeted Business and Industry Solutions

What if you could increase revenue by 66% using your data to make confident, fact-based decisions?

You can. SAS gives you The Power to Know.®

SAS Business Analytics software helps organizations across every industry discover innovative ways to increase profits, reduce risk, predict trends, and turn information assets into true competitive advantage.

www.sas.com/decisions
for a free research paper

sas THE POWER TO KNOW.

Como muitas empresas B2B, a gigante do software SAS enfatiza sua marca corporativa em seus esforços de marketing.

SAS Com vendas superiores a US\$ 2,3 bilhões e um imenso “fã-clube” de clientes de TI, a SAS, uma empresa de software de análise de negócios, parecia ocupar uma posição invejável em 1999. Entretanto, sua imagem era, segundo um observador do setor, “uma marca de gênios da tecnologia”. Para estender o alcance da empresa para além dos gerentes de TI com doutorado em matemática ou análise estatística, era necessário conectá-la com os executivos de nível operacional das maiores empresas — tipo de profissional que ou não tinha ideia do que era o software da SAS e o que fazer com ele, ou não considerava a análise de negócios uma questão estratégica. Trabalhando com sua primeira agência de propaganda externa, a SAS surgiu com um novo logotipo, um novo slogan, “The power to know[®]” (“O poder do conhecimento”), e uma série de spots de TV e propaganda impressa em publicações de negócios como *BusinessWeek*, *Forbes* e *The Wall Street Journal*. A seguir, um spot de TV que exemplifica o esforço de reposicionamento de marca da SAS:

O problema não é colher a nova safra de informações sobre e-business. É saber o que fazer com isso. Com o e-intelligence da SAS, você pode explorar as informações. E colocar o conhecimento de que precisa a seu alcance. SAS. O poder do conhecimento.

Pesquisas posteriores revelaram que a SAS fizera a transição para uma marca de influência à tomada de decisões de negócio e era tida como amigável e necessária. Altamente rentável e agora uma das maiores empresas do mundo de software de propriedade privada, além de dobrar sua receita desde a mudança da marca, a SAS obteve o mesmo sucesso internamente. Por 14 anos, a revista *Fortune* classificou a empresa como uma das melhores empresas para se trabalhar dos Estados Unidos; em 2010, ela foi a número um.²⁴

Seleção de empresas e centros de compra

O sucesso do marketing B2B exige que os profissionais de marketing organizacional saibam a que tipos de empresa visar em seus esforços de vendas, bem como em quem concentrar a atenção dentro dos centros de compras dessas organizações.

SELEÇÃO DE EMPRESAS-ALVO Como discutiremos em detalhes no Capítulo 8, os profissionais de marketing organizacional podem dividir o mercado de muitas maneiras diferentes para decidir sobre os tipos de empresa às quais venderão. É crucial identificar os ramos de atividade com as perspectivas de maior crescimento, os clientes mais lucrativos e as oportunidades mais promissoras para a empresa, assim como fez a Timken.

Timken Quando a Timken, fabricante de rolamentos para empresas de vários setores, viu seu lucro líquido e retorno aos acionistas despencar em comparação com os concorrentes, surgiu a preocupação de que a empresa não estava investindo nas áreas mais rentáveis. Para identificar empresas que operavam em setores financeiramente atraentes e estariam mais propensas a valorizar suas ofertas, a Timken realizou um amplo estudo de mercado. Descobriu-se que alguns clientes geravam muitos negócios, mas tinham pouco potencial de lucro, enquanto para outros o oposto era verdadeiro. Como resultado, a Timken transferiu sua atenção da indústria automobilística para os setores de processamento pesado, aeroespacial e de defesa, além de renegociar com clientes financeiramente desinteressantes ou minimamente atraentes. Um fabricante de tratores reclamou que o preço dos rolamentos da Timken era muito elevado para seus tratores de médio porte. A Timken sugeriu que o fabricante procurasse outros fornecedores nesse caso, mas continuou a vender rolamentos para os tratores de grande porte do fabricante, satisfazendo dessa forma ambos os lados. Ajustando seus produtos, preços e comunicações de modo a atrair os tipos certos de empresa, a Timken obteve uma receita recorde de US\$ 5,7 bilhões em 2008.²⁵



A Timken ajustou suas atividades de marketing para vender seus produtos especializados de rolamentos somente aos mercados potenciais mais promissores.

Porém, também é verdade que uma desaceleração da economia pressionava os departamentos de compra das grandes corporações, e os mercados organizacionais de pequeno e médio porte passaram a oferecer novas oportunidades para os fornecedores. Veja a seção Novas Ideias em Marketing “Grandes vendas para pequenas empresas”, para saber mais sobre esse importante mercado B2B.



Grandes vendas para pequenas empresas

As empresas de pequeno porte — por definição, aquelas com menos de 500 funcionários — representam 99,7 por cento de todos os empregadores e concentram cerca de metade dos trabalhadores do setor privado. Elas geraram de 60 a 80 por cento dos novos empregos criados por ano na última década. De acordo com o Small Business Administration's Office of Advocacy, órgão de apoio às pequenas empresas, quase 640 mil pequenas empresas surgiram nos Estados Unidos em 2007. Todos esses novos empreendimentos necessitam de bens de capital, tecnologia, suprimentos e serviços. Não somente nos Estados Unidos como também em todo o mundo, os novos empreendimentos representam um mercado B2B em expansão e de grandes proporções. Veja como duas grandes empresas têm abordado esse mercado:

- A IBM atribui 20 por cento de seus negócios a clientes de pequeno e médio porte, e lançou a Express, uma linha de hardware, serviços de software e financiamento voltada para esse mercado. A IBM vende por intermédio de representantes de vendas regionais, bem

como de fornecedores e revendedores independentes de software, e sustenta sua investida ao público-alvo de pequenas e médias empresas com milhões de dólares em propaganda por ano, inclusive em publicações como *American Banker* e *Inc.* A empresa também abordou diretamente os empresários gays com propaganda nas revistas *The Advocate* e *Out*, além de ter firmado parceria com organizações sem fins lucrativos para atingir os segmentos das minorias raciais e étnicas.

- A American Express tem acrescentado sistematicamente novos recursos a seu cartão de crédito para pequenas empresas, que, em alguns casos, o usam para cobrir necessidades mensais de caixa consideráveis. Ela também criou uma rede de pequenas empresas chamada Open Forum para reunir diversos serviços, ferramentas da Web e programas de desconto junto a outros gigantes como FedEx, JetBlue, Hertz e Hyatt. Com o Open Forum, a American Express oferece aos clientes economia em despesas comuns, além de incentivá-los a registrar muitos dados em seu site e ter acesso a oportunidades de negócios.

As pequenas e médias empresas apresentam oportunidades enormes e imensos desafios. O mercado é grande e fragmentado por setor, tamanho e tempo de operação. Os proprietários de pequenas empresas são particularmente avessos ao planejamento de longo prazo e costumam adotar o estilo de tomada de decisão de comprar conforme a necessidade. A seguir, algumas diretrizes para vender a empresas de pequeno porte:

- **Não misture pequenas e médias empresas.** Existe uma grande diferença entre uma receita de US\$ 1 milhão e outra de US\$ 50 milhões, ou entre uma empresa nova com dez funcionários e outra mais madura com cem. A IBM distingue suas ofertas para pequenas e médias empresas, embora seu site seja comum para ambas.

- **Mantenha a simplicidade.** Simplicidade significa um ponto único de contato com o fornecedor para resolver todos os problemas, ou uma única fatura para todos os serviços e bens. A AT&T atende milhões de empresas com menos de cem funcionários, com serviços que reúnem em um único pacote Internet, chamadas locais, chamadas interurbanas, gerenciamento de dados, networking, hospedagem na Web e teleconferência.
- **Use a Internet.** Em sua pesquisa sobre comportamento de compra de pequenos empresários, a Hewlett-Packard constatou que esses tomadores de decisão ocupados preferem comprar, ou pelo menos pesquisar, bens e serviços on-line. A partir dessa conclusão, a HP criou um site voltado para pequenas e médias empresas e atrai visitantes por meio de propaganda, mala direta, campanhas por e-mail, catálogos e eventos.
- **Não se esqueça do contato direto.** Mesmo que o primeiro ponto de contato com o dono de uma pequena empresa seja a Internet, não deixe de contactá-lo também por telefone ou pessoalmente.
- **Ofereça suporte pós-venda.** Pequenas empresas querem parceiros, e não vendedores. Quando a DeWitt Company, uma empresa de produtos de jardinagem com cem funcionários, comprou uma máquina de grande porte da alemã Moeller, o seu presidente visitou pessoalmente o CEO da DeWitt e acompanhou o atendimento até que a máquina estivesse totalmente montada e em funcionamento.
- **Faça seu dever de casa.** Administrar uma empresa pequena ou média não é igual a administrar uma grande corporação. Para ajudar seus funcionários a associar estratégias de vendas à realidade dos pequenos empreendimentos, a Microsoft criou uma pequena empresa fictícia de pesquisa, a Southridge, e cartões, como os de um álbum de figurinhas, com a imagem de seus principais executivos.

Fonte: Baseado em FEDER, Barnaby J. When Goliath comes knocking on David's door. *New York Times*, p. G13, 6 maio 2003; GREENE, Jay. Small biz: Microsoft's next big thing? *Business Week*, p. 72-73, 21 abr. 2003; GILBERT, Jennifer. Small but mighty. *Sales & Marketing Management*, p. 30-35, jan. 2004. Disponível em: <www.sba.gov>; <www.openforum.com>; <www304.ibm.com/businesscenter/smb/us/en>.

Ao desenvolver ações de venda, os profissionais de marketing organizacional também podem considerar os clientes de seus clientes, ou os usuários finais, se isso for adequado. Muitas transações B2B visam a empresas que utilizam os produtos que compram como componentes ou matéria-prima dos produtos que vendem para os consumidores finais. Um foco mais acentuado nos usuários finais ajudou a impulsionar o sucesso financeiro da Thomson Reuters.

Thomson Reuters Pouco antes de adquirir a Reuters, a gigante dos serviços de informação global Thomson Corporation realizou uma pesquisa aprofundada para entender melhor seus clientes finais. A Thomson vendia para empresas e profissionais nos setores financeiro, jurídico, tributário e contábil, científico e de saúde. Porém, ela sabia muito mais sobre como um gerente de serviços financeiros fazia compras para um departamento inteiro, por exemplo, do que sobre como corretores ou analistas de investimentos individuais utilizavam dados, pesquisas e outros recursos da Thomson para tomar decisões rotineiras de investimento para seus clientes. A segmentação do mercado com base nesses usuários finais, e não nos compradores, e a análise de como comparavam a Thomson a seus concorrentes permitiram à empresa identificar segmentos de mercado que ofereciam oportunidades de crescimento. Para entender melhor esses segmentos, a Thomson realizou levantamentos e uma pesquisa etnográfica sobre como os usuários realizavam seu trabalho no dia a dia. Usando uma metodologia chamada “três minutos”, pesquisadores combinaram observação com entrevistas detalhadas para entender o que os usuários faziam três minutos antes e depois de usar um dos produtos da Thomson. Insights da pesquisa ajudaram a empresa a desenvolver novos produtos e fazer aquisições que levaram a um aumento significativo de receita e lucros no ano seguinte.²⁶

SELEÇÃO DE ALVO NOS CENTROS DE NEGÓCIOS Uma vez identificados os tipos de empresa nos quais concentrar os esforços de marketing, deve-se decidir a melhor forma de vender para eles. Para direcionar seus esforços corretamente, é preciso que os profissionais de marketing organizacional encontrem respostas para as seguintes perguntas: quem são os participantes mais importantes do processo decisório? Quais são as decisões influenciadas por eles? Qual a intensidade dessa influência? Quais são os critérios de avaliação utilizados por eles? Considere o seguinte exemplo:

Certa empresa vende uniformes cirúrgicos descartáveis a hospitais. Entre os funcionários do hospital que participam da decisão de compra estão o diretor de compras, o administrador do centro cirúrgico e os cirurgiões. O diretor de compras analisa se a melhor opção é comprar uniformes descartáveis ou reaproveitáveis. Se os resultados dessa análise apontarem para os uniformes descartáveis, o administrador do centro cirúrgico vai comparar os produtos e os preços dos concorrentes e fazer sua escolha. Após levar em conta a absorção, as características antissépticas, a aparência e o preço, esse administrador deverá optar pela marca que atenda às exigências funcionais pelo menor custo. Os cirurgiões influenciarão a decisão retroativamente, ao relatar sua satisfação com a marca escolhida.

É provável que o profissional de marketing organizacional não saiba exatamente que tipo de dinâmica de grupo ocorre durante o processo de decisão, mas quaisquer informações que obtiver sobre personalidades e fatores interpessoais serão úteis.

As pequenas empresas se concentram em alcançar os *principais influenciadores da compra*. As de maior porte optam por praticar *vendas multinível em profundidade* para atingir o maior número de participantes possível. Seus vendedores praticamente “vivem” com os clientes de alto volume de compras. As empresas devem se apoiar em seus programas de comunicação para atingir influências ocultas de compra e manter os clientes atuais informados.²⁷

As empresas que atuam no mercado organizacional precisam rever periodicamente suas premissas sobre os diferentes participantes do centro de compras. Durante anos, a Kodak vendeu filmes de raio X a técnicos de laboratórios hospitalares, mas uma pesquisa revelou que cada vez mais a decisão era tomada por administradores profissionais. A partir disso, a Kodak fez uma revisão em sua estratégia de marketing e desenvolveu uma nova propaganda para atingir os verdadeiros decisores.

O processo de decisão de compra/procurement

Em princípio, os compradores organizacionais procuram obter o melhor pacote possível de benefícios (econômico, técnico, de serviço e social) em relação aos custos de uma oferta do mercado. Para fins de comparação, eles tentarão converter todos os custos e benefícios em termos monetários. O incentivo de um comprador organizacional para comprar será decorrente da diferença entre benefícios percebidos e custos percebidos.²⁸ A tarefa do profissional de marketing consiste em criar uma oferta lucrativa que proporcione um valor superior ao cliente-alvo.

Os profissionais de marketing organizacional devem, portanto, garantir que os clientes apreciem plenamente o fato de as ofertas da empresa serem diferentes e melhores. A *estruturação* ocorre quando se oferece aos clientes uma perspectiva ou ponto de vista que permita à empresa “causar sua melhor impressão”. A estruturação pode ser tão simples quanto assegurar que os clientes percebam todos os benefícios ou economias proporcionados pelas ofertas da empresa, ou se envolver e influenciar no processo de pensamento por trás da visão dos clientes sobre os princípios econômicos de aquisição, posse, uso e descarte de ofertas de produtos. A estruturação requer a compreensão de como os clientes organizacionais efetivamente pensam e escolhem entre bens e serviços para, em seguida, determinar como eles *deveriam* pensar e escolher.

A diversidade de fornecedores é um benefício que pode não ter um preço, mas que os compradores organizacionais negligenciam por sua conta e risco. De acordo com os CEOs de muitas das maiores empresas do país, uma base diversificada de fornecedores é um imperativo do negócio. Fornecedores minoritários são o segmento de crescimento mais rápido no atual cenário de negócios.

Pfizer Um dos maiores nomes da indústria farmacêutica, a Pfizer considera seu programa de diversidade de fornecedores uma ferramenta essencial na ligação com os clientes. A diretora de diversidade Karen Boykin-Towns dirige ações de diversidade que incluem o recrutamento e o desenvolvimento de talentos dentro da empresa, bem como a interação com clientes e fornecedores fora dela. Para alcançar a liderança, a Pfizer também conta com um conselho mundial de diversidade e inclusão, além de uma infraestrutura de “embaixadores” que permeia toda a empresa. A Pfizer concentra seus esforços de diversidade em mulheres, LGBTs, portadores de deficiência, latinos/hispânicos, asiáticos das ilhas do Pacífico, caribenhos e afro-americanos. A empresa gastou cerca de US\$ 700 milhões com 2.400 fornecedores para minorias e mulheres, chegando a desenvolver um programa de orientação que identifica entre esses fornecedores aqueles que precisam de ajuda para crescer, seja projetando um site mais interessante ou elaborando um plano de negócios mais eficaz. Os gerentes da Pfizer se reúnem com os proprietários, muitas vezes *in loco*, para descobrir do que eles necessitam.²⁹

Antigamente, os departamentos de compras ocupavam uma posição inferior na hierarquia administrativa, a despeito de frequentemente gerenciarem mais da metade dos custos da empresa. Pressões competitivas recentes levaram muitas empresas a modernizar seus departamentos de compras e a elevar os administradores desses departamentos ao nível de diretoria.

Esses novos departamentos, orientados de maneira mais estratégica, têm a missão de extrair mais valor de poucos e melhores fornecedores. Algumas multinacionais os elevaram até mesmo a “departamentos estratégicos de suprimentos”, responsáveis pela obtenção de recursos e parcerias globais. Na Caterpillar, compras, controle de estoques, planejamento de produção e negociações foram combinados em um único departamento. Veja outras empresas que se beneficiaram do aperfeiçoamento de suas práticas de compras organizacionais.

- A Rio Tinto é líder mundial em prospecção, mineração e processamento de recursos minerais da terra com presença significativa na América do Norte e na Austrália. Coordenar seus fornecedores consumia muito tempo; por isso, a empresa passou a adotar uma estratégia de comércio eletrônico com um fornecedor-chave. Ambas as partes têm colhido benefícios significativos desse novo arranjo. Em muitos casos, os pedidos são processados no armazém do fornecedor poucos minutos após serem transmitidos, e ele agora pode participar de um programa de pagamento no recebimento que encurtou o ciclo de pagamentos da Rio Tinto para cerca de 10 dias.³⁰
- A Mitsui & Co. Ltd é uma trading japonesa que lidera o mercado com mais de 850 empresas e subsidiárias. Quando passou a processar on-line os pedidos de compra e as transações de pagamentos de um de seus grupos, a empresa reduziu o custo das transações de compra em 50 por cento e aumentou a satisfação dos clientes em virtude da maior eficiência de processo.³¹
- A Medline Industries, maior fabricante e distribuidora privada de produtos de saúde nos Estados Unidos, passou a usar um software para integrar sua visão de atividade de clientes entre canais de vendas diretas e eletrônicas. Os resultados? A empresa aumentou sua margem de produto em 3 por cento, melhorou a retenção de clientes em 10 por cento, reduziu a perda de receita por erros de preços em 10 por cento e incrementou a produtividade de seus representantes de vendas em 20 por cento.³²

A modernização da atividade de compras significa que as empresas que atuam no mercado organizacional devem atualizar sua equipe de vendas para que estejam à altura de uma capacidade maior dos compradores organizacionais atuais.

Estágios do processo de compra

Agora podemos descrever os estágios do processo decisório das compras organizacionais. Patrick J. Robinson e seus associados identificaram oito estágios, aos quais chamaram de *fases da compra*.³³ O modelo apresentado na Tabela 7.1 é a estrutura da *grade de compra*.

Nas situações de recompra modificada e recompra simples, algumas fases são simplificadas ou suprimidas. Por exemplo, geralmente o comprador já tem um fornecedor preferido ou uma lista de fornecedores credenciados e pode suprimir as fases de procura de fornecedores e solicitação de propostas. A seguir, tecemos algumas importantes considerações sobre cada estágio.

TABELA 7.1 Estrutura da grade de compra: estágios principais (fases da compra) do processo de compra organizacional em relação às principais situações de compra (tipos de compra)

		Tipos de compra		
		Nova tarefa	Recompra modificada	Recompra simples
Fases da compra	1. Reconhecimento do problema	Sim	Talvez	Não
	2. Descrição geral da necessidade	Sim	Talvez	Não
	3. Especificação do produto	Sim	Sim	Sim
	4. Procura de fornecedores	Sim	Talvez	Não
	5. Solicitação de propostas	Sim	Talvez	Não
	6. Seleção do fornecedor	Sim	Talvez	Não
	7. Especificação do pedido de rotina	Sim	Talvez	Não
	8. Revisão do desempenho	Sim	Sim	Sim

Reconhecimento do problema

O processo de compra começa quando alguém na empresa reconhece um problema ou uma necessidade que pode ser resolvida pela aquisição de um bem ou serviço. O reconhecimento pode ser desencadeado por estímulos internos ou externos. Um estímulo interno pode ser a decisão de desenvolver um novo produto que requer novos equipamentos e materiais ou uma máquina que deixa de funcionar e precisa de novas peças. Ou então o material comprado se mostra insatisfatório, levando a empresa a procurar por um novo fornecedor, preços mais baixos ou maior qualidade. Externamente, o comprador pode obter novas ideias em uma feira industrial, ver uma propaganda ou receber uma ligação de um vendedor que lhe ofereça um produto melhor ou um preço inferior. Os profissionais de marketing organizacional podem estimular o reconhecimento de problemas por mala direta, telemarketing e visitas a clientes potenciais.

Descrição geral da necessidade e especificação do produto

A seguir, o comprador determina as características gerais dos itens necessários e a quantidade requerida. Para itens padronizados, isso é simples. Para itens complexos, o comprador trabalha com outras pessoas — como engenheiros e usuários — na definição de características como segurança, durabilidade ou preço. Os profissionais de marketing organizacional podem auxiliar os compradores descrevendo como seus produtos atenderiam as suas necessidades ou até as superariam.

O próximo passo é o estabelecimento das especificações técnicas do produto pela organização compradora. Muitas vezes, solicita-se à equipe de engenharia responsável pelo projeto uma *análise produto-valor*. Trata-se de uma metodologia para reduzir custos em que os componentes são cuidadosamente estudados para que seja possível determinar se eles podem ser reprojeta-dos, padronizados ou fabricados a partir de métodos mais baratos de produção *sem impactar negativamente o desempenho do produto*. A equipe de análise produto-valor identifica, por exemplo, componentes projetados além dos requisitos e que por isso terão uma durabilidade mais longa que a do produto. Especificações rigorosamente detalhadas permitem ao comprador rejeitar componentes muito caros ou que não sigam padrões específicos.

Quando a HP venceu o primeiro Design for Recycling Award da ISRI (Institute of Scrap Recycling Industries) com a aplicação de métodos de análise produto-valor, recebeu o seguinte reconhecimento:

Há muitos anos a HP trabalha para projetar produtos que sejam mais fáceis de reciclar. A empresa opera várias instalações de reciclagem, o que lhe permite determinar os atributos de design mais eficazes quando se trata de facilitar a reciclagem do produto. A HP desenvolveu normas que integram claras diretrizes de projeto e verifica cada processo de design para avaliar e melhorar a possibilidade de reciclagem. O processo de desenvolvimento de projetos da Hewlett-Packard inclui: uso de design modular para permitir que componentes sejam removidos, atualizados ou substituídos; eliminação de colas e adesivos com a utilização, por exemplo, de recursos embutidos; marcação de peças plásticas com peso superior a 25 g de acordo com os padrões internacionais da ISO 11469, para acelerar a identificação de materiais durante a reciclagem; redução das quantidades e dos tipos de material utilizado; uso de polímeros simples e de plástico reciclado; aplicação de cores e acabamentos moldados, em vez de pintura, revestimentos ou chapas.³⁴

Os fornecedores também podem utilizar essa análise como estratégia para conseguir uma conta. Seja como for, é importante para eliminar custos excessivos. A gigante mexicana no setor de cimento, Cemex, é notória por seu programa “The Cemex way”, que usa métodos de alta tecnologia para eliminar ineficiências.³⁵

Procura de fornecedores

Nessa etapa, o comprador tenta identificar os fornecedores mais apropriados examinando catálogos comerciais e fazendo contato com outras empresas, propagandas do setor, feiras setoriais e a Internet.³⁶ A migração para o comércio eletrônico acarreta amplas implicações para os fornecedores e mudará a forma de fazer compras no futuro.³⁷ As empresas que compram pela Internet utilizam os mercados eletrônicos de várias formas:

- **Sites de catálogos.** As empresas podem encomendar milhares de itens por meio de catálogos eletrônicos distribuídos por software de e-procurement, como o da Grainger.

- **Mercados verticais.** Empresas que compram produtos industriais, como plástico, aço e produtos químicos, ou serviços, como logística ou mídia, podem acessar sites especializados (chamados *e-hubs*). O *Plastics.com*, por exemplo, permite que compradores de plástico pesquisem os melhores preços entre milhares de fornecedores disponíveis.
- **Sites de leilão virtual.** A *Ritchie Bros. Auctioneers* é a maior leiloeira industrial do mundo, com mais de 40 sites de leilões em todo o mundo. Vendeu US\$ 3,5 bilhões de equipamentos usados e novos em mais de 300 leilões sem reservas em 2009, incluindo uma ampla gama de equipamentos pesados, caminhões e outros ativos para os setores de construção, transporte, agricultura, manuseio de materiais, mineração, silvicultura, petróleo e naval. Embora a maioria das pessoas prefira licitar pessoalmente nos leilões *Ritchie Bros.*, também é possível participar de licitações on-line em tempo real na *rbaction.com* — o site multilíngue da empresa. Em 2009, 33 por cento dos licitantes em leilões da *Ritchie Bros.* usaram a Internet e compraram US\$ 830 milhões em equipamentos.³⁸
- **Mercados spot (ou à vista).** Nos mercados spot eletrônicos, os preços mudam a cada minuto. A *ChemConnect.com* é um site de comércio eletrônico para compradores e vendedores de produtos químicos a granel, tais como o benzeno, e é um sucesso B2B em uma arena repleta de fracassos. Pioneira no mercado, atualmente é o maior portal de comércio eletrônico para produtos químicos, com 1 milhão de barris negociados todos os dias. Clientes como a *Vanguard Petroleum Corp.*, em Houston, realizam cerca de 15 por cento de suas compras e vendas de gás natural líquido na bolsa de commodities da *ChemConnect*.
- **Negociações privadas.** *Hewlett-Packard*, *IBM* e *Walmart* conduzem negociações privadas para se conectarem com grupos especialmente convidados de fornecedores e parceiros por meio da Internet.
- **Mercados de permuta.** Nesses mercados, os participantes se oferecem para trocar bens ou serviços.
- **Alianças de compra.** Várias empresas que compram os mesmos bens podem se unir para formar consórcios de compra e, assim, obter descontos por volume. A *Topsource* é uma aliança de empresas dos ramos de varejo e atacado de alimentos.



A *Ritchie Bros.*, maior leiloeira industrial do mundo, vende uma ampla gama de equipamentos pesados.

A compra organizacional on-line oferece várias vantagens: corta custos de transação tanto para compradores quanto para fornecedores, reduz o tempo entre a encomenda e a entrega, consolida sistemas de aquisição e forja relações mais diretas entre parceiros e compradores. Como desvantagem, pode vir a corroer a fidelidade fornecedor-comprador e criar problemas de segurança.

E-PROCUREMENT Os sites estão organizados em torno de dois tipos de centros de negócios eletrônicos: centros de negócios *verticais* centrados em setores produtivos (plástico, aço, produtos químicos, papel) e centros de negócios *funcionais* (logística, compra de mídia, propaganda, gestão de consumo de energia). Além desses sites, as empresas podem utilizar o e-procurement de outras maneiras:

- **Criar conexões diretas via extranet com os principais fornecedores.** A empresa pode criar, por exemplo, uma conta de e-procurement na *Dell* ou na *Office Depot*, para que seus funcionários façam suas compras por esse canal.
- **Formar alianças de compras.** Uma série de grandes varejistas e fabricantes, tais como *Acosta*, *Ahold*, *Best Buy*, *Carrefour*, *Family Dollar Stores*, *Lowe's*, *Safeway*, *Sears*, *SUPERVALUE*, *Target*, *Walgreens*, *Walmart* e *Wegmans Food Markets*, forma uma aliança de compartilhamento de informação chamada *1SYNC*. Várias montadoras (*GM*, *Ford*, *Chrysler*) formaram a *Covisint* pela mesma razão. Trata-se do provedor líder de serviços de integração de informações e processos cruciais de negócios entre parceiros, clientes e fornecedores. A empresa passou a visar ao setor de serviços de saúde para prestar serviços semelhantes.
- **Criar um site de compras próprio.** A *General Electric* criou o site *Trading Process Network (TPN)*, onde publica *solicitações de propostas (RFPs, do inglês request for proposals)*, negocia condições e faz pedidos.

Utilizar o e-procurement envolve mais do que adquirir um software; significa promover uma mudança na estratégia e na estrutura de compras. Entretanto, os benefícios são muitos:

centralizar as compras de múltiplos departamentos permite negociar descontos por volume, manter uma equipe de compras mais enxuta e adquirir menos itens fora do padrão de fontes que não constam da lista de fornecedores credenciados.

GERAÇÃO DE LEADS (CONTATOS DE CLIENTES POTENCIAIS) A tarefa do fornecedor é garantir que ele será considerado quando os clientes estiverem — ou se estiverem — no mercado à procura de um fornecedor. Identificar bons leads e convertê-los em vendas requer que as organizações de marketing e vendas tenham uma abordagem multicanal, coordenada, do papel de consultoras de confiança para clientes em potencial. O departamento de marketing deve trabalhar em conjunto com o de vendas para definir o que faz com que um cliente em potencial esteja “pronto para comprar” e cooperar para enviar as mensagens certas por meio de visitas de vendas, feiras, atividades on-line, RP, eventos, mala direta e referências.³⁹

O marketing deve encontrar o equilíbrio certo entre a quantidade e a qualidade de leads. Em excesso, mesmo que sejam de alta qualidade, pode saturar a força de vendas e desperdiçar oportunidades promissoras; uma escassez ou sua baixa qualidade podem frustrar ou desmoralizar a força de vendas.⁴⁰ Para gerar leads de forma proativa, os fornecedores precisam conhecer seus clientes. Eles podem obter informações de seu histórico de fontes como a Dun & Bradstreet e a InfoUSA, ou de sites de compartilhamento de informações, como Jigsaw e LinkedIn.⁴¹

Fornecedores que não tenham a capacidade de produção necessária ou sofram de má reputação serão rejeitados. Aqueles que se qualificam podem receber a visita de agentes do comprador, que analisarão suas instalações de produção e conhecerão seus funcionários. Depois de avaliar cada empresa, o comprador terá uma pequena lista de fornecedores qualificados. É comum que compradores profissionais forcem fornecedores a mudar sua abordagem de marketing para aumentar a probabilidade de serem selecionados.

Solicitação de propostas

A seguir, o comprador convida os fornecedores qualificados a apresentarem propostas. Quando o item em questão for complexo ou oneroso, a proposta deverá ser entregue por escrito e em detalhes. Após avaliar as propostas, o comprador convidará alguns fornecedores a fazer uma apresentação formal.

Os profissionais de marketing organizacional precisam estar aptos a pesquisar, redigir e apresentar propostas. Propostas por escrito devem ser documentos de marketing que descrevam o valor e os benefícios do ponto de vista dos clientes. As apresentações verbais devem inspirar confiança, além de mostrar as competências e os recursos da empresa de modo a destacá-la da concorrência. Propostas e vendas costumam resultar de esforços em equipe. A Cutler-Hammer, empresa com sede em Pittsburgh, criou “grupos” de vendedores focados em uma determinada região geográfica, setor ou nicho de mercado. Assim, os vendedores podem alavancar o conhecimento e a experiência dos colegas de trabalho em vez de atuarem de forma isolada.⁴²

Seleção do fornecedor

Antes de escolher um fornecedor, o centro de compras especifica e classifica os atributos que deseja encontrar, geralmente aplicando um modelo de avaliação como o mostrado na Tabela 7.2.

TABELA 7.2 Um exemplo de análise de fornecedores					
Atributos	Escala de classificação				
	Peso de importância	Ruim (1)	Regular (2)	Bom (3)	Excelente (4)
Preço	0,30				X
Reputação do fornecedor	0,20			X	
Confiabilidade do produto	0,30				X
Confiabilidade do serviço	0,10		X		
Flexibilidade do fornecedor	0,10			X	
Pontuação total: $0,30(4) + 0,20(3) + 0,30(4) + 0,10(2) + 0,10(3) = 3,5$					

Para desenvolver proposições de valor atrativas, os profissionais de marketing organizacional precisam entender melhor como os compradores organizacionais realizam suas avaliações.⁴³ Pesquisadores que estudaram como os profissionais de marketing organizacional avaliam o valor para o cliente encontraram oito métodos de *avaliação do valor para o cliente* (AVC). As empresas tendem a aplicar os métodos mais simples, embora os mais complexos produzam uma estimativa mais precisa do valor percebido pelo cliente. (Veja a seção Memorando de Marketing “Como desenvolver proposições de valor que sejam atrativas para o cliente”.)

A escolha e a importância de diferentes atributos variam de acordo com a situação de compra. Confiabilidade de entrega, preço e reputação do fornecedor são extremamente importantes para produtos habitualmente pedidos. Para produtos relacionados à operação normal da empresa, como uma copiadora, os três atributos mais importantes são assistência técnica, flexibilidade do fornecedor e confiança na qualidade do produto. Para produtos destinados a solucionar problemas mais delicados, que podem gerar rivalidades dentro da organização (como a escolha de um sistema de computação), os atributos mais importantes são preço, reputação do fornecedor, confiança na qualidade do produto e do serviço e flexibilidade do fornecedor.

Memorando de Marketing

Como desenvolver proposições de valor que sejam atrativas para o cliente

Para impor preços premium em mercados B2B competitivos, as empresas devem criar propostas de valor para o cliente que sejam atrativas. O primeiro passo é pesquisar o cliente. Eis aqui uma série de métodos produtivos de pesquisa:

1. *avaliação de engenharia interna*. Os engenheiros da empresa devem utilizar testes de laboratório para estimar as características de desempenho do produto. Ponto fraco: ignora o fato de que, em diferentes aplicações, o produto terá um valor econômico diferente.
2. *avaliação de campo das vantagens de uso*. Os clientes são entrevistados a respeito do custo associado ao uso do novo produto, em comparação a um produto já existente. A tarefa é avaliar qual o valor de cada elemento para o comprador.
3. *avaliação do valor a partir de focus group*. Pergunta-se aos clientes que fazem parte de um *focus group* sobre o valor que eles identificam nas ofertas potenciais de marketing.
4. *levantamentos com perguntas diretas*. Solicita-se aos clientes que atribuam um valor em dinheiro a uma ou mais modificações na oferta ao mercado.
5. *Conjoint analysis*. Solicita-se aos clientes que relacionem, segundo sua ordem de preferência, ofertas ou concepções alternativas de mercado. Emprega-se uma análise estatística para estimar o valor implícito associado a cada atributo que compõe a oferta.
6. *Benchmarks*. Apresenta-se aos clientes uma oferta “de referência” e, depois, uma nova oferta. Pergunta-se, então, quanto a mais eles estariam dispostos a pagar pela nova oferta ou quanto a menos pagariam, se algumas características fossem removidas da oferta “de referência”.
7. *Abordagem de composição*. Solicita-se aos clientes que atribuam um valor monetário a três níveis alternativos de um dado

atributo. Repete-se o teste para outros atributos. Os valores são então somados para qualquer outra configuração de oferta.

8. *Pontuação da importância*. Solicita-se aos clientes que atribuam notas à importância de diferentes atributos e ao desempenho de seus fornecedores em cada um.

Tendo feito essa pesquisa, você pode especificar a proposição de valor para o cliente seguindo uma série de princípios importantes. Em primeiro lugar, fundamente de maneira clara as reivindicações de valor especificando concretamente as diferenças entre suas ofertas e as dos concorrentes com base nas dimensões que mais importam para o cliente. A Rockwell Automation (maior empresa do mundo dedicada à informação e à automação industriais) determinou as economias de custo que os clientes teriam ao comprar sua bomba (um dos produtos oferecidos em seu portfólio) em vez daquela de um concorrente usando indicadores-padrão do setor quanto a funcionalidade e desempenho: quilowatt-hora gasto, número de horas de funcionamento por ano e dólares por quilowatt-hora. Além disso, explicita as implicações financeiras.

Em segundo lugar, documente o valor entregue relatando por escrito as economias de custo ou o valor agregado que os clientes obtiveram de fato ao usar suas ofertas. A fabricante de produtos químicos Akzo Nobel realizou um teste de duas semanas com um reator de produção nas instalações de um cliente em potencial para documentar pontos de paridade e pontos de diferença de seu produto orgânico de metal de alta pureza.

Por fim, certifique-se de que o método de criar uma proposição de valor para o cliente seja bem implementado dentro da empresa, além de treinar os funcionários para o desenvolvimento de uma proposição atrativa e recompensá-los por isso. A Quaker Chemical realiza programas de treinamento para seus gerentes que incluem uma competição para desenvolver as melhores propostas.

Fonte: ANDERSON, James C.; KUMAR, Nirmalya; NARUS, James A. *Value merchants: demonstrating and documenting superior value in business markets*. Boston: Harvard Business School Press, 2007; ANDERSON, James C.; NARUS, James A.; VAN ROSSUM, Wouter. Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, p. 2-10, mar. 2006; ANDERSON, James C.; NARUS, James A. Business marketing: understanding what customers value. *Harvard Business Review*, p. 53-65, nov. 1998.

SUPERAÇÃO DAS PRESSÕES POR PREÇO O centro de compras pode tentar negociar com os fornecedores de sua preferência, a fim de conseguir melhores preços e condições antes de fazer a opção final. Apesar das mudanças que vêm levando a compras estratégicas, a parcerias e à participação de equipes multifuncionais, os compradores ainda gastam grande parcela de seu tempo negociando preços com fornecedores. O número de compradores com orientação para preço pode variar por país, dependendo das preferências do cliente por diferentes configurações e das características de serviço da organização do cliente.⁴⁴

As empresas que atendem ao mercado organizacional podem tratar os pedidos de rebaixamento de preço de várias maneiras. Elas podem apresentar evidências de que o custo total de posse, isto é, o custo de seu produto ao longo do tempo de utilização é inferior ao dos produtos concorrentes. Podem, ainda, citar o valor dos serviços recebidos pelo comprador, especialmente quando eles forem superiores aos oferecidos pela concorrência. Uma pesquisa revelou que o suporte técnico e as interações pessoais, bem como o know-how e a capacidade que o fornecedor tem de reduzir o tempo de lançamento de produtos da empresa compradora, podem ser úteis à criação de diferenciadores para se atingir o status de fornecedor-chave.⁴⁵

Melhorar a produtividade ajuda a aliviar as pressões causadas pelo preço. A Burlington Northern Santa Fe Railway vinculou 30 por cento do bônus dos funcionários ao aumento do número de vagões despachados por milha.⁴⁶ Algumas empresas aplicam tecnologia para criar novas soluções para clientes. Com tecnologia e ferramentas da Web, as impressoras Vistaprint podem oferecer impressão profissional para pequenas empresas que anteriormente não podiam pagar por isso.⁴⁷

Algumas empresas se dispõem a atender compradores com orientação para preço oferecendo preços mais baixos, mas estabelecendo condições restritivas como: (1) limitar a quantidade que pode ser comprada; (2) não reembolsar uma compra; (3) não fazer adaptações e (4) não oferecer serviços.⁴⁸

- A Cardinal Health criou um programa de acúmulo de pontos com base no valor da compra do cliente organizacional. Os pontos podem ser trocados por mercadorias extras ou consultoria gratuita.
- A GE instala sensores de diagnóstico em seus motores para aeronaves e trens. Agora é remunerada por horas de voo ou horas de tráfego na ferrovia.
- Atualmente a IBM é mais uma “empresa de serviços com suporte de produtos” do que uma “empresa de produtos com suporte de serviços”. Em vez de computadores, pode vender capacidade de computação sob demanda (como vídeo sob demanda).

A *venda de soluções* é uma maneira de aliviar a pressão causada pelo preço e pode assumir diferentes formas. Veja três exemplos a seguir.⁴⁹

- **Soluções para aumentar a receita do cliente.** A Hendrix UTD, uma fabricante de produtos agrícolas, usou seus consultores de vendas para auxiliar fazendeiros a criar animais com 5 a 10 por cento mais peso do que os da concorrência.
- **Soluções para diminuir os riscos do cliente.** A ICI Explosivos desenvolveu uma forma mais segura de despachar explosivos para minas.
- **Soluções para reduzir os custos do cliente.** Os funcionários da W. W. Grainger trabalham diretamente nas instalações de grandes organizações para reduzir os custos do cliente com gerenciamento de materiais.

Mais empresas estão buscando soluções que intensifiquem os benefícios e reduzam os custos de modo a contrabalançar quaisquer pressões por preços mais baixos. Considere o exemplo a seguir.

Lincoln Electric Há décadas que a Lincoln Electric ajuda seus clientes a reduzir custos com o Programa de garantia de redução de custo. Quando um cliente insiste que um distribuidor da Lincoln cubra os preços da concorrência, a empresa e a distribuidora em questão garantem que, no período de um ano, encontrarão reduções de custos na fábrica do cliente que sejam equivalentes ou superiores à diferença de preço entre os produtos da Lincoln e dos concorrentes. A Holland Binkley Company, um grande fabricante de componentes para reboques de tratores, comprava arame de soldagem da Lincoln Electric há muito tempo. Quando a Binkley começou a pesquisar um preço melhor para esse produto, a Lincoln desenvolveu um pacote de redução de custos e de trabalho cooperado que previa uma economia de US\$ 10 mil, mas acabou acarretando uma redução de seis dígitos, um crescimento nos negócios e uma sólida parceria de longo prazo entre cliente e fornecedor.⁵⁰

O *compartilhamento de riscos e ganhos* pode ser usado para compensar os descontos solicitados pelos clientes. Suponha que a Medline, uma fornecedora de produtos hospitalares, estabeleça um acordo com o hospital Highland Park, prometendo uma economia de US\$ 350 mil nos primeiros 18 meses em troca de um aumento de dez vezes no volume de suprimentos adquiridos pelo cliente. Se a Medline não proporcionar a economia prometida, ressarcirá a diferença. Se alcançar uma economia substancialmente maior do que prometeu, terá participação no excedente. Para garantir o sucesso desse tipo de acordo, o fornecedor deve estar disposto a auxiliar o cliente a construir um banco de dados de acompanhamento, entrar em acordo sobre como medir benefícios e custos e elaborar um mecanismo para solucionar divergências.

NÚMERO DE FORNECEDORES Cada vez mais as empresas vêm reduzindo seu número de fornecedores. Empresas como a Ford, a Motorola e a Honeywell cortaram o número de fornecedores em 20 a 80 por cento. Elas querem que os fornecedores selecionados sejam responsáveis por um número maior de componentes. Também querem que eles aumentem sua qualidade e desempenho e, ao mesmo tempo, reduzam determinada porcentagem do preço a cada ano. Essas empresas esperam que seus fornecedores trabalhem juntamente com elas durante o desenvolvimento do produto e valorizam suas sugestões.

Há até mesmo uma tendência a utilizar apenas um fornecedor, embora as empresas que usam vários fornecedores costumem citar o risco de greves trabalhistas como o principal motivo para não depender de uma única fonte de suprimento. Outra razão para a relutância é o temor de que o fornecedor escolhido se acomode com o relacionamento a ponto de perder sua vantagem competitiva.

Especificação do pedido de rotina

Uma vez selecionados os fornecedores, o comprador negocia a forma final do pedido, relacionando as especificações técnicas, a quantidade requerida, o prazo de entrega desejado, os critérios de devolução, os termos de garantia, etc. Muitas indústrias adquirem equipamentos pesados como máquinas e caminhões por meio de leasing. Nesse caso, o arrendatário obtém uma série de vantagens: tem acesso aos produtos mais recentes, conta com um atendimento de qualidade, retém capital e obtém vantagens tributárias. Já o arrendador geralmente acaba com um rendimento líquido maior e a chance de vender para clientes que não poderiam arcar com os custos da compra direta.

No caso de itens usados em atividades de manutenção, reparo e operação, os compradores tendem a adotar contratos em aberto, em vez de recorrer a pedidos de compras periódicas. Um contrato em aberto estabelece um relacionamento a longo prazo, no qual o fornecedor promete reabastecer o comprador de acordo com a necessidade, a preços já negociados e durante um período de tempo definido. Como os estoques são mantidos pelo vendedor, os contratos em aberto são às vezes chamados *planos de compra sem estoque*. Por computador, o comprador emite automaticamente um pedido ao vendedor sempre que precisar de um item do estoque. Esse sistema estreita os laços entre fornecedor e comprador e dificulta a entrada de fornecedores não cadastrados, a menos que o comprador fique insatisfeito com o fornecedor contratado no que diz respeito ao serviço, à qualidade ou aos preços praticados.

Empresas que temem a escassez de materiais essenciais estão dispostas a comprar e manter grandes estoques. Elas firmam contratos a longo prazo com fornecedores para garantir um fluxo contínuo de materiais. A DuPont, a Ford e várias outras grandes corporações consideram o planejamento do fornecimento a longo prazo uma das principais responsabilidades de seus gerentes de compra. A General Motors, por exemplo, prefere comprar de um número menor de fornecedores que estejam localizados perto de suas fábricas e que produzam componentes de alta qualidade. Além disso, as empresas que atendem ao mercado organizacional estão também desenvolvendo extranets com clientes importantes, a fim de facilitar as transações e diminuir seu custo. Os clientes enviam os pedidos diretamente de seu computador para o fornecedor.

Algumas empresas vão mais além e transferem para seus fornecedores a responsabilidade de efetuar os pedidos por meio de um sistema denominado *gerenciamento de estoques pelo*

fornecedor (VMI — do inglês “vendedor managed inventory”). Esses fornecedores monitoram os níveis de estoque do cliente e são responsáveis por sua reposição automática via *programas de reposição contínua*. A Plexco International AG fornece sistemas de áudio, iluminação e visão para as principais montadoras do mundo. Seu programa de gerenciamento de estoques composto por 40 fornecedores resultou em significativa redução de tempo e custos, além de permitir à empresa realocar o espaço anteriormente dedicado à armazenagem para atividades produtivas de manufatura.⁵¹

Revisão do desempenho

Periodicamente, o comprador avalia o desempenho do(s) fornecedor(es) selecionado(s) escolhendo um entre três métodos. Ele pode entrar em contato com os usuários finais e pedir-lhes uma avaliação; pode classificar o fornecedor de acordo com diversos critérios, empregando o método de pesos ponderados; ou pode agregar o custo do desempenho insatisfatório de um fornecedor e obter custos de compra ajustados, incluindo o preço pago. A revisão do desempenho pode levar o comprador a continuar, modificar ou encerrar o relacionamento com o fornecedor.

Muitas empresas implementaram programas de incentivo para recompensar gerentes de compras por seu bom desempenho, semelhantes aos bônus recebidos por equipes de vendas. Tais programas levam esses gerentes a aumentar a pressão sobre os fornecedores para obter as melhores condições.

Gestão do relacionamento com o cliente B2B

Para aumentar a eficiência e a eficácia, fornecedores e clientes do mercado organizacional têm explorado diversas maneiras de gerenciar seus relacionamentos.⁵² Tendências como a gestão da cadeia de suprimentos, o envolvimento antecipado do fornecedor ou as alianças de compras têm estreitado tais relacionamentos.⁵³ Cultivar o relacionamento certo com clientes organizacionais é algo imprescindível para todo programa de marketing holístico.

Os profissionais de marketing B2B têm evitado abordagens do tipo “spray and pray” (espalhar e rezar) para atrair e reter clientes, preferindo aprimorar o relacionamento com seu público-alvo e desenvolver abordagens de marketing one-to-one. As mídias sociais on-line têm sido cada vez mais usadas em forma de blogs corporativos, comunicados de imprensa veiculados pela Internet e fóruns ou grupos de discussão para comunicação com os clientes atuais e potenciais.

Tellabs Competindo com gigantes do setor como Alcatel-Lucent e Cisco Systems, a Tellabs é uma empresa de pesquisas e projetos de telecomunicações que fornece equipamentos para transmissão de voz, vídeo e dados via redes de comunicação. Para se diferenciar, a empresa decidiu desenvolver uma campanha de marketing dirigida aos usuários finais, conhecedores de tecnologia, dos produtos vendidos por seus *clientes*. A campanha *Inspire the new life* (Inspire a nova vida) visava aos prestadores de serviços de telecomunicações para mostrar como a Tellabs conhecia a nova geração de usuários de tecnologia e fornecia soluções para atender suas necessidades. Após uma pesquisa revelar que esses usuários estavam cinco vezes mais propensos a ouvir um podcast do que a ler um informe e duas vezes mais propensos a assistir a um vídeo do que a ouvir um podcast, a Tellabs decidiu divulgar uma “cartilha de tecnologia” no formato de um vídeo de seis minutos de duração em vez dos tradicionais estudos de caso e informes. Seus vídeos postados no YouTube, Google Vídeo e no site da empresa tiveram 100 mil acessos. Adicionando um novo podcast uma ou duas vezes por mês, a empresa estima que a campanha gerou três vezes mais exposição, pelo mesmo custo, do que uma campanha tradicional pela Web baseada em propaganda.⁵⁴

Benefícios da coordenação vertical

Muitas pesquisas defendem a necessidade de maior coordenação vertical entre compradores e vendedores, de forma que seu relacionamento deixe de ser uma mera parceria de transações e se transforme em uma atividade capaz de criar mais valor para ambas as partes.⁵⁵ Estabelecer confiança entre as partes é pré-requisito para um relacionamento saudável a longo prazo. A seção Novas Ideias em Marketing “Estabelecendo confiança, credibilidade e reputação corporativa” identifica algumas dimensões-chave desses conceitos. O conhecimento que é específico e

relevante para um parceiro de relacionamento também constitui um fator importante na força dos vínculos entre empresas.⁵⁶

Diversas forças influenciam o desenvolvimento de um relacionamento entre parceiros de negócios.⁵⁷ Quatro fatores relevantes são: disponibilidade de alternativas, importância do suprimento, complexidade do suprimento e dinâmica de mercado do suprimento. Com base nesses, o relacionamento entre cliente e fornecedor pode ser classificado em oito categorias:⁵⁸

1. **Compra e venda básicas.** Trata-se de negociações rotineiras com moderados níveis de cooperação e troca de informações.
2. **Compra e venda com poucas informações.** Relacionamentos desse tipo requerem mais adaptação por parte do vendedor e menos cooperação e troca de informações.
3. **Transação contratual.** Essa negociação é definida por um contrato formal e, de modo geral, apresenta baixo nível de confiança, cooperação e interação.
4. **Fornecimento para o cliente.** Nessa situação tradicional de suprimento, a concorrência predomina em relação à cooperação como forma dominante de governança.
5. **Sistemas cooperativos.** Os parceiros nesse tipo de sistema estão integrados no âmbito operacional, mas nenhuma das partes demonstra compromisso estrutural por meios legais ou por iniciativas de adaptação.
6. **Colaboração.** Nas negociações colaborativas, um alto grau de confiança e compromisso levam a uma verdadeira parceria.
7. **Adaptação mútua.** Compradores e vendedores se engajam em muitas adaptações específicas do relacionamento entre eles, mas sem que necessariamente se estabeleça uma forte relação de confiança ou cooperação.
8. **O cliente é o rei.** Nesse relacionamento estreito e cooperativo, o vendedor se adapta para atender às necessidades do cliente sem esperar em troca muita adaptação ou mudança por parte dele.



Estabelecendo confiança, credibilidade e reputação corporativa

Por *credibilidade corporativa*, entenda-se em que medida os clientes acreditam que uma empresa pode gerar e entregar bens e serviços capazes de satisfazer suas necessidades e desejos. Ela reflete a reputação alcançada pelo fornecedor no mercado e forma a base de um relacionamento estreito.

A credibilidade corporativa depende de três fatores:

- **Competência corporativa:** até que ponto a empresa é vista como capaz de fabricar e vender produtos ou prestar serviços.
- **Confiabilidade corporativa:** até que ponto a empresa é vista como motivada em ser honesta, confiável e sensível às necessidades do cliente.
- **Atratividade corporativa:** até que ponto a empresa é vista como amigável, atraente, de prestígio, dinâmica, etc.

Em outras palavras, uma empresa com credibilidade é considerada boa no que faz, atenta aos interesses do cliente e de convívio agradável.

A *confiança* se reflete na disposição de uma empresa em contar com um parceiro de negócios.

Vários fatores interpessoais e interorganizacionais afetam a confiança em um relacionamento entre empresas, tais como competência, integridade, honestidade e benevolência percebidas. As interações pessoais com os funcionários da empresa, as opiniões sobre a empresa como um todo e as percepções de confiança evoluem com a experiência. Uma empresa tem mais chance de ser considerada confiável quando:

- Fornece informações completas e honestas.
- Oferece aos funcionários incentivos que estão alinhados com o atendimento às necessidades do cliente.
- Estabelece parceria com os clientes para ajudá-los a aprender e tornarem-se mais independentes.
- Oferece comparações válidas com produtos concorrentes.

Como a confiança pode ser particularmente enganosa em ambientes virtuais, muitas empresas impõem exigências mais rigorosas a parceiros de negócios on-line. A preocupação dos compradores organizacionais é que os produtos não sejam entregues com a qualidade desejada, no local certo e dentro do prazo. A preocupação dos vendedores é não receber em dia — ou não receber nunca — e o crédito que devem oferecer. Alguns deles, como a empresa de transporte e logística Ryder System, usam ferramentas como aplicativos de consulta de crédito e serviços de informações on-line para ajudar a determinar a credibilidade de seus parceiros de negócios.

Fonte: VIOLINO, Bob. Building B2B trust. *Computerworld*, p. 32, 17 jun. 2002; PLANK, Richard E.; REID, David A.; PULLINS, Ellen Bolman. Perceived trust in business-to-business sales: a new measure. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 19, n. 3, p. 61-72, verão 1999; KELLER, Kevin Lane; AAKER, David A. Corporate-level marketing: the impact of credibility on a company's brand extensions. *Corporate Reputation Review* 1, p. 356-78, ago. 1998; MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58, n. 3, p. 20-38, jul. 1994; MOORMAN, Christine; DESHPANDE, Rohit; ZALTMAN, Gerald. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing* 57, p. 81-101, jan. 1993; URBAN, Glen. Where are you positioned on the trust dimensions? In: *Don't just relate-advocate: a blueprint for profit in the era of customer power*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education/Wharton School Publishers, 2005.

Com o passar do tempo, contudo, os papéis desempenhados em um relacionamento podem mudar ou ser ativados sob circunstâncias diferentes.⁵⁹ Algumas necessidades podem ser satisfeitas com um desempenho razoavelmente básico do fornecedor. Nesse caso, os compradores não querem ou não precisam manter um relacionamento estreito com ele. Por sua vez, alguns fornecedores podem não considerar vantajoso investir em clientes com potencial de crescimento limitado.

Um estudo concluiu que relacionamentos mais estreitos entre cliente e fornecedor surgem quando o suprimento é importante para o cliente e existem obstáculos para a seleção de fornecedores, tais como requisitos complexos para a compra e poucos concorrentes.⁶⁰ Outro estudo sugeriu que a integração vertical maior entre comprador e vendedor por meio de troca de informações e planejamento é necessária somente em ambientes de grande incerteza e quando os investimentos específicos (descritos a seguir) são modestos.⁶¹

Relacionamentos organizacionais: riscos e oportunismo

Pesquisadores observaram que estabelecer um relacionamento entre cliente e fornecedor cria um conflito entre segurança (garantir soluções previsíveis) e adaptação (permitir flexibilidade para a ocorrência de imprevistos). A coordenação vertical facilita o estabelecimento de vínculos fortes, mas ao mesmo tempo aumenta o risco para os investimentos específicos de ambas as partes. *Investimentos específicos* são aqueles desenvolvidos para se adaptar especificamente a uma empresa parceira na cadeia de valor (investimento em treinamento, equipamentos e procedimentos ou sistemas operacionais específicos para a empresa, por exemplo).⁶² Esses investimentos ajudam as empresas a aumentar sua lucratividade e alcançar o posicionamento desejado.⁶³ Trabalhando lado a lado com os fornecedores, a Xerox conseguiu desenvolver processos e componentes customizados que reduziram os custos de fabricação de suas copiadoras de 30 a 40 por cento. Em troca, os fornecedores obtiveram garantia de vendas e volume, maior compreensão das necessidades de seu cliente e uma grande probabilidade de voltar a fazer negócios com a Xerox.⁶⁴

Entretanto, investimentos específicos também implicam um risco considerável tanto para o cliente como para o fornecedor. A teoria econômica dos custos de transação defende que, por serem parcialmente irrecuperáveis, esses investimentos criam uma forte dependência entre as partes. Talvez elas tenham de trocar informações sigilosas sobre custos e processos. Ou um comprador pode enfrentar dificuldades devido a mudanças nos custos; um fornecedor pode ficar impedido de realizar contratos com outras empresas no futuro devido ao uso de ativos específicos e/ou à expropriação tecnológica/intelectual. Em relação ao segundo risco, considere o exemplo a seguir.⁶⁵

Um fabricante de peças para automóveis firma um contrato para fornecer um componente de motor para um fabricante de peças originais. Um contrato de exclusividade por um ano com o fornecedor protege o investimento específico do fabricante de peças originais em uma linha de produção dedicada. No entanto, é possível que durante a vigência do contrato o fornecedor também seja obrigado a trabalhar (de modo extracontratual) como parceiro da equipe interna de engenharia do fabricante de peças originais, usando computadores interligados para trocar informações detalhadas sobre engenharia e coordenar mudanças frequentes de projeto e manufatura. Essas interações podem reduzir custos e/ou aumentar a qualidade por meio de uma resposta mais ágil da empresa a mudanças no mercado. Por outro lado, podem aumentar a ameaça à propriedade intelectual do fornecedor.

Quando os compradores não conseguem monitorar com facilidade o desempenho do fornecedor, ele pode não honrar o compromisso assumido ou trapacear e não entregar o valor prometido. Define-se *oportunismo* como “uma forma de trapaça ou ineficiência relativa a um contrato implícito ou explícito”.⁶⁶ Pode envolver interesses próprios e distorções deliberadas que violam acordos contratuais. Ao criar a versão de 1996 do Ford Taurus, a Ford Corporation optou por terceirizar todo o processo e utilizar um único fornecedor, a Lear Corporation. A Lear firmou um contrato que, por várias razões, sabia que não poderia cumprir. Segundo a Ford, a Lear não honrou prazos, não cumpriu metas de preço e forneceu peças defeituosas.⁶⁷ Uma forma de oportunismo mais passiva pode envolver a recusa ou a relutância em se adaptar a situações de mudança.

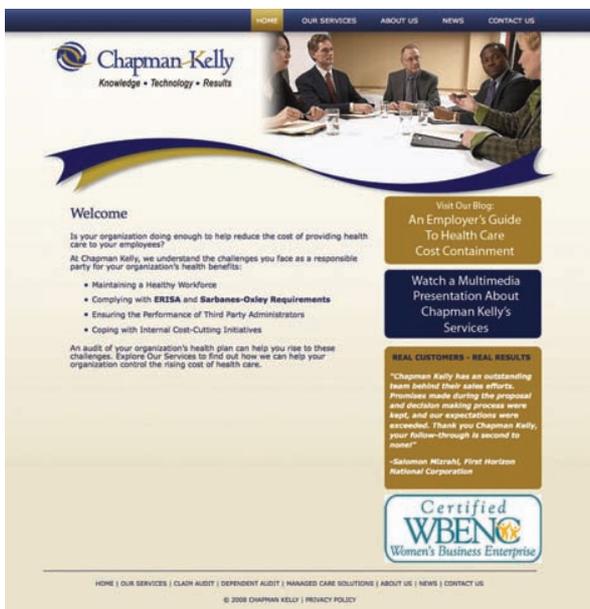
O oportunismo é motivo de apreensão porque força as empresas a dedicar recursos para controle e monitoramento que poderiam ser usados para fins mais produtivos. Um contrato

pode ser um instrumento inadequado para regular transações quando é difícil detectar oportunismo por parte do fornecedor; quando a empresa investe em ativos que não possuem utilização alternativa; e quando as contingências são difíceis de prever. Formar uma joint-venture é uma opção melhor para clientes e fornecedores (comparativamente a um contrato simples) quando a especificidade do ativo do fornecedor é alta; quando se torna difícil monitorar o comportamento do fornecedor; e quando o fornecedor não goza de boa reputação.⁶⁸ Fornecedores com boa reputação procuram evitar o oportunismo para proteger esse ativo intangível.

A existência de uma perspectiva futura significativa e/ou de regras fortes de solidariedade normalmente estimula clientes e fornecedores a buscar benefícios conjuntos. Seus investimentos específicos passam da expropriação (aumento do oportunismo pela parte que recebe) para o compromisso (menor oportunismo).⁶⁹

Novas tecnologias e clientes organizacionais

As grandes empresas têm facilidade em usar a tecnologia para melhorar a maneira como fazem negócios com seus clientes B2B. Veja a seguir alguns exemplos de como algumas delas têm redesenhado sites, melhorado resultados de busca, potencializado e-mails, engajado-se em mídia social e lançado Webinars (seminários pela Web) e podcasts para melhorar seu desempenho empresarial.



O prestador de serviço de contenção de custos com planos de saúde Chapman Kelly identificou que suas ações de marketing on-line geraram recompensas financeiras.

- A Chapman Kelly fornece auditoria e outros produtos de contenção de custos para ajudar as empresas a reduzir seus custos com planos de saúde e seguros. Inicialmente, ela tentou adquirir novos clientes por meio de telemarketing e técnicas de vendas tradicionais. Mas foi redesenhando seu site e otimizando seu motor de busca para que o nome da empresa aparecesse mais próximo do topo nas buscas on-line relevantes que sua receita quase dobrou.⁷⁰
- A Hewlett-Packard lançou uma newsletter enviada por e-mail, a "Technology at work" (Tecnologia no trabalho) para focar a retenção de sua base de clientes atuais. O conteúdo e o formato da newsletter foram baseados em uma pesquisa em profundidade para descobrir o que os clientes queriam. A Hewlett-Packard mensurou cuidadosamente os efeitos do comunicado e constatou que o envio por e-mail de atualizações de produtos ajudou a evitar chamadas de assistência técnica e, assim, economizar milhões de dólares.⁷¹
- A Emerson Process Management desenvolve sistemas de automação para indústrias químicas, refinarias de petróleo e outros tipos de fábrica. O blog da empresa sobre automação industrial é visitado por milhares de leitores que gostam de ouvir e trocar histórias de problemas do dia a dia. O blog atrai de 35 mil a 40 mil visitantes regulares por mês, gerando de cinco a sete leads por semana. Considerando-se que os sistemas são vendidos por cifras que chegam à casa dos milhões, o ROI do investimento no blog é imenso.⁷²
- A fabricante de máquinas Makino desenvolve relacionamentos com sua base de clientes, composta por usuários finais, realizando uma série contínua de Webinars de interesse específico do setor e periodicidade média de três por mês. A empresa utiliza um conteúdo altamente especializado para atrair diferentes indústrias e estilos de manufatura; por exemplo, como tirar o máximo proveito de máquinas-ferramentas e como os processos de corte de metal funcionam. O banco de dados da Makino formado pelos participantes dos Webinars tem permitido à empresa reduzir os custos de marketing e melhorar sua eficiência e eficácia.⁷³
- Adquirida pela IBM em janeiro de 2008, a Cognos fornece software de inteligência de negócios e gestão de desempenho, além de serviços para ajudar as empresas a administrar seu desempenho financeiro e operacional. Para aumentar sua visibilidade e melhorar seu relacionamento com os clientes, a Cognos lançou a rádio BI, uma série de podcasts com tecnologia RSS e 30 minutos de duração, que são lançados a cada seis semanas e abordam diversos temas como marketing, liderança, gestão de negócios e "killer apps" (aplicativos

inovadores). Atraindo 60 mil assinantes, estima-se que os podcasts tenham gerado, direta ou indiretamente, US\$ 7 milhões em transações.⁷⁴

Mercados institucional e governamental

Até aqui, nossa discussão se concentrou principalmente no comportamento de compra de empresas com fins lucrativos. Ainda assim, muito do que foi mencionado se aplica às práticas de compra das organizações institucionais e governamentais. Desejamos, contudo, enfatizar características específicas encontradas nesses mercados.

O **mercado institucional** é formado por escolas, hospitais, creches, prisões e demais instituições que precisam oferecer bens e serviços às pessoas sob sua responsabilidade. Muitas dessas organizações se caracterizam por recursos financeiros limitados e clientela cativa. Os hospitais, por exemplo, precisam decidir que tipo de comida comprar para seus pacientes. O objetivo da compra não é o lucro, pois a alimentação é fornecida aos pacientes como parte do pacote total de serviços. Tampouco é a minimização dos custos, pois uma alimentação de baixa qualidade provocará queixas dos pacientes e prejudicará a reputação do hospital. O comprador do hospital deve procurar vendedores de alimentos para organizações institucionais cujo padrão de qualidade se iguale ou supere o padrão mínimo estabelecido e que, ao mesmo tempo, ofereçam preços baixos. Na verdade, muitas indústrias alimentícias montam um setor separado para atender a compradores de organizações institucionais, em razão das necessidades e características específicas desses clientes. Para atender a especificações de hospitais, universidades e presídios, a Heinz produz, embala e determina os preços de seu ketchup de maneira diferente. A ARAMARK possui uma vantagem competitiva no fornecimento de alimentos para prisões norte-americanas, como resultado direto do refinamento de suas práticas de compra e da gestão de sua cadeia de suprimentos.

ARAMARK Se antes a ARAMARK se limitava a selecionar produtos de listas oferecidas por fornecedores potenciais, ela agora colabora com esses fornecedores para desenvolver produtos personalizados, a fim de atender às necessidades de cada segmento. No segmento penitenciário, a qualidade tem sido tradicionalmente sacrificada para atender a custos que operadores fora desse mercado achariam impraticáveis. “Se você quer negociar no segmento penitenciário, saiba que suas propostas serão avaliadas em centésimos de centavo”, diz John Zillmer, presidente da ARAMARK’s Food & Support Services. “Portanto, qualquer vantagem que se consiga obter no lado da compra é extremamente valiosa.” A ARAMARK selecionou uma série de produtos proteicos e os adquiriu de parceiros exclusivos a preços que jamais poderia ter imaginado. Ela conseguiu baixar os custos trabalhando em conjunto com parceiros que sabiam como combinar proteínas para criar um produto altamente aceitável por seus clientes, a um preço reduzido. A ARAMARK então repetiu esse processo com 163 itens diferentes formulados exclusivamente para prisões. Em vez de reduzir o custo com alimentação em 1 centavo por refeição, que era o padrão nesse mercado, a empresa conseguiu uma economia de 5 a 9 centavos por refeição — enquanto mantinha ou aumentava a qualidade.⁷⁵

Na maioria dos países, os órgãos públicos são os maiores compradores de bens e serviços. É comum que eles solicitem propostas aos fornecedores e contratem aquele que oferecer o preço mais baixo. Em alguns casos, o órgão dá preferência a fornecedores conhecidos pela qualidade superior ou pela pontualidade de entrega. Os governos compram também em uma base de contratos negociados, principalmente no caso de projetos de grande complexidade, que envolvem custos e riscos importantes de P&D, e nos casos em que a competição é fraca.

Uma das maiores queixas das multinacionais em operação na Europa é que os países favorecem os fornecedores nacionais, mesmo diante de ofertas melhores feitas por empresas estrangeiras. Apesar de ser uma prática bastante arraigada, a União Europeia está empenhada em eliminar essa tendência.

Uma vez que suas decisões de gastos passam pelo crivo público, os órgãos públicos requerem muito trabalho burocrático dos fornecedores, o que provoca queixas frequentes relacionadas com o excesso de documentação exigida, regulamentação, atrasos nos processos decisórios e mudanças constantes do pessoal responsável pelos suprimentos. Mas o fato é que o governo norte-americano adquiriu bens e serviços avaliados em US\$ 220 bilhões no ano fiscal de 2009, tornando os Estados Unidos o maior e, portanto, mais atraente cliente do mundo.

E não é apenas a cifra em dólares que é enorme; o número de compras efetuadas também. De acordo com o General Services Administration Procurement Data Center, mais de 20 milhões de contratos individuais são processados a cada ano. Embora a maioria dos itens comprados valha entre US\$ 2.500 e US\$ 25.000, o governo norte-americano também faz compras da ordem de bilhões, em geral, de tecnologia.

Apesar disso, as pessoas com poder decisório no governo muitas vezes consideram que os fornecedores não cumprem seu dever de casa. Diferentes tipos de órgão — de defesa, civil, inteligência — possuem diferentes necessidades, prioridades, estilos de compra e prazos. Ademais, os vendedores não se preocupam em justificar os custos, e essa é uma das principais funções dos profissionais do governo responsáveis por suprimentos. As empresas que esperam fechar contrato com um governo precisam ajudar os departamentos governamentais a analisar o impacto do resultado dos produtos. Demonstrar experiência útil e desempenho anterior bem-sucedido por meio de estudos de caso, sobretudo os que envolvem outras organizações governamentais, pode exercer alguma influência.⁷⁶

Da mesma maneira que as empresas fornecem indicações aos órgãos públicos sobre como comprar e utilizar melhor seus produtos, o governo também oferece aos fornecedores potenciais indicações detalhadas sobre como vender para ele. Deixar de seguir essas diretrizes ou preencher formulários e contratos incorretamente pode resultar em um pesadelo jurídico.⁷⁷

Felizmente para negócios de todos os portes, os governos federais têm feito tentativas de simplificar os procedimentos de contratação e tornar as licitações mais atraentes. Algumas reformas dão ênfase à compra de itens disponíveis comercialmente, em vez de itens feitos especialmente de acordo com as especificações do governo; à comunicação on-line com os fornecedores, para eliminar o peso da burocracia; e a um tipo de orientação aos fornecedores que perderam licitações, feito pelos órgãos governamentais adequados, para que possam ter sucesso na próxima oportunidade.⁷⁸ Mais compras são feitas eletronicamente por meio de formulários disponibilizados pela Internet, assinaturas digitais e cartões eletrônicos de pesquisa de fontes (os P-cards).⁷⁹ Muitos órgãos federais que atuam como agentes de compras para outros departamentos governamentais disponibilizaram catálogos virtuais que permitem que órgãos civis e militares autorizados comprem pela Internet um grande número de itens, desde suprimentos médicos e material de escritório até roupas. O General Services Administration não só vende mercadorias estocadas pelo seu site como também cria conexões diretas entre compradores e fornecedores subcontratados. Um ponto de partida recomendável para qualquer trabalho com o governo norte-americano, por exemplo, é se certificar de que a empresa está no cadastro do Central Contractor Registration (CCR) (www.ccr.gov), órgão responsável por coletar, validar, armazenar e disseminar dados de suporte às aquisições de órgãos governamentais.⁸⁰

Apesar de todas essas reformas, muitas empresas que vendem para o governo não utilizam uma orientação de marketing. Algumas, porém, criaram um departamento de marketing separado para atender aos órgãos públicos. Empresas como Gateway, Rockwell, Kodak e Goodyear preveem as necessidades e os projetos do governo, participam da fase de especificação do produto, acumulam informações sobre a concorrência, preparam cuidadosamente suas propostas e produzem forte atividade de comunicação para divulgar a empresa e realçar sua boa reputação.

Resumo

1. Compra organizacional é o processo de decisão segundo o qual as organizações formais estabelecem a necessidade de comprar bens e serviços para, depois, identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos. O mercado organizacional é formado por todas as organizações que adquirem bens e serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços, posteriormente vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros.
2. Quando comparados aos mercados de consumo, os mercados organizacionais costumam apresentar compradores em menor quantidade, mas de maior porte; um relacionamento cliente-fornecedor mais próximo; e compradores geograficamente mais concentrados. A demanda dos mercados organizacionais é derivada da demanda dos mercados de consumo e segue o ciclo de negócios. Não obstante, a demanda total de muitos bens e serviços organizacionais é inelástica em relação ao preço. Os fornecedores de produtos organizacionais devem estar informados sobre o papel exercido pelos compradores profissionais e seus influenciadores, bem como sobre a necessidade de vários contatos de venda e a importância da compra direta, da reciprocidade e do leasing.
3. O centro de compras é a unidade de decisão da organização compradora. Ele é formado por iniciadores, usuários, influenciadores, decisores, aprovadores, compradores e filtros internos. Para influenciar esses participantes, as empresas que atuam no mercado organizacional devem estar informadas sobre fatores ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais.

4. O processo de compra consiste em oito estágios chamados fases da compra: (1) reconhecimento do problema, (2) descrição geral da necessidade, (3) especificação do produto, (4) procura de fornecedores, (5) solicitação de propostas, (6) seleção do fornecedor, (7) especificação do pedido de rotina e (8) revisão do desempenho.
5. Empresas que atuam no mercado organizacional devem manter relacionamentos estreitos com seus clientes e proporcionar-lhes valor agregado. Alguns clientes, entretanto, preferem um relacionamento mais orientado para a transação. A tecnologia contribui para o desenvolvimento de relacionamentos comerciais sólidos.
6. O mercado institucional consiste em escolas, hospitais, creches, presídios e outras instituições que têm como função fornecer bens e serviços às pessoas sob sua responsabilidade. Os compradores dos órgãos públicos tendem a exigir dos vendedores um extenso trabalho de documentação e a favorecer fornecedores locais. Os fornecedores devem estar preparados para adaptar suas ofertas às necessidades e aos procedimentos especiais encontrados nos mercados institucional e governamental.

Aplicações

Debate de marketing

Como o marketing B2B é diferente?

Muitos profissionais de marketing que atuam no mercado organizacional reclamam das dificuldades que enfrentam, alegando que grande parte dos conceitos e princípios do marketing tradicional não se aplica a esse segmento. Segundo eles, por várias razões, vender bens e serviços para uma empresa é fundamentalmente diferente de vender para pessoas. Outros executivos discordam, alegando que a teoria do marketing permanece válida nesse campo e apenas envolve algumas adaptações táticas.

Assuma uma posição: o marketing B2B requer um conjunto de conceitos e princípios específicos ou o marketing B2B não é tão diferente assim, e os conceitos e princípios básicos de marketing também se aplicam a ele.

Discussão de marketing

Conceitos B2C e B2B

Considere alguns dos tópicos sobre comportamento do consumidor no marketing B2C (*business-to-consumer*) apresentado no Capítulo 6. Como você os aplicaria a um cenário B2B? Por exemplo, como funcionariam os modelos não compensatórios? E a contabilidade mental?

Excelência de Marketing

Accenture

A Accenture iniciou suas atividades em 1942 como Administrative Accounting Group, o braço de consultoria da empresa de auditoria Arthur Andersen. Em 1989, lançou-se como uma unidade de negócios separada e focada em consultoria de TI, com o nome de Andersen Consulting. Naquela época, embora faturasse US\$ 1 bilhão anualmente, a Andersen Consulting tinha baixo reconhecimento de marca entre as consultorias de tecnologia da informação e era geralmente confundida com sua matriz corporativa. Para construir sua marca e se distinguir da empresa de auditoria, a Andersen Consulting lançou a primeira campanha de propaganda em larga escala na área de serviços profissionais. No final da década, era a maior organização de consultoria de gestão e tecnologia do mundo.

Em 2000, como resultado de uma arbitragem contra sua matriz corporativa, a Andersen Consulting obteve plena independência da Arthur Andersen, mas teve de renunciar ao nome Andersen. Ela teve três meses para encontrar um nome que pudesse ser marca registrada em 47 países, fosse eficaz e que soasse bem em mais de 200 línguas, bem como aceitável para funcionários e clientes — além de corresponder a uma URL disponível. O esforço que se seguiu foi uma das maiores e mais bem-sucedidas campanhas de *rebranding* da história corporativa.

Quis o acaso que o novo nome da empresa viesse de um consultor no escritório da empresa em Oslo, que sugeriu “Accenture” em uma iniciativa interna de geração de nome apelidada de *brandstorming*. O consultor cunhou o nome Accenture porque rimava com “adventure” (aventura, em inglês) e trazia a conotação de “acento no futuro”. Esse nome também continha as iniciais do nome original, Andersen

Consulting (repercutindo o site ac.com), o que ajudaria a empresa a preservar parte de seu brand equity anterior. À meia-noite de 31 de dezembro de 2000, a Andersen Consulting adotou oficialmente o nome Accenture e lançou uma campanha de marketing global visando a executivos seniores de empresas clientes e potenciais, todos os parceiros e seus funcionários, a mídia, os principais analistas do setor, possíveis novos membros e o meio acadêmico.

Os resultados das campanhas de propaganda, marketing e comunicação foram rápidos e impressionantes. De modo geral, o brand equity da Accenture aumentou 11 por cento, e o número de consultas a seus serviços cresceu 350 por cento. O reconhecimento da amplitude e profundidade dos serviços da Accenture atingiu 96 por cento de seu nível anterior. Globalmente, o reconhecimento da Accenture como uma consultoria de gestão e tecnologia foi de 76 por cento dos níveis do nome anterior da Andersen Consulting. Esses resultados permitiram à Accenture concluir com êxito um IPO de US\$ 1,7 bilhão em julho de 2001.

Em 2002, a Accenture revelou um novo posicionamento que refletia seu novo papel como um parceiro na execução de estratégias, sucintamente resumido pelo slogan “Innovation delivered” (“Inovação entregue”). Esse slogan era sustentado pela declaração: “Da inovação à execução, a Accenture ajuda a acelerar sua visão”. Uma pesquisa com altos executivos de diferentes setores e países confirmou que eles consideravam a incapacidade de executar e entregar ideias como a barreira número um para o sucesso.

A Accenture considerava que seu diferencial era a capacidade tanto de fornecer ideias inovadoras — ideias fundamentadas em processos de negócios, bem como em TI

— quanto de executá-las. Concorrentes como a McKinsey eram vistos como altamente especializados no desenvolvimento de estratégias, enquanto outros como a IBM eram considerados altamente qualificados para implementação tecnológica. A Accenture pretendia se tornar um paradigma de excelência em ambos. Como Ian Watmore, o principal executivo no Reino Unido, explicou: “A menos que se possa fornecer tanto uma consultoria transformacional quanto uma capacidade de terceirização, não há como vencer. Os clientes esperam ambos.”

Em 2002, o clima no mundo dos negócios mudou. Após o estouro da bolha da Internet e a crise econômica, a inovação não era mais suficiente. Os executivos queriam resultados financeiros. Como parte de seu novo compromisso em ajudar os clientes a alcançar seus objetivos de negócio, a Accenture introduziu uma política segundo a qual muitos de seus contratos continham incentivos que só seriam concretizados caso metas corporativas específicas fossem atingidas. Por exemplo, o contrato com a agência de viagens britânica Thomas Cook foi estruturado de tal forma que o bônus da Accenture dependia de cinco métricas, incluindo a de redução de custos.

No final de 2003, a Accenture partiu do tema de entrega de inovação para anunciar seu novo slogan, “High performance. Delivered” (“Alto desempenho. Entregue”), associado a uma campanha que contou com o superstar do golfe Tiger Woods como porta-voz. Quando a Accenture o escolheu, o atleta estava no auge de sua carreira — o melhor golfista do mundo, com uma imagem impecável. Não podia haver um símbolo melhor de alto desempenho. A mensagem da Accenture comunicava que ela poderia ajudar empresas clientes a se tornarem “líderes de alto desempenho em seus negócios”, e o endosso de Woods reforçava a importância do alto desempenho.

Nos seis anos seguintes, a Accenture investiu quase US\$ 300 milhões em propaganda que, em grande parte, exibia Tiger Woods associado a slogans como: “Sabemos o que é preciso para ser um Tigre” e “Vá em frente. Seja um Tigre”. A campanha capitalizou o apelo internacional de Woods, percorreu o mundo e se tornou o foco central de eventos patrocinados pela Accenture, como o Campeonato Mundial de Golfe e a Maratona de Chicago.

Tudo isso mudou quando o escândalo dos casos extra-conjugais envolvendo Tiger Woods e sua ausência por tempo indeterminado dos campos de golfe chegou à imprensa no final de 2009. A Accenture deixou de usar Woods como porta-voz, alegando que ele não era mais um bom símbolo para sua marca. Na verdade, focus groups revelaram que o escândalo desviara a atenção dos consumidores da mensagem estratégica da Accenture. A consultoria rapidamente saiu em busca de um novo conceito que não só repercutisse em todo o mundo e se traduzisse adequadamente em diferentes culturas, mas também cortasse seus laços com Woods.

O resultado veio após a empresa resgatar alguns conceitos antigos, testá-los com focus groups compostos por profissionais de empresas e lançar uma campanha de US\$ 50 milhões que exibia animais e o mesmo slogan “High performance. Delivered”. Uma das propagandas mostrava um elefante surfando e os dizeres: “Quem disse que você não pode ser grande e ágil?” Em outra propaganda, um lagarto tenta pegar uma borboleta transformando sua língua em uma flor. O texto dizia: “Se você inovar, eles virão”.

A Accenture continua a se sobressair como uma empresa de consultoria global em gestão, serviços de tecnologia e terceirização. Em sua carteira de clientes estão 99 empresas das 100 maiores do mundo e mais de três quartos das 500 maiores listadas pela revista *Fortune*. A empresa encerrou o ano fiscal de 2009 com receita de US\$ 21,5 bilhões.

Questões

1. O que a Accenture fez corretamente para atingir seu público B2B?
2. A Accenture agiu certo ao deixar de usar Tiger Woods como seu porta-voz? Discuta os prós e os contras de sua decisão.

Fonte: Annual Reports, *Accenture.com*; Lessons learned from top firms' marketing blunders. *Management consultant international*, p. 1, dez. 2003; CALLAHAN, Sean Callahan. Tiger tees off in new accenture campaign. *BtoB Magazine*, p. 3, 13 out. 2003; Inside Accenture's biggest UK client. *Management Consultant International*, p. 1-3, out. 2003; Accenture's results highlight weakness of consulting market. *Management Consultant International*, p. 8-10, out. 2003; Accenture re-branding wins UK plaudits. *Management Consultant International*, p. 5, out. 2002; PODMOLIK, Mary Ellen. Accenture turns to Tiger for global marketing effort. *BtoB Magazine*, 25 out. 2004; CALLAHAN, Sean. Tiger tees off in new accenture campaign. *BtoB Magazine*, 13 out. 2003; STEEL, Emily. After ditching Tiger, Accenture tries new game. *Wall Street Journal*, 14 jan. 2010.

Excelência de Marketing

General Electric

A GE é formada por cinco divisões principais que operam em uma ampla gama de setores: Energia (energia, petróleo e gás e tecnologias de processamento de água), Infraestrutura Tecnológica (aviação, soluções empresariais, saúde e transporte), GE Capital (financiamento e leasing comercial, financiamento ao consumidor, serviços financeiros para projetos de energia, serviços aeronáuticos, financiamento de imóveis), NBC Commercial (cabo, filme, redes, parques e resorts) e Consumo e Industrial (eletrodomésticos, eletroeletrônicos de consumo, distribuição de energia elétrica, produtos de iluminação). Como resultado, a GE comercializa um leque diversificado de bens e serviços, desde eletrodomésticos até

motores a jato, sistemas de segurança, turbinas eólicas e serviços financeiros. Suas receitas superaram US\$ 161 bilhões em 2009, tornando-a tão grande que, se cada uma de suas cinco unidades de negócios fossem classificadas separadamente, todas elas apareceriam entre as 200 maiores empresas na lista da revista *Fortune*. Se fosse um país, seria o 50º maior do mundo, à frente de Kuwait, Nova Zelândia e Iraque.

Thomas Edison fundou a empresa originalmente como Edison Electric Light Company em 1878. A empresa, que logo mudou seu nome para General Electric, foi pioneira em lâmpadas e aparelhos elétricos e atendeu às necessidades elétricas de vários setores, como transportes, utilidade pú-

blica, manufatura e difusão. Nas décadas de 1950 e 1960, a GE foi reconhecidamente a pioneira mundial no marketing B2B com o slogan “Progress is our most important product” (“O progresso é nosso produto mais importante”).

Enquanto diversificava suas linhas de produtos B2B nas décadas de 1970 e 1980, a empresa criava novas campanhas corporativas, como “Progress for People” (“Progresso para as pessoas”) e “We Bring Good Things to Life” (“Trazemos coisas boas para a vida”). Em 1981, Jack Welch sucedeu a Reginald Jones como o oitavo CEO da GE. Em duas décadas de liderança, Welch ajudou a expandir a GE de um “fabricante norte-americano para um gigante de serviços globais”, e aumentou seu valor de mercado de US\$ 12 bilhões em 1981 para US\$ 280 bilhões em 2001, transformando-a na empresa mais valiosa do mundo na época.

Em 2003, a GE e seu novo CEO, Jeffrey Immelt, enfrentaram um novo desafio: como promover sua marca diversificada com uma mensagem global unificada. Após extensa pesquisa com consumidores, a empresa lançou uma nova e importante campanha chamada “Imagination at work” (Imaginação em ação/no trabalho), que destacou seu foco renovado em inovação e novas tecnologias. A premiada campanha promoveu algumas unidades, como a GE Aircraft Engines, a GE Medical Systems e a GE Plastics, salientando a abrangência das ofertas de produto da empresa. Inicialmente, a GE gastou mais de US\$ 150 milhões em propaganda corporativa, uma soma vultosa, porém eficiente para focar a marca central da GE. O objetivo era unificar essas divisões sob a marca GE, dando-lhes voz. “Quando se é uma empresa como a nossa, com 11 negócios diferentes, a marca é realmente importante para dar à empresa uma identidade única”, disse a ex-diretora de marketing Beth Comstock. “A integração era importante na comunicação da marca por toda a organização e para todos os nossos membros.”

A nova campanha integrada obteve resultados. “Uma pesquisa indicou que a GE passou a ser associada com atributos como alta tecnologia, avanço, inovação, modernidade e criatividade”, afirmou Judy Hu, gerente geral de propaganda e branding global. Além disso, os entrevistados continuaram a associar a GE a alguns de seus atributos tradicionais, como confiança e idoneidade.

Em 2005, a empresa ampliou a campanha com sua próxima iniciativa, “Ecomagination”, que destacou as ações da empresa em desenvolver tecnologias “verdes”, ecologicamente corretas, como energia solar, motores de baixas emissões e tecnologias de purificação de água. A empresa voltou a se valer do slogan “Imagination” em uma campanha de 2006 denominada “Health care re-imagined” (“Cuidados com a saúde repensados”) que apresentava produtos GE inovadores para o setor de saúde voltados a detecção, prevenção e cura de doenças.

Immelt tomou algumas decisões de reestruturação estratégica que ajudaram a empresa a sobreviver à recessão mundial de 2008 e 2009 e que também contribuíram para direcioná-la ainda mais para o mercado B2B. A GE passou

de onze para cinco divisões e vendeu alguns de seus negócios focados nos consumidores, incluindo 51 por cento da NBC Universal (vendida para a Comcast). Essa mudança permitiu à GE investir mais recursos em inovação, iniciativas verdes e outros negócios em expansão, como geração de energia, aviação, diagnóstico por imagem e tecnologias para celular. A GE continuou a usar a campanha “Ecomagination” e lançou a “Healthymagination”, que comunicou ao mundo seus avanços em tecnologias médicas.

As recentes campanhas corporativas da GE unificaram suas unidades de negócios, mas seu sucesso reside na capacidade de compreender o mercado organizacional e o processo de compras organizacionais, colocando-se no lugar de seus clientes corporativos. Considere sua abordagem à determinação de preços dos motores aeronáuticos. A GE sabe que a aquisição de um produto como esse representa uma despesa de milhões de dólares, e os gastos não cessam com a compra. Os clientes (as companhias aéreas) enfrentam custos substanciais de manutenção para atender às diretrizes da FAA (Federal Aviation Administration) e garantir a confiabilidade dos motores. Então, em 1999, a GE foi pioneira em oferecer uma nova opção de preço designada “Power by the hour” (Energia por hora). Esse conceito dá aos clientes a oportunidade de pagar uma tarifa fixa cada vez que utilizar o motor. Em troca, a GE realiza toda a manutenção e garante a confiabilidade do motor. Em um cenário incerto quanto à demanda por viagens aéreas, o “Power by the hour” da GE proporciona aos clientes um custo menor de propriedade.

Por anos, esse tipo de perspicácia de marketing B2B ajudou a GE a sedimentar a sua posição no topo, no levantamento conduzido pelo *Financial Times* sobre as empresas mais respeitadas do mundo. Sua compreensão dos mercados de negócios, sua maneira de fazer negócios e seu marketing de marca têm mantido o brand equity da GE em crescimento. Na realidade, seu brand equity ficou em quarto lugar e foi avaliado em US\$ 48 bilhões na classificação Interbrand/*BusinessWeek* das 100 maiores marcas globais em 2009. “A marca GE é o que nos conecta e nos torna muito melhores do que as partes que a compõem”, declarou a diretora de marketing Comstock.

Questões

1. Discuta a importância do marketing B2B e de uma sólida marca B2B para a GE.
2. As campanhas “Imagination at work”, “Ecomagination” e “Healthymagination” comunicaram com sucesso o foco da GE em seus esforços mais recentes? Por quê?

Fonte: COLVIN, Geoffrey. What makes GE great? *Fortune*, p. 90-104, 6 mar. 2006; STEWART, Thomas A. Growth as a process. *Harvard Business Review*, p. 60-70, jun. 2006; KRANHOLD, Kathryn. The Immelt era, five years old, transforms GE. *Wall Street Journal*, 11 set. 2006; FISHER, Daniel. GE turns green. *Forbes*, p. 80-85, 15 ago. 2005; BYRNE, John A. Jeff Immelt. *Fast Company*, p. 60-65, jul. 2005; LAYNE, Rachel. GE's NBC sale brings Immelt cash, scrutiny. *BusinessWeek*, 3 dez. 2009.

Notas

1. LASHINSKY, A. The Enforcer. *Fortune*, p. 117-24, 28 set. 2009; HAMM, S. Oracle Faces Its Toughest Deal Yet. *BusinessWeek*, p. 24, 4 maio 2009; HAMM, S.; RICADELA, A. Oracle Has Customers Over a Barrel. *BusinessWeek*, p. 52-55, 21 set. 2009.
2. Para um exame abrangente sobre o tópico, veja ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009.
3. WEBSTER JR., F. E.; WIND, Y. *Organizational Buying Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972. p. 2; para consultar literatura especializada sobre o tópico, veja HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. Marketing in Business Markets. In: WEITZ, B.; WENSLEY, R. (Eds.). *Handbook of Marketing*. London: Sage Publications, 2002. p. 513-26; GLYNN, M.; WOODSIDE, A. (Eds.). *Business-to-Business Brand Management: Theory, Research, and Executive Case Study Exercises in Advances in Business Marketing & Purchasing series*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2009. v. 15.
4. LOW, J.; BLOIS, K. The Evolution of Generic Brands in Industrial Markets: the Challenges to Owners of Brand Equity. *Industrial Marketing Management* 31, p. 385-92, 2002; KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. *B2B Brand Management*. Berlin, Germany: Springer, 2006.
5. ELLIOTT, S. A Film on the Trucking Life Also Promotes a Big Rig. *New York Times*, 13 ago. 2008; HOPEWELL, N. Be Brave B-to-B Marketers. *Marketing News*, p. 18-21, 15 nov. 2008.
6. B-to-B Marketing Trends 2010. *Institute for the Study of Business Markets*. Disponível em: <<http://isbm.smeal.psu.edu>>.
7. AVERY, S. *Purchasing* 135, p. 36, 2 nov. 2006; PPG Honors Six Excellent Suppliers. Disponível em: <www.ppg.com>. Acesso em: 16 jun. 2009.
8. COLLINS, M. Breaking into the Big Leagues. *American Demographics*, p. 24, jan. 1996.
9. ROBINSON, P. J.; FARIS, C. W.; WIND, Y. *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston: Allyn & Bacon, 1967.
10. BUNN, M. D. Taxonomy of Buying Decision Approaches. *Journal of Marketing* 57, p. 38-56, jan. 1993; MCQUISTON, D. H. Novelty, Complexity, and Importance as Causal Determinants of Industrial Buyer Behavior. *Journal of Marketing* 53, p. 66-79, abr. 1989; DOYLE, P.; WOODSIDE, A. G.; MITCHELL, P. Organizational Buying in New Task and Rebuy Situations. *Industrial Marketing Management*, p. 7-11, fev. 1979.
11. OZANNE, U. B.; CHURCHILL JR., G. A. Five Dimensions of the Industrial Adoption Process. *Journal of Marketing Research* 8, p. 322-28, ago. 1971.
12. Para saber mais sobre como as empresas B2B podem melhorar seu branding, ver KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. *B2B Brand Management*. Berlin, Germany: Springer, 2006.
13. HAMM, S. The Fine Art of Tech Mergers. *BusinessWeek*, p. 70-71, 10 jul. 2006.
14. SULLIVAN, E. Building a Better Brand. *Marketing News*, p. 14-17, 15 set. 2009.
15. DIONNE, B. Behind the Scenes with NetApp. *The Hub*, jul./ago. 2009; CLOSE-UP with Jay Kidd, CMO, NetApp. *BtoB Magazine*, 20 jan. 2010; LEVY, P. It's Alive! Alive! *Marketing News*, p. 8, 30 abr. 2009.
16. LEWIN, J. E.; DONTU, N. The Influence of Purchase Situation on Buying Center Structure and Involvement: A Select Meta-Analysis of Organizational Buying Behavior Research. *Journal of Business Research* 58, p. 1381-90, out. 2005; VENKATESH, R.; KOHLI, A. K. Influence Strategies in Buying Centers. *Journal of Marketing* 59, p. 71-82, out. 1995; JACKSON JR., D. W.; KEITH, J. E.; BURDICK, R. K. Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach. *Journal of Marketing* 48, p. 75-83, 1984.
17. WEBSTER, F. E.; WIND, Y. *Organizational Buying Behavior*. Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972. p. 6.
18. ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009; WEBSTER JR., F. E.; WIND, Y. A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing* 36, p. 12-19, abr. 1972; WEBSTER, F. E.; WIND, Y. *Organizational Buying Behavior*. Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972.
19. ENRIGHT, A. It Takes a Committee to Buy into B-to-B. *Marketing News*, p. 12-13, 15 fev. 2006.
20. WEBSTER JR., F. E.; KELLER, K. L. A Roadmap for Branding in Industrial Markets. *Journal of Brand Management* 11, p. 388-402, maio 2004.
21. WARD, S.; WEBSTER JR., F. E. Organizational Buying Behavior. In: ROBERTSON, T.; KASSARJIAN, H. (Eds.). *Handbook of Consumer Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991. p. 419-58. (Capítulo 12).
22. DONATH, B. Emotions Play Key Role in Biz Brand Appeal. *Marketing News*, p. 7, 1º jun. 2006.
23. KRAUSS, M. Warriors of the Heart. *Marketing News*, p. 7, 1º fev. 2006; HINDO, B. Emerson Electric's Innovation Metrics. *BusinessWeek*, 5 jun. 2008.
24. LAMONS, B. Branding, B-to-B Style. *Sales and Marketing Management* 157, p. 46-50, set. 2005; KAPLAN, D. A. No. 1 SAS, in The 100 Best Companies to Work For. *Fortune*, p. 56-64, 8 fev. 2010.
25. LEVY, P. Reeling in the Hungry Fish. *Marketing News*, p. 6, 30 maio 2009; BAKER, S. Timken Plots a Rust Belt Resurgence. *BusinessWeek*, 15 out. 2009; MCCLELLAN, M. Rolling Along. *Smart Business Akron/Canton*, out. 2008.
26. HARRINGTON, R. J.; TJAN, A. K. Transforming Strategy One Customer at a Time. *Harvard Business Review*, p. 62-72, mar. 2008; REED, S. The Rise of a Financial Data Powerhouse. *BusinessWeek*, 15 maio 2007; REED, S. Media Giant or Media Muddle? *BusinessWeek*, 1º maio 2008.
27. WEBSTER, F. E.; WIND, Y. *Organizational Buying Behavior*. Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972. p. 6.
28. ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A.; ROSSUM, W. van. Customer Value Proposition in Business Markets. *Harvard Business Review*, p. 2-10, mar. 2006; ANDERSON, J. C. From Understanding to Managing Customer Value in Business Markets. In: HÅKANSSON, H.; HARRISON, D.; WALUSZEWSKI, A. (Eds.). *Rethinking Marketing: New Marketing Tools*. London: John Wiley & Sons, 2004. p. 137-59.
29. CAMINITI, S. Drivers of the Economy. *Fortune*, p. C1, 17 abr. 2006; PFIZER Turns Around Its Diversity & Inclusion Initiatives. *Diversity/Careers in Engineering and Information Technology*, dez. 2009/jan. 2010; FRANKEL, B. Pfizer's Newest CDO Represents Transferable Talent. *Diversity Inc.*, nov./dez. 2009; FROM ONE Small Business to Another: Enhancing Community Through Commerce. *Pfizer*. Disponível em: <www.pfizersupplierdiversity.com>. Acesso em: 6 fev. 2010.
30. CASE Studies: Rio Tinto. *Quadrem*. Disponível em: <www.quadrem.com>. Acesso em: 6 fev. 2010.
31. CASE Study 2003: Mitsui & Co. Cuts the Cost of Trade Transactions by 50% by Using Trade Card. *Mitsui & Co., LTD*. Disponível em: <www.tradecard.com>.
32. BEST Practices of the Best-Run Sales Organizations: Sales Opportunity Blueprinting. *SAP*. Disponível em: <<http://download.sap.com>>. Acesso em: 6 fev. 2010.
33. ROBINSON, P. J.; FARIS, C. W.; WIND, Y. *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston, MA: Allyn & Bacon, 1967.
34. INSTITUTE OF SCRAP RECYCLING INSTITUTE. Disponível em: <www.isri.org>.
35. SMITH, G. Hard Times Ease for a Cement King. *BusinessWeek*, p. 28, 9 nov. 2009.
36. GREWAL, R.; COMER, J. M.; MEHTA, R. An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business-to-Business Electronic Markets. *Journal of Marketing* 65, p. 17-33, jul. 2001.
37. OPEN Sesame? Or Could the Doors Slam Shut for Alibaba.com? *Knowledge@Wharton*, 27 jul. 2005; ANGWIN, J. Top Online

- Chemical Exchange Is Unlikely Success Story. *Wall Street Journal*, 8 jan. 2004; KHARIF, O. B2B, Take 2, *BusinessWeek*, 25 nov. 2003; DAY, G. S.; FEIN, A. J.; RUPPERSBERGER, G. Shakeouts in Digital Markets: Lessons from B2B Exchanges. *California Management Review* 45, p. 131-51, 2003.
38. RITCHIE BROS AUCTIONEERS. Disponível em: <www.rbauction.com>.
 39. CARROLL, B. J. *Lead Generation for the Complex Sale*. New York: McGraw-Hill, 2006.
 40. 2009-10 B2B Marketing Benchmark Report. *Marketing Sherpa*. Disponível em: <www.sherpastore.com>. Acesso em: 6 fev. 2010.
 41. ENRIGHT, A. It Takes a Committee to Buy into B-to-B. *Marketing News*, p. 12-13, 15 fev. 2006.
 42. HIEBELER, R.; KELLY, T. B.; KETTEMAN, C. *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions*. New York: Arthur Andersen/Simon & Schuster, 1998. p. 122-24.
 43. FLINT, D. J.; WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing* 66, p. 102-17, out. 2002.
 44. BOLTON, R. N.; MYERS, M. B. Price-Based Global Market Segmentation for Services. *Journal of Marketing* 67, p. 108-28, jul. 2003.
 45. ULAGA, W.; EGGERT, A. Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing* 70, p. 119-36, jan. 2006.
 46. PALMERI, C. Serving Two (Station) Masters. *BusinessWeek*, p. 46, 24 jul. 2006.
 47. KILEY, D. Small Print Jobs for Peanuts. *BusinessWeek*, p. 58, 17 jul. 2006.
 48. KUMAR, N. *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
 49. Ibid.
 50. Ver ATKINSON, W. Now That's Value Added. *Purchasing*, p. 26, 11 dez. 2003; NARUS, J. A.; ANDERSON, J. C. Turn Your Industrial Distributors into Partners. *Harvard Business Review*, p. 66-71, mar./abr. 1986. Disponível em: <www.lincolnelectric.com/knowledge/custsolutions/gcr.asp>.
 51. CASE Study: Automotive Vendor Managed Inventory, Plexco (Australia). Disponível em: <www.marcajedd.com>.
 52. Para informações de base, ver RINEHART, L. M.; ECKERT, J. A.; HANDFIELD, R. B.; PAGE JR., T. J.; ATKIN, T. An Assessment of Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business Logistics* 25, p. 25-62, 2004; DWYER, F. R.; SCHURR, P.; OH, S. Developing Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing* 51, p. 11-28, abr. 1987; JACKSON, B. B. *Winning & Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relations*. Lexington, MA: D. C. Heath, 1985.
 53. BUVIK, A.; JOHN, G. When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships? *Journal of Marketing* 64, p. 52-64, out. 2000.
 54. LEVY, P. Ringing Up a New Approach. *Marketing News*, p. 8, 15 mar. 2009; THE INSPIRATION Behind Tellabs' "New Life" Campaign. *Business Marketing Association*. Disponível em: <www.bmachicago.org>. Acesso em: 6 fev. 2010; MADDOX, K. Marketers Look to Social Media for Interaction. *BtoB Magazine*, 15 jan. 2007; ELY, C. Tellabs Aims to Outsmart, Not Outspend Large Competitors. *BtoB Magazine*, 9 jan. 2009.
 55. NARAYANDAS, D.; RANGAN, V. K. Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing* 68, p. 63-77, jul. 2004.
 56. PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVANS, K. R. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: a Meta-Analysis. *Journal of Marketing* 70, p. 136-53, out. 2006; JOHNSON, J. L.; SOHLI, R. S.; GREWAL, R. The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering. *Journal of Marketing* 68, p. 21-36, jul. 2004; SELNES, F.; SALLIS, J. Promoting Relationship Learning. *Journal of Marketing* 67, p. 80-95, jul. 2003; DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* 61, p. 35-51, abr. 1997; GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* 58, p. 1-19, abr. 1994.
 57. KEEP, W. W.; HOLLANDER, S. C.; DICKINSON, R. Forces Impinging on Long-Term Business-to-Business Relationships in the United States: an Historical Perspective. *Journal of Marketing* 62, p. 31-45, abr. 1998.
 58. CANNON, J. P.; PERREAULT JR., W. D. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research* 36, p. 439-60, nov. 1999.
 59. HEIDE, J. B.; WAHNE, K. H. Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: a Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Marketing* 70, p. 90-103, jul. 2006.
 60. CANNON, J. P.; PERREAULT JR., W. D. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research* 36, p. 439-60, nov. 1999.
 61. NOORDEWIJER, T. G.; JOHN, G.; NEVIN, J. R. Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Arrangements. *Journal of Marketing* 54, p. 80-93, out. 1990; BUVIK, A.; JOHN, G. When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships? *Journal of Marketing* 64, p. 52-64, out. 2000.
 62. ROKKAN, A. I.; HEIDE, J. B.; WATHNE, K. H. Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects. *Journal of Marketing Research* 40, p. 210-24, maio 2003.
 63. WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Relationship Governance in a Supply Chain Network. *Journal of Marketing* 68, p. 73-89, jan. 2004; BOWMAN, D.; NARAYANDAS, D. Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets. *Journal of Marketing Research* 61, p. 433-47, nov. 2004; GHOSH, M.; JOHN, G. Governance Value Analysis and Marketing Strategy. *Journal of Marketing* 63, p. 131-45, Special Issue, 1999.
 64. JAP, S. Pie Expansion Effects: Collaboration Processes in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing Research* 36, p. 461-75, nov. 1999.
 65. BUVIK, A.; JOHN, G. When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships? p. 52-64.
 66. WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing* 64, p. 36-51, out. 2000.
 67. WALTON, M. When Your Partner Fails You. *Fortune*, p. 151-54, 26 maio 1997.
 68. HOUSTON, M. B.; JOHNSON, S. A. Buyer-Supplier Contracts versus Joint Ventures: Determinants and Consequences of Transaction Structure. *Journal of Marketing Research* 37, p. 1-15, fev. 2000.
 69. ROKKAN, A. I.; HEIDE, J. B.; WATHNE, K. H. Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects. *Journal of Marketing Research* 40, p. 210-24, maio 2003.
 70. SULLIVAN, E. A Worthwhile Investment. *Marketing News*, p. 10, 30 dez. 2009.
 71. VANBOSKIRK, S. B2B Email Marketing Best Practices: Hewlett Packard. *Forrester*. Disponível em: <www.forrester.com>. Acesso em: 21 fev. 2006.
 72. BERNOFF, J. Why B-to-B Ought to Love Social Media. *Marketing News*, p. 20, 15 abr. 2009; SULLIVAN, E. A Long Slog. *Marketing News*, p. 15-18, 28 fev. 2009.
 73. SULLIVAN, E. One to One. *Marketing News*, 15 maio 2009, p. 10-12.
 74. SULLIVAN, E. Cognos Inc. *Marketing News*, p. 10, 1º abr. 2008.
 75. KING, P. Purchasing: Keener Competition Requires Thinking Outside the Box. *Nation's Restaurant News*, p. 87, 18 ago. 2003.
 76. GORMLEY, B. The U.S. Government Can Be Your Lifelong Customer. *Washington Business Journal*, 23 jan. 2009; WARREN, C. How to Sell to Uncle Sam. *BNET Crash Course*. Disponível em: <www.bnet.com>. Acesso em: 6 fev. 2010.
 77. SWIBEL, M.; NOVACK, J. The Scariest Customer. *Forbes*, p. 96-97, 10 nov. 2003.
 78. LITVAN, L. M. Selling to Uncle Sam: New, Easier Rules. *Nation's Business*, p. 46-48, mar. 1995.
 79. MESSMER, E. Feds Do E-Commerce the Hard Way. *Network World*, p. 31-32, 13 abr. 1998.
 80. GORMLEY, B. The U.S. Government Can Be Your Lifelong Customer. *Washington Business Journal*, 23 jan. 2009.