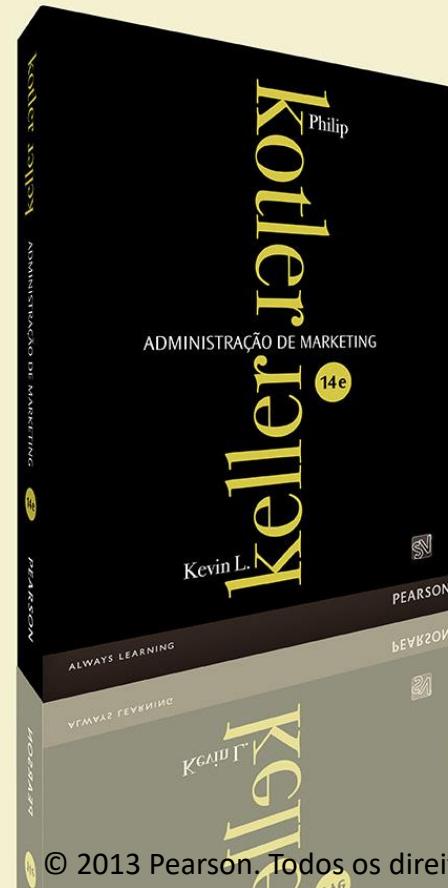


# Capítulo 7

## Análise dos mercados organizacionais



# Análise dos mercados organizacionais

- 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?

# 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.

# 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.

# Mercado organizacional *versus* mercado consumidor

- 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:
  1. Compreender de novas maneiras as profundas necessidades dos clientes.
  2. Identificar novas oportunidades de crescimento orgânico do negócio.

# Mercado organizacional *versus* mercado consumidor

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.

# Mercado organizacional *versus* mercado consumidor

- Todavia, os mercados organizacionais possuem características que os tornam muito diferentes dos mercados consumidores:
  - *Menos compradores, porém de maior porte.*
  - *Relacionamento estreito entre fornecedor e cliente.*
  - *Compra profissional.*
  - *Diversas influências de compra.*
  - *Vários contatos de vendas.*

# Mercado organizacional *versus* mercado consumidor

- *Demanda derivada.*
- *Demanda inelástica.*
- *Demanda oscilante.*
- *Concentração geográfica dos compradores.*
- *Compra direta.*





# Situações de compra

- 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.

# 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.

# O centro de compras

- O centro de compras inclui todos os membros da empresa que exercem um dos seguintes papéis nesse processo de decisão:

- 1. *Iniciadores.***
- 2. *Usuários.***
- 3. *Influenciadores.***
- 4. *Decisores.***
- 5. *Aprovadores.***
- 6. *Compradores.***
- 7. *Filtros internos.***

# 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.
- 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.

# Seleção de empresas e centros de compra

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Philip  
kotler

14e

Kevin L.  
keller

SELEÇÃO DE  
EMPRESAS-ALVO

SELEÇÃO DE  
ALVO NOS  
CENTROS DE  
NEGÓCIOS

# 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.
- A tarefa do profissional de marketing consiste em criar uma oferta lucrativa que proporcione um valor superior ao cliente-alvo.

# Estágios do processo de compra

- O modelo apresentado na tabela abaixo é a estrutura da *grade de compra*.

**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.

# Descrição geral da necessidade e especificação do produto

- 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.

# 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. Utilizando os mercados eletrônicos de várias formas:
  - ***Sites de catálogos.***
  - ***Mercados verticais.***
  - ***Sites de leilão virtual.***
  - ***Mercados spot (ou à vista).***
  - ***Negociações privadas.***
  - ***Mercados de permuta.***
  - ***Alianças de compra.***

# Procura de fornecedores

- **E-PROCUREMENT**

- Criar conexões diretas via extranet com os principais fornecedores.

- Formar alianças de compras.

- Criar um site de compras próprio.

- **GERAÇÃO DE LEADS (CONTATOS DE CLIENTES POTENCIAIS)**

- **SOLICITAÇÃO DE PROPOSTAS”**

# 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 abaixo

**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: $0,30(4) + 0,20(3) + 0,30(4) + 0,10(2) + 0,10(3) = 3,5$					

# Seleção do fornecedor

- SUPERAÇÃO DAS PRESSÕES POR PREÇO
- NÚMERO DE FORNECEDORES

# 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.
- Tendências como a gestão da cadeia de suprimentos, o envolvimento antecipado do fornecedor ou as alianças de compras têm estreitado tais relacionamentos.
- Cultivar o relacionamento certo com clientes organizacionais é algo imprescindível para todo programa de marketing holístico.

# Benefícios da coordenação vertical

- Diversas forças influenciam o desenvolvimento de um relacionamento entre parceiros de negócios.
- Quatro fatores relevantes são: disponibilidade de alternativas, importância do suprimento, complexidade do suprimento e dinâmica de mercado do suprimento.
- Com base neles, o relacionamento entre cliente e fornecedor pode ser classificado em oito categorias:
  - 1. Compra e venda básicas.**
  - 2. Compra e venda com poucas informações.**



# Benefícios da coordenação vertical

3. *Transação contratual.*

4. *Fornecimento para o cliente.*

5. *Sistemas cooperativos.*

6. *Colaboração.*

7. *Adaptação mútua.*

8. *O cliente é o rei.*



### 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.

# 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.
2. Os mercados organizacionais costumam apresentar compradores em menor quantidade, mas de maior porte.
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.

# Resumo

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.