



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

16

**CRISTIANO DE BRITO BANDEIRA**

**A DETERMINAÇÃO DAS FONTES DE DIFERENCIAÇÃO NO  
MERCADO BRASILEIRO DE COMPONENTES ELETRÔNICOS  
PASSIVOS**

**SÃO PAULO**

**1997**

**A DETERMINAÇÃO DAS FONTES DE DIFERENCIAÇÃO NO  
MERCADO BRASILEIRO DE COMPONENTES ELETRÔNICOS  
PASSIVOS**

**Banca examinadora:**

**Prof. Orientador: Antônio Jesus Brito Cosenza**  
**Prof<sup>a</sup>. Maria Cecília Coutinho de Arruda**  
**Prof. Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**CRISTIANO DE BRITO BANDEIRA**

**A DETERMINAÇÃO DAS FONTES DE DIFERENCIAÇÃO NO  
MERCADO BRASILEIRO DE COMPONENTES ELETRÔNICOS  
PASSIVOS**

**Dissertação apresentada ao  
Curso Master in Business  
Administration da FGV/EAESP  
como requisito para obtenção de  
título de mestre em  
administração.**

**Orientador: Prof. Antonio Jesus  
Brito Cosenza**

**SÃO PAULO**

**1997**

iii



Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca



1057/98



1199801057

Escola de Administração de  
Empresas de São Paulo

Data	03.6
Nº de chamada	621.343
Valor	B2142
DIS.	1057/98
e.2	

0017 - 21660

BANDEIRA, Cristiano de Brito. A determinação das fontes de diferenciação no mercado brasileiro de componentes eletrônicos passivos. São Paulo: EAESP/FGV, 1997. 96p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao curso Master in Business Administration MBA da EAESP/FGV).

Resumo: Trata da determinação das fontes de diferenciação no mercado brasileiro de componentes eletrônicos passivos, no momento em que o Brasil se insere no mercado globalizado e a concorrência de fabricantes internacionais se torna mais acirrada. Analisa a atividade de compras industriais, explorando as interfaces entre a empresa fornecedora e a empresa compradora, bem como o impacto destas interfaces para o marketing industrial. Identifica os principais fatores agregadores de valor, segundo a visão de alguns dos principais clientes.

Palavras-Chave: componentes eletrônicos passivos - Brasil - mercado - diferenciação - compras industriais - valor agregado - marketing.

## ÍNDICE:

<b>1. OBJETIVOS DO TRABALHO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 O Mercado Brasileiro de Componentes Eletrônicos Passivos.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Posicionamento Competitivo.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Estrutura do Trabalho.....</b>	<b>16</b>
<b>3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 A Estratégia da Diferenciação .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Discutindo as Compras Industriais.....</b>	<b>21</b>
3.2.1 O Comportamento do Comprador Industrial.....	22
3.2.2 O Conceito dos Centros de Compras (“Buying Centers”).....	48
3.2.3 Os Critérios de Decisão de Compras Industriais .....	56
<b>3.3 Considerações sobre a revisão bibliográfica.....</b>	<b>63</b>
<b>4. PESQUISA .....</b>	<b>65</b>
<b>4.1 Qualificação da Pesquisa .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2 Método Utilizado .....</b>	<b>69</b>
4.2.1 Perfil da Amostra .....	69
4.2.2 Relação das Empresas Entrevistadas .....	70
4.2.3 Roteiro para Entrevistas .....	70
<b>4.3 Dados Obtidos.....</b>	<b>71</b>

<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>74</b>
<b>5.1 Limitações e Contribuições do Estudo.....</b>	<b>79</b>
<b>6. ANEXOS.....</b>	<b>82</b>
<b>6.1 Anexo 1 - Empresas Entrevistadas .....</b>	<b>83</b>
<b>6.2 Anexo 2 - Formulário para Entrevista .....</b>	<b>86</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>91</b>

## 1. OBJETIVOS DO TRABALHO

O tema deste trabalho está ligado à busca do entendimento da atividade de compras industriais, como ferramenta para a identificação das diversas interfaces cliente-fornecedor industrial e, conseqüentemente, das principais fontes de diferenciação para o fornecedor industrial que atua no mercado brasileiro de componentes eletrônicos passivos.

O entendimento destas interfaces assume grande importância no ambiente competitivo em que o mercado brasileiro tem se inserido nos últimos anos, haja vista que somente a partir da identificação destas interfaces o fornecedor de componentes eletrônicos passivos pode se preparar para passar a oferecer um maior valor agregado aos seus clientes, possibilitando a manutenção ou melhoria de sua competitividade em seu setor de atuação.

## 2. INTRODUÇÃO

O marketing industrial é um processo marcado primariamente por sua interatividade, quer seja dentro dos limites da própria organização, com a alta gerência ou com os demais departamentos que dão suporte à sua atuação, quer seja com relação às organizações clientes.

Para Ammes<sup>1</sup>, um dos fatores que mais distinguem o marketing industrial é que sua eficácia apresenta grande dependência de outras áreas da organização, especialmente produção, pesquisa e desenvolvimento, logística e engenharia.

Outra característica que distingue o marketing industrial é a quantidade de interações entre cliente e fornecedor que ocorrem ao longo de seu marketing mix. Por exemplo, muitas empresas clientes são responsáveis pela geração de novas idéias de produtos e serviços a serem explorados pelo fornecedor. No mercado industrial engenheiros falam com engenheiros, os grupos de vendas falam com os grupos de compras e dois ou mais fornecedores podem formar “joint-ventures” para a fabricação de produtos. Este tipo de interação certamente não é freqüente no mercado de consumo.



Estas interações com os clientes industriais acontecem diretamente entre os departamentos de compras e a empresa fornecedora, ou com outras atividades da empresa cliente que fazem parte da **atividade de compras**. Enfatizamos aqui o termo atividade de compras, principalmente porque, como será visto no decorrer do trabalho, esta atividade é caracterizada por várias pessoas e departamentos ao longo de uma empresa industrial, não sendo uma atividade totalmente atribuída ao departamento de compras.

## **2.1 O Mercado Brasileiro de Componentes Eletrônicos Passivos**

Uma característica relevante para o entendimento do mercado industrial, e conseqüentemente do mercado de componentes eletrônicos, é a demanda derivada. Este termo significa que os clientes industriais não compram produtos ou serviços para uso próprio, mas para produzir outros produtos ou serviços para seus clientes finais.

Esta característica demonstra que os fornecedores de componentes eletrônicos têm uma dependência direta dos fatores que influenciam os mercados de seus clientes.

O mercado de componentes eletrônicos brasileiro é formado basicamente por empresas que fabricam produtos e equipamentos eletrônicos e que atuam em diferentes setores da indústria, como eletrônica de consumo (aparelhos de áudio e vídeo), telecomunicações (fabricantes de centrais públicas ou privadas, telefones etc.), informática (fabricantes de computadores, impressoras etc.), automotiva (fabricantes de injeção eletrônica, freios ABS etc.) e indústria em geral (automação e iluminação entre outros). Deste mercado também fazem parte os distribuidores, cuja principal

finalidade é o atendimento a empresas de pequeno e médio porte que atuam em qualquer dos setores acima citados.

Segundo Bennet<sup>2</sup>, componentes são produtos que estão prontos para montagem direta no produto final ou requerem pequeno processamento adicional.

Assim podem ser definidos os componentes eletrônicos passivos, que têm presença assegurada em circuitos eletrônicos para quaisquer aplicações e desempenham diversas funções.

Diferentemente dos microprocessadores e microcontroladores (semicondutores), que em suas versões mais avançadas têm sido os grandes responsáveis pelos grandes avanços tecnológicos e inovações dos diversos aparelhos e equipamentos eletrônicos, os componentes passivos desempenham algumas funções básicas, que poderíamos considerar menos nobres que aquelas desempenhadas por semicondutores, mas que são de importância vital para assegurar um bom funcionamento de qualquer aparelho eletrônico.

Estas funções podem ser desde simples filtragem de sinais, proteção a interferências eletromagnéticas externas, proteção contra excessos de carga (corrente ou tensão), até funções mais específicas como diferentes sensoramentos (temperatura, umidade etc.) e aplicações que envolvem altos níveis de potência, além de muitas outras funções específicas dos diferentes aparelhos de que fazem parte.

Portanto, a gama de aplicações e clientes envolvidos neste mercado exige que todo o trabalho de marketing industrial seja feito cliente a cliente, haja vista que o entendimento do negócio do cliente é fundamental para que o fornecedor de componentes eletrônicos passivos possa ser eficaz e agregar valor ao negócio de seu cliente.

Segundo Arndt<sup>3</sup>, as trocas organizacionais tendem a transformar-se em relações de longo prazo, ou seja, a troca passa a considerar outros aspectos relacionados tanto ao seu objeto, quanto aos seus agentes.

Jackson<sup>4</sup> define os relacionamentos de longo prazo entre cliente e fornecedor industrial segundo dois modelos de comportamento dos clientes industriais.

No modelo "lost-for-good", ela chama a atenção para os relacionamentos mais intensos e de longo prazo, que aumentam a dificuldade do cliente substituir o fornecedor, caracterizando um alto grau de interdependência. Certamente este modelo se aplica melhor em clientes que apresentam maior dependência de seus fornecedores, quer seja pela tecnologia dos produtos fornecidos, quer seja pelo nível e importância dos serviços prestados.

No modelo "always a share" o comprometimento é reduzido, haja vista a facilidade que o cliente encontra em substituir total ou parcialmente o fornecedor. Apesar de poderem gerar relacionamentos de longo prazo, a interdependência entre cliente e fornecedor neste modelo é muito menor.

No mercado de componentes passivos, em função do grau de especificidade das várias aplicações, aparecem 3 figuras distintas de componentes, a saber:

- “Commodities” - são os componentes que são utilizados em grandes volumes, e não são fruto de desenvolvimentos especiais para um cliente determinado. Podemos considerá-los “itens de catálogo”. Nesta classificação encontram-se a maioria dos componentes eletrônicos passivos. Para Mahin<sup>5</sup>, preço, disponibilidade e outros serviços de distribuição assumem importância vital para os compradores de produtos não diferenciados.

- “Semi-customizados” - são os componentes que normalmente são resultado de adaptações feitas nos itens “commodities” para atender necessidades de um ou mais clientes específicos. Estas adaptações normalmente visam facilitar os processos de montagem dos componentes nas placas de circuito impresso, ou ainda pequenas alterações nas especificações do produto, como por exemplo componentes com tolerâncias reduzidas que possam gerar qualquer tipo de ganho no produto para o fabricante através da redução ou eliminação de ajustes anteriormente necessários.

- “Customizados” - alguns dos componentes passivos que desempenham funções críticas em aplicações muito específicas como sensoramento ou proteção precisam ser desenvolvidos em função da

aplicação específica de cada cliente, requerendo especificações especiais. Neste caso, Mahin<sup>6</sup> chama a atenção para a importância da marca, a confiabilidade do produto e o suporte de engenharia para a solução de problemas como critérios importantes de compra.

Portanto, para cada um dos tipos de componentes passivos apresentados, é natural que se desenvolva, por parte dos clientes, se não um processo diferente de decisão de compras, pelo menos uma maior dependência de outras áreas da empresa cliente, o que discutiremos em capítulo posterior deste trabalho.

Em razão do grande número de funções que desempenham, os componentes passivos aparecem em grande número na maioria dos aparelhos eletrônicos, e, apesar de terem seus preços em geral inferiores aos preços dos semicondutores quando comparados em função de seu grau de especificidade, representam parcela significativa dos custos de materiais dos fabricantes dos produtos finais.

Em função do processo de abertura de suas fronteiras comerciais, iniciado em 1989, o mercado brasileiro de produtos e equipamentos eletrônicos passou a ter acesso aos produtos fabricados

pelos grandes “players” mundiais, deixando clara a necessidade de uma nova postura dos fabricantes locais de produtos eletrônicos, tanto em termos tecnológicos quanto em níveis de preços. Obviamente esta necessidade impactou diretamente os fornecedores de componentes eletrônicos também em termos tecnológicos e de preços.

Como os principais fornecedores brasileiros de componentes eletrônicos passivos são multinacionais, estas questões têm sido superadas principalmente através da venda de produtos fabricados nas modernas fábricas (matrizes) espalhadas pelo mundo, restando às fábricas locais principalmente a fabricação de produtos considerados “commodities”.

Desta forma, o atendimento à demanda nacional de componentes eletrônicos passivos tem sido feito através de 3 modalidades distintas, (1) vendas direta de produtos fabricados localmente, (2) revenda de produtos fabricados por outras unidades no exterior ou (3) as vendas “indent”, que são as importações feitas diretamente pelos clientes com o agenciamento da unidade brasileira.

Portanto, dentro do contexto de complexidade que assumiu o atendimento ao mercado brasileiro de componentes



eletrônicos passivos, vamos discutir e procurar o entendimento do comportamento de compra dos clientes industriais, buscando identificar os pontos-chave que possam ser revertidos em fontes de diferenciação para os fornecedores que atuam neste mercado, ou seja, atributos que representem valor agregado para o cliente.

## 2.2 Posicionamento Competitivo

Segundo Porter<sup>7</sup>, o fato de se oferecer algo único ao cliente não leva necessariamente à diferenciação. A diferenciação de sucesso passa pela agregação de valor aos clientes e pela geração de receitas acima dos custos incorridos para prover tal diferenciação.

O produto ou serviço oferecido é um “input” adquirido do ponto de vista da cadeia de valor do cliente, que é quem realmente determina as maneiras que os produtos ou serviços vão ser utilizados de fato, assim como os outros efeitos causados sobre as suas demais atividades. Estes efeitos é que vão determinar as suas reais necessidades.

A questão mais relevante é como a empresa fornecedora e seu produto ou serviço afetam a cadeia de valores do cliente.

Uma empresa agrega valor a um cliente se lhe provê reduções de custos ou se melhora sua performance. Além disso, o valor agregado precisa ser percebido pelo cliente.

Para clientes industriais, a diferenciação requer que o fornecedor esteja apto a criar vantagem competitiva para os clientes finais de maneiras diversas, e não somente através da possibilidade de venda do produto final a baixo preço. Se o fornecedor está apto a reduzir os custos de seu cliente ou melhorar sua performance, seu cliente concordará em pagar um preço prêmio.

Um fornecedor industrial só pode prover reduções de custo ou melhorias de performance através do impacto de sua própria cadeia de valores sobre a cadeia de valores de seu cliente.

Normalmente, um fornecedor não impacta a cadeia de valores de seus clientes somente através do produto, mas também através de outras atividades como seu sistema logístico, sistema de colocação de pedidos, força de vendas e grupos de engenheiros de aplicação. Portanto, o valor que um fornecedor industrial cria para seus clientes é determinado por toda a matriz de “links” entre as cadeias de valores de ambos.

Por outro lado, Webster e Wind<sup>8</sup> definem as compras organizacionais como o processo de tomada de decisão pelo qual organizações formais estabelecem a necessidade de produtos e

serviços a serem comprados e, identificam, avaliam e escolhem entre fornecedores e marcas alternativas.

De acordo com sua visão, uma situação de compra é criada quando algum membro da organização percebe um problema que pode ser resolvido através de uma ação de compra.

Em resposta a esta situação de compra, um centro de compras é criado, e é formado pelos membros da organização que estarão envolvidos no processo de tomada de decisão de compra. Segundo os autores, este centro de compras é formado por cinco papéis de compra: usuários, decisores, influenciadores, compradores e porteiros. Bonoma<sup>9</sup> expandiu a descrição do centro de compras de Webster e Wind, incluindo a figura do iniciador, o responsável pela definição da situação de compras.

Estes papéis podem ser desempenhados por pessoas de diferentes departamentos ou áreas da empresa que serão afetados de alguma forma pela decisão de compra.

Assim, concluímos que grande parte dos “links” entre as cadeias de valores dos fornecedores e dos clientes industriais estão presentes na atividade de compras industriais.

## 2.3 Estrutura do Trabalho

Dentro do contexto acima desenhado, o presente trabalho se iniciará resgatando a apresentação da estratégia genérica de diferenciação desenvolvida por Porter.

A partir daí, o trabalho dedicará grande parte da revisão bibliográfica à discussão da atividade de compras industriais, analisando diversos autores, buscando a identificação dos “links” principais entre as cadeias de valores das empresas industriais em uma relação de compra e venda, com o objetivo claro de identificar quais os principais pontos a serem focados pelo homem de marketing industrial, atuante no mercado brasileiro de componentes eletrônicos passivos, para que possa obter uma diferenciação percebida por seus clientes, visando um retorno superior à média de seu setor.

A discussão da atividade de compras envolverá discussão sobre o comportamento do comprador industrial, identificando os diferentes tipos de situação de compras, bem como os diferentes estágios do processo de tomada de decisão de compras industriais, através do “buygrid model”.

Além disso, será apresentado e discutido o conceito dos centros de compras, incluindo os diferentes papéis desempenhados por seus participantes e também sua composição interdepartamental.

Ainda dentro da discussão da atividade de compras, serão abordados os possíveis critérios utilizados para tomada de decisão de compras industriais.

Finalmente, apresentaremos a pesquisa de campo exploratória, realizada junto a diversos clientes da indústria brasileira de componentes eletrônicos passivos, visando a identificação dos fatores que podem e devem servir de subsídio, no que diz respeito à definição de estratégias de marketing que possam levar uma empresa à diferenciação neste mercado, para o homem de marketing industrial que atua na indústria de componentes passivos.

A partir dos dados obtidos pela pesquisa, seguirão algumas conclusões e ainda a análise das contribuições e limitações do presente estudo.

### 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1 A Estratégia da Diferenciação

Juntamente com as estratégias de foco e liderança em custo, a estratégia da diferenciação é uma das três estratégias genéricas propostas por Michael Porter que permitem cobrir as cinco forças competitivas de seu modelo de análise das indústrias ou setores.

Segundo Porter <sup>10</sup>, a estratégia de diferenciação do produto ou serviço oferecido pela empresa, refere-se à criação de algo percebido pelos clientes como único em sua indústria, e que permite à empresa que assim se posiciona, obter retornos superiores à média da indústria em que atua.

A diferenciação provê proteção contra a concorrência através da geração de “lealdade à marca”, resultando numa menor sensibilidade aos preços por parte dos clientes. A lealdade do cliente à marca e a dificuldade da concorrência superar a “uniqueness”



resultante desta estratégia, tornam-se barreiras à entrada de novos concorrentes.

Através de margens mais altas, pode-se lidar melhor com o poder de barganha dos fornecedores e claramente atenua-se o poder de barganha dos clientes, haja vista que estão menos sensíveis a preço. A empresa que consegue a diferenciação e atinge a lealdade do cliente deveria estar melhor posicionada vis-à-vis os possíveis substitutos em relação a seus concorrentes.

Algumas das possibilidades citadas pelo autor para a conquista da diferenciação são “design or brand image”, tecnologia, “features” do produto, serviços ao cliente, rede de distribuição ou ainda outras dimensões. No limite, a empresa pode se diferenciar ao longo de várias dimensões. Deve ser reforçado ainda que, apesar das margens superiores geradas por esta estratégia, a diferenciação não permite à empresa ignorar seus custos, porém eles não são seu alvo estratégico primário.

Por outro lado, a diferenciação também envolve riscos, a saber:

1. O diferencial de custo entre os concorrentes líderes em custo e a empresa diferenciada pode se tornar grande demais para manter a lealdade à marca. Os compradores podem sacrificar alguns dos "features" do produto, serviços ou imagem possuída pela empresa diferenciada por grandes economias. Se a empresa diferenciada torna-se mais cara pela defasagem tecnológica ou simples desatenção, a empresa que possui custos mais baixos estará apta a atacar mais agressivamente o mercado;

2. A necessidade dos compradores pelos fatores diferenciadores podem ser reduzidas com o passar do tempo. Isto pode ocorrer se os compradores se tornam mais sofisticados;

3. A imitação pode reduzir a diferenciação percebida pelo cliente, ocorrência comum à medida que a indústria torna-se madura.

### 3.2 Discutindo as Compras Industriais

Para Webster<sup>11</sup>, a atividade de compras industriais é o outro lado da moeda do marketing industrial. Assim como os fornecedores industriais procuram clientes, os clientes também procuram fornecedores. A atividade de compras é uma das ligações críticas entre uma organização e seu ambiente, e para manter um fluxo adequado de produtos e serviços, a organização deve desenvolver uma estratégia para a atividade de compras e uma organização para implementar esta estratégia e gerenciar os detalhes da atividade.

As compras industriais adicionam extensões e dimensões inteiramente novas àquelas tradicionalmente estudadas no processo de compras dos clientes de bens de consumo. Para tomar decisões, gerentes de compras têm que trabalhar de forma coordenada com várias pessoas com responsabilidades diversas na organização e que aplicam diferentes critérios para a tomada desta decisão. O desenvolvimento de estratégias de marketing eficazes para atingir os compradores na organização depende do entendimento da natureza da compra industrial pelo homem de marketing industrial.

Para isto, trataremos do comportamento do comprador industrial, dos processos de decisão que os compradores na organização aplicam quando confrontados com situações de compras diferentes, e como as estratégias de marketing são afetadas. Trataremos também dos vários papéis dos influenciadores no processo de decisão de compras e por quê é importante identificar estes influenciadores e ainda os critérios que os compradores na organização aplicam em suas decisões de compras.

### **3.2.1 O Comportamento do Comprador Industrial**

O modelo do Professor Sheth<sup>12</sup> é uma adaptação dos modelos de vários outros autores aplicada às compras industriais. Este modelo tem ênfase psicológica, focando os estados mentais e os processos de decisão de cada um dos participantes do processo de compra. Entre os conceitos-chave do modelo estão as expectativas dos participantes do processo de compras, os objetivos das funções que desempenham, suas percepções e os riscos percebidos.

Este modelo mostra que as diferenças entre as expectativas dos participantes do centro de compras são causadas por

suas diferenças em termos de “background” individual, suas fontes de informação, distorções de percepção e satisfação com compras passadas. As expectativas são definidas especificamente como as percepções dos participantes do processo quanto até que ponto cada fornecedor ou marca pode satisfazer as suas necessidades individuais bem como os objetivos da compra.

Nesta estrutura é possível entender a importância das diferenças de expectativas entre os participantes do processo de compras segundo a função que desempenham. Assim, o pessoal envolvido com produção tende a enfatizar prazo de entrega e a confiabilidade do produto, enquanto o pessoal de engenharia tende a dar maior importância relativa às variáveis de qualidade do produto e ainda, o pessoal de compras tende a focalizar principalmente em preços e confiabilidade do produto e da entrega.

A distorção das percepções é definida como até que ponto os participantes do processo modificam as informações para torná-las consistentes com suas crenças e experiências passadas, sendo a variável mais difícil de ser mensurada em qualquer pesquisa sobre o tema.

O risco percebido também é de vital importância para o entendimento do comportamento das compras industriais. Seu conceito foi aplicado às compras industriais pela primeira vez por Levitt<sup>13</sup>. Para ele, o risco percebido é função do nível de incerteza dos participantes do processo de compras e da gravidade das conseqüências associadas à decisão final. Os riscos estão ligados à performance do produto comprado, ou seja, sua capacidade de atender às expectativas e necessidades a que se propõe e também estão ligados às reações de outras pessoas, relevantes na organização, à decisão tomada.

Webster e Wind são assertivos em sua análise final, quanto ao fato de que todo comportamento de compras industriais é um comportamento individual na organização e que envolve interações, haja vista que somente indivíduos podem definir problemas, decidir e agir. Afirmam ainda, que todo o comportamento de compras é motivado por necessidades e desejos individuais, guiados pelo aprendizado e pelas percepções individuais em interação com os objetivos da organização. Indivíduos entram para as organizações pelos prêmios que elas oferecem pela consecução de seus objetivos. Como resultado, há importante interação entre necessidades individuais e percepções individuais de como a performance individual e a participação no processo de decisão de

compras serão avaliados e reconhecidos (premiados) pela organização. Assim, deixam claro que os tomadores de decisões (indivíduos) devem ser o alvo dos esforços de marketing, e não a organização em seu sentido abstrato.

Conforme discutido anteriormente, as decisões de compras industriais em suas interações, envolvem outras pessoas além dos compradores. Portanto, é essencial que o homem de marketing industrial entenda as diferenças entre estes indivíduos no processo de compra.

Segundo Belizzi e Mc Vey<sup>14</sup> o entendimento do comportamento das compras industriais se torna mais fácil se for dividido em várias fases e se estas fases forem analisadas em diferentes situações de compras. Isto permite ao homem de marketing industrial identificar as fases críticas do processo de decisão, as necessidades de informação das empresas compradoras e os vários critérios que os compradores consideram quando tomam suas decisões de compras.

Segundo P. J. Robinson, C. W. Faris e Y. Wind<sup>15</sup>, seu estudo sobre o processo de decisão de compras em organizações industriais definiu oito fases no processo de tomada de decisão de compras, associados a três diferentes situações de compras, que variam em função dos vários níveis de experiência e informação que os compradores industriais possuem para utilizar na compra de produtos ou serviços. Trata-se do “Buygrid Model” (tabela 1 - “Buygrid Matrix”), apresentado e discutido nas páginas subseqüentes.



**Tabela 1 - A Buygrid Analytic Framework for Industrial Buying**

		Buyclasses		
		New Task	Modified Rebuy	Straight Rebuy
<b>B u y P h a s e s</b>	1. Anticipation or recognition of problem (need) and a general solution			
	2. Determination of characteristics and quantity of needed item			
	3. Description of characteristics and quantity of needed item			
	4. Search for and qualification of potential sources			
	5. Acquisition and analysis of proposals			
	6. Evaluation of proposals and selection of suppliers			
	7. Selection of an order routine			
	8. Performance feedback and evaluation			

**Notes**

1. The most complex buying situations occur in the upper left portion of the Buygrid matrix, when the largest number of decision makers and buying influences are involved. Thus, a new task in its initial phase of problem recognition generally represents the greatest difficulty for management.

2. Clearly, a new task may entail policy questions and special studies, whereas a modified rebuy may be more routine and a straight rebuy essentially automatic.

3. As Buyphases are completed, moving from phase 1 through phase 8, the process of "creeping commitment" occurs, and there is diminishing likelihood of new vendors gaining access to the buying situation.

Source: From Marketing Science Institute Series, *Industrial Buying and Creative Marketing* by Patrick J. Robinson, Charles W. Faris and Yoram Wind, 1967 by Allyn & Bacon, Inc.

Para Ghingold<sup>16</sup>, o “Buygrid Model” foi descrito como o modelo mais amplamente aceito do processo de decisão de compras na organização, por proporcionar ao homem de marketing industrial uma abordagem “clean” e fácil de usar no entendimento deste processo. É, seguramente, uma ferramenta que pode ser utilizada pelo marketing para analisar seus clientes e definir onde a maior ênfase deve ser colocada no processo, visando obter vantagens.

Apesar de sua popularidade, o modelo também sofre críticas. Seus críticos se preocupam principalmente com sua forma de lidar com situações de compra, como por exemplo, citam que esta variável é super-enfatizada e nunca foi justificada empiricamente. Os críticos sustentam que embora as situações de compra possam ser úteis para explicar a importância geral da decisão de compras, elas não deveriam ser utilizadas para inferir sobre outros conceitos do comportamento do cliente<sup>17</sup>. Por exemplo, Ghingold afirma que o modelo representa bem o processo de compra para um “informational process system”, porém o mesmo não pode ser afirmado para compra ou reposição de móveis de escritório<sup>18</sup>.

Mesmo com as críticas apresentadas, entretanto, o modelo oferece uma estrutura para o entendimento do processo de compra

organizacional e reconhece onde o marketing deve dar ênfase dentro do processo<sup>19</sup>.

Naumann, Lincoln e Mc Williams<sup>20</sup>, afirmam que a estratégia de marketing deve começar pela identificação da situação de compra que a empresa compradora está enfrentando.

### **3.2.1.1 As Situações de Compras Industriais**

Na revisão bibliográfica feita, as três situações de compras são assim apresentadas:

**Compra nova** - nesta situação, o problema ou necessidade é consideravelmente diferente das experiências passadas. O reconhecimento do problema pode ser disparado por fatores internos ou externos. Nesta situação, os tomadores de decisão e os influenciadores se ressentem da falta de experiência e de conhecimento do produto para fazerem comparações entre os produtos e fornecedores alternativos. Nesta situação, ainda, tomadores de decisão e influenciadores entram numa atividade extensiva de solução de problemas. Eles têm que obter grande variedade de informações

para explorar adequadamente soluções alternativas antes que a compra possa ser feita<sup>21</sup>.

Na compra nova, todos os estágios do processo de decisão de compras estão presentes, porém, os estágios iniciais de reconhecimento da necessidade e definição das características do item e quantidades necessárias são especialmente importantes. Nesta situação, a experiência do comprador tem pouca relevância e ele estará preocupado com seus objetivos de compra, assim como com a definição das fontes alternativas potenciais e os critérios e informações com os quais deverá avaliá-las<sup>22</sup>.

Segundo Mahin<sup>23</sup>, dada a complexidade desta situação de compras, empresas ainda não fornecedoras ("out-suppliers") teoricamente têm oportunidade igual à das empresas já conhecidas pelos clientes ("in-suppliers"), de endereçar estas necessidades. Nesta situação, marketing e vendas deveriam focar seus esforços no pessoal de engenharia do cliente. As variáveis críticas são habilidade de prover serviços de solução de problemas, qualidade do produto e preços competitivos. Por outro lado, o departamento de compras não pode ser ignorado principalmente por ser o segundo maior influenciador no processo de decisão de compras.

Para Haas<sup>24</sup>, dada a importância dos estágios iniciais do processo de decisão de compras nesta situação (o produto é comprado pela primeira vez), se a pessoa de vendas consegue identificar o problema, junto ao departamento que o descobriu, e resolvê-lo através de modificações nas especificações de seus produtos (considerado produto novo), torna-se difícil para o vendedor da empresa concorrente conseguir aquelas especificações modificadas num estágio posterior do processo. Assim, muitos homens de marketing industrial entendem este conceito e trabalham para que seus produtos sejam aprovados como a solução para o problema do cliente. O autor ainda reforça a importância do fornecedor acompanhar todo o processo até seu estágio final para assegurar que nada ocorra de errado. Esta importância é dada principalmente por ser uma experiência nova para seu cliente, e há grande necessidade de comunicação entre fornecedor e cliente neste processo. Haas ainda considera que a compra nova é uma situação especial para o homem de marketing industrial porque pode levar à repetição da compra e, finalmente à recompra continuada, situação considerada ideal<sup>25</sup>.

**Recompra modificada** - Os tomadores de decisão de compras na organização enfrentam uma situação de recompra

modificada quando percebem que benefícios significativos como melhoria de qualidade ou reduções de custo podem ser obtidos através da reavaliação das alternativas. Embora critérios bem definidos devam ser empregados na decisão de compra, pode haver incertezas quanto a qual fornecedor pode suprir melhor suas necessidades. Nestas circunstâncias, os compradores procurarão informações adicionais. A reavaliação dos fornecedores alternativos pode ser disparada por forças internas ou externas. Entretanto, a recompra modificada ocorre principalmente quando o cliente está descontente com a performance dos fornecedores atuais<sup>26</sup>.

Para Webster<sup>27</sup>, a recompra modificada refere-se à compra de algo comprado anteriormente mas que inclui a busca por informações sobre fontes alternativas de fornecimento e seus termos. Assim, a empresa que compra matérias primas ou componentes pode sistematicamente pedir propostas de fornecimento a diversos fornecedores, ou o comprador pode contatar outros fornecedores potenciais em busca de suas propostas.

Segundo Haas<sup>28</sup>, nas situações de recompra modificada, a ênfase nos estágios de compra diferem substancialmente em relação às outras duas situações de compra descritas, haja vista que tanto os

estágios iniciais quanto os estágios finais do processo são de extrema importância. Por um lado, o comprador deve estar convencido de que uma situação de recompra modificada está para ser criada. O homem de marketing industrial e a força de vendas da empresa, por outro lado, devem prover informações que encorajem o comprador a mudar. Uma vez que o convencimento foi atingido, o trabalho de marketing é garantir que tudo corra bem e que o cliente não se sinta irritado ou frustrado por quaisquer problemas ou atrasos. Novamente, o trabalho do marketing industrial é transformar a situação de recompra modificada em recompra continuada.

Para Mahin<sup>29</sup>, a situação de recompra modificada representa uma oportunidade para os “out-suppliers” e uma ameaça para os “in-suppliers”. Sem dúvida, a escolha do momento adequado é parte chave da estratégia de marketing e vendas. Como as especificações dos produtos poderão ser reescritas, os fornecedores deveriam dar assistência ao cliente através do fornecimento de amostras para testes e avaliação antes que o cliente passe para o estágio 3 (descrição das características e quantidades necessárias do item) do processo de decisão de compras. O suporte da engenharia de aplicação deve ser fornecido sempre que requisitado, enquanto os vendedores devem se preocupar com cada membro do centro de

compras (definido e estudado posteriormente) e definir quais as necessidades de informação de cada um deles, dando as respostas através de propostas de vendas adequadas.

**Recompra continuada** - esta é a situação de compra mais comum nas compras industriais. Quando as compras são continuadas e repetidas, pouca ou nenhuma informação é requerida e a utilização de rotinas é o modelo usual de compra. Os compradores das indústrias normalmente possuem critérios de escolha bem desenvolvidos que são utilizados e refinados ao longo do tempo. É normal um comprador afirmar que caso a encomenda esteja pronta, a qualidade seja consistente e o preço razoavelmente competitivo, não haverá mudança de fornecedor. À medida que os critérios de escolha são atendidos, soluções e fornecedores alternativos raramente serão avaliadas<sup>30</sup>.

Para Webster<sup>31</sup>, a recompra continuada é a compra de algo que já foi comprado anteriormente e do mesmo fornecedor, embora os termos de compra possam apresentar pequenas variações. Estas compras podem ser automatizadas através da tecnologia da informação e tratadas através de rotinas com o mecanismo de disparo



definido como um determinado nível de estoque ou um certo dia do mês.

A recompra continuada pode ser vista sob duas óticas distintas. Com relação aos clientes que se situam principalmente nesta situação, o marketing deve permanecer atento principalmente aos estágios de seleção da rotina de pedidos e avaliação e “feedback” de performance do processo de decisão de compras, para se certificar de que não sejam criadas oportunidades para que empresas concorrentes ganhem seu negócio. Considerando os clientes desta situação de compra atendidos por seus concorrentes, o trabalho do marketing deveria se aprofundar na busca por pontos de insatisfação ou inquietação destes clientes, visando que estes clientes passem à situação de recompra modificada e assim, criar oportunidades de novas vendas.

Segundo Haas<sup>32</sup>, as situações de recompra continuada com clientes satisfeitos são consideradas ideais para o marketing industrial, quando envolvem os clientes da própria empresa. Quando envolvem os clientes das empresas concorrentes, esta situação certamente cria os desafios mais difíceis para as áreas de marketing e vendas industriais.

Nesta situação, à medida que os compradores definem sua base de fornecedores, pedidos maiores vão sendo divididos entre um pequeno número de fornecedores. Conseqüentemente, a estratégia da empresa fornecedora é manter ou exceder a qualidade do produto fornecido requerida pelo comprador, oferecendo entregas “just-in-time” em resposta à necessidade de redução do nível de estoques do cliente (redução de custos associados) e, automatizar os procedimentos de colocação de pedidos sempre que possível<sup>33</sup>.

### **3.2.1.2 Os Estágios do Processo de Decisões de Compras Industriais**

A revisão bibliográfica sobre os oito diferentes estágios do processo de tomada de decisões de compras industriais foi feita tomando o “buygrid model” como referência, e apresentou as seguintes definições e considerações:

- 1. Antecipação ou reconhecimento do problema (necessidade)** - o processo de tomada de decisão de compras

industriais é disparado pelo reconhecimento de um problema, necessidade ou oportunidade potencial.

As empresas industriais compram produtos industriais para satisfazer suas necessidades relativas a área de produção, através da compra de matérias primas, componentes, bens de capital ou peças de reposição entre outros. Compram também para satisfazer necessidades de outros departamentos funcionais ou níveis hierárquicos.

Segundo Mahin<sup>34</sup>, alguns destes geradores de necessidades podem exercer influência parcial sobre a seleção do fornecedor, permanecendo como um influenciador oculto.

Este reconhecimento pode acontecer dentro da organização compradora, especialmente quando os produtos utilizados se tornam obsoletos, equipamentos quebram, ou os materiais existentes não satisfazem os requisitos de qualidade ou disponibilidade para compra. Porém, pode também acontecer fora da organização, através do homem de marketing industrial que reconhece e revela oportunidades para melhorias de performance<sup>35</sup>.

Para o marketing industrial, pode-se dizer que a empresa fornecedora que se envolve neste estágio do processo de decisão, particularmente em situações de compras novas, certamente terá uma maior possibilidade de influenciar a decisão final e, assim, uma maior probabilidade de ser selecionada como fornecedora.

Segundo Von Hippel<sup>36</sup>, como pesquisas demonstram que as idéias de novos produtos freqüentemente se originam com os clientes, o envolvimento do fornecedor no processo de reconhecimento, em situações de compra nova, sempre oferece uma vantagem sobre os concorrentes.

**2. Determinação das características e quantidade do item necessário** - uma vez que o problema, necessidade ou oportunidade é reconhecido e identificado, os membros da organização precisam determinar especificamente como a situação pode ser resolvida, ou seja, as alternativas para solução devem ser estreitadas e analisadas de forma precisa. Algumas questões são levantadas normalmente neste estágio, como "Quais as especificações de performance que precisam ser atingidas ?", "Quais os requisitos da aplicação ?" entre outras<sup>37</sup>..

No caso de produtos industriais, o departamento de engenharia deverá preparar as especificações de performance do produto. Nestas situações, as decisões críticas bem como as necessidades de informações estão concentradas no departamento usuário, neste caso, deverá recair principalmente sobre a engenharia, podendo também ser necessário o envolvimento da área de produção.

Portanto, as oportunidades para o marketing industrial nesta fase estão no provimento de informações, suporte técnico, e sugestão de direções a serem tomadas, enquanto o cliente se preocupa com o processo de estreitamento das possíveis soluções. Nas situações de compra nova ou recompra modificada, a principal função do homem de marketing industrial deve ser ganhar acesso e participação no processo de solução do problema<sup>38</sup>.

O ganho desta oportunidade depende em parte, da reputação do homem de marketing industrial. Vale ressaltar que os “in-suppliers” já devem ter criado certa reputação através de participações anteriores, enquanto os “out-suppliers” precisam enfatizar suas capacidades técnicas, confiabilidade e habilidades em solução de problemas e oferecer quaisquer requisitos por informações especiais.

O trabalho do marketing industrial, no caso da recompra continuada, será manter o fluxo de informações buscando desencorajar a transição das rotinas estabelecidas para uma recompra modificada.

### **3. Descrição das características e quantidade do item -**

é a fase onde as especificações do produto que será comprado futuramente são escritas.

Nesta fase, as pessoas (influenciadores) que preparam ou influenciam as especificações do produto entram no processo de decisão de compra. Nesta fase, ainda, os principais influenciadores do processo de compra podem deixar de ser os gerentes dos departamentos e passar a ser seus subordinados, normalmente engenheiros e pessoal de produção.

Nas situações de compra nova ou recompra modificada, o marketing industrial precisa se envolver no fornecimento de especificações detalhadas de seus produtos e informações sobre produção, haja vista que é a fase onde aparece a melhor oportunidade para influenciar a definição das especificações do produto, de onde pode advir grande vantagem no processo de decisão de compras.

Na situação de recompra continuada, a mesma abordagem do estágio anterior deve ser utilizada pelo marketing industrial.

Por depender muito das pessoas envolvidas no processo, a qualidade e o tempo de relacionamento entre os funcionários de marketing e vendas da empresa fornecedora com os engenheiros e pessoal de manufatura da empresa compradora é extremamente importante para aumentar as chances da empresa fornecedora obter novos negócios simplesmente porque seu corpo comercial conhece as necessidades e os influenciadores a contatar em cada circunstância<sup>39</sup>.

**4. Procura e qualificação de fontes potenciais** - após a solução ter sido identificada e precisamente descrita, a organização compradora começa a procurar por fontes alternativas de fornecimento, que levam à qualificação de fornecedores.

Os critérios para qualificação dos fornecedores variam em função das diferentes empresas compradoras, das diferentes situações

de compra e dos influenciadores do processo de decisão de compras envolvidos.

Este estágio normalmente ocorre em situações de compra nova ou recompra modificada, podendo também ocorrer em situações de recompra continuada, quando os “in-suppliers” não atendem às necessidades de seu cliente.

O resultado importante deste estágio é que os tomadores de decisão terão definido quais serão seus fornecedores potenciais, e portanto, caso um fornecedor potencial permaneça desconhecido para a empresa compradora, perderá os pedidos por definição.

Para evitar a situação de desconhecimento é que o marketing industrial trabalha a promoção e publicidade de seus produtos ou imagem institucional através dos canais que julga mais adequados.

O objetivo do marketing do “out-supplier” neste estágio é convencer o cliente potencial sobre sua capacidade de prover valor de forma superior aos “in-suppliers”, através de melhor controle de qualidade, entregas mais rápidas, ou significativas reduções de custos,



enquanto o “in-supplier” deve manter sua performance e fluxo de informações a um nível adequado para que evite que o cliente possa considerar fontes alternativas.

**5. Aquisição e análise de propostas** - após a identificação e definição dos fornecedores qualificados, solicitações de propostas específicas serão feitas.

Há que se diferenciar a situação de recompra continuada, onde os fornecedores normalmente se limitam a checar condições de preço e entrega dos itens de catálogo. Nesta situação, este estágio e o estágio anterior se confundem, haja vista que estes produtos normalmente não são diferenciados e muitos fornecedores podem atender às especificações dos produtos utilizados pela indústria. Aqui os fornecedores devem ter sua preocupação maior em fornecer propostas e cotações tão logo solicitadas pelos clientes (“responsiveness”).

Este estágio e o estágio anterior se diferenciam em situações de compras novas ou recompras modificadas, onde vários meses podem ser gastos no processo de negociação das propostas,

onde a necessidade por informações é extensiva e grande parte do tempo é gasta na comparação dos produtos, serviços e custos.

Nestas situações de compra, a estratégia do marketing industrial deveria ser direcionada ao entendimento de detalhes específicos dos problemas dos clientes e ao fornecimento de suporte técnico adequado<sup>40</sup>.

É o estágio crítico do processo para o fornecedor determinar a importância relativa dos vários detalhes das especificações para o cliente. Com isto, o fornecedor estará numa posição muito melhor para enfatizar os fatores de maior importância para o cliente, evitando o desenvolvimento do produto com características que aumentam seu custo sem aumentar o valor percebido pelo cliente<sup>41</sup>.

**6. Avaliação das propostas e seleção dos fornecedores** - várias propostas de fornecedores concorrentes são analisadas.

Se a empresa compradora está decidindo sobre fazer ou comprar ("make or buy decision"), as propostas serão comparadas ao custo da produção própria. Se a empresa cliente se decide por fabricar, o processo de compra termina<sup>42</sup>.

Se a empresa não enfrenta uma decisão do tipo "make or buy", uma ou mais ofertas de diferentes fornecedores são aceitas para análise. As negociações sobre termos, preços, entregas ou outros aspectos das propostas continuarão com os fornecedores selecionados.

O comprador pode avaliar as propostas de cada vendedor através de uma lista de critérios de compra como preço, qualidade, entregas, habilidades técnicas etc. com pesos diferentes, que refletem os pontos mais valorizados pela empresa compradora.

A fase de avaliação das propostas será enriquecida na análise posterior feita sobre os critérios de decisão de compras das empresas industriais.

**7. Seleção de uma rotina de pedidos** - as rotinas de pedidos são estabelecidas através do envio dos pedidos de compra

aos fornecedores, pelo envio de relatórios de “status” aos departamentos usuários e pela determinação do nível de estoque necessário nos próximos períodos.

Este estágio envolve principalmente a coordenação entre o controle de produção e o controle de estoque.

Embora este estágio comece pela emissão do pedido de compra, o processo de compra não estará completo até que o item pedido seja entregue e aceito para utilização. A eficácia do fornecedor em lidar com este processo é crítica, haja vista que o departamento usuário (onde a necessidade foi originada) não vê seu problema resolvido até que o produto especificado tenha sido recebido e esteja disponível para uso.

**8. “Feedback” de performance e avaliação** - o estágio final do processo de compras consiste de sua revisão formal ou informal, e do “feedback” relativo à performance do produto e do fornecedor<sup>43</sup>.

Este estágio envolve a determinação do departamento usuário com relação a se o produto comprado resolveu o problema original.

“Feedbacks” negativos com relação ao produto ou fornecedor podem levar os tomadores de decisão de compra a reavaliar suas posições. Pesquisas indicam que quando esta situação ocorre, os tomadores de decisão tornam-se mais favoráveis aos fornecedores previamente rejeitados<sup>44</sup>.

### **3.2.2 O Conceito dos Centros de Compras (“Buying Centers”)**

Uma diferença significativa entre as compras industriais e compras de bens de consumo é a complexidade do centro de compras das organizações. Com produtos industriais, os centros de compras contêm mais participantes, interações mais freqüentes entre estes participantes e uma maior diversidade de motivações de compras.

Empresas industriais não compram somente produtos, e portanto, o fornecedor deve identificar quem são os participantes do processo de compras, suas prioridades e como eles interagem<sup>45</sup>.

Segundo Naumann, Lincoln e Mc Williams<sup>46</sup>, o conceito do centro de compras descreve todas as funções organizacionais que participam nas decisões de compras.

### **3.2.2.1 Os Papéis Assumidos pelos Participantes dos Centros de Compras**

Uma forma de se visualizar o centro de compras é através de sua composição interdepartamental, incluindo participantes da área de engenharia, gerenciamento de materiais, produção, finanças e alta gerência. Outra forma é através do “papel social” que cada um desempenha durante o processo de decisão de compras industriais.

Em nossa revisão bibliográfica, os seis papéis sociais encontrados foram: iniciadores (“initiators”), porteiros (“gatekeepers”), influenciadores (“influencers”), decisores (“deciders”), usuários (“users”) e compradores (“buyers”), que são descritos e exemplificados na tabela 2.

Fica claro que o centro de compras não é uma organização formal, ou seja, não é apresentada no organograma da empresa cliente. Por outro lado, o conceito do centro de compras ajuda a explicar o processo de compras industriais. Este centro é dinâmico e muda constantemente em função do tipo de produto procurado, tipo de situação de compra enfrentada e pelo estágio no processo de decisão de compra. O fornecedor precisa identificar quem são as pessoas que

participam do centro de compra bem como os papéis que cada uma delas desempenha ao longo do processo.



**Tabela 2 - Buying Center Roles**

<b>Role</b>	<b>Description</b>	<b>Example</b>
<b>Initiator</b>	Recognizes that some specific problem can be solved or avoided by acquiring a product or service	This individual may be located at any organizational position; may be a secretary, assembly line worker or president
<b>Gatekeeper</b>	Controls the exchange and flow of information between buy-sell team participants	A purchasing agent acts as a "gatekeeper" when he or she permits or denies a salesperson access to other member buying team members
<b>Influencer</b>	Establishes technical, product feature reliability, or performance specifications	Design engineers write product specifications; financial management defines financing terms; product personnel voice an opinion on product quality or serviceability issues
<b>Decider</b>	Actually makes the final buying decision	This authority may exist at any organizational level (top, middle, lower management). It may be centralized at corporate headquarters or decentralized at using locations
<b>User</b>	Actually uses the purchased product or service	These individuals may exert nominal or significant impact upon the buying process
<b>Buyer</b>	Has formal authority to select a supplier and implement the purchasing process	On straight rebuy items the buyer is usually a purchasing specialist; with a new task buy situation it may be another organizational member

Source: Frederick E. Webster, Jr. and Yoram Wind, "Organizational Buying Behavior" - 1982 pp.77-80. Adapted by permission of Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.; Thomas V. Bonoma, "Major Sales: Who really does the Buying" - Harvard Business Review, May-June 1982, p.113

Os iniciadores identificam a necessidade de comprar um produto ou serviço.

Os porteiros filtram as informações entre o vendedor e o comprador. Segundo Zaltman e Bonoma<sup>47</sup>, isto explica porque os vendedores freqüentemente vêem o porteiro como o melhor caminho para conseguir informações em um cliente industrial. Os porteiros também são tomadores de decisão quando decidem permitir ou não que o fluxo de informações corra entre o vendedor e o comprador.

Os influenciadores são indivíduos que exercem alguma influência sobre o que é comprado e de quem é comprado. Para Bonoma<sup>48</sup>, o número de influenciadores aumenta com o tamanho do pedido em parte por causa do risco financeiro e em parte porque muitas pessoas são afetadas pela decisão de compra.

Os decisores possuem autoridade de aprovar ou desaprovar a compra.

Os usuários são aqueles que realmente utilizam ou consomem o produto ou serviço.

Os compradores são responsáveis por iniciar o contrato formal de compra ou pedido de compra com o vendedor.

Como estamos definindo os papéis sociais assumidos no processo, apenas um indivíduo poderá desempenhar todos os papéis em pedidos de compra de baixo valor, enquanto em casos de compras de maior valor e maior risco, muitas pessoas e muitos papéis caracterizarão o processo de compra e venda.

### **3.2.2.2 A Composição Interdepartamental do Centro de Compras**

Também é de grande importância a identificação da composição interdepartamental do centro de compras como orientador para a atuação do homem de marketing industrial.

O trabalho de Naumann, Lincoln e McWilliams <sup>49</sup> apresenta a matriz de influências do centro de compras segundo sua composição interdepartamental, considerando o estágio do processo de compras e a situação de compras. Este trabalho é apresentado na tabela 3.

**Tabela 3 - Buying Center Influence Matrix**

<b>Phase</b>	<b>New Buy</b>	<b>Modified Rebuy</b>	<b>Straight Rebuy</b>
<b>Need identification</b>	- Engineering - Purchasing - Research and Development - Production	- Purchasing - Production - Engineering	- Production - Purchasing
<b>Establishment of specification</b>	- Engineering - Purchasing - Production - Research and Development	- Engineering - Purchasing - Production - Research and Development - Quality Control	- Purchasing - Engineering - Production
<b>Modification and evaluation of buying alternatives</b>	- Engineering - Purchasing - Research and Development	- Purchasing - Engineering - Production	- Purchasing - Engineering - Production
<b>Supplier selection</b>	- Engineering - Purchasing - Research and Development - Quality Control	- Purchasing - Engineering - Production	- Purchasing - Engineering - Production

Source: "The Purchase of Components: Functional Areas of Influence" - by Earl Naumann, Douglas J. Lincoln, and Robert McWilliams, Industrial Marketing Management, Vol. 13 (1984) p.113-122 - 1984 by Elsevier Science Publishing Co., Inc.

Vale ressaltar que a ordem em que os vários departamentos são listados representa seu grau de influência no processo de tomada de decisão de compras industriais de componentes.

A identificação dos departamentos que participam no centro de compras assume grande importância, devido às suas implicações na estratégia do marketing industrial a ser adotada com cada um destes departamentos.

Vale lembrar que, ao analisarmos a composição interdepartamental do centro de compras em função das três diferentes situações de compras e ao longo dos oito estágios do processo de decisão de compras, vinte e quatro células são definidas em tese, e o marketing industrial precisa definir estratégias ou táticas claras para obter sucesso em cada uma delas, considerando que estas estratégias e táticas deveriam variar de cliente a cliente, haja vista que a composição do centro de compras pode variar de cliente a cliente.

Portanto, o aumento da complexidade da venda industrial acontece à medida em que mais departamentos são envolvidos no processo.

### 3.2.3 Os Critérios de Decisão de Compras Industriais

O entendimento das motivações dos vários influenciadores do processo de decisão de compras é fundamental para que o homem de marketing industrial possa atuar sobre elas.

Uma abordagem para o entendimento destas motivações sobre a decisão de compras é a avaliação dos critérios de compra utilizados.

Para Lehmann e O'Shaughnessy<sup>50</sup>, as decisões de compras industriais refletem cinco tipos de critérios. Estes critérios funcionam em qualquer situação de compras, exceto para as compras menores, e são assim definidos:

**Critérios de performance** - referem-se a quão bem os produtos ou serviços atendem às expectativas definidas durante o processo de decisão de compra.

**Critérios econômicos** - referem-se aos questionamentos quanto aos custos que estarão associados com a compra e uso dos produtos e serviços.

**Critérios integrativos** - referem-se ao questionamento sobre se e de que maneira o fornecedor irá além das ações mínimas para atender às expectativas do cliente.

**Critérios de conformidade (adaptive)** - referem-se ao grau de certeza do centro de compras quanto ao fato de que o fornecedor produzirá e entregará conforme as especificações definidas.

**Critérios legais** - referem-se a quais considerações legais ou políticas devem ser alvo de atenção especial quando da compra do produto ou serviço.

Estudo feito com agentes de compras industriais concluiu que embora os compradores assumam utilizar todos os cinco critérios, os critérios econômicos e de performance recebem maior importância relativa, dependendo da sofisticação e da aplicação do produto. À medida que os produtos tornam-se menos padronizados, os critérios

econômicos tornam-se menos importantes, enquanto os critérios de performance tornam-se mais importantes. Critérios de conformidade foram considerados importantes em todos os tipos de produto, enquanto os critérios integrativos geralmente foram considerados menos importantes<sup>51</sup>.

Mahin<sup>52</sup> também afirma que os critérios para a tomada de decisão de compras nas organizações diferem em função do tipo de produto a ser comprado. Pesquisa apresentada por Dempsey<sup>53</sup> aponta para a seguinte ordem de importância dos critérios utilizados na compra de componentes em situação de recompra modificada: (1) capacidade de entrega, (2) qualidade, (3) preço, (4) instalações fabris e (5) sistemas de gerenciamento e controle. A classificação por importância atribuída a estes mesmos critérios aplicados à compra de bens de capital (equipamentos) foram respectivamente (1), (3), (5), (7) e (12), comprovando esta afirmação.

A aplicação dos 5 critérios descritos anteriormente a exemplos de influências sobre decisão de compras pode ajudar a demonstrar como os critérios são determinados.



Geralmente a preocupação primária dos agentes de compras está voltada à qualidade do produto e/ou serviço, à reputação da empresa fornecedora, seus produtos e à sua eficácia em custos<sup>54</sup>.

Pesquisa com 3000 leitores selecionados aleatoriamente e conduzida pela "Purchasing Magazine"<sup>55</sup>, perguntou quais informações eles mais precisavam antes da escolha do principal fornecedor. Os cinco primeiros fatores citados por compradores da indústria eletrônica foram (1) qualidade do produto, (2 e 3) a amarração entre pontualidade de entrega e preços, (4) disponibilidade e (5) serviço.

Os critérios para a tomada de decisão de compras também variam em função dos participantes do centro de compras.

Engenheiros de desenvolvimento de produtos estão primariamente preocupados com o processo de fabricação dos novos produtos e com os componentes que o integrarão. Estes influenciadores podem ser motivados por fatores de performance, conformidade e econômicos<sup>56</sup>.

A tabela 4 nos mostra os fatores que, segundo Sibley<sup>57</sup>, motivam as influências sobre a decisão de compra em vários departamentos no estágio de seleção de fornecedores.

Para Mahin<sup>58</sup>, as empresas industriais definem centros de compra para avaliar as propostas de vendas quando compram máquinas industriais complexas ou quando passam por situações de compra nova ou recompra modificada. A tabela 5 mostra os critérios mais relevantes utilizados por cada participante deste centro de compra, segundo o autor.

**Tabela 4 - Ranking of Factors Motivating Buying Influences in Various Departments in Selecting Suppliers of a Standard Industrial Product**

**Accounting Department:**

1. Offers volume discounts
2. Regularly meets quality specifications
3. Is honest in dealing
3. Answers all communications promptly
5. Has competitive prices
5. Handles product rejections fairly
5. Provides needed information when requested (such as bids)

**Production Control Department:**

1. Can deliver quickly in an emergency
2. Ships products when wanted (for example, move-up and/or pushback deliveries if necessary)
3. Regularly meets quality specifications
4. Willing to cooperate in the face of unforeseen difficulties
4. Helpful in emergency situations

**Purchasing Department:**

1. Regularly meets quality specifications
2. Advises of potential trouble
2. Is honest in dealing
2. Provides products during times of shortages
5. Willing to cooperate in the face of unforeseen difficulties
5. Delivers when promised
5. Provides needed information when requested (such as bids)
5. Helpful in emergency situations

**Manufacturing Engineering Department:**

1. Delivers when promised
2. Is honest in dealing
2. Provides products during times of shortages
4. Regularly meets quality specifications
5. Can deliver quickly in an emergency

**Quality Control Department:**

1. Regularly meets quality specifications
2. Is honest in dealing
3. Allows credit for scrap or rework
3. Provides products during times of shortages
5. Has a low percentage of rejects

**Special Machinery Engineering Department:**

1. Provides products during times of shortages
2. Regularly meets quality specifications
3. Has a low percentage of rejects
4. Delivers when promised
5. Is honest in dealing

**Tool Design Department:**

1. Is honest in dealing
2. Has technical ability and knowledge
2. Handles product rejections fairly
2. Allows credit for scraps or rework
2. Invoices correctly
2. Provides products during times of shortages
2. Answers all communications promptly

Source: Stawnley D. Sibley, "How Interfacing Departments Rate Vendors" - National Purchasing Review 5 - (August-September-October 1980) - p.11.

**Tabela 5 - Purchasing Concerns by Buying Center Participant**

<b>Buying Center Participant</b>	<b>Participant's Primary Purchasing Motives</b>	<b>Focus on Seller's</b>
Purchasing	Economic package	Unit prices, quantity, cash discounts, terms, conditions
Finance	Economic package	Price escalation clauses, progress payments, leasing options
Engineering	Product/materials reliability	Product specifications, quality, problem-solving capabilities
Manufacturing	Product/materials reliability	Operating costs, life cycle costs, zero-defects programs, quality
Materials management	Supply continuity	on-time shipments, delivery, quality Off-the-shelf availability, owning costs
Production control		
Inventory control	Supply continuity	
Marketing	How a vendor's business proposition will affect the buyer's market share position	Brand recognition and acceptance of purchased components, parts availability, after-sales service
Top management	How a vendor's business proposition will affect the buyer's financial statements	Capital costs, prices, operating costs

Source: MAHIN, Philip W. Business to Business Marketing - Strategic Resource Management and Cases. 1991 Allyn & Bacon - p.116.

### 3.3 Considerações sobre a revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica apresentada sobre as compras industriais nos conduz à conclusão de que se trata de um processo bastante complexo. Esta complexidade se revela através do número de variáveis envolvidas, tanto em relação ao conteúdo da transação bem como em relação aos agentes que interagem neste processo tanto por parte do fornecedor quanto por parte do cliente.

O estudo deixa claro, ainda, que cada cliente pode apresentar características diferentes entre si no que diz respeito aos critérios adotados no processo de tomada de decisão de compra, bem como em relação aos influenciadores e suas motivações para influenciar o processo.

Desta forma, a principal conclusão desta revisão refere-se ao fato de que as fontes para potencial diferenciação dos fornecedores podem variar cliente a cliente, o que exigiria uma abordagem “customizada” para cada cliente-alvo.

A principal implicação trazida ao trabalho por esta constatação, é a de que qualquer conclusão deste trabalho não poderia advir única e exclusivamente da revisão bibliográfica, indicando a real necessidade de uma pesquisa exploratória junto a clientes do setor.

#### 4. PESQUISA

Para se definir os fatores-chave que, no processo de tomada de decisão de compra industrial, são percebidos pelos clientes como fatores que agregam valor a seu negócio e, portanto, fatores para potencial diferenciação por parte dos fornecedores de componentes eletrônicos passivos, seria necessário que se dispusesse de uma sólida base teórica, que permitisse fundamentar esta definição de forma inequívoca. Além disso, esta base teórica deveria permitir claramente uma adequação ao setor em questão.

Como no trabalho apresentado não se pode contar com a condição citada acima, a busca do conjunto de fatores-chave para a tomada de decisão de compra industrial foi feita através da combinação da bibliografia especializada apresentada anteriormente com os resultados da pesquisa de campo, exploratória, realizada junto a diferentes clientes do setor e apresentada na sequência deste trabalho.

A revisão bibliográfica apresentada neste trabalho, nos leva à realização de uma pesquisa para validar os atributos mostrados

por Sibley e Mahin, ou ainda encontrar outros atributos que possam ser agregados a eles.

#### **4.1 Qualificação da Pesquisa**

Selltiz et alli <sup>59</sup> definem 4 objetivos específicos em uma pesquisa, a saber:

1. Familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses;

2. Apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características);

3. Verificar a freqüência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa (geralmente, mas não sempre, com uma hipótese inicial específica), e



4. Verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

Nos estudos que apresentam o primeiro objetivo citado - geralmente denominados estudos **formuladores** ou **exploratórios** - a principal acentuação refere-se à descoberta de novas idéias e intuições. Para isso, o planejamento de pesquisa precisa ser suficientemente flexível, de modo a permitir a consideração de muitos outros aspectos diferentes de um fenômeno.

Nos estudos que apresentam o segundo e o terceiro objetivos acima enumerados, uma consideração fundamental é a exatidão, exigindo do planejamento da pesquisa especial atenção à eliminação de possível viés na coleta de dados para garantir a segurança e a precisão dos resultados obtidos. Estes são denominados estudos **descritivos**.

Os estudos que verificam hipóteses causais exigem processos que não apenas reduzam o viés e aumentem a precisão, mas que também permitam inferências a respeito da causalidade, e são denominados pelos autores como **experimentais**.

Vale ressaltar que os autores também consideram que, embora não sejam bem definidas as diferenças entre os tipos citados, devido à existência de elementos dos vários tipos de estudo em uma única pesquisa, de modo geral é possível fazer tais distinções pela ênfase primordial dada ao estudo. Tripodi et alli <sup>60</sup> afirmam que os estudos empíricos que melhor podem ser classificados são aqueles que se referem a uma investigação única.

A pesquisa apresentada é um estudo exploratório, obtido através de amostra qualitativa e extraída por conveniência. Portanto, os resultados apresentados indicam tendências não probabilísticas e portanto, não projetáveis.

## **4.2 Método Utilizado**

As entrevistas estruturadas foram feitas diretamente em alguns dos principais clientes que atuam no mercado eletroeletrônico brasileiro, num total de 29 empresas. Foram entrevistadas 48 pessoas envolvidas diretamente em atividades de compras, engenharia e outras áreas administrativas, e foram classificados conforme seu papel no processo de decisão de compra (tomador de decisão ou influenciador) e conforme sua posição hierárquica na empresa.

### **4.2.1 Perfil da Amostra**

O perfil identificado da amostra, segundo seu papel no processo de decisão de compra foi:

- Tomadores de decisão - 17;
- Influenciadores - 22;
- Não responderam - 9.

Segundo a hierarquia, o perfil identificado da amostra foi:

- Diretoria/Gerência (compras e engenharia) - 20;
- Engenharia - 12;
- Administração (compras e outros) - 16.

#### **4.2.2 Relação das Empresas Entrevistadas**

Esta relação é apresentada no anexo 1 deste trabalho.

#### **4.2.3 Roteiro para Entrevistas**

É apresentado no anexo 2 deste trabalho.

### 4.3 Dados Obtidos

Os dados obtidos pela pesquisa realizada mostram a hierarquia dos fatores-chave para a tomada de decisão de compras industriais no mercado brasileiro de componentes eletrônicos passivos. Esta hierarquia é demonstrada no quadro a seguir:

POSICIONAMENTO	FATOR
1º	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço</li> </ul>
2º	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidade nas entregas</li> <li>• Produto</li> <li>• Serviço a clientes / Suporte a vendas</li> </ul>
3º	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem</li> </ul>

Além da hierarquia genérica acima, pudemos observar e identificar os principais sub-fatores de decisão de compras, dentro de cada um dos itens apresentados acima, a saber:

POSICIONAMENTO	FATOR	SUB-FATOR
1°	• Preço	1. Competitividade em preços 2. Percepção de valor e preço justo
2°	• Confiabilidade nas entregas	1. Alocação / programação de entrega 2. Entregas no prazo
2°	• Produto	1. Qualidade 2. Performance
2°	• Serviço a clientes / Suporte a vendas	1. Qualidade no fornecimento de amostras
3°	• Imagem	1. Comprometimento com parceria de longo prazo

Os dados acima apresentados permitem apenas uma análise simplificada do trabalho. Portanto, apresentamos a seguir a ordem de todos os sub-fatores listados pelos clientes para uma melhor avaliação dos resultados.

POSICIONAMENTO	SUB-FATOR
1°	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividade em preços.</li> </ul>
2°	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do produto.</li> <li>• Performance do produto.</li> </ul>
3°	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alocação / programação de entrega.</li> <li>• Entregas no prazo.</li> </ul>
4°	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade no fornecimento de amostras.</li> </ul>
5°	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção de valor e preço justo.</li> </ul>
6°	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento com parceria de longo prazo.</li> <li>• Design-in / parceria para novos desenvolvimentos.</li> <li>• Qualidade do processo de vendas.</li> <li>• Flexibilidade para mudanças nos pedidos.</li> <li>• Flexibilidade nas negociações.</li> <li>• Condições de pagamento.</li> </ul>
7°	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing de relacionamento.</li> <li>• Consistência e melhoramentos contínuos.</li> <li>• Lealdade à marca / fidelidade.</li> </ul>
8°	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregas de emergências.</li> </ul>
9°	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de inovação de produtos.</li> </ul>
10°	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplitude do portfolio de produtos / Variedade de opções.</li> </ul>
11°	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top of mind / ordem de preferência.</li> </ul>

## 5. CONCLUSÃO

Através dos resultados obtidos na pesquisa, conseguimos identificar quais são os principais fatores envolvidos no processo de tomada de decisão de compras industriais, no mercado brasileiro de componentes eletrônicos passivos.

Dado que os maiores volumes de consumo de componentes eletrônicos passivos se concentram na classificação de “commodities”, conforme citado anteriormente neste trabalho, podemos considerar o resultado apresentado como previsível, em termos da ordem dos fatores indicada pelos clientes.

Outra constatação a que nos levam os resultados obtidos, é que eles estão em sintonia com os dados apresentados por Sibley e Mahin e, embora estes trabalhos sejam datados de 1980 e 1991 respectivamente, a presente pesquisa indica que ambos permanecem válidos para nosso mercado, uma vez que a pesquisa foi realizada no período de março a maio de 1997. É importante reforçar ainda, que o trabalho apresentado por Sibley é mais detalhado e mais completo que o estudo efetuado neste trabalho, deixando em aberto a possibilidade



da existência de diferenças entre as constatações finais em pontos de menor visibilidade e, talvez, de menor relevância.

Vale ressaltar ainda, que as diferenças entre os quatro primeiros fatores indicados pela presente pesquisa foram bastante reduzidas. Portanto, foi extremamente útil a indicação dos sub-fatores para uma análise mais completa deste mercado.

Com esta ordenação, fica clara a indicação de que competitividade em preços, além de qualidade e performance dos produtos fornecidos são condições básicas para a entrada ou permanência de quaisquer competidores que queiram participar deste mercado. Outro ponto importante está ligado ao fato que, nos últimos tempos, a competitividade nos preços não é ditada pelos fabricantes de componentes eletrônicos passivos instalados no Brasil, mas sim pelo mercado mundial destes produtos, cujo acesso torna-se constantemente facilitado pela tecnologia da informação e principalmente pelo processo de inserção brasileira no mercado globalizado, que tem despertado grande interesse dos fabricantes estrangeiros.

As afirmações feitas acima sobre a base de comparação de preços dos produtos oferecidos, também são aplicáveis à questão da qualidade e performance dos produtos fabricados localmente, cuja concorrência internacional, especialmente dos fabricantes asiáticos como China, Coréia, Taiwan etc., tem se mostrado mais e mais agressiva a cada dia.

Porém, conforme Webster <sup>61</sup>, o produto industrial compreende um complexo conjunto de relações entre fornecedor e cliente e, assim sendo, o produto físico e seu preço são apenas duas das dimensões da interface entre as duas partes numa relação de troca.

Assim, outra constatação a partir da pesquisa apresentada diz respeito à complexidade percebida na relação de compra e venda industrial. Os dados obtidos reforçam a idéia de que os chamados centros de compra sofrem diversas influências de diversos departamentos/pessoas da empresa cliente. Por outro lado, estas diversas influências apontam para a necessidade de envolvimento de um grande número de pessoas/departamentos da empresa fornecedora no atendimento das necessidades do cliente. Vale ressaltar que este conjunto de sub-fatores apontados pelo estudo é

que vão determinar o valor percebido pelo cliente, e que vão possibilitar a diferenciação por parte do fornecedor.

Tendo em vista esta afirmação, o resultado da pesquisa nos auxilia a identificar pelo menos uma outra dimensão desta relação, a questão dos serviços agregados pelo fornecedor.

A indicação da necessidade de serviços agregados passa pela identificação de alguns sub-fatores como alocação / programação de entrega, entrega no prazo, qualidade percebida no fornecimento de amostras, “design-in” / parceria para novos desenvolvimentos, qualidade percebida no processo de vendas, flexibilidade para mudanças nos pedidos, flexibilidade nas negociações, condições de pagamento e entregas de emergências. Dentro da complexidade constatada na relação, nota-se que diversas áreas da empresa fornecedora estarão diretamente envolvidas no provimento de serviços aos clientes, como produção, logística, engenharia de aplicação e departamento financeiro, e caberá ao marketing industrial planejar e coordenar esta atuação como parte de uma estratégia mais ampla da empresa.

Em função do grande número de interações e de pessoas e departamentos envolvidos na relação cliente-fornecedor como um todo, outra dimensão acaba por se revelar como fundamental para o sucesso da empresa fornecedora. Esta dimensão é o relacionamento, e caberá também ao marketing industrial, o papel de construir uma efetiva gerência de relacionamentos, cujo papel básico, será coordenar toda a interface entre cliente e fornecedor, visando a obtenção do aumento do valor percebido pelo cliente nas relações de troca com a empresa fornecedora, preservando a percepção de preço justo pago pelo cliente não somente pelo produto, mas por todos os fatores envolvidos na relação de troca.

## 5.1 Limitações e Contribuições do Estudo

O número de clientes envolvidos no estudo consitui a primeira limitação do trabalho apresentado, haja vista que representam uma amostra qualitativa, não representativa e extraída por conveniência e, portanto, levam-nos a resultados indicativos de tendência não probabilística e não projetável.

Outra limitação do estudo está ligada ao fato de que, embora nos leve a concluir a importância dos relacionamentos no processo, ele não considera as características individuais dos participantes dos centros de compras, o que segundo o modelo do comportamento do comprador industrial explorado pelo professor Sheth, tem grande importância para o entendimento das motivações dos diversos influenciadores no processo de tomada de decisão de compras industriais.

Devemos mencionar ainda que, embora o estudo não tenha sido segmentado em função das diferentes situações de compra, todas estas situações foram contempladas, em função das próprias características do mercado. Além disso, conforme apresentado durante a revisão bibliográfica, a importância de cada fator ou sub-fator

identificado, está diretamente relacionada a qualquer situação de compra apresentada.

As limitações acima relacionadas tornam-se ao mesmo tempo, novas oportunidades de investigação. Assim sendo, este trabalho poderia ser completado através de uma pesquisa feita com todo o universo dos clientes que se utilizam de componentes eletrônicos passivos, tornando o estudo exploratório em um censo.

Outro estudo poderia ser feito, seguindo-se a ênfase psicológica proposta pelo professor Sheth, voltado para a compreensão das expectativas individuais dos participantes do processo de compra, os objetivos das funções que desempenham, suas distorções de percepção e os riscos percebidos.

Apesar das limitações mencionadas acima, a apresentação, discussão e ampliação da base teórica sobre o tema do presente estudo, têm sua utilidade como referencial para o direcionamento de ações, por parte dos diversos participantes do mercado de componentes eletrônicos passivos, na busca pela conquista de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes locais ou estrangeiros.

É interesse do autor se aprofundar no entendimento dos fatores de tomada de decisão de compras industriais que possam ser revertidos em subsídios para orientação e determinação de estratégias de diferenciação, não envolvendo necessariamente o setor aqui estudado.

## **6. ANEXOS**



## **6.1 Anexo 1 - Empresas Entrevistadas**

**EMPRESAS ENTREVISTADAS**

1. ADD
2. ALCATEL
3. AUTEL
4. BRAVOX
5. CCE IND. E COMÉRCIO
6. CINERAL
7. EQUITEL
8. ERICSSON
9. EVADIN
10. FORD
11. GRADIENTE
12. HELFONT
13. HL ELETROMETAL
14. ITAUTEC-PHILCO

**EMPRESAS ENTREVISTADAS**

15.KOSTAL

16.NGK

17.NOVIK

18.OLIVETTI

19.PEMA COFAP

20.PETO

21.PHILIPS S&V

22.PHILIPS SJC

23.PROMON

24.ROBERTSHAW

25.SANYO

26.SEMP TOSHIBA

27.SONY

28.TASSELI

29.TECTOY

## **6.2 Anexo 2 - Formulário para Entrevista**

**FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA****PESQUISA: COMPONENTES ELETRÔNICOS PASSIVOS**

EMPRESA: \_\_\_\_\_

NOME: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_\_

FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

( ) TOMADOR DE DECISÃO ( ) INFLUENCIADOR

**QUESTÕES:**

1. Componentes passivos utilizados por sua empresa para fabricação de produtos:

---

---

---

---

2. Citar e ordenar os principais fatores avaliados para a tomada de decisão de compras de componentes eletrônicos passivos.

1° \_\_\_\_\_

2° \_\_\_\_\_

3° \_\_\_\_\_

4° \_\_\_\_\_

5° \_\_\_\_\_

3. Citar e classificar, segundo a importância relativa, cinco sub-fatores de decisão de compras, ligados a cada um dos fatores apresentados no item anterior:

A) Fator classificado em primeiro lugar no item 2 - \_\_\_\_\_

1° \_\_\_\_\_

2° \_\_\_\_\_

3° \_\_\_\_\_

4° \_\_\_\_\_

5° \_\_\_\_\_

B) Fator classificado em segundo lugar no item 2 - \_\_\_\_\_

1° \_\_\_\_\_

2° \_\_\_\_\_

3° \_\_\_\_\_

4° \_\_\_\_\_

5° \_\_\_\_\_

C) Fator classificado em terceiro lugar no item 2 - \_\_\_\_\_

1° \_\_\_\_\_

2° \_\_\_\_\_

3° \_\_\_\_\_

4° \_\_\_\_\_

5° \_\_\_\_\_

D) Fator classificado em quarto lugar no item 2 - \_\_\_\_\_

1° \_\_\_\_\_

2° \_\_\_\_\_

3° \_\_\_\_\_

4° \_\_\_\_\_

5° \_\_\_\_\_

E) Fator classificado em quinto lugar no item 2 - \_\_\_\_\_

1° \_\_\_\_\_

2° \_\_\_\_\_

3° \_\_\_\_\_

4° \_\_\_\_\_

5°

4. Outras sugestões / comentários:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.



## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- <sup>1</sup> AMES, B. Charles. Marketing Planning for Industrial Products. Harvard Business Review 46, September-October 1968, p.100-111.
- <sup>2</sup> BENNET, Peter D.. Dictionary of Marketing Terms. p.36.
- <sup>3</sup> ARNDT, John. Toward a Concept of Domesticated Markets. Journal of Marketing 43, Fall 1979, p. 69-75.
- <sup>4</sup> JACKSON, Barbara Bund. Winning and Keeping Industrial Customers. Lexington, Massachussets, Lexington Books, D.C. Heath & Co., 1985, p.14-15.
- <sup>5</sup> MAHIN, Philip W. Business to Business Marketing - Strategic Resource Management and Cases. - Allyn & Bacon 1991 - p.17.
- <sup>6</sup> MAHIN, Philip W. Business to Business Marketing - Strategic Resource Management and Cases. - Allyn & Bacon 1991 - p.17.
- <sup>7</sup> PORTER, Michael E.. Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, 1985. p. 130-140.
- <sup>8</sup> WEBSTER, Frederick E. Jr. & WIND, Yoram. Organizational Buying Behavior. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall 1982. p.2.
- <sup>9</sup> BONOMA, Thomas V.. Major Sales: Who Really Does the Buying ? Harvard Business Review 60. May-June 1982. - p. 111-119.
- <sup>10</sup> PORTER, Michael E.. Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors - Free Press 1980. p. 37-38.
- <sup>11</sup> WEBSTER, Frederick E. Jr.. Industrial Marketing Strategy. John Wiley & Sons 1984. p.23.

---

<sup>12</sup> SHETH, Jagdish N. A Model of Industrial Buyer Behavior Journal of Marketing 37, 4 (October 1973), p.50-56.

<sup>13</sup> LEVITT, Theodore. Industrial Purchasing Behavior. Bosto: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965.

<sup>14</sup> BELIZZI, A. & MC VEY, Philip. How valid is the Buygrid Model ? Industrial Marketing Management 12 - 1983, p.57-62.

<sup>15</sup> ROBINSON, P. J., FARIS, C. W. & WIND, Y. Industrial Buying and the Creative Marketing. Boston: Allyn & Bacon, Inc., and the Marketing Science Institute, 1967 - cap. 3, 4 e 5.

<sup>16</sup> GHINGOLD, Morry. Testing the 'Buygrid' Buying Process Model. Journal of Purchasing and Materials Management 22 (winter, 1986) - p.30.

<sup>17</sup> BELIZZI, A. & MC VEY, Philip. How valid is the Buygrid Model ? Industrial Marketing Management 12 - 1983, p.57-62.

<sup>18</sup> GHINGOLD, Morry. Testing the 'Buygrid' Buying Process Model. Journal of Purchasing and Materials Management 22 (winter, 1986) - p.36.

<sup>19</sup> HAAS, Robert W.. Industrial Marketing Management. 4th edition - 1976 - PWS-KENT Publishing Company - p.96.

<sup>20</sup> LINCOLN & MC WILLIAMS. The Purchase of Components: Functional Areas of Influence. Industrial Marketing Management, Vol.13 - 1984 Elsevier Science Publishing Co., Inc - p.113-122.

<sup>21</sup> REEDER, Robert R., BRIERTY, Edward G. & REEDER, Betty H.. Industrial Marketing - Analysis, Planning and Control - Prentice Hall, Inc. - 2nd edition - 1991 - p.77.

---

<sup>22</sup> WEBSTER, Frederick E. Jr.. Industrial Marketing Strategy. John Wiley & Sons 1984. p.30.

<sup>23</sup> MAHIN, Philip W. Business to Business Marketing - Strategic Resource Management and Cases. - Allyn & Bacon 1991 - p.112.

<sup>24</sup> HAAS, Robert W.. Industrial Marketing Management. 4th edition - 1976 - PWS-KENT Publishing Company - p.95.

<sup>25</sup> HAAS, Robert W.. Industrial Marketing Management. 4th edition - 1976 - PWS-KENT Publishing Company - p.94-95.

<sup>26</sup> REEDER, Robert R., BRIERTY, Edward G. & REEDER, Betty H.. Industrial Marketing - Analysis, Planning and Control - Prentice Hall, Inc. - 2nd edition - 1991 - p.77-78.

<sup>27</sup> WEBSTER, Frederick E. Jr.. Industrial Marketing Strategy. John Wiley & Sons 1984. - p.29-30.

<sup>28</sup> HAAS, Robert W.. Industrial Marketing Management. 4th edition - 1976 - PWS-KENT Publishing Company - p.95.

<sup>29</sup> MAHIN, Philip W. Business to Business Marketing - Strategic Resource Management and Cases. - Allyn & Bacon 1991 - p.111.

<sup>30</sup> DOYLE, Peter, WOODSIDE, Arch G., & MITCHELL, Paul. Organizations Buying in New Task and Rebuy Situations. Industrial Marketing Management 8 - 1979 - p.7-11.

<sup>31</sup> WEBSTER, Frederick E. Jr.. Industrial Marketing Strategy. John Wiley & Sons 1984. - p.29.

<sup>32</sup> HAAS, Robert W.. Industrial Marketing Management. 4th edition - 1976 - PWS-KENT Publishing Company - p.95.

- 
- <sup>33</sup> MAHIN, Philip W. Business to Business Marketing - Strategic Resource Management and Cases. - Allyn & Bacon 1991 - p.110-111.
- <sup>34</sup> MAHIN, Philip W. Business to Business Marketing - Strategic Resource Management and Cases. - Allyn & Bacon 1991 - p.104.
- <sup>35</sup> REEDER, Robert R., BRIERTY, Edward G. & REEDER, Betty H.. Industrial Marketing - Analysis, Planning and Control - Prentice Hall, Inc. - 2nd edition - 1991 - p.78.
- <sup>36</sup> VON HIPPEL, Eric. Successful Industrial Products from Customer Ideas. Journal of Industrial Marketing 42 (January 1978) - p.39-49.
- <sup>37</sup> REEDER, Robert R., BRIERTY, Edward G. & REEDER, Betty H.. Industrial Marketing - Analysis, Planning and Control - Prentice Hall, Inc. - 2nd edition - 1991 - p.79.
- <sup>38</sup> REEDER, Robert R., BRIERTY, Edward G. & REEDER, Betty H.. Industrial Marketing - Analysis, Planning and Control - Prentice Hall, Inc. - 2nd edition - 1991 - p.86.
- <sup>39</sup> MAHIN, Philip W. Business to Business Marketing - Strategic Resource Management and Cases. - Allyn & Bacon 1991 - p.105.
- <sup>40</sup> REEDER, Robert R., BRIERTY, Edward G. & REEDER, Betty H.. Industrial Marketing - Analysis, Planning and Control - Prentice Hall, Inc. - 2nd edition - 1991 - p.87.
- <sup>41</sup> REEDER, Robert R., BRIERTY, Edward G. & REEDER, Betty H.. Industrial Marketing - Analysis, Planning and Control - Prentice Hall, Inc. - 2nd edition - 1991 - p.87.
- <sup>42</sup> HAAS, Robert W.. Industrial Marketing Management. 2nd edition - Boston: Kent Publishing Co., 1982 - p.85.

---

<sup>43</sup> DOYLE, Peter, WOODSIDE, Arch. G., & MITCHELL, Paul. Organizations Buying in New Task and Rebuy Situations. Industrial Marketing Management 8 - 1979 - p.7-11 + LAMBERT, DORNOFF & KERNAN. The Industrial Buyer and the Postchoice Evaluation Process. Journal of Marketing Research 14 (March 1977) - p.246-251.

<sup>44</sup> DOYLE, Peter, WOODSIDE, Arch. G., & MITCHELL, Paul. Organizations Buying in New Task and Rebuy Situations. Industrial Marketing Management 8 - 1979 - p.19.

<sup>45</sup> BONOMA, Thomas V.. Major Sales: Who Really Does the Buying ? Harvard Business Review 60. May-June 1982. - p.112.

<sup>46</sup> NAUMANN Earl, LINCOLN, Douglas J., & MC WILLIAMS, Robert. The Purchase of Components: Functional Areas of Influence. Industrial Marketing Management, Vol.13 - 1984 Elsevier Science Publishing Co., Inc - p.114.

<sup>47</sup> ZALTMAN, Gerald & BONOMA, Thomas V.. Organizational Buying Behavior: Hypoteses and Directions. Industrial Marketing Management, Vol. 6, No. 1, 1977 - p.56.

<sup>48</sup> BONOMA, Thomas V.. Major Sales: Who Really Does the Buying ? Harvard Business Review 60. May-June 1982. - p.114-115.

<sup>49</sup> NAUMANN Earl, LINCOLN, Douglas J., & MC WILLIAMS, Robert. The Purchase of Components: Functional Areas of Influence. Industrial Marketing Management, Vol.13 - 1984 Elsevier Science Publishing Co., Inc - p.113-122.

<sup>50</sup> LEHMANN, Donald R. and John O'Shaughnessy "Decision Criteria Used in Buying Different Categories of Products". Journal of Purchasing and Materials Management 18 - Spring 1982 - p.10.

<sup>51</sup> LEHMANN, Donald R. and John O'Shaughnessy "Decision Criteria Used in Buying Different Categories of Products". Journal of Purchasing and Materials Management 18 - Spring 1982 - p.10.

---

<sup>52</sup> MAHIN, Philip W. Business to Business Marketing - Strategic Resource Management and Cases. - Allyn & Bacon 1991 - p.114-115.

<sup>53</sup> DEMPSEY, William A.. Vendor Selection and the Buying Process. Industrial Marketing Management; August 1978; p.259.

<sup>54</sup> HOLTZMAN, Henry. Selling the Right Man. Agency Sales Magazine 11 - September 1981 - p.8.

<sup>55</sup> O'CONNOR, John F.. What Your Peers Really Want to Know About Suppliers. Purchasing Magazine 96 - May 10, 1984 - p.57.

<sup>56</sup> KRAUSE, William H.. How to Sell to Engineers. Agency Sales Magazine 14 - April 1984 - p.18).

<sup>57</sup> SIBLEY, Stawnley D.. How Interfacing Departments Rate Vendors. National Purchasing Review 5 - (August-September-October 1980) - p.11.

<sup>58</sup> MAHIN, Philip W. Business to Business Marketing - Strategic Resource Management and Cases. - Allyn & Bacon 1991 - p.115-116.

<sup>59</sup> SELLTIZ, C., et alli. Métodos de Pesquisa das Relações Sociais. São Paulo, editora Herder, USP, 1974; p.59-63.

<sup>60</sup> TRIPODI, Tony, et alli. Análise da Pesquisa Social (2 ed.). Rio de Janeiro, F. Alves, 1981, p.35.

<sup>61</sup> WEBSTER, Frederick E. Jr.. Industrial Marketing Strategy. John Wiley & Sons 1984. - p.74.