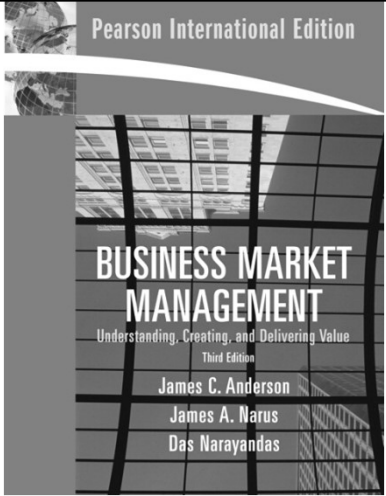
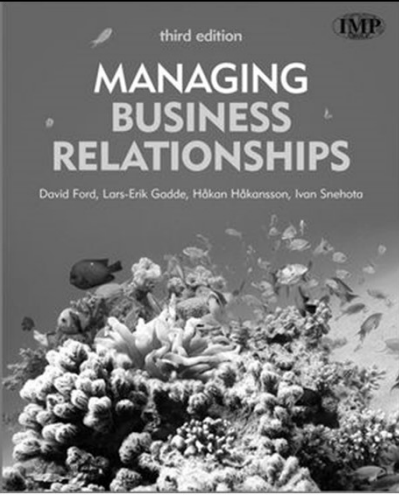


Marketing Empresarial (BtoB)

João Mota
Departamento de Gestão
joaomota@iseg.ulisboa.pt

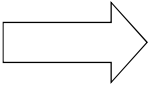
Bibliografia base

Anderson, J., Narus, J. & Narayandas, D. (2009), *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, Prentice Hall

Ford, D. *et al.* (2011), *Managing Business Relationships*, John Wiley.

Marketing Empresarial

Tópicos do Programa



- Valor, Processos de Negócio e Redes
- Geração de Conhecimento sobre Empresas Clientes
- Gestão e Desenvolvimento de Ofertas de Mercado
- Gestão de Relacionamentos com Clientes

Abordagem base

foco nos processos de compreensão, criação e entrega de valor a mercados e clientes alvo

Racionalização (eficiência) e Desenvolvimento (inovação)

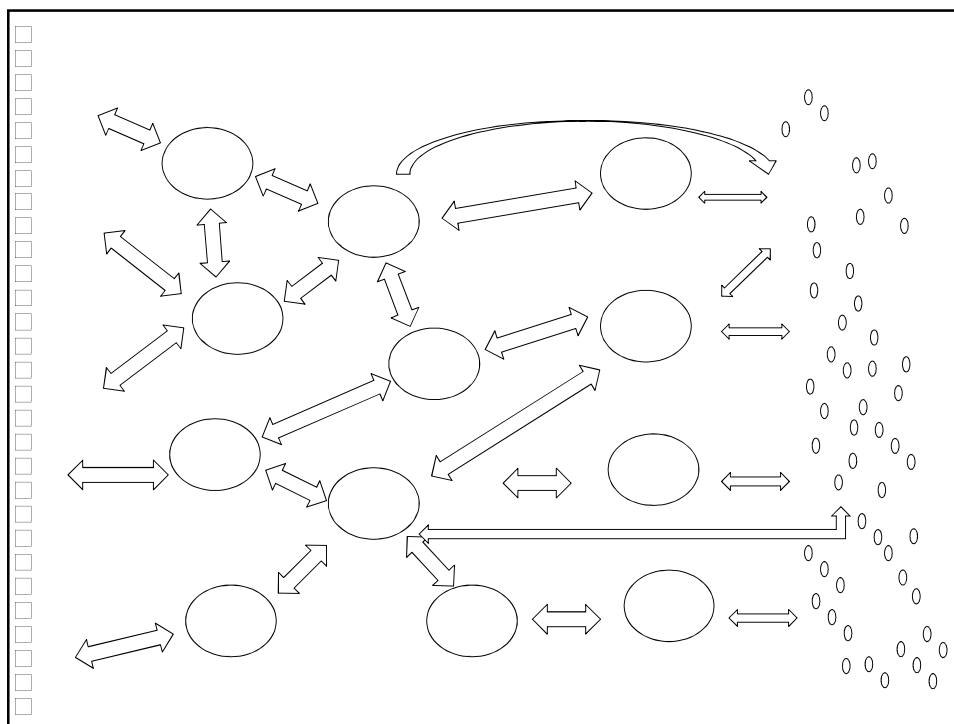
Transações repetidas (relacionamentos de negócio) entre as partes (fornecedores e clientes)



Desenvolvimentos intra e inter-organizacionais



[Airbus' commitment to eco-efficiency begins with suppliers - YouTube](#)



Pontos Prévios Organizações como clientes

Mercados/Clientes Organizacionais

Empresas, instituições ou governos que adquirem bens e serviços para

- *uso próprio*
- *incorporação nos bens e serviços que produzem*
- *revenda juntamente com outros produtos e serviços a outras empresas, instituições ou governos*

Pontos Prévios

Alguns bens e serviços

- Construção civil e obras públicas
 - ◆ Concepção/projecto, gestão, construção
- Equipamentos pesados (Original Equipment Manufacturer - OEM)
 - ◆ Locomotivas, turbinas, prensas...
- Equipamentos ligeiros (OEM)
 - ◆ Máquinas ferramentas, sistemas de frio, equip. diagnóstico, ...
- Componentes e sistemas
 - ◆ Motores, ar condicionado, circuitos integrados
- Matérias primas e processadas
 - ◆ Areia, cortiça, ferro, aço, papel, plásticos, solventes...
- Produtos de Manutenção, Reparação e Operações (MRO)
- Consumíveis
 - ◆ Clips, canetas, papel, combustíveis, energia,...

Pontos Prévios

Alguns bens e serviços

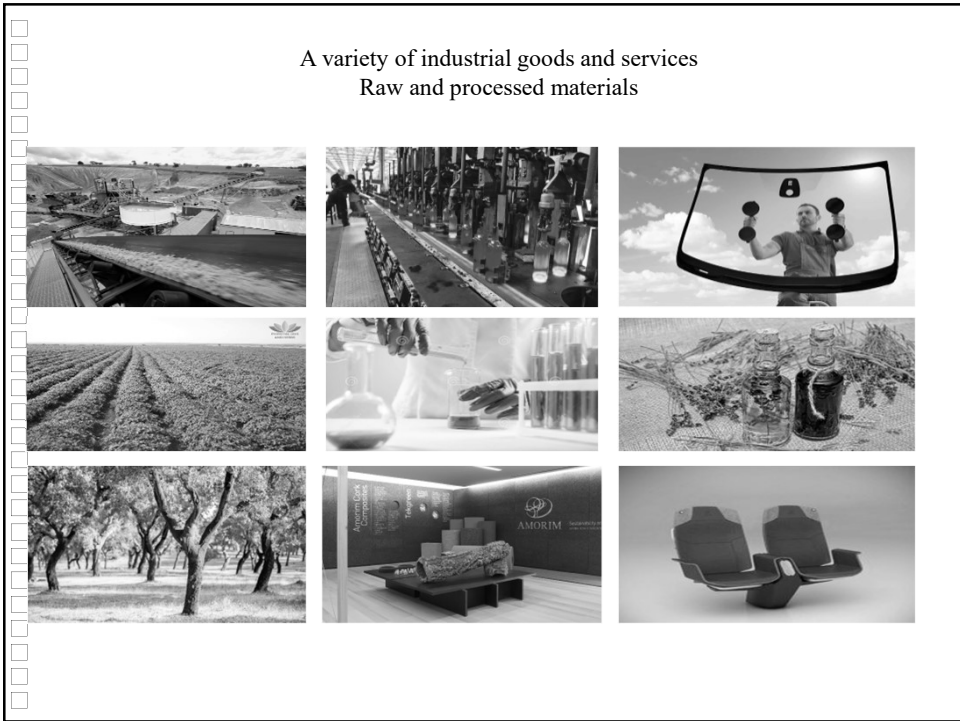
- Serviços
 - ◆ Leasing
 - ◆ Seguros
 - ◆ Manutenção
 - ◆ Limpezas
 - ◆ Banca
 - ◆ Auditoria
 - ◆ Consultoria
 - ◆ Estudos de mercado
 - ◆ Logística e transportes
 - ◆ Processamento de dados
 - ◆ Segurança,

A variety of industrial goods and services
Heavy equipments



A variety of industrial goods and services
Light equipments





A variety of industrial goods and services
Maintenance, Repair, and Operations (MRO)



Mercados empresariais vs mercados consumo

- Ênfase na Funcionalidade ou Desempenho e não tanto na estética ou gosto
- Tanto Fornecedor como Cliente podem ser Activos
- Complexidade dos processos de compra
- Interdependências entre Fornecedor e Cliente
 - ◆ Económicas - trocas de produtos/serviços, crédito,...
 - ◆ Sociais - partilha de perspetivas, conhecimento mútuo, confiança...
 - ◆ Técnicas e Logísticas - adaptações de produtos/ processos e entregas
 - ◆ Informativas e Administrativas - sistemas/rotinas para compatibilizar e/ou trocar informação

Profissionais em Marketing...

What customers say matters more than what companies say

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION

Home Advertising Branding Engagement Digital Global Marcom Metrics Research Strategy

Channels Membership Events/Training Career Community Multimedia Publications Resources Partners

Support the future of marketing

Donate Now

Support AKA Students on #GivingTuesday

Support AKA Students on #GivingTuesday

College Media's Peter Pan Syndrome

Two Unfailable Rules to Follow When Setting Up Social Technology

Become a Member

Access our innovative members-only resources and tools to further your marketing practice.

Join Today or Create an Online Account

Member Log In | Home My Membership

email address

Remember Me

Forgot Password or Login? Log In

Ad closed by Google

...Profissionais em Compras

IFPSM

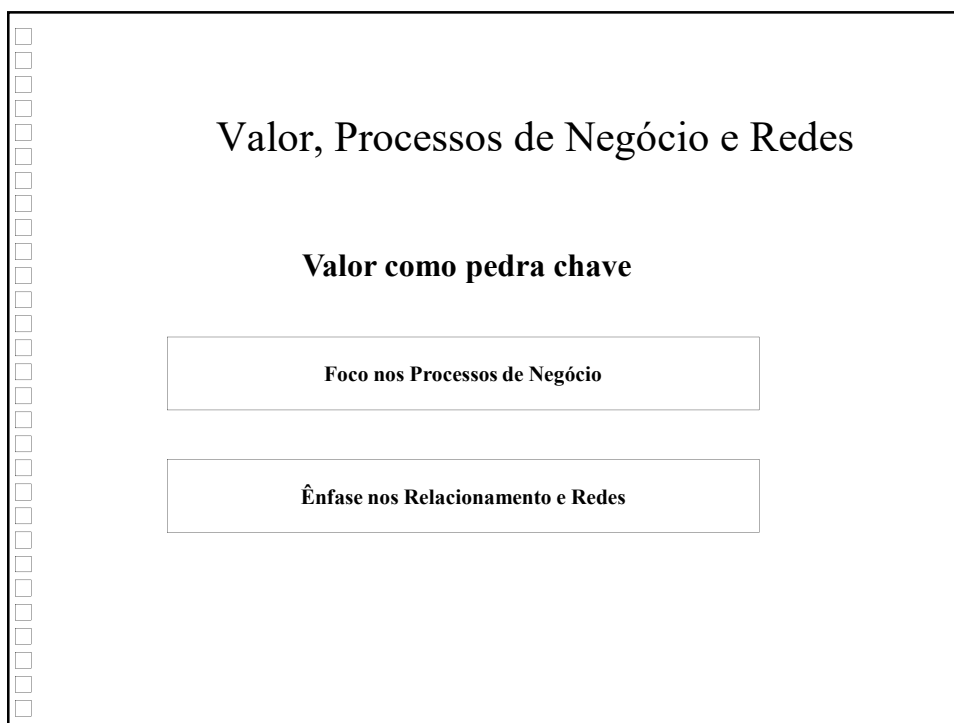
Home About News & Events Marketplace Insights Knowledge Desk Partners Members Global Standard

Welcome to the Global Procurement Capability Benchmark

REGISTER HERE

Your invitation to participate in the inaugural Global Procurement Capability Benchmark

Do you know what skills and knowledge you will need in order to deliver tomorrow – and into the future?



Valor, Processos de Negócio e Redes

Peso crescente das compras e foco nas práticas de compra
 Difusão de práticas de gestão da qualidade
 Disponibilidade de fontes internacionais para ofertas comparáveis



Pressão sobre os preços



Persuadir os clientes a focar os custos totais
 e não apenas o custo de aquisição (preço)

Obtenção de compreensão detalhada do que *é*
 e/ou *deveria* ser valorizado pelos clientes

Valor, Processos de Negócio e Redes

■ Oferta de mercado

- ◆ Produto/serviço nuclear ampliado com serviços suplementares

■ Distinção frequente

- ◆ Funcionalidade: o que faz especificamente um produto ou serviço nuclear
- ◆ Desempenho: o que a oferta, como um todo, disponibiliza ao cliente (incluindo os custos incorridos na obtenção da funcionalidade)

Valor, Processos de Negócio e Redes

O Valor de uma oferta

exprime em termos monetários a sua funcionalidade e desempenho numa particular aplicação do cliente

i.e.

os benefícios económicos, técnicos, de serviço e sociais que um cliente obtém em troca do preço que paga

Valor, Processos de Negócio e Redes

■ **Benefícios**

- ◆ Benefícios *líquidos* = Benefícios da oferta – custos de extracção desses benefícios (excluindo o preço de aquisição)

■ **Contexto**

- ◆ Considerações de Valor ocorrem sempre face a alternativas concorrentes (no limite, 'make or buy')

■ **“Valor é o que o cliente obtém em troca do preço que paga”**

- ◆ Valor e Preço são dois elementos base da Oferta de mercado (conceptualmente distintos)

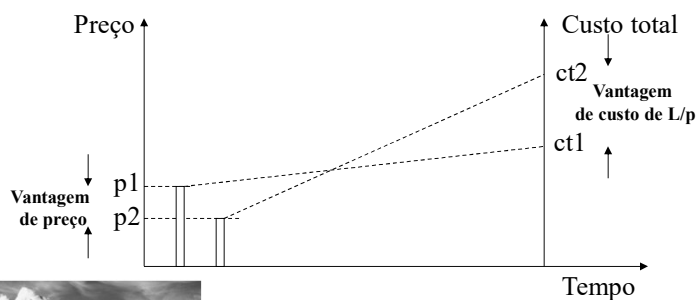
Valor, Processos de Negócio e Redes



	Forn. A	Forn. B	Forn. C
Custos de prevenção de defeitos (€)			
■ Visitas	250	250	250
■ Testes de laboratório	200	200	200
■ Revisão de Especificações	300	-	-
Custos de detecção de defeitos (€)			
■ Inspeção na recepção	600	600	600
■ Processamento de relatórios	1200	1200	1200
Custos de correcção de defeitos (€)			
■ Quebras de produção	1590	150	200
■ Manuseamento e empacotamento	1500	280	600
Custo de queixas e vendas perdidas (€)	13200	-	2043
Total (€)	18840	2680	5093
Valor total das compras (€)	63820	67947	84896
Ratio de custos adicionais	29,5	3,9	5,9

Sob a superfície: A importância de conhecer os custos do cliente!

Valor, Processos de Negócio e Redes



Valor, Processos de Negócio e Redes

■ Equação fundamental do Valor

$$(\text{Valor}_{Emp} - \text{Preço}_{Emp}) > (\text{Valor}_{Alt} - \text{Preço}_{Alt})$$

Onde

- Valor_{Emp} e Preço_{Emp} de uma particular oferta
- Valor_{Alt} e Preço_{Alt} da melhor oferta alternativa de um concorrente

Nota:

- tanto fornecedor como cliente podem diferir nas suas percepções sobre os benefícios e a sua expressão monetária

Valor, Processos de Negócio e Redes

$$(\text{Valor}_{Emp} - \text{Preço}_{Emp})$$

■ O Valor muda de duas formas básicas

I - A oferta mantém a funcionalidade/desempenho mas o seu custo para o cliente muda

- Ex. componentes X e Y diferem no tempo necessário à sua substituição/montagem
- Ex. serviços X e Y diferem no tempo/procedimentos necessários à sua execução

II - A oferta muda na funcionalidade/desempenho mas o seu custo para o cliente mantém-se

- Ex. Componente X e Y diferem na durabilidade na sua utilização **pele cliente do cliente**, ainda que os tempos de substituição/montagem sejam idênticos para o cliente
- Ex. Um sistema tem melhor desempenho que outro (refrigeração, rapidez, etc) mas os custos de extracção de benefícios (consumo energético, formação, etc.) são similares

■ **NOTA: Mais não é sempre preferível a menos; *Mais é melhor para alguns mas não para todos os clientes***

Valor, Processos de Negócio e Redes

$$(\text{Valor}_{Emp} - \text{Preço}_{Emp})$$

■ Vários factores podem afectar a percepção do cliente sobre o valor da oferta

- ◆ Prontidão de resposta
- ◆ Prazos de entrega
- ◆ Variação na datas de entrega prometidas
- ◆ Condições dos produtos à chegada
- ◆ Conformidade com o encomendado
- ◆ Requisitos para encomendar (dim. lotes, ...)
- ◆ Procedimentos de crédito, facturação e cobrança
- ◆ Eficácia do apoio pós venda
- ◆ Documentação e instruções do produto
- ◆ Desempenho do produto, adequação e funcionamento
- ◆ Frequência de falhas e duração
- ◆ Custos e dificuldade de manutenção, etc

Valor, Processos de Negócio e Redes

Decisões de ‘comprar ou fazer’ são possíveis
(O Valor fornecido deve exceder o Preço pago)

$$(\text{Valor}_{Emp} - \text{Preço}_{Emp})$$



Incentivo do cliente a comprar

Aumentar ou Baixar o preço de uma oferta muda o
incentivo do cliente para adquirir essa oferta

Valor, Processos de Negócio e Redes

Em síntese

“O vendedor não deve assumir que o cliente percebe ou
compreende correctamente o valor ofertado”

Ir além da mera adopção do ponto de vista do cliente



Ser capaz de mostrar

- ➔ o valor da satisfação dos seus requisitos específicos
- ➔ como diferentes modos de satisfazer os requisitos afectam os custos do cliente
- ➔ que mudanças nos requisitos se podem efectuar

Valor, Processos de Negócio e Redes

Em síntese

Gerar conhecimento específico sobre o valor de uma oferta
aumenta as possibilidades para

- Compreender melhor o seu desempenho, os custos totais e a identificação de alternativas mais adequadas
- Desviar as negociações do preço
- Contrariar a noção de “commodity”

- E sugere a importância de integrar e desenvolver aptidões
 - ◆ **Na empresa**, envolvendo indivíduos de várias áreas (mkt, aprovisionamento, I&D, produção, etc)
 - ◆ **Fora da empresa**, envolvendo outros profissionais (clientes, fornecedores, concorrentes, Centros Tecnológicos, Universidades...)

Valor, Processos de Negócio e Redes

Valor como pedra chave

Foco nos Processos de Negócio

Ênfase nos Relacionamento e Redes

Valor, Processos de Negócio e Redes

Empresa

empreendimento gerador de valor envolvendo séries de processos de negócio interdependentes

- **Processo de negócio** como “coleção de actividades geradoras de *outputs* valorizado pelo cliente (serviço a clientes, criação de ofertas, ...) a partir de um ou mais *inputs*
 - ◆ Processos de gestão (topo) – liderança, comunicação, ...
 - ◆ Processos de trabalho (operacional) – teste de protótipos, receção e expedição de encomendas,...

Valor, Processos de Negócio e Redes

Uma classificação possível de processos de negócio
(Srivastava, Shervani e Fahey, 1999, Journal of Marketing)

- **Product Development Management (PDM)**
 - ◆ Ênfase na geração de soluções para os clientes (não tanto superioridade tecnológica)
- **Supply Chain Management (SCM)**
 - ◆ Ênfase na integração da cadeia da empresa com as dos seus fornecedores e clientes (não tanto na compra de recursos ao preço mais baixo)
- **Customer Relationship Management (CRM)**
 - ◆ Ênfase nas relações como meio de aprendizagem sobre os requisitos dos clientes (não tanto como mais um meio para vender)