

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

NÍCOLAS MAUBRIGADES KRÜGER

**IMPACTOS DO COVID-19 NO RELACIONAMENTO ENTRE COMPRADORES E
FORNECEDORES DA INDÚSTRIA METALMECÂNICA DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2021

Nícolás Maubrigades Krüger

**IMPACTOS DO COVID-19 NO RELACIONAMENTO ENTRE
COMPRADORES E FORNECEDORES DA INDÚSTRIA
METALMECÂNICA DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Teniza da Silveira

Porto Alegre

2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus familiares por todo o suporte e orientação que recebi desde sempre, sem eles esse momento não seria possível.

Aos amigos e colegas, muito obrigado pela companhia, amizade e experiências durante os últimos anos, todos fazem parte dessa construção, com certeza a graduação foi muito mais produtiva com a contribuição de cada um.

A todos os professores e servidores da UFRGS, principalmente à professora Teniza, meu agradecimento pelo esforço e dedicação em entregar uma educação pública de qualidade e, acima de tudo, contribuírem na formação de cidadãos que, certamente, contribuirão na construção de um país melhor.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo explorar inicialmente os impactos da pandemia de Covid-19 no relacionamento entre compradores organizacionais e fornecedores do complexo metalmeccânico do Rio Grande do Sul e quais as percepções desses grupos acerca do futuro desse relacionamento. Foi realizada uma pesquisa exploratória com abordagem de coleta de dados de entrevistas em profundidade. Ao final da pesquisa chegou-se à conclusão que os principais impactos no relacionamento entre compradores e fornecedores foi causado dentro do cenário de vendas complexas e de que o principal desafio para as empresas fornecedoras está na transição de alguns processos para ferramentas digitais durante o desenvolvimento de novos negócios.

Palavras-Chave: mercado organizacional, marketing B2B, pandemia.

ABSTRACT

This research aimed to initially explore the impacts of the Covid-19 pandemic on the relationship between organizational buyers and suppliers of the metal-mechanical complex in Rio Grande do Sul and what are the perceptions of these groups about the future of this relationship. Exploratory research was carried out with an in-depth interview data collection approach. At the end of the research, it was concluded that the main impacts on the relationship between buyers and suppliers were caused within the scenario of complex sales and that the main challenge for supplier companies is in the transition of some processes to digital tools during the development of new business.

Key-Words: organizational market, marketing B2B, pandemic.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS:

Figura 1: Distribuição dos estabelecimentos do complexo metalmeccânico.....	10
Figura 2: Atuação do marketing industrial através da cadeia de suprimentos.....	15
Figura 3: Classificação e exemplos dos produtos industriais	21
Figura 4: Influências sobre o comportamento do consumidor	26

QUADROS:

Quadro 1: Classificação e exemplos dos produtos industriais	19
Quadro 2: Comparativo das situações de compra organizacionais.....	22
Quadro 3: Perfil dos entrevistados	35
Quadro 4: Categorias	38

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	8
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA	8
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.3	JUSTIFICATIVA	11
1.4	OBJETIVOS	12
1.4.1	Objetivo geral	12
1.4.2	Objetivos específicos	12
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	MARKETING <i>BUSINESS-TO-BUSINESS</i> E MARKETING INDUSTRIAL	14
2.2	MERCADO ORGANIZACIONAL	17
2.2.1	Produtos do mercado organizacional	20
2.2.2	Centro de compras	23
2.3	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR ORGANIZACIONAL	24
2.4	IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NO MERCADO B2B	28
2.5	SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	30
3.	MÉTODO	33
3.1	DELINEAMENTO DE PESQUISA	33
3.2	SUJEITOS ANALISADOS	34
3.3	COLETA DE DADOS	36
3.4	ANÁLISE DE DADOS	36
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1	FORNECEDORES	39
4.1.1	Alterações na rotina de trabalho	39
4.1.2	Restrições de atendimento	41

4.1.3 Desabastecimento e aumento de preços	42
4.1.4 Visitas técnicas	44
4.1.5 Comunicação e atendimento	45
4.1.6 Digitalização de processos	47
4.1.7 Perfil dos compradores	48
4.2 COMPRADORES ORGANIZACIONAIS	49
4.2.1 Alterações na rotina de trabalho	49
4.2.2 Restrições de atendimento	51
4.2.3 Desabastecimento da cadeia de suprimentos	52
4.2.4 Critérios de escolha de fornecedores	54
4.3 SÍNTESE DOS IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NO MERCADO B2B 55	
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
5.1 CONCLUSÃO	57
5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA	59
5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
APÊNDICE I – ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM COMPRADORES ORGANIZACIONAIS.....	63
APÊNDICE II – ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM FORNECEDORES	65

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa foi desenvolvida como trabalho de conclusão de curso de Administração com a intenção de identificar possíveis mudanças no relacionamento entre fornecedores e compradores organizacionais do complexo metalmeccânico do estado do Rio Grande do Sul durante e após o período da pandemia de Covid-19, utilizando-se dos conceitos de marketing *business-to-business*, de mercados organizacionais e comportamento do comprador para estabelecer esta relação.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Levando em consideração a teoria e estudos de marketing *business-to-business*, o presente trabalho busca identificar e analisar alterações, sejam elas temporárias ou definitivas, de comportamento de compradores organizacionais do complexo metalmeccânico do Rio Grande do Sul.

Para identificar estas possíveis mudanças, utilizou-se da teoria de marketing, abordando principalmente os temas de mercados organizacionais, detalhando a estrutura e funcionamento destes; e comportamento do comprador, com foco nas especificidades do comprador organizacional, para estabelecer um ponto inicial de comparação com o cenário que foi apresentado pelos entrevistados e proceder para posterior análise.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A pandemia provocou um cenário de redução de produção, demissões e escassez de recursos, ocasionando mudanças profundas na estrutura da indústria metalmeccânica gaúcha, acelerando um processo de busca por inovação e otimização em todos os setores das organizações como citado pelo CEO da Randon SA, 11ª maior empresa do estado segundo estudo do Grupo Amanhã em parceria com a Pwc (AMANHÃ, 2018), Daniel Randon, em entrevista ao Correio do Povo publicada em 27 de julho de 2020.

O setor metalmeccânico é um dos mais representativos da indústria gaúcha, segundo a Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS), representava mais de 37,6% do PIB industrial do estado do Rio Grande do Sul dentro da Pesquisa Industrial Anual do IBGE de 2009 (FIERGS, 2011-2014), desse modo, sua atividade e funcionamento carregam e influenciam uma extensa cadeia de fornecedores de diversos outros setores, os quais contribuem para o funcionamento do setor e têm diversos profissionais de vendas e marketing atuando para efetivar as transações dentro desse mercado.

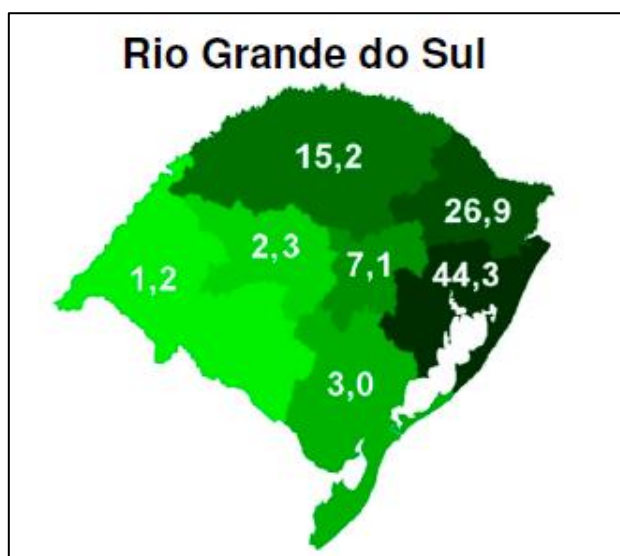
O complexo metalmeccânico representa grande parte da produção industrial brasileira e gaúcha, totalizando 35,2% da produção total do país como apresentado pela FIERGS (2011-2014). Em número de estabelecimentos, o Rio Grande do Sul possui 9,8 mil estabelecimentos, ficando atrás apenas de São Paulo, o qual conta com 28,5 mil estabelecimentos.

Esse complexo metalmeccânico é composto por oito setores de atividades, as quais são divididas devido a sua Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), definida pela Comissão Nacional de Classificações (CONCLA), são elas: metalurgia, produtos de metal, equipamentos de informática e eletrônicos, materiais elétricos, máquinas e equipamentos, veículos automotores, outros equipamentos de transporte e manutenção, reparação e instalação de máquinas e equipamentos.

Dentre os setores citados anteriormente, os que mais se destacam segundo o IBGE (PIA, 2009) no Rio Grande do Sul são o de veículos automotores, responsável por 31% do valor de transformação industrial (VTI) de todo o complexo, e o de máquinas e equipamentos, responsável por 24% do VTI.

Quanto à distribuição, como colocado por Kotler e Keller (2018), é característico do mercado organizacional que haja concentração geográfica de clientes, no caso do complexo metalmeccânico do Rio Grande do Sul, é possível perceber que existe uma concentração das indústrias desse complexo principalmente na Região Metropolitana de Porto Alegre, a qual abriga 44,3% dos estabelecimentos e na Região Nordeste, a qual abriga 26,4% dos estabelecimentos do estado, totalizando mais de dois terços das indústrias do complexo apenas nessas duas regiões como é possível perceber na Figura 1:

Figura 1: Distribuição dos estabelecimentos do complexo metalmeccânico



Fonte: FIERGS - Caderno Setorial Rio Grande do Sul – Metal Mecânico – 2011-2014

Dentro do contexto de mercados organizacionais, o comprador, o qual é parte integrante do centro de compras e do processo de compra organizacional, atuando diretamente junto aos fornecedores em seleção e negociação com os mesmos (KOTLER; KELLER, 2018) assume grande relevância.

A pesquisa parte da percepção do pesquisador em sua atuação profissional junto a esse segmento e com o acompanhamento de notícias de mercado, observando uma preocupação crescente nas duas vias, a partir da ótica dos compradores no atendimento recebido de seus fornecedores, capacidades de entrega e falta de matéria-prima e na visão dos fornecedores dificuldades na manutenção ou criação de relacionamento com compradores organizacionais. Importante destacar que o contato pessoal ainda é parte essencial no processo decisório desses agentes (SOLOMON, 2016).

Além disso, é importante citar a movimentação na qual os compradores organizacionais vêm tendo sua rotina de trabalho bastante modificada pela pandemia, principalmente com a transferência, em diversos casos, das funções administrativas para a modalidade de *home office*. Essa mudança de trabalho pode acabar se tornando definitiva em muitos casos devido à aprovação interna das indústrias, como já é realidade em algumas organizações como a Brinox, indústria de utensílios domésticos com sede em Caxias do Sul/RS, conforme noticiado pelo Jornal Pioneiro em 23 de julho de 2020 (MUGNOL, 2020).

Observando esse movimento, uma relação tradicionalmente marcada por visitas e testes presenciais acaba recebendo novos obstáculos, alguns deles provisórios devido às questões sanitárias do período de pandemia e outras possivelmente definitivas, como no caso de colaboradores deslocados para o modelo *home office*, conseqüentemente aumentando a distância no relacionamento entre os compradores organizacionais, os quais são decisivos no processo de compra, e os vendedores ou representantes dos fornecedores do complexo metalmeccânico, os quais, por vezes, precisam de uma demonstração técnica de sua linha de produtos dentro da operação do futuro cliente.

Com isso, uma nova dinâmica e novos fatores de relacionamento entre compradores e fornecedores pode se apresentar e o objetivo da presente pesquisa é analisar os aspectos mais relevantes do comportamento dos compradores organizacionais desse segmento e o impacto do cenário de pandemia no relacionamento com seus fornecedores buscando responder à seguinte pergunta: “De que forma o cenário da pandemia Covid-19 modificou o relacionamento entre compradores organizacionais e fornecedores no setor metalmeccânico do Rio Grande do Sul?”

1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa busca iniciar a exploração dos impactos da pandemia de Covid-19, olhando exclusivamente compreender e aplicar as bases do estudo do comportamento do comprador organizacional no contexto específico da indústria metalmeccânica do Rio Grande do Sul durante este período e explorar as mudanças futuras nesse relacionamento entre os compradores e os vendedores das organizações fornecedoras após esse período.

O processo de relacionamento *business-to-business* (B2B) e os mercados organizacionais trazem muitos fatores específicos quando comparado ao relacionamento direto com o consumidor final no mercado consumidor (KOTLER; KELLER, 2018), o entendimento da decisão de compra e dos fatores que influenciam essa ação são de suma importância para os profissionais e pesquisadores de marketing B2B.

A pesquisa é relevante tendo em vista que a pandemia ocasionou um momento de transição, no qual o modelo de trabalho está sendo revisto pela própria indústria metalmeccânica em busca de otimização de recursos e pessoal, com isso, o relacionamento entre fornecedores e compradores já está tendo sua estrutura alterada.

Sendo assim, esta pesquisa pretende atrair atenção para o tema e contribuir gerando conhecimento para melhor compreensão do processo decisório e influências no centro de compra de compradores organizacionais em um dos principais setores da indústria gaúcha, além de avançar sobre as mudanças no relacionamento com compradores organizacionais durante e após este período da pandemia de Covid-19, servindo de apoio a profissionais de marketing e vendas atuantes neste segmento, os auxiliando na elaboração e adaptação de suas estratégias e abordagens junto a seus clientes.

1.4 OBJETIVOS

A partir do conhecimento agrupado no capítulo de referencial teórico foram elaborados os objetivos gerais e específicos para a presente pesquisa listados a seguir.

1.4.1 Objetivo geral

Conhecer as percepções de vendedores de organizações fornecedoras e compradores da indústria metalmeccânica sobre seu relacionamento durante a pandemia de Covid-19, e perspectivas pós-pandemia.

1.4.2 Objetivos específicos

- Compreender quais fatores ganharam mais relevância na escolha de novos fornecedores na indústria metalmeccânica;
- Verificar se houve mudanças no atendimento e relacionamento com fornecedores neste segmento;

- Identificar possibilidades de melhorias para este relacionamento a partir da experiência da pandemia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a introdução e revisão dos principais conceitos que embasaram a presente pesquisa, tendo como centro os conceitos de marketing direcionado mais especificamente para a atuação em marketing *business-to-business*, estrutura e funcionamento dos mercados organizacionais, fatores que compõem o processo do comportamento do comprador organizacional e alguns impactos já percebidos da pandemia de Covid-19 na interação entre empresas.

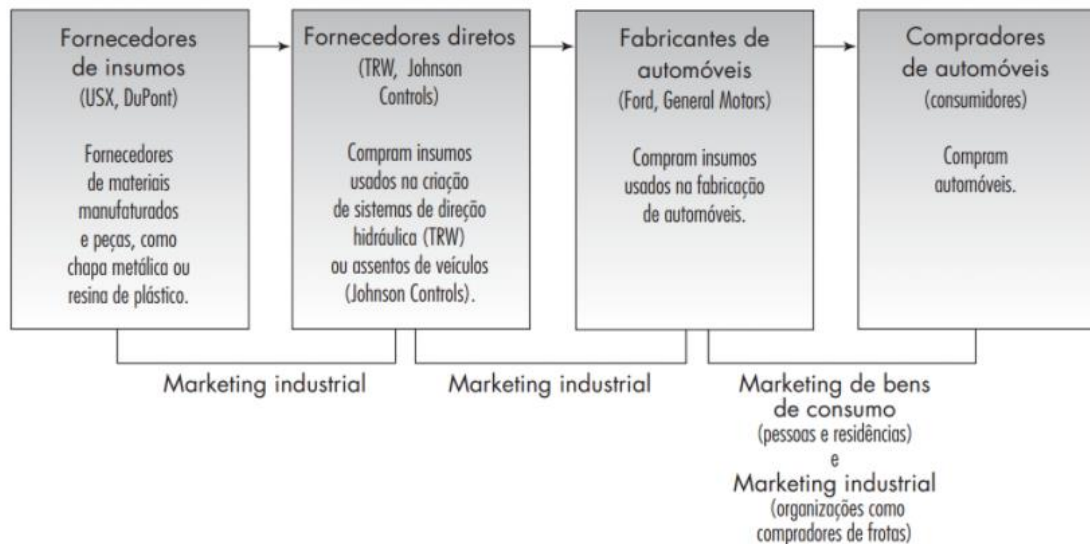
2.1 MARKETING *BUSINESS-TO-BUSINESS* E MARKETING INDUSTRIAL

Avançando dentro do escopo do marketing, será abordado especificamente o contexto do marketing industrial nesta seção. Lacerda e Mendonça (2010) demonstram que a produção de artigos acadêmicos sobre marketing *business-to-business* no Brasil é baixa, no entanto os autores demonstram que existe uma tendência de crescimento na pesquisa sobre o tema a partir do início dos anos 2000 concentrando-se, principalmente, na área que aborda o relacionamento entre organizações, diferentemente do perfil das pesquisas realizadas em décadas anteriores as quais colocavam em foco muito mais a cadeia de suprimentos em si e nem sempre o conceito de marketing estava explícito. Os autores também destacam a importância de a pesquisa acadêmica nesse tema em virtude de o comportamento dos compradores organizacionais diferir do comportamento dos consumidores do mercado de consumo.

Hutt e Speh (2018) afirmam que o mercado industrial supera o por larga margem o mercado consumidor final em volumes de transação, neste cenário, é possível concluir que os profissionais de marketing inseridos nesse mercado possuem papel muito importante na geração de valor aos clientes. Além disso, os autores demonstram a importância e extensão desse papel na figura 2, apresentada logo abaixo, na qual é exemplificada a atuação do marketing industrial ao longo da cadeia de suprimentos de fabricação de automóveis, sendo o marketing industrial atuante e realizando a conexão desde as organizações de fornecimento de matérias-primas, passando por fornecedores intermediários e chegando finalmente aos fabricantes de

automóveis, ou, em uma situação específica, participando de uma venda de frota para corporações.

Figura 2: Atuação do marketing industrial através da cadeia de suprimentos



Fonte: Hutt e Speh (2018, pg.19)

Como afirmam os autores anteriormente sobre a extensão do mercado industrial, é possível perceber nesta figura que, dentro do modelo apresentado, o marketing industrial é figura em, pelo menos, dois terços da cadeia de suprimentos sendo dominante sobre o marketing de bens e consumo.

Kotler e Keller (2018) definem que o trabalho e a estratégia dos profissionais de marketing *business-to-business* devem estar fortemente orientados para atuar na construção e fortalecimento da marca das organizações. A marca é um fator muito importante tendo em vista que dentro contexto do mercado organizacional é comum que uma mesma empresa seja detentora de diversas linhas e diversos produtos. Além disso, é de suma importância manter o relacionamento estreito com compradores organizacionais.

Kotler e Pfoertsch (2008) destacam a importância do fortalecimento de marca nos mercados B2B observando que, em situações cotidianas, nem sempre compradores organizacionais tem tempo ou recursos para percorrer todo o processo formal de seleção de fornecedores até chegar à decisão de compra, nesses casos, uma marca forte pode ser determinante para que determinado fornecedor seja selecionado.

Segundo o Institute for Study of Business Markets (ISBM), os três principais desafios enfrentados pelos profissionais de marketing B2B são (KOTLER, KELLER; 2018):

- Formar interfaces mais sólidas entre marketing e vendas;
- Formar interfaces mais sólidas entre marketing e inovação;
- Buscar conhecimento mais detalhado acerca de seus clientes e do mercado em que está inserido.

Solomon (2016) afirma que o marketing B2B confere maior atenção ao fator de relacionamento e venda pessoal em relação à propaganda e outras formas de promoção, esta afirmação é corroborada por Kotler e Keller (2018) os quais elencam a força de vendas como fator determinante de sucesso para as organizações desse mercado, porque a negociação e interação com os compradores organizacionais possui maior complexidade e exige que o contato seja mais direto, pessoal e personalizado quando comparado a uma interação promovida junto a um consumidor final no varejo. Hutt e Speh (2018) também destacam a importância da venda pessoal, no entanto, acrescentam que, apesar do tradicional menor orçamento para publicidade e propaganda no marketing industrial, é o investimento nestes dois itens que podem determinar uma base sólida para que exista abertura para uma visita de vendas de sucesso.

Em virtude dessa característica de necessidade de construção de relacionamento, os profissionais de marketing B2B têm adotado abordagens *one-to-one* predominantemente em suas estratégias de comunicação, tratando cada cliente como único e evitando uma utilizar uma comunicação mais pulverizada (KOTLER, KELLER, 2018), desse modo, alguns fatores como lealdade à marca, alianças de compras e envolvimento com o fornecedor acabam ganhando cada vez maior relevância neste mercado organizacional.

Essa tendência por uma abordagem *one-to-one* é corroborada por Huth e Speh (2018), os quais afirmam que a construção desse tipo de interação é o que permite ao profissional de marketing industrial estar preparado para atender a eventuais necessidades de mudança por parte do cliente. Essas afirmações mostram a coerência na aplicação dessa abordagem, tendo em vista que atendem ao conceito

mais resumido que marketing apresentado no item anterior que foca em suprir necessidades.

Os profissionais de marketing industrial realizam algumas ações específicas para gerenciar e manter esse relacionamento com os clientes aquecido, Huth e Speh elencam as seguintes:

“No gerenciamento do relacionamento com o cliente, algumas tarefas críticas de marketing incluem: identificar e categorizar os segmentos do cliente; determinar as necessidades atuais e potenciais de um cliente; visitar os clientes para aprender sobre os usos e as aplicações de cada produto; desenvolver e executar os componentes individuais dos programas de vendas, propaganda, promoção e serviços; avaliar a sensibilidade dos preços; e determinar a resposta do cliente às ofertas atuais e potenciais da concorrência.” (HUTT; SPEH, 2018, p.9)

Com as tarefas consideradas críticas listadas acima, percebe-se que a relação entre fornecedor e o cliente deve ser muito próxima para a construção de um relacionamento de sucesso, fazendo parte dessa construção, necessariamente, a visita técnica a clientes e contatos para identificação de necessidades, fator que pode ter sido afetado diante do cenário de pandemia em 2020.

2.2 MERCADO ORGANIZACIONAL

“Frederick E. Webster e Yoram Wind definem compra organizacional como o processo de tomada de decisão pelo qual as organizações formais estabelecem a necessidade da compra de bens e serviços, assim como identificam, avaliam e fazem escolhas entre as marcas e os fornecedores disponíveis.” (KOTLER; KELLER, 2018, p.203)

Kotler e Keller (2018) definem mercado organizacional como aquele formado por indústrias que produzem bens para outras indústrias as quais produzem outros bens e serviços. Desse modo, qualquer empresa que produza componentes de outros bens está inserida nesse mercado organizacional.

É importante ressaltar que o mercado organizacional possui características específicas que o diferenciam do mercado de consumidor final, Hawkings e Mothersbaugh (2018, p.505) colocam que: “Da mesma forma, as organizações desenvolvem culturas que criam padrões relativamente estáveis de comportamento

ao longo do tempo e em diversas situações.” Kotler e Keller (2018) elencam como características inerentes ao mercado organizacional:

Menos compradores: quando comparado ao mercado consumidor final, o mercado organizacional possui, naturalmente, menos compradores, entretanto o menor número é compensado pela diferença de porte, tendo em vista que dentro do mercado organizacional os clientes possuem um porte maior.

Relacionamento estreito entre fornecedor e cliente: em virtude do menor número de clientes e a maior concentração de valor, o mercado organizacional gera um relacionamento muito mais próximo entre os compradores organizacionais e os fornecedores.

Compra profissional: no mercado organizacional, um dos fatores mais importantes é o fato de os compradores organizacionais serem profissionais treinados e formados especificamente para otimização do processo de tomada de decisão.

Diversas influências de compra: o processo de decisão de compra, dependendo da complexidade do bem, de uma organização passa por forte influência de outros setores, desse modo, a decisão não está concentrada apenas na figura do comprador organizacional.

Vários contatos de vendas: por parte dos fornecedores, são necessários diversos contatos para a efetivação de vendas organizacionais, justamente por tratar de uma relação de maior complexidade e valor agregado.

Demanda derivada: a demanda de bens organizacionais é derivada da demanda por bens de consumo no mercado consumidor, por esse motivo, é importante que os fornecedores estejam sempre atentos ao cenário econômico e de consumo do mercado de seus clientes, já que isto influencia diretamente no consumo de matérias-primas e componentes.

Demanda inelástica: boa parte dos bens consumidos pela indústria tem demanda inelástica, ou seja, mudanças no preço por parte dos fornecedores não causam alterações relevantes de consumo, esta situação é ainda mais evidente em casos de bens que são de difícil substituição ou em bens que representam muito pouco do valor final do produto.

Demanda oscilante: a demanda no mercado de bens organizacionais é mais volátil quando comparada ao mercado consumidor, ou seja, um pequeno aumento de demanda no mercado consumidor de um determinado produto pode resultar em um grande aumento de demanda no mercado organizacional das matérias-primas e dos componentes do produto em questão.

Concentração geográfica dos compradores: é importante que fornecedores estejam atentos na concentração geográfica de sua indústria alvo, é natural que haja essa concentração como foi apresentado no caso do complexo metalmeccânico do Rio Grande do Sul no primeiro capítulo.

Compra direta: as compras organizacionais são transações geralmente realizadas diretamente entre fabricantes e indústria, sem a presença de intermediários. Hutt e Speh (2018) colocam um acréscimo a essa característica colocando a compra direta como característica determinante para os grandes negócios em virtude da necessidade de construção de relacionamento entre fornecedor e cliente. Já quando se trata das pequenas contas, estas podem ser conduzidas por equipes de representantes externas ou por distribuidores autorizados.

Hutt e Speh (2018) também destacam características semelhantes a Kotler e Keller quando conceituam mercado industrial contribuindo com exemplos para cada uma das situações, como apresentado na figura 3.

Quadro 1: Classificação e exemplos dos produtos industriais

Características	Exemplo
<ul style="list-style-type: none"> Os clientes do mercado industrial são compostos por empresas comerciais, instituições e governos. 	<ul style="list-style-type: none"> Entre os clientes da Dell estão a Boeing, a Universidade do Estado do Arizona e várias unidades dos governos estadual e municipal.
<ul style="list-style-type: none"> Uma única compra por um cliente industrial é bem maior que aquela de um cliente individual. 	<ul style="list-style-type: none"> Uma pessoa pode comprar uma unidade de uma atualização de pacote de software da Microsoft, enquanto a Citigroup compra 10 mil.
<ul style="list-style-type: none"> A demanda por produtos industriais é derivada da demanda final por produtos do consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> Os compradores para uma nova residência estimulam a demanda por carpetes, eletrodomésticos, armários embutidos, madeiras e enorme variedade de outros produtos.
<ul style="list-style-type: none"> Os relacionamentos entre os profissionais de marketing industrial tendem a ser próximos e duradouros. 	<ul style="list-style-type: none"> O relacionamento da IBM com alguns clientes principais dura décadas.
<ul style="list-style-type: none"> As decisões sobre compras de clientes industriais geralmente envolvem múltiplas influências de compra, em vez de um único tomador de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> Uma equipe interfuncional na Procter & Gamble (P&G) avalia computadores pessoais tipo laptop alternativos e seleciona a Hewlett-Packard.
<ul style="list-style-type: none"> Embora atendam a diferentes tipos de clientes, os profissionais de marketing industrial e os profissionais de marketing de bens de consumo compartilham os mesmos cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> Os cargos incluem gerente de marketing, gerente de produto, gerente de vendas, gerente de contas.

Fonte: Hutt e Speh (2018, pg.18)

2.2.1 Produtos do mercado organizacional

Os produtos do mercado industrial são divididos por Hutt e Speh (2018) em três categorias principais, são elas: produtos de entrada, produtos base e produtos facilitadores, os autores os definem da seguinte forma:

Produtos de entrada: são aqueles que virão a se tornar parte do produto acabado, sendo seu custo parte do processo de fabricação. Essa categoria subdivide-se em matérias-primas que consistem em produtos naturais ou com processamento básico para o manuseio econômico e em materiais manufaturados e peças os quais incluem materiais que já passaram por um processo maior de processamento, como uma chapa de aço por exemplo.

Produtos de base: essa categoria inclui os itens de capital e seu custo é atribuído à produção através da depreciação, inclui as instalações que respondem pela estrutura física e imobilizada da organização e os equipamentos auxiliares que são de menor custo e menor duração não sendo itens fixos, como computadores, por exemplo.

Produtos facilitadores: nesta categoria estão inclusos os materiais que apoiam a operação, não estando diretamente ligados ao processo de produção ou ao produto final, são classificados entre materiais de consumo que incluem itens de consumo geral e serviços, incluindo todos os serviços e terceirizações contratados pela organização como serviço de consultoria por exemplo.

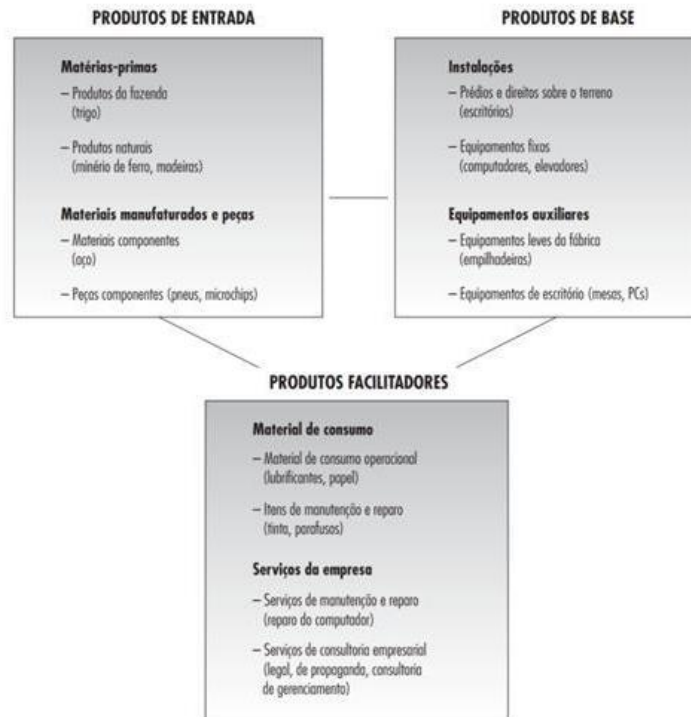
Os autores ainda apresentam o esquema e a exemplificação de cada uma dessas categorias na figura 4.

Esta categorização dos produtos consumidos no mercado organizacional contribui bastante com as classificações do relacionamento entre comprador organizacional e fornecedor apresentadas posteriormente pois é possível analisar as especificações entre as categorias de produtos, e perceber que algumas classes incluem produtos que demandam maior envolvimento entre os agentes como equipamentos.

Já, por outro lado, alguns itens apresentam menor complexidade e, provavelmente, estes não irão demandar por um processo mais complexo de venda,

como é o caso dos bens de consumo operacionais, os quais dificilmente apresentarão um produto que necessite de um envolvimento mais detalhado entre fornecedor e cliente.

Figura 3: Classificação e exemplos dos produtos industriais



Fonte: Hutt e Speh (2018, pg.26)

Kotler e Keller (2018) também categorizam as situações de compra pelas quais o comprador organizacional passa, variando em cada um dos cenários o nível de decisão e complexidade, sendo as categorias abaixo:

Recompra simples: nesta situação, o comprador organizacional já possui todas as informações necessárias, trata-se de uma compra de rotina praticamente automática, tendo os fornecedores já aprovados e cadastros no sistema da organização, basta ao comprador disparar a ordem de compra, havendo pouco espaço para fornecedores alternativos.

Recompra modificada: Este cenário envolve mais agentes, o comprador já tem o produto aprovado, no entanto é necessário realizar alguma mudança nas especificações dos pedidos como preço, prazo e entrega, por isso, é necessário contato com o fornecedor para concretização. Neste contexto, existe maior abertura para uma ação efetiva de fornecedores alternativos.

Nova tarefa: Trata-se da primeira aquisição de um produto, essa é a situação de compra mais complexa e envolve todos os membros do centro de compras, passando por todas etapas de seleção de fornecedores, testes, aprovações e negociações.

Hawkings e Mothersbaugh (2018) apresentam a mesma classificação de situações de compra dando ênfase para a diferença de complexidade entre as situações, conforme a situação avança para nova compra, maiores serão os esforços dos profissionais de marketing para concretizar a operação. Os autores detalham um pouco mais dessa evolução de complexidade no quadro apresentado abaixo:

Quadro 2: Comparativo das situações de compra organizacionais

Situações de compra organizacionais e respostas de compra

	Recompra simples	Recompra modificada	Nova compra
<i>Características situacionais</i>			
Importância da compra	Baixa	Moderada	Alta
Complexidade da escolha	Baixa	Moderada	Alta
<i>Características da compra</i>			
Tamanho da UTD	Muito pequena	Média	Grande, em evolução
Nível da UTD	Baixo	Nível intermediário	Alta administração
Tempo para a decisão	Muito pouco	Moderado	Longo
Busca de informações	Nenhuma/muito limitada	Moderada	Extensa
Técnicas de análise	Nenhuma/comparações de preço	Várias	Extensas, complexas
Foco estratégico	Nenhum	Limitado	Dominante

Fonte: Hawkings e Mothersbaugh (2018, pg.508)

Com as situações acima expostas, percebe-se que nem todo cenário de compra exige que exista uma interação direta entre fornecedor e cliente, podendo até, às vezes, ser uma ação automática como é o caso da recompra simples dentro de organizações com sistemas automatizados.

É possível perceber a evolução da complexidade também pela mudança de nível da unidade tomadora de decisão (UTD), chegando a alta administração em situações de nova tarefa.

O caso da nova tarefa traz o contexto mais complexo e o momento de maior contato direto, com maior troca de informações entre as partes, justamente pelas necessidades técnicas de análise e pela busca de informações, nesse cenário há abertura maior para a ação da equipe técnica e de vendas nos processos de apresentação, testes, aprovações e, por fim, negociação comercial. Em virtude desta complexidade dos produtos industriais, Kotler e Pfoertsch (2008) destacam que a

especialização não está presente apenas do lado comprador, mas também se faz necessária do lado vendedor.

2.2.2 Centro de compras

Hawkings e Mothersbaugh (2018, p. 507) classificam como unidades tomadoras de decisão: “os indivíduos (que representam áreas funcionais e de gerência) dentro de uma organização que participam em determinada tomada de decisão de compra.” Segundo os autores essas unidades tomadoras de decisão normalmente funcionam em formato de centro de compras quando diversos setores da organização se reúnem justamente para o processo de tomar uma decisão de compra.

Segundo Kotler e Keller (2018), o centro de compras envolve todos os funcionários de uma organização que desempenham algum dos papéis descritos abaixo, é comum até que uma mesma pessoa desempenhe mais de um desses papéis:

Iniciadores: estes, geralmente, são os usuários do produto ou algum outro membro da organização, um destes solicita o item dando início ao processo de compra:

Usuários: esta categoria pode se fundir com a anterior, o usuário é responsável por iniciar a solicitação e, naturalmente, está envolvido na definição das especificações técnicas que devem ser atendidas pelos fornecedores em virtude de estar em contato direto com o produto.

Influenciadores: estão inclusos todos os membros com poder de influência no processo decisório, podendo definir requisitos técnicos ou sugerir produtos alternativos, normalmente, a equipe técnica e detentora de conhecimento acerca dos processos assume este papel.

Decisores: são os agentes que definem, de fato, quais são as especificações que o produto deve seguir.

Aprovadores: essa categoria abrange os membros da organização que são responsáveis por validar as movimentações de compra propostas por compradores e decisores.

Compradores: a complexidade da atuação do comprador pode variar de uma organização para outra, mas, certamente, participam da seleção de fornecedores e na negociação comercial. Por vezes, a alta gerência pode assumir este papel em negociações de maior valor agregado e de produtos complexos como máquinas e imóveis.

Filtros internos: esta categoria é composta por todas as pessoas e mecanismos que estão no caminho entre o vendedor e os membros do centro de compras, desde o porteiro, recepcionistas até o próprio comprador que impede o contato com outros decisores.

Kotler e Keller (2018) ainda afirmam que ainda podem integrar o centro de compra pessoas que não são funcionários da organização como consultores e conselheiros técnicos.

2.3 COMPORTAMENTO DO COMPRADOR ORGANIZACIONAL

Solomon (2016, p.6) conceitua comportamento do consumidor como “o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazerem necessidades e desejos.” Já Blackwell, Engel e Miniard (2005, p.7) conceituam de forma simples: “O comportamento do consumidor também pode ser definido como um campo de estudo que foca nas atividades do consumidor.”.

Assim como no conceito de mercados organizacionais, o estudo do comportamento do comprador organizacional apresenta alguns fatores específicos que o diferenciam do comportamento do consumidor final, entre eles, Solomon (2016) destaca que, no contexto organizacional, a tomada de decisão de compra pode passar por um grande número de pessoas, este processo pode passar por agentes de diversos setores como engenharia, contabilidade, financeiro, design, comercial, entre outros.

Diante desse cenário, Solomon (2016) também ressalta que os compradores organizacionais dificilmente concretizam uma compra por impulso, principalmente em virtude de as aquisições estarem amarradas a especificações técnicas (determinadas por outros setores) e muito conhecimento acerca dos bens de consumo. Hutt e Speh (2018) afirmam que a avaliação do comprador organizacional vai além da qualidade do produto, avançando sobre todos os serviços que estão integrados a esse bem que está sendo adquirido, observando o cenário industrial é possível citar alguns serviços importantes como a entrega e a assistência técnica prestada. Kotler e Keller (2018) também ressaltam a importância estratégica de agregar serviços aos bens citando o exemplo da Rolls-Royce, a qual produz motores a jato para Boeing e Airbus e oferece um contrato de reparo e manutenção de longo prazo, este bastante valorizado por suas clientes justamente pela segurança e tranquilidade extra que esse serviço traz.

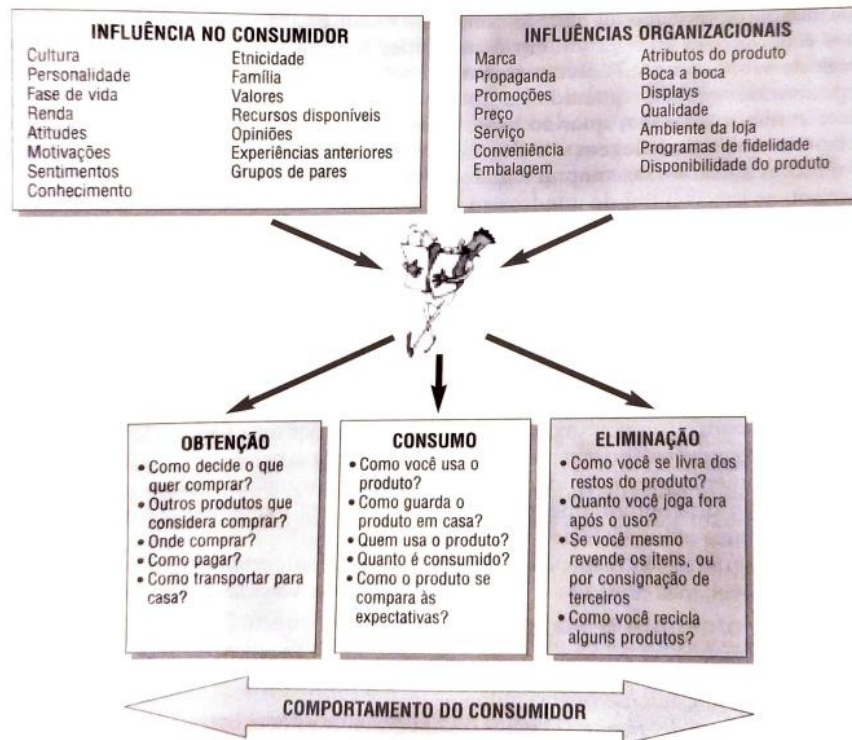
Além disso, Solomon (2016) também coloca que é importante observar que, em alguns casos, os movimentos de compra desses profissionais são bastante arriscados para eles mesmos, pois essas decisões de compra podem influenciar diretamente no andamento e no futuro de sua carreira e da organização.

Por outro lado, existem diversas semelhanças entre o comportamento do consumidor final e o dos compradores organizacionais, justamente pelo fato natural que ambos são seres humanos, logo, os compradores organizacionais também são influenciados por estímulos internos, os quais estão atrelados às características únicas de cada indivíduo, partindo desde sua experiência pessoal, passando por seu treinamento e chegando até a disposição pessoal para tomar decisões arriscadas; e estímulos externos, os quais estão relacionados diretamente ao ambiente da organização na qual ele trabalha aliado a todo o cenário econômico e tecnológico no qual ela está inserida (SOLOMON, 2016).

Kotler e Keller (2018) exemplificam algumas características pessoais que podem ser determinantes para o comportamento dos compradores, como, por exemplo, um profissional mais jovem, com maior conhecimento de tecnologia, com maior instrução, tem tendência a ser mais rigoroso nos aspectos técnicos da análise de propostas entre fornecedores, já os compradores mais antigos, com maior experiência de mercado podem provocar intencionalmente um leilão, jogando um concorrente contra o outro.

Na figura 5, Blackwell, Engel e Miniard (2005) esquematizam alguns dos fatores de influência no processo de comportamento do consumidor final, como já afirmado pelos autores citados anteriormente, percebe-se que considerável parte dessas variáveis e reflexões apresentadas na figura continuam fazendo parte da experiência de um comprador organizacional.

Figura 4: Influências sobre o comportamento do consumidor



Fonte: Blackwell, Engel e Miniard (2005, pg.7)

Os compradores organizacionais podem se relacionar com os fornecedores de duas formas predominantes segundo Hawkins e Mothersbaugh (2018): de forma transacional, na qual são realizadas transações únicas, de pouco investimento de ambas as partes no relacionamento, pouca fidelidade e com curta duração ou de forma relacional, neste caso acontecem diversas transações entre as partes, existe maior fidelidade e recorrência e deve ser construída uma relação duradoura na qual há investimento dos dois agentes nesse relacionamento para que haja a continuidade da mesma. Além disso, Hawkins e Mothersbaugh (2018) ainda dividem os compradores organizacionais em quatro segmentos, sugerindo um modo de relacionamento para alguns, são eles:

Compradores de mercadorias: esta categoria engloba clientes os quais não estão buscando por bens de valor agregado e também não estão dispostos a investir um valor maior por isso, sendo assim, a relação com os fornecedores nesse caso é formada apenas por uma carteira de produtos básicos e na constante busca pelo menor preço.

Compradores com desempenho inferior: nesta categoria, os compradores são de alto custo e entregam baixa fidelidade no relacionamento, geralmente, como resultam em um custo muito elevado para o fornecedor, por vezes, a decisão mais eficiente para a organização vendedora pode ser não interromper o fornecimento para os clientes dessa categoria.

Compradores parceiros: estes são clientes que possuem alto custo, porém, geralmente, acabam retribuindo o investimento com fidelidade e podem estar propensos a pagar o preço por bens de maior valor agregado, é de suma importância gerenciá-los de forma relacional para aumentar a eficiência das negociações.

Clientes mais valiosos: esta categoria engloba aqueles clientes que estão dispostos a pagar por bens e serviços de maior valor agregado e o custo do fornecedor para atendê-los é mais baixo em virtude de alguns fatores como economia de escala e experiência, estes também devem ser gerenciados de forma relacional.

Kotler e Keller (2018), por outro lado, apresentam quatro fatores como determinantes para a definição do tipo de relacionamento, são eles: disponibilidade de alternativas no mercado, importância, complexidade e a dinâmica do mercado de suprimentos, com todos esses fatores em vista, os autores apresentam oito categorias diferentes para classificar esse relacionamento entre cliente e fornecedor, são elas:

1. Compra e venda básicas: nessa classificação estão inseridas as operações mais simples e rotineiras com troca de informações relevantes e considerável cooperação.
2. Compra e venda com poucas informações: semelhante ao item anterior, porém, neste caso, a organização vendedora precisa realizar um maior esforço para concretizar a venda, tendo em vista a menor cooperação do cliente.
3. Transação contratual: esta é uma relação que, de modo geral, não apresenta muita interação e não há construção de confiança, sendo regida por um contrato formal.

4. Fornecimento para o cliente: uma situação de fornecimento na qual a concorrência é mais relevante que a cooperação.
5. Sistemas cooperativos: existe uma integração dentro do contexto operacional entre os agentes, porém, essa integração não se reflete no âmbito estrutural ou legal.
6. Colaboração: este contexto pode ser definido também como parceria, apresentando um sistema colaborativo muito próximo entre ambos.
7. Adaptação mútua: dentro desse contexto ambos agentes realizam esforços para se adaptarem e constroem esse relacionamento, no entanto, não é obrigatória a formação de confiança.
8. O cliente é o rei: este tipo de relacionamento apresenta grande cooperação, o vendedor adapta sua operação para atender às necessidades do cliente, diferente do caso anterior, sem esperar uma recíproca.

Percebe-se que as classificações de Kotler e Keller e Hawkins e Mothersbaugh não são excludentes, sendo complementares na construção do conceito de relacionamento entre cliente e fornecedor. A classificação de Kotler e Keller remete a diversas situações e, como os mesmos colocam, a complexidade e a importância do suprimento serão fatores determinantes para a definição de como a relação se dará.

Nesse caso, é possível citar como exemplo o cenário da indústria automotiva, trata-se de um caso no qual o cliente é o rei, pois, as grandes montadoras geralmente, atraem seus principais fornecedores a aproximar suas plantas de produção formando grandes parques industriais no mesmo local, sendo assim, é improvável que um fornecedor desse segmento tenha sucesso tentando utilizar outro método de relacionamento.

2.4 IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NO MERCADO B2B

A partir de março de 2020, com a declaração da Organização Mundial da Saúde (OMS) de pandemia em relação ao novo coronavírus, o mundo todo foi impactado em diversos cenários do cotidiano, não foi diferente no mundo organizacional e no relacionamento entre empresas.

Hartmann e Lussier (2020) destacam diversos desafios enfrentados pelas equipes de vendas *business-to-business*, em relação às pessoas é possível destacar transferência do trabalho para modalidade remota e maior dificuldade de contato físico e o próprio ambiente conturbado gerado pelas notícias que impactou negativamente (psicologicamente e fisicamente) os participantes desse mercado, olhando para o ambiente dos negócios, diversas questões afetaram as negociações como adiamento e cancelamento de eventos importantes como congressos e feiras, dificuldades na entrega dos produtos, escassez nos estoques, temor de desabastecimento e dificuldade em manter as atividades cotidianas.

Em pesquisa conduzida pela McKinsey & Company em abril de 2020 (Gavin et al, 2020), ainda nos primeiros meses do cenário mundial de pandemia, com empresas de onze países do mercado organizacional, os autores demonstram como a percepção dos fornecedores mudou acerca de seus clientes, quando questionados acerca dos métodos de venda mais relevantes para seus clientes no cenário durante a pandemia, houve um crescimento sobre métodos digitais e autônomos, fato corroborado por Rangarajan et. al (2021), para o sucesso desses métodos os autores destacam a importância das organizações oferecerem uma experiência digital que atenda às necessidades do cliente, rumando cada vez mais para uma linha *self-service*, já para vendas complexas, destaca-se a necessidade de o fornecedor estar disponível (mesmo que digitalmente) para atender ao comprador através de suporte, videoconferências e demais ferramentas.

Dentro desse cenário de transferência das relações para a modalidade digital, Rangarajan et. al (2021) destacam que, apesar de as ferramentas de comunicação digital como Zoom, Microsoft Teams e Google Meet já serem utilizadas internamente nas organizações, as interações de compras não estavam totalmente preparadas para essa mudança, o que levou a atrasos na realização das tarefas, principalmente na aquisição de itens complexos.

Além disso, os profissionais de marketing B2B foram demandados a dar uma resposta a esse cenário não apenas na comunicação mas também em outros aspectos do mix de marketing, Kang, Diao e Zanini (2020) demonstram algumas estratégias adotadas para contornar esse cenário de crise como ampliar e ajustar a linha de produtos para atender necessidades emergentes devido à pandemia, no Brasil esse movimento ficou aparente com a conversão de indústrias para atender a

demandas urgentes como álcool-gel e máscaras, outra estratégia citada pelos autores é a de incentivar o *cross-selling*, ou seja, oferecer soluções complementares, aproveitando a carteira de clientes já existentes, além disso, é importante prestar máximo suporte a clientes e a cadeia de suprimentos de modo geral para manter os relacionamentos atendidos e evitar uma futura volatilidade decorrente da crise de pandemia.

Hartmann e Lussier (2020) destacam que, apesar de já haverem diversas respostas e impactos perceptíveis da pandemia de Covid-19 na operação de uma equipe de vendas B2B, o cenário geral ainda é de extrema incerteza tendo em vista que não se conhece o “fundo” da crise até o momento da presente pesquisa, sendo assim ainda não é possível determinar como será a recuperação ou reconstrução futura e nem os efeitos definitivos que esse período trará para a operação dos profissionais de vendas B2B. Os autores também destacam que apesar dessa incerteza, esses desafios que a crise traz já citados anteriormente podem ser convertidos em oportunidades definitivas para as organizações que se adaptarem esse cenário, existindo a oportunidade de construir novos relacionamentos baseados na confiança e no desejo dos clientes de reduzir risco através de fornecedores sólidos, tendo em vista o desafio já apresentado de risco de desabastecimento e escassez de estoque.

É possível perceber que os impactos do cenário de pandemia ainda não são totalmente conhecidos, no entanto demandam respostas complexas das organizações inseridas no mercado organizacional, indo além de uma mera conversão ao digital por parte dessas empresas, os profissionais do segmento têm percebido necessidades emergentes em todos aspectos do mix de marketing, indo desde mudanças na distribuição, alterações na comunicação e estratégias de produtos e preço.

2.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

A partir do conteúdo e dos conceitos apresentados nos itens anteriores, é possível perceber que, para atender o conceito básico de marketing que engloba suprir as necessidades dos clientes, o mercado organizacional e os compradores organizacionais impõem diversas questões específicas as quais merecem atenção por

parte das equipes de marketing dos fornecedores e vão determinar como cada tipo de cliente deve ser conduzido.

A tendência para a abordagem de marketing nesse segmento de mercado organizacional está se direcionando, predominantemente, para a construção e fortalecimento de marca aliada com a busca por um relacionamento *one-to-one* em detrimento de abordagens mais pulverizadas como colocado por Kotler e Keller (2018), esse pensamento é corroborado por Hutt e Speh (2018). Dessa forma, impõe-se aos profissionais de marketing industrial como missão principal focar na construção e no gerenciamento do relacionamento com as suas carteiras de clientes.

Além disso, foi apresentado como a abordagem de marketing nesse tipo de mercado tem como atividades determinantes a venda pessoal tal qual apresentado por Solomon (2016) e a visitação para visualizar e compreender usos e processos como afirmam Hutt e Speh (2018), sendo que estes destacam o papel também importante de ações de publicidade, as quais, apesar de representar menor parte do orçamento de marketing nesse caso, são determinantes para a construção da base para o sucesso das abordagens pessoais.

Os conceitos trazidos por Hawkins e Mothersbaugh (2018) de modelos transacional e relacional e as classificações dos produtos do mercado organizacional trazidas por Hutt e Speh (2018) também são muito importantes para diferenciar o tipo de compra, tendo em vista que cada modelo tem características específicas e, nem todo comprador está em busca de um relacionamento estreito com o fornecedor, é possível perceber que as questões como complexidade, importância do produto e disponibilidade de alternativas como colocam Kotler e Keller (2018) são determinantes para a identificação de necessidade de construção de um relacionamento mais próximo entre fornecedor e cliente.

Este conteúdo é aliado ao contexto do complexo metalmeccânico gaúcho já apresentado no primeiro capítulo, no qual, diante do cenário de pandemia do Covid-19, empresas tradicionais têm optado por modelos de operação híbrida ou completamente *home office* para seus colaboradores dos setores administrativos, privando, assim, a etapa da venda pessoal e visitação, apresentada como etapa essencial do gerenciamento de relacionamento com cliente por todos os autores citados no capítulo.

Esse relacionamento acaba sendo direcionado, em alguns casos, integralmente para a esfera virtual o que pode causar um dificuldades nesse gerenciamento de relacionamento como apresentado nas situações colocadas por Gavin et al. (2020) e Rangaranjan et. Al (2021), os quais demonstram a súbita necessidade de adaptação tanto de fornecedores como de clientes a um modelo de comunicação digital, desse modo visou-se agrupar a base de conhecimento acerca de marketing *business-to-business*, comportamento dos compradores organizacionais, a estrutura e funcionamento dos mercados organizacionais e cruzar com o contexto da indústria metalmeccânica gaúcha para o desenvolvimento da presente pesquisa, embasamento da escolha dos procedimentos metodológicos e instrumentos de pesquisa.

3. MÉTODO

Neste capítulo são discutidos o delineamento da pesquisa, os sujeitos analisados, a coleta de dados e a análise de dados, será apresentada a forma de desenvolvimento do presente trabalho e procedimentos metodológicos de pesquisa a fim de possibilitar a resposta da questão proposta no capítulo de delimitação do tema.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Para identificar de que modo o contexto da pandemia de Covid-19 influenciou ou modificou o relacionamento entre compradores organizacionais e vendedores de organizações fornecedoras da indústria metalmeccânica do Rio Grande do Sul, foi selecionado o método de pesquisa exploratória.

Segundo Malhotra: “O principal objetivo da pesquisa exploratória é ajudar a compreender o problema enfrentado pelo pesquisador.” (MALHOTRA; 2019, p. 58)

Tendo em vista que o foco da presente pesquisa está essencialmente no relacionamento entre duas partes principais: compradores organizacionais e fornecedores, este método foi escolhido pois como coloca Malhotra (2019) a metodologia de pesquisa qualitativa é muito útil quando se busca por identificar sentimentos importantes para clientes, nesse caso, os compradores organizacionais do complexo metalmeccânico. Como colocado por Solomon (2016), o comportamento dos compradores organizacionais tem diversas semelhanças com o consumidor padrão e este é influenciado por diversos estímulos internos e externos, por isso foi escolhido o método de pesquisa qualitativa, a fim de identificar esses estímulos.

Ainda de acordo com Malhotra (2019), a pesquisa qualitativa, através de pequenas amostras, traz uma melhor compreensão do problema e seu contexto quando comparado ao método quantitativo, o qual foca na qualificação de dados, geralmente, através de métodos estatísticos. No entanto, em pesquisa de marketing, os dois métodos são considerados complementares e não excludentes, a opção pelo método qualitativo na presente pesquisa também visa servir de base para futuras pesquisas quantitativas sobre o problema justamente servindo para o desenvolvimento de uma compreensão inicial sobre o tema.

3.2 SUJEITOS ANALISADOS

Buscando atender aos objetivos da presente pesquisa, os entrevistados selecionados foram compradores organizacionais do complexo metalmeccânico do Rio Grande do Sul e vendedores pertencentes a fornecedores industriais desse segmento, justamente para captar as duas faces desse relacionamento e as implicações do contexto de pandemia sob a percepção de cada um.

Os entrevistados foram selecionados sem preferência por gênero ou escolaridade com o auxílio da rede de contatos do pesquisador, qualificando essa seleção como não-probabilística por conveniência. Malhotra (2019) coloca que este tipo de seleção pode ser empregado em pesquisas exploratórias como esta, a fim de gerar ideias e hipóteses sobre determinados temas, no entanto é necessário cuidado na interpretação dos dados pois este formato possui limitações principalmente quanto à tendenciosidade da seleção dos entrevistados dificultando a realização de conclusões sobre determinada população.

Os entrevistados selecionados foram classificados em dois grupos, fornecedores e compradores, justamente para possibilitar uma análise sobre os impactos do período de pandemia entre os dois grupos e quais fatores são mais importantes para cada um no relacionamento entre eles.

O grupo de fornecedores contou com 8 participantes, todos do sexo masculino e com idade média de 37 anos, sendo a menor idade 29 anos e a maior 45, além disso todos possuem ensino superior completo, deu-se preferência para participantes de segmentos profissionais variados de modo a contemplar experiências diversas, os entrevistados desse grupo são vendedores ou representantes de segmentos estratégicos para o setor metalmeccânico como aço, abrasivos, ferramentas, químicos e tintas.

O grupo de compradores contou com 4 participantes, sendo 3 do sexo masculino e 1 do sexo feminino e com idade média de 32 anos, sendo 25 anos a menor idade e 38 a maior. Participaram profissionais do setor de compras de empresas do segmento metalmeccânico sediadas no Rio Grande do Sul. Houve maior dificuldade em obter respondentes no grupo de compradores, foram realizados cerca de 60 contatos, obtendo sucesso em apenas 4 entrevistados.

De modo a assegurar o anonimato dos entrevistados, os nomes foram substituídos por códigos representando os participantes. No quadro 3, é apresentado o perfil dos participantes da presente pesquisa, sendo os códigos iniciados em F representando o grupo de fornecedores e os códigos iniciados em C representando o grupo de compradores.

Quadro 3: Perfil dos entrevistados

Cód.	Gênero	Idade	Formação	Vendedor/ Comprador	Segmento
F1	Masculino	33	Superior Completo	Vendedor	Químico
F2	Masculino	35	Superior Completo	Vendedor	Tintas; Ferramentas
F3	Masculino	33	Superior Completo	Vendedor	Ferramentas;
F4	Masculino	40	Superior Completo	Vendedor	Abrasivos; Componentes industriais; Aço
F5	Masculino	35	Superior Completo	Vendedor	Tintas; Solventes
F6	Masculino	45	Superior Completo	Vendedor	Químico
F7	Masculino	29	Superior Completo	Vendedor	Ferramentas usinagem
F8	Masculino	47	Médio Incompleto	Vendedor	EPI's e Ferragens
C1	Masculino	34	Superior Incompleto	Comprador	Componentes industriais
C2	Feminino	38	Superior Incompleto	Comprador	Usinagem
C3	Masculino	25	Superior Incompleto	Comprador	Fabricação de componentes metálicos
C4	Masculino	32	Superior Completo	Comprador	Fabricação de máquinas e automação

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

3.3 COLETA DE DADOS

A abordagem de coleta de dados escolhida foi a de entrevistas em profundidade, essa técnica busca trazer à pesquisa exploratória maior entendimento sobre o problema (MALHOTRA, 2019).

Foram elaborados dois roteiros de entrevista, cada um destinado a um dos grupos. Os roteiros foram elaborados com base nos pontos principais do referencial teórico e agrupados de modo a responder os objetivos propostos na presente pesquisa.

Os contatos com os entrevistados foram realizados através de rede de contatos profissionais do pesquisador, por *e-mail* ou por Whatsapp, priorizando por entrevistados de atuações diversas com o objetivo de coletar as mais variadas experiências e evitar a rápida saturação das respostas.

Após o contato inicial, foi agendado um horário com os participantes e foram realizadas entrevistas gravadas com o consentimento dos entrevistados através de ligação telefônica, as quais tiveram duração em torno de 20 minutos, os selecionados foram compradores organizacionais de empresas de diferentes segmentos do complexo metalmeccânico, os quais tiveram a entrevista conduzida de acordo com o roteiro descrito no apêndice I e vendedores e representantes de fornecedores industriais de variados segmentos, os quais tiveram a entrevista conduzida de acordo com o roteiro descrito no apêndice II. Sendo assim, as entrevistas utilizaram do apoio desses roteiros de perguntas de modo a conduzir a conversa pelos principais pontos a serem abordados na presente pesquisa: relacionamento e impactos do cenário de pandemia nesse relacionamento.

Foram realizadas 12 entrevistas no período de 15 de setembro de 2021 até 29 de outubro de 2021, após a realização das mesmas, foi realizada a transcrição para análise dos dados.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos tiveram seu conteúdo analisado após a transcrição das entrevistas realizadas, com isso, estes dados foram comparados entre si em busca

de um padrão de comportamento ou padrão de mudança de relacionamento entre as partes abordadas e interpretados com o auxílio dos conceitos de marketing *business-to-business* apresentados no capítulo de referencial teórico. A transcrição das entrevistas resultou em um total de 39 laudas.

O roteiro para análise dos dados coletados foi de acordo com o modelo colocado por Malhotra (2019):

1. Redução dos dados: nesta etapa, os dados são filtrados, destacando aqueles que são relevantes para o objetivo da pesquisa e os que devem ser ignorados ou receber menor atenção;
2. Exibição dos dados: com os dados reduzidos, o pesquisador deve obter uma forma de visualização dos mesmos, de modo que seja possível encontrar e estabelecer semelhanças e padrões entre os dados;
3. Conclusão e verificação: por fim, o pesquisador traz a conclusão e a importância que os dados coletados trouxeram para a questão proposta na pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo estão apresentados os dados coletados para a pesquisa, a qual foi desenvolvida com o objetivo de identificar aspectos-chave na construção do relacionamento entre os vendedores e compradores organizacionais do complexo metalmeccânico do Rio Grande do Sul, aliado ao contexto de pandemia e abordando também quais são as perspectivas destes participantes para o futuro destas construções.

A análise das entrevistas identificou categorias as quais foram agrupadas de acordo com os objetivos da pesquisa e outras identificadas ao longo do trabalho de modo a facilitar no agrupamento e redução dos dados, unindo as respostas que correspondem aos mesmos objetivos, com isto, o capítulo será dividido primeiramente pelo grupo de entrevistados, e, posteriormente, de acordo com os assuntos dos roteiros de entrevista aplicados aos fornecedores e aos compradores. No quadro 4, são apresentadas as categorias para cada grupo de análise: fornecedores e compradores.

Quadro 4: Categorias

4.2	FORNECEDORES	4.3	COMPRADORES
4.2.1	Alterações na rotina de trabalho	4.3.1	Alterações na rotina de trabalho
4.2.2	Restrições de atendimento	4.3.2	Restrições de atendimento
4.2.3	Desabastecimento da cadeia de suprimentos	4.3.3	Desabastecimento da cadeira de suprimentos
4.2.4	Visitas técnicas	4.3.4	Critérios de escolha de fornecedores
4.2.5	Comunicação e atendimento	x	x
4.2.6	Digitalização de processos	x	x
4.2.7	Perfil dos compradores	x	x

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.1 FORNECEDORES

Nessa seção serão apresentadas e analisadas as informações dos participantes do grupo de vendedores fornecedores da indústria, conforme categorização apresentada anteriormente.

4.1.1 Alterações na rotina de trabalho

O primeiro bloco dos roteiros de entrevista dedicou-se a averiguar mudanças na rotina de trabalho e experiências por parte dos profissionais do grupo de fornecedores durante o período de pandemia, olhando principalmente para as afirmações de Hartmann e Lussier (2020) colocadas no capítulo de referencial teórico, no qual foi abordado o cenário de incerteza e a transferência do trabalho para modalidade remota olhando principalmente para o gerenciamento de equipes de vendas B2B.

Com isso em vista, foi abordado com os participantes da pesquisa como suas respectivas organizações abordaram uma possível transição da modalidade de trabalho para modelos *home-office* e como isso impactou na atividade profissional e na rotina dos mesmos. No primeiro momento, percebe-se que o grupo de fornecedores sentiu grande impacto e teve mudanças relevantes no cotidiano profissional como abordam os trechos a seguir:

Mudou totalmente a forma de ver a área técnica, onde eu mais atuo, em relação às empresas, antigamente a gente tinha a visão de chegar bater na porta, entrar, conversar com o cliente, ver as coisas e no *home-office* é tudo pelo telefone, pelo e-mail, videochamadas, a experiência mudou totalmente. Tive que me adequar à questão da tecnologia, de fazer videochamadas, de passar o conhecimento por videochamadas o que antes era mostrado na prática, ia lá mostrava para o cliente, ele entendia e estava tudo certo, hoje não, hoje ele tem que entender comigo simplesmente falando através de uma videochamada. (F1)

Para nós foi um baque muito grande porque a gente... o nosso trabalho exige que a gente faça visita técnicas nos clientes, né? Então a pandemia acabou nos inibindo, não permitindo mais que a gente pode fazer esse tipo de trabalho nas indústrias, né? E a gente acabou tendo que ficar mais no nosso local de trabalho, escritório, enfim, a gente não fez o *home (office)*, porém a gente ficou quase 100% do tempo dentro da nossa sede aí em Caxias do Sul. (F3)

É possível perceber que o relato dos fornecedores corrobora novamente o argumento de Hartmann e Lussier (2020), os quais apresentam em seu artigo o cenário desafiador enfrentado por equipes de vendas B2B, com adaptação ao meio digital e ao modelo de trabalho remoto, os relatos acima demonstram justamente uma necessidade de adaptação aos meios digitais, movimento este também destacado por Gavin et al. (2020), como apresentado pelo participante F1 e a mudança no cotidiano de F3 com as restrições às visitas. A questão da transição digital de F1 também recorda o artigo de Rangarajan et. al (2021), no qual os autores colocam a importância dos fornecedores se fazerem presentes mesmo que digitalmente em cenários de vendas complexas.

Parte dos entrevistados são vendedores externos e não possuem sede de suas empresas em suas cidades e, de certa forma, já se utilizavam de um modelo de trabalho remoto. No entanto, apesar disso, percebe-se que ainda assim parte predominante dos participantes fornecedores teve que modificar os meios de interação e inclusive deu preferência para o desenvolvimento de meios digitais de comunicação. Além disso, os entrevistados desse grupo em sua totalidade destacaram que a prospecção de novos clientes e a comunicação com a carteira foi bastante afetada.

A minha dificuldade maior por ser um produto de utilização técnica, né? Então a gente demanda de visita nas fábricas e linhas de pintura para fazer a demonstração dos produtos e os testes para aprovação e possível fornecimento, né? Então a questão da pandemia as visitas em novos clientes, né, a prospecção ficou totalmente afetada, né? (F5)

Eu tenho a opção de trabalhar tanto Home Office quanto dentro das empresas né? Mas enfim, devido à pandemia mesmo prefiro trabalhar em Home Office e fazer reuniões online com as representadas e com alguns clientes também, mas ainda mantemos as visitas, né? Ainda assim com algumas restrições, mas tem saída assim para visitar clientes toda semana. (F4)

Além disso, percebe-se que os participantes em sua totalidade se utilizam bastante da palavra “técnica” tanto para abordar os produtos que são comercializados por suas empresas como para definir a sua atuação comercial junto às indústrias do complexo metalmeccânico, demonstrando assim uma atuação em vendas complexas e, por isso, sofrendo mais com alterações nas rotinas de trabalho, esse fato corrobora com as afirmações de Hutt e Speh (2018) acerca de produtos mais complexos demandarem maior envolvimento entre as partes no processo de compra organizacional.

4.1.2 Restrições de atendimento

Após os relatos acerca da rotina de trabalho, buscou-se compreender de que modo o período de pandemia impactou os participantes abordando a interação dos mesmos junto à carteira de clientes e na prospecção de novos contatos, é possível destacar os trechos a seguir:

Vamos falar no uma linha geral, nós tivemos sim uma redução de desenvolvimento de itens, em função de que a gente não conseguiu entrar em clientes maiores, esses clientes novos maiores em função da restrição de atendimento, falando de alguns clientes em específico que tem necessidades, onde eles já são atendidos, eles atendem quem eles já conhecem, não atendem fornecedores novos. (F2)

Nosso roteiro era sempre esse: de analisar dentro da empresa, ver como é que está operação, quais eram as características e os problemas que estavam acontecendo, né? E a gente acabou não conseguindo mais desenvolver trabalhos novos. (F3)

Para mim, para falar a verdade assim não impactou muito, porque no mesmo jeito que eu tenho às vezes dificuldade para entrar no novo cliente, os outros fornecedores também tinham, então digamos do que que já estava homologado vinha automático. (F7)

Na verdade, para quem já é fornecedor, os negócios não atrapalharam na verdade tanto, já que as empresas continuavam faturando praticamente os mesmos volumes, o que ocorreu nesse meio tempo é que os compradores optaram por comprar daquelas empresas que já forneciam, o que eu notei é que foi mais difícil é tu agendar teste de novos produtos isso aí acabou afetando um pouco. (F6)

Os relatos dos participantes acima remetem diretamente aos conceitos de tipos de compra organizacional de Kotler e Keller (2018) e Hawkings e Mothersbaugh (2018) apresentados ao longo do capítulo de referencial teórico, mesmo com os entrevistados atuando em segmentos variados fica evidente a diferenciação por parte dos fornecedores entre o cenário de recompra simples, no qual a dinâmica se manteve muito semelhante ao período pré-pandemia já que, segundo os entrevistados, os produtos já estavam homologados com as organizações compradoras e tratando-se de um processo automático no qual o comprador apenas dispara a ordem de compra de um produto já conhecido e aprovado anteriormente, por esse motivo não foram constatadas mudanças relevantes no desenvolvimento ou manutenção desse tipo de operação.

Por outro lado, percebe-se que o maior impacto foi observado nas situações de nova compra, na qual, segundo os autores, o processo demanda um maior envolvimento de ambas as partes até a concretização do fornecimento, resultando em uma busca de informações mais extensa, em transações mais complexas e inclusive um maior número de profissionais do centro de compras envolvidos. Sendo assim, percebe-se que, por vezes, o trabalho de desenvolvimento de novas contas foi bastante prejudicado durante o período de pandemia, justamente em virtude das restrições de acesso e até por certo conservadorismo por parte das organizações do complexo metalmeccânico.

É possível perceber pelo relato dos participantes que, por vezes, as restrições de atendimento físico se estenderam mesmo em clientes já existentes e reverberam até hoje com a dificuldade de desenvolvimento de novos itens como mostra o relato de F7 a seguir:

A questão do atendimento por exemplo: a (cliente) é um ano e meio que eu não visito mais eles, eles não recebem fornecedores, né? Então tipo é um ano e meio, só e-mail e telefone então isso é uma experiência ruim. (F7)

Já o entrevistado F2 destaca as mudanças de pessoal dentro das organizações compradoras como um dificultador em manter continuidade nos relacionamentos:

Então a gente sim teve impacto em muitas contas ... a gente não conseguiu desenvolver, não conseguiu visitar, perdeu os contatos, pessoas foram desligadas, passou para outra pessoa, essa outra pessoa não deu sequência. (F2)

4.1.3 Desabastecimento e aumento de preços

Outro fator que impactou bastante a atuação do grupo de fornecedores foi a falta de matéria-prima e dificuldades de fornecimento por parte de suas organizações durante esse período, essa situação foi destacada por seis dos oito participantes desse grupo, fato que acabou ocasionando em quebras de relacionamento e perda de oportunidades, como mostram os relatos a seguir:

A gente teve algumas situações onde a gente acabou, de certa forma, atrasando alguns atendimentos algumas entregas de produtos. Poucos dias

né, mas por falta de matéria-prima no nosso fornecedor, né? A gente precisou rever algumas situações, algumas formulações. (F1)

Todo mundo teve, vamos falar do final do ano passado que teve um boom de consumo, nós ficamos sim com um atraso entrega, alguns clientes sentiram muito o problema de falta de matéria prima, a gente deixou de atender algumas contas. (F2)

Com a escassez de alguns produtos e matérias-primas essenciais para o processo produtivo das indústrias do complexo metalmeccânico, o mercado fornecedor apresentou um grande aumento repentino de preços e que tem se mantido até o atual momento, fato que demandou inclusive adaptações de produtos e processos por parte de fornecedores, como é possível observar nos relatos abaixo:

Final do ano passado, eu tive que passar em torno de 40% de aumento na linha de tintas, de 40 a 45%, então sim, a gente teve que fazer um trabalho de acompanhamento de produto, de trabalhar com uma diluição maior de vernizes, fazer com que o produto pronto uso, tivesse uma redução que compensasse aquele aumento, sem impactar em questão de qualidade. Nós tivemos que desenvolver novos produtos para nos adequarmos em situação de valor. (F2)

Maior impacto foi no aço, durante... até o primeiro semestre desse ano teve muitos aços assim comuns, de giro, bem semanal, diário nas empresas, que que estavam em falta e alguns ainda estão, mas já reduziu bastante assim as principais linhas a usina está repondo, né? E agora teve impactos nos preços também bastante, né, devido a isso os preços se eu falar e triplicaram praticamente. (F4)

Além disso, é possível perceber que este período de pandemia foi utilizado por alguns dos participantes para converter as dificuldades de seu respectivo setor em oportunidades de negócios, como antecipado também por Hartmann e Lussier (2020), além de desenvolvimento de novos relacionamentos como é o caso do entrevistado F3, profissional do segmento de ferramentas de usinagem, um dos poucos a não relatar problemas de abastecimento e de matéria-prima, e do participante F5 como mostram os relato a seguir:

Para nós a pandemia acabou... mesmo a gente não conseguindo ter esses acessos às indústrias, a gente conseguiu fazer um trabalho de uma forma mais fechada, né? Mais com o digital e isso acabou aumentando muito nosso faturamento. A gente cresceu praticamente 70% esse ano em relação ao passado em virtude muito também da pandemia e do aumento de demandas das empresas de produtividade, né? (F3)

Experiência positiva eu tive um cliente que aqui que estava enfrentando o problema de fornecimento de matéria-prima com um fornecedor que ele tinha na época e a gente conseguiu suprir a necessidade, né? E é um cliente do

ramo agrícola que tá com a produção cheia apesar da pandemia foi o setor menos afetado, né? (F5)

Os relatos acima mostram que mesmo após um ano de retração como 2020, foi possível buscar um crescimento e desenvolvimento de novos relacionamentos já em 2021 com o aumento das demandas por parte da carteira de clientes aliada a capacidade de atendimento do fornecedor em questão.

4.1.4 Visitas técnicas

Tratando de relacionamento que foi o tema mais abordado durante as entrevistas, buscou-se extrair dos participantes quais fatores são mais relevantes para cada um na construção de um relacionamento com sua carteira de clientes e o quanto esse fator é determinante para o sucesso e durabilidade dos negócios, quando colocado junto a outros fatores como preço, prazo e produto.

Muitos dos participantes abordaram a questão das visitas pessoais e sua importância nessa construção, lembrando a afirmação de Solomon (2016) trazida no capítulo de referencial teórico, colocando o mercado B2B com a dominância dos fatores relacionamento e venda pessoal frente a outras tradicionais ferramentas de marketing.

Hoje em dia eu acredito que pela linha de produtos que nós atendemos, por e-mail, a gente não consegue levar nada para frente porque o pessoal às vezes quer ver é uma peça aplicada, um acabamento novo, uma ferramenta nova, a gente até pode mandar vídeos, a gente até pode mandar imagens, porém o pegar na mão é super importante, o contato pessoal com o cara de compras, o cara de engenharia, o cara de processo, o cara conhecer, iniciar relacionamento, né? (F2)

Meu segmento depende mais dessa avaliação técnica e tem muita diferença de cliente para cliente, né de fabricante para fabricante acaba demandando uma visita técnica nas linhas de pintura. (F5)

No nosso ramo, eu acredito que não que seja impossível, mas é muito difícil de desenvolver algo novo sem a visita técnica, porque hoje sei lá, ele tem um processo e o máximo que tu vai conseguir é trocar seis por meia dúzia, tu não vai conseguir digamos desenvolver um processo novo, mostrar uma ferramenta talvez que se encaixe melhor com o processo dele. (F7)

Às vezes o teu trabalho ele até é assim de mais, tu consegue render mais, digamos assim fazer mais contatos estando no escritório, no entanto, principalmente na abertura do negócio novo é muito importante tu conseguir a visita, sentar, conversar. (F9)

É possível perceber alguns conceitos importantes durante a fala dos entrevistados, tratando de produto, novamente maior parte traz o conceito de visita técnica e é destacada a importância de uma aplicação desses produtos no chão de fábrica para constatação dos benefícios do mesmo.

Pelo lado do relacionamento, os participantes também entendem que o contato pessoal também tem importância para essa construção como colocado nos relatos acima de F2 e F9. Além disso, a fala de F2 remete novamente ao conceito de centro de compras de Kotler e Keller (2018), destacando a importância não apenas do comprador, mas também de outros participantes desse processo como o setor de engenharia.

No relato de F9 é possível perceber uma menção ao aumento de produtividade na modalidade remota, porém, logo depois ele realça novamente a importância da visita pessoal.

Nesse tema, o relato do participante F4 destacou que as visitas técnicas tem diferentes importâncias conforme a linha de produto que está sendo abordada conforme trecho a seguir:

A linha de produtos mais técnica, né, como (nome das empresas) que são produtos de aplicação assim mais técnica ainda é importante a visita, mas no aço é um commodity, então é padronizado, preço, estoque e frete se tu tem, tem. Quanto mais rápido tu responder mais chance tu tem de fechar a venda.
(F4)

É possível perceber que ocorre diferenciação clara por parte do profissional, sendo que os produtos com maior variação técnica, no caso dele são abrasivos e componentes industriais, demandam desse profissional uma dedicação maior às visitas técnicas, por outro lado, em seu processo de comercialização de aço, o qual é um produto extremamente padronizado e normatizado internacionalmente, demanda outros fatores como preço, custo de frete e prazo de entrega, enquanto a visita pessoal acaba ficando em segundo plano.

4.1.5 Comunicação e atendimento

Os entrevistados do grupo também foram questionados acerca de outros fatores além das visitas pessoais que são necessários para a construção de relacionamentos junto aos compradores organizacionais e o quanto esse

relacionamento é importante para a concretização dos negócios no mercado B2B, os relatos obtidos foram diversos como é possível perceber nos trechos colocados a seguir:

Eu acho que o fator que se tornou relevante durante a pandemia para a construção desse relacionamento foi o fator que os clientes estão enxergando a indústria não como simplesmente um fornecedor, como fabricante e sim como um amigo. (F1)

Na verdade, o seguinte né, é uma composição de fatores, né. São três pilares praticados basicamente, são três pilares que é: relacionamento com o cliente, conhecimento técnico, e a parte de marca, né de grife, de colocar um, te dar um nome né, das pessoas te conhecerem, conhecerem a empresa por ser solucionadora de problemas de processos. (F3)

Ele é fundamental, o relacionamento porque tendo bom relacionamento com o cliente o cliente vai ter que te dar melhores informações sobre as necessidades deles, né? Então vai ser uma negociação mais aberta, mais franca, né quando teu relacionamento é bom com o cliente então um cliente que você ainda não conseguiu criar um relacionamento tão bom às vezes algumas informações a gente acaba não tendo né? Então o relacionamento é importante. (F5)

É aquilo que a gente falou anteriormente, fazer a visita permanente no cara, mostrar interesse, conhecimento da própria empresa que ele que ele compra né? E eu oferecer o produto sendo claro, objetivo, né? Tendo um produto de qualidade óbvio, né? E demonstrando interesse de gerar parcerias, né? Isso acaba estreitando laços entre cliente e fornecedor. Acho que é isso é o objetivo dos negócios futuros. (F6)

Cara, eu acho que é um conjunto de fatores né, é tu fornecer um bom atendimento, é, quando o cliente precisar, tu estar disponível para atender, é tu manter um estoquezinho para ele, e trabalhar sempre na sinceridade, nunca mentir para o cliente eu acho que é a base. (F7)

Os trechos remetem a temas diversos, novamente a questão de conhecimento acerca do produto e a abordagem técnica são destacados como importantes, no entanto, também foi abordada a importância da comunicação com os clientes, a importância do acesso às informações referentes aos processos, a transparência e a disponibilidade de atendimento para os compradores da indústria conforme a demanda foram destacados como caminhos para a construção e manutenção de um relacionamento saudável e como uma forma de estreitar laços com novos contatos.

Além disso, o participante F3 foi o único a abordar o tema de construção de marca, lembrando as afirmações de Kotler e Pfoertsch (2008) sobre o fortalecimento de marca poder ser um fator determinante para os compradores organizacionais no momento de seleção de um fornecedor e também assumindo uma visão esperada de

profissionais de marketing do mercado organizacional como abordado por Kotler e Keller (2018).

4.1.6 Digitalização de processos

Por fim, os últimos blocos do roteiro tinham como objetivo compreender a visão dos participantes sobre o futuro das interações entre compradores organizacionais e fornecedores do complexo metalmeccânico:

Principalmente via WhatsApp, onde hoje tu tem o contato instantâneo, consegue falar com qualquer cliente qualquer horário manda um WhatsApp para o cliente e ele te responde, antigamente precisava marcar e ir até a empresa. Então acho que foi uma mudança, no segundo momento, muito positiva em questão do relacionamento: ficou mais próximo. (F1)

As empresas têm investido muito em telemarketing né, e, pessoas trabalhando interno e funciona muito bem também sabe então por exemplo estão vendendo para São Paulo, até para Norte do país lá, Manaus, vem tudo por telefone, e-mail, apresentação de vídeos dos produtos, então eu vejo que por esse lado também as que a pessoa foi bem treinada né é possível trabalhar assim a distância né? Já não é o meu perfil no caso, né? Tem muita gente muito boa nisso, né? Tem colegas aí que tem que fazem números bem expressivos aí só tá trabalhando assim. (F4)

O contato da negociação comercial já está sendo bastante digital, né? O WhatsApp, e-mail, mas a negociação técnica, né parte de aprovação de produto e botar o produto rodar na linha do cliente ainda vai precisar ter alguém que vá até o cliente para fazer esse trabalho. (F5)

Através dos relatos acima é possível perceber que, apesar da insistência na importância das visitas técnicas, alguns dos profissionais percebem a ascensão dos meios de comunicação remotos como WhatsApp, e-mail e televendas como o futuro dessas interações, no caso de F3 ainda é ressaltado a importância do momento de aplicação técnica. Já o participante F2 entende que o seu perfil não se encaixa a um modelo de vendas remoto.

Por outro lado, alguns participantes entendem que as interações desse relacionamento ainda devem se manter da forma tradicional, em virtude das dificuldades em realizar aplicações técnicas e demonstrar benefícios aos clientes através de uma interação remota como mostra o trecho a seguir:

Na linha de produtos que eu atendo a venda por telefone não existe, venda por e-mail não existe, não adianta mandar mensagem, tem que se fazer presente, porque falar ao telefone e falar pessoalmente que o produto nosso

tem um rendimento maior, tem uma qualidade maior, tem um custo-benefício maior, é um negócio de léguas de distância a diferença de entendimento que se tem com a pessoa. (F2)

4.1.7 Perfil dos compradores

Eu acho que hoje a gente tá passando por uma fase de transição. O que que acontece com essa fase de transição que eu notei muito nos últimos meses, aquele comprador técnico aquele comprador que sabia o produto que ele estava comprando dentro organização sabe, "preciso de fluido de corte" o cara conhecia de fluido de corte, não era só olhar preço, esse cara as empresas hoje não têm mais. (F6)

Tratando das interações entre os grupos, foi destacado pelos entrevistados do grupo de fornecedores a questão de observar o perfil dos compradores, os participantes F3 e F6 adotaram um tom de crítica em relação ao atual papel do comprador organizacional dentro dos processos do centro de compras, na opinião desses entrevistados, esse tipo de profissional precisa deter maior conhecimento técnico acerca dos processos industriais da organização que ele está inserido, evitando que as compras organizacionais sejam regidas apenas por fatores comerciais.

Eu acho que falta para as indústrias, um pouco mais de conhecimento técnico daquilo que eles estão fazendo e isso vai desde a engenharia, do método de processo, dos líderes operacionais e também dos compradores porque normalmente os compradores, eles não sabem o que eles estão comprando, eles não conhecem o produto, eles só recebem uma solicitação de compras da fábrica. (F3)

Outra parte dos entrevistados preferiu não emitir opiniões generalizadas acerca do atual perfil dos compradores do complexo metalmeccânico, afirmando que os relacionamentos com estes compradores organizacionais são construídos de forma individual e estão sujeitos às características individuais de cada um e cabe aos fornecedores se adaptarem a essas individualidades em cada caso. Esses pensamentos relembram as afirmações de Solomon (2016), o qual coloca que, mesmo dentro da estrutura específica que abrange o mercado organizacional, ainda assim, este é comandado por seres humanos, os quais estão sujeitos aos mesmos tipos de influências e pressões como os consumidores finais estão sujeitos dentro do mercado consumidor.

É a gente vê é que isso aí é muito de pessoa, né? Nicolas, a gente vê compradores de empresas grandes que te recebem super bem e te tratam bem, que te dão atenção, que tu passa um orçamento, eles te dão um retorno... é muito pessoal, é muito do cara ter uma boa receptividade do cara te dar atenção, entendeu? (F2)

São pessoas né, tem um comprador que é mais fácil de lidar, outro que é mais difícil é não adianta, né? Cada um tem seu estilo eu acho que vai mais ou menos do vendedor do que do comprador, né entender qual é a do comprador, né? (F7)

No momento de abordar o futuro do mercado, corroborando as afirmações de Hartmann e Lussier (2020), o participante F3 destacou a incerteza do período e como ainda não chegamos ao final:

Mas isso então ainda não tem uma... a gente não consegue ainda ter uma visão mais esclarecida do assunto porque ainda é muito prematuro essa questão aí, ainda estamos a pandemia, ainda tem restrições. Enfim, ainda não acabou, né? (F3)

4.2 COMPRADORES ORGANIZACIONAIS

Nessa seção serão apresentadas e analisadas as informações dos entrevistados do grupo de compradores organizacionais pertencentes a indústrias do complexo metalmeccânico do Rio Grande do Sul, conforme categorização apresentada anteriormente.

4.2.1 Alterações na rotina de trabalho

Assim como o grupo de fornecedores, o roteiro aplicado ao grupo de compradores inicia abordando as alterações na rotina de trabalho que a pandemia ocasionou nesses profissionais. Interessante observar que este grupo trouxe pensamentos diferentes acerca das alterações na rotina de trabalho, apesar de terem passado por mudanças, com exceção da participante C2, esses profissionais não sentiram que sua rotina profissional foi tão impactada quando comparada ao primeiro grupo, é possível observar isto nos trechos a seguir:

Na verdade, eu tive aí a experiência de *home office* no início da pandemia e um pouco no início deste ano também, o contato com os fornecedores não mudou em nada, né? Na verdade, é porque o meu contato sempre foi por telefone, WhatsApp e e-mails e eu continuei tendo esse contato de casa, né? A minha rotina não mudou em nada porque eu tinha todos os acessos ao sistema da empresa então única diferença é que estava trabalhando de casa. (C1)

Não, nenhum tipo. (de alteração na rotina de trabalho). (C2)

Trabalhamos um período *home office*, porém isso não gerou mudanças permanentes na rotina, nem na execução das tarefas ao retomarmos a modalidade presencial. Referente à experiência profissional, foi desafiadora por conta da falta de materiais em toda cadeia, o trabalho de casa também acaba por se apresentar flexível, porém muitas vezes não tem um horário definido, entrando no horário de almoço e extrapolando o final da tarde. (C3)

No geral assim não foi muito grande, porque a gente trabalha muito e-mail, WhatsApp, né? E também a questão de reuniões via ferramentas, Teams, alguma coisa assim acabou se tornando mais corriqueiras né? No nosso dia a dia também, a gente acabou se moldando ao formato de reuniões mais à distância. (C4)

Apesar de este grupo contar com menos participantes, logo percebe-se que a execução de tarefas por parte do grupo de compradores permaneceu a mesma ou muito semelhante ao período pré-pandemia. Uma possibilidade de interpretação para estes profissionais não terem sofrido tantos impactos está no conceito de centro de compras de Kotler e Keller (2018) apresentado no capítulo de referencial teórico, no qual posicionam a figura do comprador junto a outros colegas que tem influência no processo de compras, sendo, em algumas organizações, o comprador restrito ao trecho de negociação comercial.

Dessa forma, os compradores ficam afastados da parte técnica colocada pelo grupo de fornecedores, sendo os responsáveis pelas aprovações técnicas os setores de engenharia de processos e de qualidade.

Uma situação diferente foi trazida pelo participante C4, na qual a restrição de visitas partiu por parte de seus fornecedores, em virtude de motivos culturais, sendo alguns com sede na Alemanha e outros no Japão, as matrizes dos fornecedores restringiram a circulação de suas equipes de vendedores, entretanto, é possível perceber que o entrevistado conseguiu moldar sua rotina a essas alterações como mostra o trecho abaixo:

Alterou em relação àqueles fornecedores que estavam acostumados a nos visitar com frequência, né? Isso sim teve um impacto maior, mas no geral assim não foi muito grande, porque a gente trabalha muito e-mail, WhatsApp, né? E também a questão de reuniões via ferramentas, Teams, alguma coisa

assim acabou se tornando mais corriqueiras né? No nosso dia a dia também, a gente acabou se moldando ao formato de reuniões mais à distância. (C4)

É possível observar também nas falas de C1 e C4 principalmente que para este grupo a adaptação para as ferramentas de comunicação digital, também abordada pelo grupo de fornecedores, ocorreu de forma mais natural e sem grandes impactos em virtude de já utilizarem anteriormente em sua rotina de trabalho e considerarem que estas ferramentas atendem às necessidades de construção de relacionamento com os fornecedores.

4.2.2 Restrições de atendimento

Tratando da visitação pessoal de fornecedores, tema bastante abordados pelo primeiro grupo, a maioria dos compradores, com exceção da participante C2, relatou que suas organizações aplicaram restrições de visitas pessoais por parte dos fornecedores, no entanto essas restrições já tem sido flexibilizadas como mostram os relatos abaixo:

Hoje com os devidos cuidados, a gente recebe os fornecedores normalmente, a gente só tem o devido cuidado de higienização enfim, todo aquele processo de não ficar tão próximo do espaço, mas não tem mais nenhuma restrição de não receber fornecedores. (C1)

Ficou estritamente restrita a necessidades emergências, em outros casos as visitas e saídas foram barradas. (C3)

Olha a gente não retornou ainda o estágio inicial, em função de que a gente trabalha com diversos representantes internacionais, uma cultura de fora por exemplo: Alemanha, não permite o funcionário deles, apesar dele ser brasileiro e tudo mais, ela não permite ele visitar o cliente tá, ele trabalha em home-office, inclusive posso citar um exemplo de um aqui de Porto Alegre, ele tá desde o início da pandemia sem nos visitar porque a Alemanha não permite, ela não autoriza ele se deslocar até o cliente para não correr nenhum tipo de risco, né? (C4)

Quando abordados sobre a importância das visitas pessoais por parte dos fornecedores, é possível perceber novamente que existe uma diferenciação de envolvimento de acordo com a complexidade dos produtos adquiridos como critério para a realização dessas visitas como apresentado na fala do participante C1 apresentada abaixo. Os participantes desse grupo apresentaram maior adaptação à comunicação remota e todas as ferramentas de negociação digitais, o comprador C4

inclusive teve boa experiência na modalidade digital inclusive em validações técnicas de fornecedores de forma remota como mostram os trechos a seguir:

Em alguns momentos específicos sim (visitas são importantes), mas como um geral eu não vejo a necessidade de ter o contato físico com fornecedor. Desde que não haja uma negociação grande em andamento, né. Se forem para negociações maiores, eu acredito que sim, em algum momento, a gente vai ter que ter o contrato físico e pessoal como fornecedor sim. (C1)

Necessárias (visitas pessoais), porém numa frequência moderada, quando é exacerbado, perde a funcionalidade da visita, que é estreitar vínculos. (C3)

Para ser bem sincero, eu acredito que a gente deixou de usar essas ferramentas que já existiam, porque o impacto não foi tão grande, a gente consegue resolver muito mais coisas que a gente imagina à distância, então serviu para conscientizar em vários sentidos, um é o custo de deslocamento de representantes né que querendo ou não ele gera um custo, a própria movimentação de pessoas, de veículos, tudo isso acabou, claro que a cadeia precisa se mover e ela estava acostumada com esse volume todo de movimentação, mas eu creio que para nós, na prática, não teve um impacto tão grande em relação a negociações, acho não alterou muito, não tivemos grandes dificuldades de negociações para fechamento de negociações, validações técnicas em relação a atendimento à distância, tá? (C4)

4.2.3 Desabastecimento da cadeia de suprimentos

Os compradores organizacionais também foram abordados acerca dos impactos observados durante o período de pandemia e os relatos trazidos foram diversos, desde falta de produtos, problemas de entrega e dificuldade de comunicação como é possível observar nos trechos a seguir:

Na verdade, desde o início aí da pandemia, o abastecimento ele foi afetado, né? Tanto que o valor do produto ele quase triplicou aí, nas metalúrgicas, grande maioria dos aços aí teve um aumento exorbitante, então acabou que não tinha estoque suficiente para atender os clientes. (C1)

Durante este período difícil o que ocorreu é que ajudamos ou priorizamos a compra de quem nos ajudou quando estávamos com uma grande demanda, quando ficamos na mão por parte de alguns fornecedores diminuimos a quantidade de compra com ele ou até em casos mais extremos, cortamos o vínculo. (C3)

Sim bastante o problema de abastecimento, em alguns momentos era a questão de falta de material, outros de transporte, outros prazos de entrega, a gente sim teve problemas atrasando entrega para o cliente, em função de não conseguir fechar o equipamento, às vezes ali faltando alguns pequenos detalhes, mas impactando diretamente na operação, né. (C4)

Três dos quatro entrevistados do grupo relataram dificuldades de abastecimento os quais impactaram no andamento de suas respectivas operações, importante observar que, no caso de C3, os problemas de fornecimento ocasionaram inclusive em rompimento definitivo de vínculo com os fornecedores, outro trecho desse comprador mostra exemplos da dimensão desse desabastecimento:

Muitos fornecedores não tinham material para fornecer ou o *lead time* era muito maior, a título de exemplo, caixa de papelão, era colocado pedido para entrega 15 a 20 dias depois, no auge da pandemia, o tempo de entrega chegou a 6 meses e ainda atrasava, parafuso sumiu do mercado, quando achava era 500% mais caro. (C3)

A participante C2 novamente divergiu do restante do grupo relatando que sua organização não foi impactada pela pandemia no tema fornecimento, a compradora atribui isso ao relacionamento de longa data com os fornecedores e relações contratuais como mostra o trecho a seguir:

São fornecedores sólidos assim, né? Uma parceria bem estruturada já de alguns anos... uma pandemia não que é boa, né? Mas para nós ela foi boa, para empresa, porque a gente abriu clientes, a gente teve a nossa demanda duplicou, triplicou, né? A gente tinha 100 funcionários, a gente está com 300. (C2)

A empresa do comprador C4 também apresentou crescimento durante o período de pandemia, novamente lembrando as afirmações de Hartmann e Lussier (2020) sobre o momento desafiador gerar oportunidades para abertura de novos relacionamentos, o trecho a seguir mostra que esse crescimento disparava novas necessidades por parte do comprador:

A gente abriu bastante fornecedores em relação a novos fornecedores dos mesmos produtos, uma questão que é importante ressaltar que a gente não teve nenhum tipo de queda, a gente cresceu então em torno de 35% durante o período de pandemia, a empresa cresceu aproximadamente 35% então isso também gerou um volume maior de necessidade de todos os tipos de produtos. (C4)

O trecho acima também ressalta as características de demanda oscilante e derivada do mercado organizacional apresentadas por Kotler e Keller (2018), a organização de C4 atua no segmento de fabricação de máquinas e robôs de automação, atendendo a segmentos variados da indústria, entre eles os de

implementes rodoviários, por exemplo, setor que foi impulsionado pelas demandas logísticas durante o período de pandemia.

4.2.4 Critérios de escolha de fornecedores

Após compreender o cenário que esses compradores estavam inseridos no mercado atual, buscou-se compreender quais critérios são relevantes dentro do processo decisório de escolha de novos fornecedores, entre eles, a construção de um relacionamento mais próximo junto ao fornecedor, foi possível destacar os trechos a seguir:

Hoje, em função do valor que eu tô pagando e prazo de entregas, eu acabo olhando questão qualidade e prazo de entrega com um olhar mais criterioso, né? Até porque eu preciso hoje atender a minha carteira de clientes. Então para mim atender os clientes que eu preciso ter o material disponível com a qualidade que eu preciso no momento que eu preciso. (C1)

Hoje a gente tem um bom relacionamento com todos, né temos um prazo adotado pela empresa, onde todos estão se enquadrando em um contrato. A gente trabalha via contratos de parcerias né, onde todos são parceiros assim, a gente não tem muito problemas com fornecedores, a gente não tem né, já é uma parceria muito sólida, muito transparente né, então eles influenciam assim para o nosso crescimento, 100%. (C2)

Tudo depende da importância do material que o fornecedor irá fornecer para a indústria, quanto mais imprescindível, melhor tem que ser o relacionamento, para em um momento turbulento, poder contar com este fornecedor. (C3)

Os critérios que que a gente utiliza então eu vejo o atendimento como parceiros porque a gente gosta de desenvolver parceiros aqui, a gente tem parceiros de longa data, isso é uma questão muito importante, a outra é a qualidade do produto porque nós oferecemos soluções então nós não podemos criar um problema e, claro, o melhor custo. Também a gente trabalha com *lead time* apertado também precisa ter um *lead time* bom (C4)

Percebe-se que a tomada de decisão na escolha de um fornecedor passa por diversos aspectos, é abordada a questão técnica dos materiais, estes precisam atender as demandas da organização para serem consumidos como é percebido no relato de C1 e C4.

Também é citada a questão de prazo de entrega pelos compradores C1, C2 e C4, mostrando que, principalmente diante do cenário de desabastecimento em determinados segmentos, as organizações têm sido mais criteriosas observando o prazo de entrega dos insumos.

E, por fim, foi dado destaque à busca por transparência e ao relacionamento confiável nas falas de C2 e C3. A afirmação do comprador C3 também remete às afirmações de Hutt e Speh (2018) acerca da complexidade de produtos no mercado B2B, mostrando que esse profissional dedica maior envolvimento com fornecedores nos produtos que ele considera mais importantes para a organização.

Quando abordados acerca de novas necessidades e as tendências para o futuro do relacionamento e do mercado, parte dos participantes não citaram mudanças ou tendências específicas, como mostram os trechos a seguir:

Hoje, nós temos uma parceria muito sólida com os nossos fornecedores né. Então assim, para a empresa Trivium eu acredito que não falte nada porque os compradores eles têm essa relação de parceria aqui então não temos eu acho que para o restante assim que a gente ouve vários problemas com outras empresas né. Eu acho que é essa situação né, é a parceria, ver que tá todo mundo no mesmo barco. (C2)

De momento não, estamos bem supridos de fornecedores comprometidos com nossa indústria e que nos geram o mínimo de transtorno e quando gerados, sempre cooperam para solucioná-los da melhor forma possível. (C3)

Eu vejo que a gente tem que ter uma transparência e uma boa relação, eu acho que é a transparência, sinceridade eu acho que é o principal ponto para a gente atingir o ápice da negociação né? Quando a gente tem uma confiança, a gente consegue ganhar tempo. (C4)

Apesar de não citarem mudanças ou necessidades específicas, é possível perceber que os entrevistados novamente deram destaque ao fator relacionamento através da transparência e cooperação por parte dos fornecedores.

4.3 SÍNTESE DOS IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NO MERCADO B2B

Observado os relatos dos dois grupos é possível perceber que os impactos do período de pandemia de Covid-19 no relacionamento entre compradores organizacionais e fornecedores do complexo metalmeccânico do Rio Grande do Sul foram diversos, sendo que alguns reverberam até hoje na operação de ambos os grupos.

Primeiramente, observou-se que grande parte dos profissionais passou por mudanças na rotina de trabalho, como uma mudança para o modelo *home office*, no entanto, no caso de todos essas foram mudanças provisória porém desafiadoras,

principalmente ao grupo de fornecedores, o qual trabalha com vendas complexas, pois dentro desse cenário, agregado ao fato de a carteira de clientes apresentar restrições de atendimento presencial também, os participantes desse grupo tiveram grande dificuldade no desenvolvimento de novos itens dentro dos clientes e na prospecção de novas contas. Pelo lado dos compradores, não foram percebidos grandes impactos ocasionados pelo modelo *home-office*, foi destacado que a manutenção das tarefas foi tranquila apesar das mudanças de rotina.

Além disso, percebeu-se que outro grande choque ao complexo metalmecânico foi o cenário de desabastecimento da cadeia de suprimentos, foram entrevistados profissionais de segmentos diversos como indústria química, abrasivos, aço, tintas, EPI's, fabricação de máquinas e automação e, com poucas exceções, foi relatado que esse desabastecimento também acarretou em um grande aumento de preços, fatores que exigiram adaptações dos dois lados, desde adaptação de processos até adaptação de produtos, dificultaram a manutenção de contas e, por vezes, ocasionando no rompimento de relacionamentos de forma definitiva nos casos mais graves.

Foi tratado também acerca da importância da comunicação e da transição digital da mesma para ambos os grupos, foi possível perceber que o grupo de compradores não relatou grandes impactos na ascensão de ferramentas digitais como WhatsApp, Microsoft Teams, Zoom, Google Meet, para a comunicação com seus fornecedores. Por outro lado, o grupo de vendedores se mostrou altamente resistente ao protagonismo dessas ferramentas, apesar da utilização das mesmas, tratando de vendas complexas, a maioria dos participantes destacou a realização de visitas técnicas ao complexo metalmecânico, principalmente para realização de testes e homologação de novos produtos, como indispensável para a concretização desses negócios.

Parte dos participantes também relatou a incerteza em relação ao futuro, citando que o período de pandemia ainda não chegou ao fim, logo não é possível estabelecer ainda um padrão para os relacionamentos do futuro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral conhecer as percepções de vendedores pertencentes a organizações fornecedoras e compradores organizacionais da indústria metalmeccânica sobre seu relacionamento durante a pandemia de Covid-19 e perspectivas pós-pandemia. A pesquisa foi conduzida através do método exploratório

5.1 CONCLUSÃO

A pandemia de Covid-19 trouxe impactos profundos à sociedade como um todo, o mercado organizacional passou por mudanças também, as quais podem deixar marcas permanentes no relacionamento entre fornecedores e compradores organizacionais.

A presente pesquisa consultou profissionais compradores organizacionais e fornecedores de segmentos variados do complexo metalmeccânico do Rio Grande do Sul para compreender como se deu o relacionamento entre essas partes durante o período de pandemia de Covid-19 e quais as projeções e fatores importantes para o futuro.

Dentro dos objetivos específicos do estudo estava verificar se houve mudanças no atendimento e relacionamento com fornecedores nesse segmento. Os relatos foram variados, no entanto foi possível verificar que todos os profissionais que desenvolvem vendas complexas passaram a ter dificuldades na construção de novos relacionamentos ou de desenvolvimento de novos itens em virtude da imposição de restrições de acesso físico à indústria, conseqüentemente ações de testes e aprovação de novos produtos foram dificultadas. A exceção ficou por conta dos casos nos quais os itens já estão homologados pelos setores responsáveis, cenário no qual é demandado menor envolvimento entre as partes e as ações ocorrem quase que de forma automática, por esse motivo não foram percebidas mudanças relevantes dentro desse cenário.

Além disso, as restrições de acesso à indústria resultaram em uma transição desse relacionamento para plataformas digitais, foi possível perceber que o grupo de

compradores organizacionais recebeu esse movimento com maior naturalidade, sem relatar impactos significativos nas interações e construção do relacionamento. Já o grupo de fornecedores reforçou a importância da presença pessoal durante as etapas técnicas e também para estreitar laços junto aos profissionais decisores das organizações. Apesar disso, parte do grupo de fornecedores também destacou as ferramentas digitais como o futuro das negociações B2B e como uma maneira de conduzir negociações comerciais, aumentar a produtividade e manter uma comunicação mais veloz e efetiva com sua carteira de clientes.

O segundo objetivo específico visava compreender quais fatores ganharam mais relevância na escolha de novos fornecedores na indústria metalmeccânica. Com a exceção de uma compradora, todos os demais relataram um cenário de desabastecimento em sua cadeia de suprimentos, fato que ocasionou também em uma escalada repentina de preços, fatos corroborados pelo grupo de vendedores, foi possível verificar que, mesmo tratando-se de uma escassez generalizada de mercado, os compradores destacaram que os problemas de fornecimento impactaram negativamente no seu relacionamento com os fornecedores que não conseguiram manter o atendimento, enquanto os vínculos com aqueles que mantiveram o fornecimento foram fortalecidos.

Quando abordados acerca dos fatores importantes foi possível perceber que esse grupo deu destaque a um grupo de fatores, passando pela qualidade dos produtos e aprovação técnica, diante do cenário de desabastecimento foi reforçado um olhar mais criterioso para o prazo de entrega dos produtos e para os preços. Por fim, foi destacado a importância da comunicação transparente e de relacionamentos confiáveis com fornecedores para o sucesso da operação.

Por fim, o último objetivo específico da presente pesquisa foi identificar possibilidades de melhoria para este relacionamento a partir do período de pandemia, foi possível identificar a necessidade de melhoria pelo lado do grupo de fornecedores de vendas complexas, o qual não conseguiu adaptar o seu processo de vendas totalmente à transição para meios digitais de comunicação, com dificuldade para aplicações de ferramentas digitais no momento de realização de testes e homologações de novos produtos junto à indústria. Ragaranjan et. al (2021) e Gavin et. al (2020) já antecipavam a ascensão de métodos digitais e autônomos, inclusive

para vendas complexas, nas quais os fornecedores precisam estar presentes mesmo digitalmente para prestar o suporte à carteira de clientes.

Por outro lado, observado os relatos do grupo de fornecedores percebe-se que esse grupo, por vezes, não se sente totalmente compreendido pelas organizações compradoras e tem dificuldade de apresentar especificações técnicas dos produtos em virtude de limitações das próprias organizações.

A partir dos relatos obtidos, é possível concluir que o período de pandemia ocasionou em diversos impactos no relacionamento entre compradores e fornecedores do complexo metalmeccânico do Rio Grande do Sul, principalmente no que se refere aos meios de comunicação que comandam essa construção de relacionamento com a ascensão de ferramentas digitais, além disso percebe-se que os compradores organizacionais passam a adotar um olhar cada vez mais criterioso, principalmente em virtude de um momento de desabastecimento da cadeia de suprimentos, para aspectos delicados como prazo de entrega e confiabilidade de seus fornecedores. Por fim, ainda existem muitas dúvidas acerca do futuro desse relacionamento entre os grupos, principalmente pelo fato de o período de pandemia ainda estar em curso.

5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA

Os objetivos da presente pesquisa foram atingidos, no entanto é importante observar que a mesma não tinha como objetivo esgotar o conhecimento acerca do tema de relacionamento entre compradores e fornecedores da indústria, sendo assim, abre espaço para os próximos estudos acerca do mercado organizacional, o qual ainda não é tão abordado quanto o mercado consumidor, além disso abre espaço para os próximos estudos dos impactos do período de pandemia nos relacionamentos em outros segmentos ou regionalidades.

É importante destacar também que a presente pesquisa foi conduzida ainda durante o período de pandemia, observando o cenário atual e ainda sem poder tirar conclusões definitivas acerca de temas como o desabastecimento da cadeia de suprimentos e qual o impacto final desse fator nos relacionamentos entre fornecedores e compradores organizacionais do complexo metalmeccânico do Rio Grande do Sul.

Sugere-se o desenvolvimento de pesquisas acerca desse tema utilizando-se de outros métodos e perspectivas, como por exemplo, buscar as percepções de outros participantes envolvidos no processo de compras organizacionais complexas como engenheiros e operadores na tentativa de compreender como esses participantes receberam os impactos citados nesse estudo.

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A presente pesquisa traz reflexões importantes aos profissionais de marketing, é importante considerar que a mesma foi conduzida junto a um número limitado de profissionais, logo pode não representar a extensão de toda a cadeia de fornecimento do complexo metalmeccânico.

O tema de digitalização de processos foi amplamente abordado e percebeu-se que os profissionais do grupo de fornecedores enfrentaram maiores dificuldades em realizar essa transição da rotina tradicional, com visitas pessoais e testes presenciais para uma rotina digitalizada com o uso de ferramentas como Zoom, Google Meet, entre outros. Dessa forma, é importante refletir o desenvolvimento e treinamento de técnicas e ferramentas para uma comunicação mais eficiente e que seja capaz de cumprir sobretudo os aspectos técnicos das vendas complexas do mercado organizacional.

Em um cenário com essas adaptações, é possível vislumbrar as equipes dos fornecedores aproveitando a versatilidade da comunicação digitalmente, como abordado pelos próprios participantes, conseguindo atender a um número maior de clientes em um tempo menor e com menores custos de deslocamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMANHÃ. 500 Maiores. 2018. Disponível em: <<http://500maiores.amanha.com.br>>. Acesso em 27 de set. de 2020.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W; ENGEL, James F. Comportamento do Consumidor. 9 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FIERGS, Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul. Caderno Setorial Rio Grande do Sul – Metal Mecânico. Gestão 2011-2014.

GAVIN, Ryan et al. The B2B digital inflection point: How sales have changed during COVID-19. McKinsey & Company [Online], 2020.

HARTMANN, Nathaniel N.; LUSSIER, Bruno. Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*, v. 88, p. 101-111, 2020.

HAWKINGS, Del; MOTHERSBAUGH, David L. *Comportamento do Consumidor*. 13 ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018. 9788595152373. Disponível em: <https://bridge.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152373/>. Acesso em: 23 de Out. de 2020

Indústria investe em soluções inovadoras para superar obstáculos da pandemia. *Correio do Povo*, 2020. Disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/falars/industria-investe-em-solucoes-inovadoras-para-superar-obstaculos-da-pandemia-1.455863> Acesso em: 10 de set. de 2020.

KANG, Jun; DIAO, Zihe; ZANINI, Marco Tulio. Business-to-business marketing responses to COVID-19 crisis: a business process perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 2020.

KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. *Gestão de Marcas em Mercados B2B*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing: análise, planejamento e controle*. 15 ed. São Paulo: Pearson Pratices Hall, 2018.

LACERDA, Tales Sarmiento; MENDONÇA, Beatriz Quaresma. Marketing B2B: mapeamento dos trabalhos acadêmicos no Brasil de 1998 a 2007. *Revista de*

Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 3, núm. 2, mayo-agosto, 2010, pp. 219-229. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, Brasil

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Grupo A, 2019. 9788582605103. Disponível em: <https://bridge.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605103/>. Acesso em: 16 de nov de 2020.

MUGNOL, Babiana. Indústria vai adotar home office permanente. Pioneiro, 2020. Disponível em: <http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/economia/caixa-forte/noticia/2020/07/industria-vai-adotar-home-office-permanente-12533246.html>>. Acesso em: 10 de set. 2020

PRANJAL, Piyush; SARKAR, Soumya. Business Not as Usual: Recovery and Future Preparedness of B2B Manufacturing Firms in a Post-COVID World. Available at SSRN 3626182, 2020.

RANGARAJAN, Deva; SHARMA, Arun; LYNGDOH, Teidorlang; PAESBRUGGHE, Bert.. Business-to-business selling in the post covid era: Developing an adaptive salesforce. Business Horizons, 2021.

SOLOMON, Michael R. O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo. 11 ed. Porto Alegre: Grupo A, 2016. 9788582603680. Disponível em: <https://bridge.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603680/>. Acesso em: 23 de Out. 2020

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais – Tradução da 10ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2018. 9788522126439. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126439/>. Acesso em: 07 Feb 2021

VIECELI, Leonardo. RS tem pelo menos 5,3 mil demissões durante crise do coronavírus. GauchaZH, 2020. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2020/04/rs-tem-pelo-menos-53-mil-demissoes-durante-crise-do-coronavirus-ck9aj66sf00sx017nw9ymua3p.html>> . Acesso em: 10 de set. de 2020.

APÊNDICE I – ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM COMPRADORES ORGANIZACIONAIS

Dados pessoais do entrevistado:

Gênero: () Masculino () Feminino () Não informado

Nome da Empresa:

Cargo:

Tempo no cargo:

Idade:

Grau de escolaridade: _____

Roteiro:

Verificar se houve mudanças no atendimento e relacionamento com fornecedores nesse segmento:

1. Sua organização adotou o método de trabalho *home-office* durante a pandemia? Caso positivo, isso causou alguma mudança permanente na sua rotina de trabalho? Conte mais sobre sua experiência profissional durante esse período...
2. Quais tipos de produtos estão em sua carteira de compras?
3. Em sua carteira de compras, houve alguma alteração significativa em seus fornecedores durante o período de pandemia? Por quê?
4. Houve alguma mudança relacionada à política de visitas de fornecedores nesse período?
5. Analisando as diferentes interações no relacionamento com fornecedores que sejam mais estratégicos para a empresa, comente sobre como a pandemia afetou estas interações. Estas mudanças foram positivas ou negativas? Por quê? Na sua avaliação, quão permanentes ou transitórias são essas mudanças...

Compreender quais fatores ganharam mais relevância na escolha de novos fornecedores na indústria metalmeccânica:

6. Quais fatores você considera determinantes para a escolha de um novo fornecedor? Fale sobre que fatores ganharam mais relevância após o início do período de pandemia...

7. O quanto relacionamento é importante para você no momento da escolha de um novo fornecedor?
8. Como você analisa a importância de visitas pessoais de fornecedores à organização que você trabalha?
9. É possível perceber alguma mudança relacionada à política de seleção de novos fornecedores nesse período?

Identificar novas necessidades dos compradores organizacionais a partir do cenário de pandemia:

10. Durante o período de pandemia, sua organização teve problemas com fornecedores? Fale sobre os problemas mais frequentes que surgiram nesse período...
11. Por outro lado, sua organização teve novas demandas por fornecedores? Caso positivo, relate uma situação relevante nesse cenário.
12. Olhando para o futuro, fale sobre sua percepção sobre as mudanças citadas, elas são definitivas para o cenário pós-pandemia? De que forma?
13. Pense na melhor experiência que você teve com um dos seus fornecedores durante a pandemia. Comente o que ocorreu detalhadamente. Por que essa experiência foi tão positiva?
14. Por outro lado, reflita sobre a sua pior experiência com seus fornecedores durante este período de pandemia. Comente o que ocorreu detalhadamente. O que tornou essa experiência tão negativa?

Identificar possibilidades de melhorias para este relacionamento a partir da experiência da pandemia

15. Diante do cenário atual, você acredita que existam mudanças que precisam ser implementadas para melhorar o relacionamento fornecedor-comprador? Se sim, quais?
16. Algo mais a acrescentar?

APÊNDICE II – ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM FORNECEDORES

Dados pessoais do entrevistado:

Gênero: () Masculino () Feminino () Não informado

Cargo:

Tempo no cargo:

Nome da empresa:

Idade:

Grau de escolaridade: _____

Roteiro:

Verificar se houve mudanças no atendimento e relacionamento com fornecedores nesse segmento:

1. Sua organização adotou o método de trabalho *home-office* durante a pandemia? Caso positivo, isso causou alguma mudança permanente no seu método de trabalho? Conte mais sobre como a pandemia impactou sua experiência profissional durante esse período...
2. Quais tipos de produtos a empresa que você trabalha comercializa?
3. Sua carteira de carteira de clientes, foi impactada durante o período de pandemia? Positivamente ou negativamente? Quais fatores foram determinantes nesse processo?
4. Percebeu alguma mudança na política de visitas pessoais de ou aos seus clientes?
5. Analisando as diferentes interações na construção de relacionamento com os seus clientes e *leads*, comente sobre como a pandemia afetou esta construção. Estas mudanças foram positivas ou negativas? Por quê? Na sua avaliação, quão permanentes ou transitórias são essas mudanças...

Compreender quais fatores ganharam mais relevância na escolha de novos fornecedores na indústria metalmeccânica:

6. Qual fator você considera determinante na relação com clientes? Fale sobre que fatores ganharam mais relevância após o início do período de pandemia...
7. O quanto relacionamento é importante no processo de venda? Se possível, relate uma situação em que esse fator foi determinante.

8. Como você analisa a importância de visitas pessoais às indústrias do complexo metalmeccânico? Relate alguma experiência que corrobore a sua análise...

Identificar novas necessidades dos compradores organizacionais a partir do cenário de pandemia:

9. Durante o período de pandemia, sua organização teve problemas para atender clientes? Caso positivo, relate uma situação na qual sua empresa enfrentou dificuldades.

10. Sua organização percebeu novas demandas por parte de seus clientes? Relate sua experiência.

11. Olhando para o futuro, considera que as mudanças citadas são definitivas para o cenário pós-pandemia? De que forma?

12. Pense na melhor experiência que você teve com algum de seus clientes durante a pandemia. Comente o que ocorreu detalhadamente. Por que essa experiência foi tão positiva?

13. Por outro lado, reflita sobre a sua pior experiência com seus clientes durante este período de pandemia. Comente o que ocorreu detalhadamente. O que tornou essa experiência tão negativa?

Identificar possibilidades de melhorias para este relacionamento a partir da experiência da pandemia.

14. Diante do cenário atual, você acredita que existam mudanças que precisam ser implementadas para melhorar o relacionamento fornecedor-comprador? Se sim, quais?

15. Algo mais a acrescentar?