

Um Estudo sobre os Atributos de Decisão de Compra no Contexto de Compras Organizacionais

G. S. Milan¹; T. F. Amado²; L. Eberle³; F. Lazzari⁴; D. De Toni⁵

¹Centro de Ciências da Administração, UCS – Universidade de Caxias do Sul, 95070-560, Caxias do Sul-RS, Brasil

²Centro de Ciências da Administração, UCS – Universidade de Caxias do Sul, 95070-560, Caxias do Sul-RS, Brasil

³Centro de Ciências da Administração, UCS – Universidade de Caxias do Sul, 95070-560, Caxias do Sul-RS, Brasil

⁴Centro de Ciências da Administração, UCS – Universidade de Caxias do Sul, 95070-560, Caxias do Sul-RS, Brasil

⁵Centro de Ciências da Administração, UCS – Universidade de Caxias do Sul, 95070-560, Caxias do Sul-RS, Brasil

gsmilan@ucs.br

(Recebido em 14 de abril de 2014; aceito em 29 de setembro de 2014)

O presente estudo tem como objetivo examinar com maior profundidade as relações cliente-fornecedor, salientando os conceitos principais sobre o tema Comportamento do Consumidor Organizacional. A pesquisa foi operacionalizada por meio de entrevistas individuais em profundidade, com empresas dos segmentos de indústria, comércio e serviços, de pequeno a grande porte. Boa vontade do fornecedor, aliado ao custo ou preço baixo, e prazo de entrega foram os atributos mais relevantes para os entrevistados. Além disso, a força dos resultados, combinada com as suas bases teóricas sólidas, direciona um poderoso incentivo para os gestores no investimento nestas capacidades de seleção. A despeito de todas as informações coletadas, tanto no referencial teórico quanto na pesquisa qualitativa implementada, certo é que o fornecedor deve estar ciente e utilizar de todos os atributos possíveis para conquistar êxito em suas negociações e, acima de tudo, manter um relacionamento longo e saudável com seus clientes.

Palavras-chave: Compra organizacional, Processo de decisão de compra, Atributos de decisão de compra.

A Study of the Purchase Decision Attributes in the Organizational Purchase Context

The present study aims to examine in greater depth the customer-supplier relationship, highlighting the main concepts on the subject: Organizational Consumer Behavior. The research was implemented through individual in-depth interviews, with companies in the segments of industry, trade and services, from small to large. The supplier goodwill, associated with low cost, and delivery time, were the most important attributes to respondents. Moreover, the strength of the results, combined with its solid theoretical foundations, encourages managers to invest on the selection capabilities. Despite all the information collected, both theoretical framework and qualitative research implemented, it is certain that the suppliers should be aware, and use of all possible attributes to achieve success in their negotiations and, above all, maintain a long and healthy relationship with your customers.

Keywords: Organizational purchase, Purchase decision process, Purchase decision attributes.

1. INTRODUÇÃO

A base para abordar o relacionamento entre comprador e vendedor é a captação de valores [30], o que ocorre em um comportamento de compra definido por pessoas que participam da decisão de compra e compartilham os riscos e objetivos da decisão [27-17]. Este comportamento de compra é motivado e dirigido por objetivos da organização, somado à limitação de seus recursos financeiros, tecnológicos e humanos [38].

O fundamento básico da complexidade da tomada de decisões surge a partir de alguns autores [9], que ao desenvolverem a teoria de comportamento da empresa expõem as condições de incerteza nas organizações e formulam termos de pesquisa e seleção de fornecedores. Para tanto, verifica-se que as incertezas ainda estão presentes, onde o viés é potencializado pelos interesses divergentes entre compradores que almejam o menor custo possível e fornecedores que desejam obter o maior preço razoável. Desta forma, é inerente a exposição a conflitos e a pressões que são impostas pelo ambiente organizacional [24-14-25].

Neste horizonte, a pesquisa teve como objetivo geral identificar quais são os atributos de decisão de compra, na ótica do comprador, em um processo de decisão de compra no contexto de compras organizacionais, e que devem ser avaliados. Para tanto, como objetivos específicos, foram definidos: (i) mapear os atributos de decisão de compra mais relevantes no processo de decisão de acordo com a literatura; (ii) verificar os atributos de decisão de compra junto ao contexto em estudo; e (iii) comparar os atributos identificados junto aos entrevistados e os atributos encontrados na literatura, propondo uma lista de atributos resultante.

Muitas vezes, a natureza contextual deste processo permite observar os altos níveis de estresse dos profissionais de compra [21], desgastados pela energia envolvida na realização de atividades de pesquisa, processamento e negociação [20]. Sobrecarregados, podem perder o interesse e não serem mais capazes de filtrar as questões relevantes e, esta fadiga psicológica e emocional pode levar à tomada de decisão ineficaz, além de trazer problemas psíquicos ao executivo [12].

O comportamento de compra é complexo, envolve decisões de diferentes pessoas, com diferentes habilidades funcionais [30-37] e que ocupam diferentes posições na estrutura hierárquica de uma organização [40]. Este emaranhado de informações requer comunicação eficaz e eficiente dentro da organização, evitando divergências e desgastes desnecessários [5-6-14].

O grande fluxo de informações gera procedimentos de triagem [28], primordiais no processo de decisão de compra. Por isso, a partir das necessidades, o comprador coleta informações, avalia as alternativas, aplica as informações no processo e negocia com o fornecedor [30-40]. Neste contexto, há uma gama ampla de possibilidades, como mecanismos de alocação de recursos e de tarefas, mecanismos de resolução de conflitos e de descentralização dos serviços de informações [3-26].

A perspectiva desta dissonância é continuar, onde as mutações das necessidades e as práticas de relacionamento entre o comprador e seus fornecedores são dinâmicas, devido às grandes alterações nos ambientes e à crescente necessidade de responder cada vez mais rápido aos anseios dos clientes [24]. Assim sendo, quanto mais tempo demora o processo de aquisição, maior a probabilidade de turbulência externa, mudanças internas e, conseqüentemente, de uma decisão de compra errônea [12].

Pensando de forma benéfica, o estilo de comportamento sutil tende a dar aos compradores a vantagem de experimentar fornecedores competitivos e migrar gradualmente para novas alternativas, a fim de satisfazer as suas necessidades de mudança e se proteger contra os riscos de mercado, provenientes da dependência existente em relação ao parceiro de troca [24]. Além disso, ao longo do tempo, o comprador vai refinar esta avaliação juntamente com o valor do cliente. Por conseguinte, continuará a modelar e influenciar a satisfação do profissional de compra e, assim, garantir suas boas intenções, facilitando o desenvolvimento de relações mutuamente benéficas [12-6-17].

O aprimoramento do relacionamento com o fornecedor está diretamente ligado à busca do comprador a algum tipo de vantagem, de preferência, uma vantagem competitiva sustentável [15-25]. Tal relacionamento deve resultar de um bom desempenho do fornecedor em termos de qualidade, confiabilidade, competência e cooperação. Aprofundando o relacionamento entre as partes nesta cadeia de desempenho, sendo que, tanto o comprador quanto o fornecedor poderão alavancar melhores resultados de mercado e econômico-financeiros [17-25].

Quanto à estrutura do texto, inicialmente é apresentado o referencial teórico, sendo abordada a compra organizacional, o processo e os atributos de decisão de compras. Na seqüência, é apresentado o método de pesquisa, explicitando-se as técnicas e os procedimentos de pesquisa adotados, e os seus principais resultados. E, por fim, são tecidas algumas considerações finais, incluindo-se algumas limitações da pesquisa e sugestões para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Compra Organizacional

Nos dias atuais, a globalização se movimenta em ritmo acelerado, cuja mutação desencadeia uma série de efeitos sobre a sociedade e o mercado. Focando atenção para a cadeia de suprimentos, existem inúmeras empresas que salientam esta necessidade diária de sobreviver em um mercado hostil, sem esquecer da possibilidade de aproveitar as oportunidades e crescer. A marcha em sentido a um mundo desenvolvido tem grande significado, onde as organizações, se almejem prosperar no mercado

competitivo, necessitarão desenvolver uma gestão capacitada, desencadeando estratégias bem definidas a fim de tornarem-se enxutas e efetivas [25].

A efetividade de uma empresa pode ser conquistada por uma equipe competente de compra. Por comprador organizacional entende-se como o produtor, o governo, o revendedor, os mercados institucionais e industriais [40]. Estas unidades se conectam umas às outras por meio de fluxos bidirecionais de materiais, recursos financeiros e informação, criando a cadeia de suprimentos ou de valor [28]. Esse valor intrínseco pondera uma estrutura de relacionamento atraente e complexo, deixando o expectador envolvido em um modelo global de tomada de decisões.

O mercado é tão dinâmico que possibilita inúmeras alternativas, onde o comprador organizacional desempenha importante papel estratégico e tático para este fim [25]. Sendo assim, possibilita customizar suas estratégias para com seus clientes e fornecedores, criando uma imagem empresarial positiva que influencia diretamente na qualidade e na longevidade da organização no mercado [15].

Para isso, existem diversas técnicas e ferramentas, obrigando as empresas a uma constante atualização. O impulso principal para auxiliar este meio tem sido o advento da Internet, que permite controlar dados de compra, históricos, informações de empresas de interesse (clientes atuais ou potenciais) e possíveis fornecedores e concorrentes, possibilitando várias alternativas e oportunidades de mercado em um curto período de tempo [28].

Outro recurso, e característica crucial de fundamental valor estratégico, é o conhecimento coletivo de uma organização [25], definido como memória organizacional. Esta possui toda cultura da empresa, contendo teorias em uso, modelos mentais compartilhados, bases de informação e procedimentos formalizados de rotina [24-49-37]. Contudo, tem-se argumentado que as pessoas buscam informações provenientes de uma variedade de fontes, quando confrontadas com o risco ou a complexidade [30-32]. Então, a memória baseada em julgamentos deve tentar reduzir os esforços para se tomar uma decisão, devido aos próprios instintos humanos [28].

A acessibilidade tem características vinculadas à memória organizacional, deixando explícito que, se o modelo estrutural da organização é complexo, o processo de tomada de decisão será proporcional. Assim, se a comunicação dentro do centro (área, setor ou departamento) de compras é alta, os seus membros tendem a compartilhar informações mais facilmente e, na dissonância entre eles, provavelmente haverá dispersão da memória e, conseqüentemente, a tomada de decisão será um processo mais complexo e lento [28].

Outra particularidade proveniente do centro de compras se refere à maximização da compra, sendo provável a escolha de produtos diferentes ou de melhor qualidade, ao menor custo possível. Tal direcionamento é influenciado pelo comportamento do comprador [40-43], do conjunto de suas próprias convicções e das necessidades de sua organização, bem como de seus métodos de avaliação em relação às alternativas mais adequadas [30-24-5].

2.2 Processo De Decisão De Compra

Ao ficar em sintonia com o desenvolvimento estratégico da organização, a função de compras pode servir como uma fonte de informações sobre fornecedores, atualizações e inovações, além de obter “inspiração” para a criação de novos produtos, além de identificar e agir em relação a novas oportunidades [49-29-3]. Os fornecedores podem suprir materiais, informações e outros recursos que, quando aliados aos recursos e bases de conhecimento de outros fornecedores, bem como da própria empresa, são valiosos, raros e caros para imitar e, portanto, constituem a essência da capacidade dinâmica que pode ser impossível de ser adquirida por outro meio [47].

É possível afirmar que a compra é um processo complexo de tomada de decisão e comunicação, pois ocorre no transcurso do tempo e envolve diversos membros organizacionais, além de relacionamentos com outras empresas e instituições [48]. Portanto, o processo de compra surge a partir das necessidades da organização, daí a importância do estabelecimento de objetivos diretos e de especificações técnicas para a identificação e avaliação das alternativas de compra e da escolha do fornecedor. Com base nestas atividades, é possível obter um *feedback* de desempenho e uma avaliação do processo de compras para que futuras compras mais assertivas [49-43].

Nos processos de compra organizacionais, as decisões são complexas e vultuosas, levando mais tempo do que as do consumidor individual, uma vez que envolvem diferentes pessoas, desempenhando diferentes papéis. A busca de informações é baseada na frequência e na importância

de sua utilização, possibilitando um maior ou menor esforço psíquico [25]. As decisões exigem mais informações, empreendem avaliações mais longas e acarretam incerteza sobre o desempenho do produto e/ou do serviço [48]. Estas decisões, quando munidas de procedimentos formais e/ou quantitativos, permitem uma avaliação mais precisa dos aspectos da situação de compra.

Geralmente, o processo de decisão de compras envolve as seguintes etapas: identificação e avaliação da necessidade (produtos e/ou serviços a serem adquiridos), desenvolvimento ou definição de critérios de escolha, solicitação de propostas de fornecedores, avaliação dos fornecedores e de suas respectivas propostas, seleção do fornecedor e negociação, efetivação da compra e monitoramento do cumprimento do pedido e/ou contrato de fornecimento [43]. E, em cada uma destas etapas do processo, o comprador utiliza determinados atributos ou aspectos que vão embasando, ou não, a sua decisão de compra.

Para testar a compatibilidade de objetivos das organizações envolvidas (uma empresa compradora/cliente e outra vendedora/fornecedor), deve-se estabelecer equivalência entre objetivos e metas. Tendo estes aspectos sido definidos, a decisão de compra passa a ser guiada por políticas pré-estabelecidas e procedimentos, precedentes à transação [25], primando-se pela manutenção dos contratos e especificações para o bom relacionamento entre as empresas [3].

Um centro de compras exerce e sofre fatores de influência em diversas modalidades: fatores individuais, organizacionais, ambientais e culturais [38], deparando-se com uma economia de variabilidade cujo objetivo é otimizar a gestão das diferenças e disparidades. Outro modelo adotado para mercados competitivos, onde há grande disparidade entre comprador e fornecedor, é a criação de cooperativas de compra, onde os compradores podem obter melhores preços [11-33]. Isso induz os vendedores a competirem de forma mais agressiva, levando também ao consumo ineficiente.

Ao desenvolver a prática relacional entre os parceiros de negócio [5-37], transforma-se um esforço integrado para identificar, manter e construir relacionamentos cada vez mais fortes com os clientes, dos quais provêm benefícios mútuos a partir da interatividade existente entre o cliente e o fornecedor, da customização do atendimento e da agregação de valor para ambas as partes [39].

2.3 Atributos De Decisão De Compra

Por meio de suas redes de fornecedores, as empresas, muitas vezes, buscam construir possíveis vantagens competitivas que não seriam possíveis de outra forma [10-47]. Os custos associados à procura de novos fornecedores e o estabelecimento de novos relacionamentos são relativamente elevados e um processo lento, além de requerer maior esforço para o seu desenvolvimento [48]. Em decorrência disso, os centros de compras, ou o comprador, sempre tenderão a priorizar fornecedores mais ligados à empresa. Caso contrário, buscarão fornecedores que tenham o máximo de atributos positivos presentes em sua estrutura e atuação no mercado, e com boa reputação, no sentido de minimizar o risco percebido ou os riscos de uma eventual negociação [3-17].

Fornecedores dependem de atacadistas ou varejistas para o acesso aos consumidores; e estes, por sua vez, dependem dos fornecedores para o acesso de produtos e de certas marcas. A maioria dos relacionamentos de interdependência são equilibrados, simbióticos, cooperativos e mutuamente benéficos. Porém, existem transações nas quais a assimetria entre os partícipes prevalece, podendo repercutir em melhores resultados apenas para uma das partes, gerando conflitos e até mesmo ações coercivas [19].

O comportamento do consumidor organizacional se apresenta de forma mais profissional, reduzindo o fator emocional nas relações estabelecidas. Contudo, observa-se que a compreensão do contexto das compras organizacionais [18-39] e a identificação dos atributos mais relevantes na transação entre empresas podem gerar benefícios mútuos e o estabelecimento de um relacionamento de longo prazo entre as partes [29-47]. Assim, o foco deve estar nos ganhos conjuntos em uma perspectiva de longo prazo. Trata-se de buscar, então, flexibilidade na resolução de problemas, a prática de comunicação em duas vias, entendendo as diferenças culturais entre as empresas e exibindo boa vontade em explorar soluções alternativas [40]. Desta forma, percebe-se que os clientes empresariais são mais propensos em manter os relacionamentos com os fornecedores já existentes se estiverem sendo supridos com valor superior. Em uma relação de negócios, o valor precisa ser percebido pelos tomadores de decisão, geralmente os compradores, reforçando, portanto, a manutenção da relação [46].

Vários são os autores que exploram e aprofundam a complexa temática dos atributos envolvidos nas negociações atinentes à compra organizacional. Sendo assim, foram identificados os principais atributos de decisão de compra, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1: Atributos de Decisão da Compra Organizacional

Atributos de Decisão de Compra	Autores
Internet e tecnologia	[34-31]
Ética	[29-23]
Eficácia do canal de comunicação	[28-29]
Flexibilidade	[29-25-47]
Agilidade ou melhor prazo de entrega	[44-47-30]
Compartilhamento de informações	[29-47]
Inovação	[5-15-25-34-47]
Qualidade	[30-15-29-47]
Conhecimento técnico	[29]
Preços atrativos (mais baixo)	[29-47]
Boa vontade	[10-40-29]
Disposição a se engajar em um relacionamento de longo prazo	[24-49-40-25]
Recursos de ponta (recursos mais avançados do que outros fornecedores alternativos)	[30-34-47]
Trabalhar com diretrizes claras	[48]
Experiência no mercado	[48-34-47]
Capacidade de desenvolvimento de novos produtos	[30-44-47]
Programa de certificação, assistência técnica, fornecer treinamento	[47]

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura.

Neste sentido, salienta-se que a confiança entre as partes tem despontado como algo essencial para relações entre comprador (cliente) e vendedor (fornecedor), porque sinaliza o cumprimento de promessas [33-47], principalmente em situações que apresentem algum risco de comportamento oportunista ou antiético [23]. A confiança é mantida ou aumentada se as expectativas futuras são confirmadas, e está ligada ao cuidado, à atenção, à preocupação e ao interesse demonstrado pelo fornecedor, influenciando positivamente nas intenções de compra futura, na retenção e mesmo na lealdade dos clientes [39-47].

Por fim, percebe-se que este conjunto de atributos possui vínculos entre si e podem estar em harmonia. Não existe uma regra universal, pois cada situação de compra organizacional apresenta as suas particularidades, emergindo os atributos mais importantes naquela situação específica, podendo ocorrer algum tipo de revés (ex: desabastecimento de mercado ou falhas na qualidade), obrigando os profissionais envolvidos a se adequarem [38-24-25]. Porém, as decisões finais, muitas vezes, giram em torno da organização dominante no relacionamento, seja ela o cliente, seja ela o fornecedor [30].

3. MÉTODO DE PESQUISA

O ambiente de pesquisa foi constituído por empresas localizadas no município de Caxias do Sul, o segundo pólo metal-mecânico do país e um dos maiores da América Latina. Caxias do Sul responde por 5,83% do PIB (Produto Interno Bruto) do Estado do Rio Grande do Sul (RS), tendo como principal fonte de geração de riquezas o setor industrial, seguido dos serviços e do comércio [7]. Desta forma, a pesquisa foi desenvolvida dentro de um ambiente que a compra organizacional é um elemento estratégico.

Após uma revisão da literatura, identificando-se os principais atributos intrínsecos à compra organizacional (vide Quadro 1), optou-se por implementar uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório [16-42]. Para tanto, empregou-se como técnica de coleta de dados a entrevista individual [36-22], direta e pessoal, contemplando os responsáveis pela compra organizacional das empresas em estudo, as quais são empresas ou do setor industrial ou do setor de serviços, seus compradores, os quais foram questionados por um entrevistador para descobrir quais são os atributos envolvidos na decisão de compra.

Cabe ressaltar que, segundo alguns autores [1-16], os métodos qualitativos são menos estruturados e mais intensivos que a aplicação de questionários estruturados, permitindo um maior relacionamento e flexibilidade e, por consequência, atingem uma maior profundidade e riqueza provenientes dos dados. A pesquisa qualitativa é bastante utilizada nas tomadas de decisões gerenciais para a antecipação e prevenção de problemas futuros com a intenção de desvendar os pensamentos e as motivações mais subjetivas do cliente.

Em complemento, é destacada a importância do pesquisador em ir ao encontro das informações, observando e registrando todos os acontecimentos relevantes para posterior análise e interpretação [45]. Além disso, além da observação, o uso de entrevistas serve para extrair opiniões e visões das pessoas que integram o contexto em estudo [8]. O caráter exploratório da pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema, permitindo torná-lo mais explícito e possibilitando a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado [2].

Consoante isso, o grupo de participantes da pesquisa foi composto por dezessete empresas, ou seja, dezessete compradores organizacionais, que aceitaram participar da pesquisa. As entrevistas foram realizadas pelos pesquisadores diretamente com os responsáveis pela compra organizacional das empresas em questão, por meio de contato pessoal. As entrevistas individuais foram conduzidas mediante uma abordagem semiestruturada, sendo elaborada com base em questões consideradas pertinentes aos objetivos propostos [36-22], buscando esclarecer os atributos considerados no processo de decisão de compra.

Ao se escolher as empresas, buscou-se diversificar as características das mesmas em relação ao seu porte e ao ramo de atividades, compreendendo o grupo de empresas seis indústrias, e cinco empresas prestadoras de serviços e seis estabelecimentos comerciais, de pequeno a grande porte. Após realizar as entrevistas, que foram gravadas e transcritas, os dados foram organizados, iniciando-se o processo de análise e interpretação dos mesmos. Foram identificados, portanto, os atributos mais relevantes no processo de negociação e de decisão de compra das empresas, na ótica de seus compradores, os quais foram comparados com os atributos encontrados na literatura.

Ressalta-se que, para o processo de análise e interpretação dos dados coletados, foi empregada a análise de conteúdo constituída de três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, com inferências e sua interpretação [4-41]. Para obter uma maior validade da pesquisa [13], objetivando obter explicações mais precisas e um melhor entendimento do contexto, realizou-se a triangulação dos resultados [16-35], a partir da análise dos atributos identificados na literatura, dos atributos que emergiram da pesquisa realizada e da verificação dos atributos que seriam os mais relevantes no contexto das compras organizacionais, mediante a análise de três *experts* da área, ou seja, três professores doutores, pesquisadores da área de marketing.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Atributos Relevantes Na Compra Organizacional

O objetivo deste trabalho é mapear os atributos inerentes à compra organizacional, que, de fato, estão presentes no cotidiano das relações de trocas entre empresas (clientes-fornecedores). Para se ter uma visão ampliada do mercado, foram observadas empresas de pequeno, médio e grande portes, dos setores industrial e de serviços e do comércio. No decorrer da pesquisa, observou-se uma leve tendência na observação dos atributos relacionados às diretrizes da empresa representada pelo comprador. Enquanto as empresas focadas em preços baixos buscam se aproximar de fornecedores que lhe possibilitem este objetivo, as empresas que prezam por maior qualidade procuram fornecedores que lhe proporcionem qualidade e tecnologia. Empresas de pequeno porte, por sua vez, observam especialmente as condições (prazo) de pagamento.

Dos atributos mais citados, presentes em diversas entrevistas, foram a boa vontade do vendedor (visitas frequentes, resolução de problemas e sugestão de produtos com alto giro), preços baixos dos produtos e prazo de entrega. Condições de pagamento, qualidade e ética da empresa e do vendedor também foram atributos bastante citados.

Quando questionados em relação às características observadas em um novo fornecedor, respostas como qualidade, conhecimento técnico e preços baixos foram as mais citadas, além de boa vontade do fornecedor (predisposição em atender às demandas do cliente). Atributos como tecnologia, inovação, assistência técnica e a possibilidade de haver treinamento não foram relacionados pelo grupo de entrevistados. Porém, questões relativas à experiência no mercado, flexibilidade no atendimento e prazo de entrega foram citados pelos entrevistados.

No relacionamento com fornecedores existentes, atributos como qualidade, prazo de entrega e preços baixos foram considerados de maior relevância, bem como a boa vontade do fornecedor. Quando questionados sobre exclusividade ou preferência em relação aos fornecedores, os entrevistados levantaram questões como, por exemplo, inovação, conhecimento técnico e qualidade como atributos que predominam nas negociações e na decisão de compra, além da boa vontade do fornecedor e de ter preços adequados (justos).

Para a exclusão de um fornecedor, falhas de qualidade e no prazo de entrega, falta de um ou mais produtos de interesse para a empresa-cliente e preços altos foram citados como atributos determinantes, além é claro, de atitudes que demonstrem a falta de boa vontade do fornecedor. A insistência do fornecedor em oferecer produtos que não estejam de acordo com o interesse da empresa foi bastante lembrado como fator negativo na negociação.

Os entrevistados, unanimemente, comentaram que, para que seja estabelecido e mantido um relacionamento entre a empresa e o fornecedor, de forma segura e em uma perspectiva de longo prazo, é primordial a existência de boa vontade do vendedor que lhes atende e do fornecedor, atrelada a um preço justo e à ética na negociação. Salienta-se que os entrevistados também disseram haver a inexistência de “amizades” neste processo, sendo considerado mais os aspectos técnicos envolvidos tanto na negociação quanto na decisão da compra (boa vontade do fornecedor, qualidade dos produtos e preços).

4.2 Atributos Identificados Na Literatura E Nas Entrevistas

Conforme a análise da literatura, percebe-se que há outros atributos que contribuem no momento da negociação e na decisão da compra organizacional. Atributos como é o caso da boa vontade do fornecedor, preços baixos, qualidade e ética, além de aparecerem em boa parte da literatura pesquisada, também foram citados pela maioria dos entrevistados. Na pesquisa, foram observados outros atributos que não haviam sido identificados na literatura, como é o caso das condições de pagamento.

Todavia, atributos como uma maior gama ou diversidade de produtos, falta de mercadorias, produtos em destaque ou exclusivos de um único fornecedor e quantidade (volume) suficiente para atacado foram encontrados como atributos relevantes, embora sejam mais direcionados para alguns tipos de mercado, como é o caso da quantidade suficiente para atacado, direcionada a empresas e distribuidores nacionais ou regionais com grandes volumes de venda. Produtos em destaque, ou exclusivos de um único fornecedor, encontram-se com maior frequência em diversos tipos de negócio ou de mercado, facilitando a sua venda, pois são geralmente desejados e atrelados a marcas fortes e/ou notórias.

Em se tratando da boa vontade, evidenciou-se que um vendedor dedicado, que cumpra datas e horários de visitas e que resolva problemas é essencial. Este atributo é o mais lembrado pelos entrevistados quando as características e as personalidades individuais se destacam com maior ou menor intensidade e interferem sobremaneira no relacionamento entre comprador-vendedor. Outro atributo que vem ganhando maior espaço é a ética, que é o principal atributo de exclusão de um fornecedor quando o mesmo não possui um comportamento ético. Os compradores não admitem a falta de honestidade do vendedor, que mente para vender e, muitas vezes, acrescenta ou altera itens e/ou quantidades aos pedidos sem o consentimento do comprador.

Denotando a estreita relação entre os atributos relacionados na pesquisa com aqueles identificados na literatura, poucos atributos não emergiram das entrevistas: treinamento ao cliente e assistência técnica. Embora levantados pela pesquisa bibliográfica, são atributos que se inserem de modo específico em determinados negócios ou mercados. Outro atributo ausente nas entrevistas são as diretrizes do fornecedor, as quais balizam o seu comportamento, provavelmente por ser um atributo amplo e técnico, não foi lembrado pelos respondentes.

Diante disso, verificou-se que nos três ambientes pesquisados, o atributo mais citado é a boa vontade do fornecedor, indicando o interesse que os compradores organizacionais tem em estabelecer uma relação honesta e objetiva com o vendedor. Este atributo também destaca a relação de conquista que o fornecedor deve buscar estabelecer com o comprador, compreendendo e suprindo as reais necessidades da empresa.

O preço baixo dos produtos oferecidos mostra a preocupação do comprador em manter a relação custo *versus* benefícios para a sua empresa. O fornecedor que oferecer melhor preço, desde que sem maiores prejuízos em termos de qualidade, têm preferência na negociação, a despeito de atributos tais como relacionamento de longo prazo e qualidade superior.

Os compradores de empresas ligadas à indústria citaram padrões técnicos e de qualidade para a aquisição dos produtos. Nestes casos, muitas vezes, mantêm-se atrelados a um único fornecedor ou a fornecedores preferenciais, independentemente de outras alternativas de menor preço. Ao garantir a qualidade da matéria-prima e materiais diversos, garantem a qualidade do produto final. Outra constatação foi a de que os mercados industriais tendem a ser mais estáveis, pois os custos de trocar de fornecedor são altos, além de a capacidade de responder às exigências do comprador de grande porte requerer muitas habilidade e competências.

Para os setores dos serviços e do comércio, preços e prazos de pagamento são mais importantes. O fornecedor, portanto, deve garantir condições de pagamento favoráveis para a empresa, além de oferecer promoções para compras em maior quantidade. Um catálogo de produtos mais amplo e diversificado também interessa setores, uma vez que possibilita adquirir vários itens de um único fornecedor, aumentando o poder de barganha pelos ganhos de escala e reduzindo o custo inerente ao processo das compras.

Inovação e conhecimento técnico também foram atributos considerados muito importantes para o início de um relacionamento com um novo fornecedor, o que demonstra que, para conquistar uma nova empresa-cliente, os fornecedores devem surpreendê-la e, acima de tudo, buscar a superação de suas expectativas em relação aos demais concorrentes.

Sendo assim, depois de realizado um levantamento na literatura da área (vide Quadro 1), e procedida à análise e à interpretação das entrevistas realizadas, verificou-se os atributos intrínsecos à decisão de compra organizacional na ótica dos compradores (atributos citados pelos entrevistados), propondo-se aqueles que seriam os atributos a serem considerados (atributos propostos), os quais passaram pela apreciação de três experts da área (triangulação dos dados), de acordo com o que é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Atributos de Decisão da Compra Organizacional Citados pelos Entrevistados e Atributos Propostos

Atributos Citados pelos Entrevistados	Atributos Propostos
Inovação	Inovação e tecnologia
Capacidade de desenvolvimento de novos produtos	
Tecnologia	
Recursos de ponta (recursos mais avançados do que outros fornecedores alternativos)	
Treinamento ao cliente	Treinamento ao cliente e assistência técnica
Assistência técnica	
Boa vontade	Fornecedor como facilitador
Flexibilidade	
Prazo de entrega	
Compartilhamento de informações	Comunicação entre as partes (empresa-cliente e fornecedor)
Eficácia do canal de comunicação	
Programa de certificação	Conhecimento
Conhecimento técnico	
Experiência no mercado	
Qualidade	Qualidade
Condições de pagamento	Condições de pagamento
Preços baixos	Preços atrativos
Relacionamento de longo prazo	Relacionamento de longo prazo
Produtos exclusivos e com alto giro	Produtos exclusivos e com alto giro
Tem quantidade para atacado	Capacidade em fornecer grandes volumes
Ética	Ética
Diretrizes claras do fornecedor	Diretrizes claras do fornecedor

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebendo-se a importância do tema aplicado ao contexto da compra organizacional, o presente trabalho se propôs a identificar os atributos que influenciam a decisão de compra, com o intuito de direcionar os esforços dos fornecedores para a adequação às necessidades e às expectativas dos clientes que atendem. Por conseguinte, foram propostos treze atributos (vide Quadro 2, coluna da direita), relevantes à decisão de compra organizacional, sendo eles: inovação e tecnologia, treinamento ao cliente e assistência técnica, fornecedor como facilitador, comunicação entre as partes (empresa-cliente e fornecedor), conhecimento, qualidade, condições de pagamento, preços atrativos, relacionamento de longo prazo, produtos exclusivos e com alto giro, capacidade em fornecer em grandes volumes, ética e diretrizes claras do fornecedor.

Diante dos resultados obtidos com a pesquisa, foi evidenciada uma semelhança entre o comportamento de um consumidor final com o comprador organizacional, que prezam por bom atendimento, preços atrativos e produtos e/ou serviços entregues no prazo e com qualidade [17-32-43]. O domínio técnico do comprador é que irá contribuir para o desempenho de sua empresa e da relação com os seus fornecedores, estabelecendo uma relação de troca mais duradoura e exitosa para as partes envolvidas.

Também foi possível perceber que há uma grande fronteira para estudos em relação à compra organizacional, considerando que os atributos de decisão de compra em contextos organizacionais são baseados na diferenciação das ofertas, tornando o ambiente imprevisível, primando-se pela resolução de problemas de forma eficiente e por um relacionamento entre comprador e fornecedor que vise a sua continuidade em uma perspectiva de longo prazo, sendo consolidado pela geração de benefícios mútuos.

Há que se considerar o fato dos entrevistados representarem empresas de pequeno, médio e grande portes. Tendo em vista estas empresas apresentarem características organizacionais diferentes entre si, com suas peculiaridades, devido ao seu porte, é possível algum viés no processo de análise e interpretação dos dados e, conseqüentemente, nos seus resultados da pesquisa.

Mesmo com tal reflexão, a partir dos resultados da pesquisa, o trabalho apresenta contribuições relevantes a respeito dos atributos que são inerentes à decisão de compra organizacional, e que poderão ser testados empiricamente, no futuro, com uma abordagem quantitativa, por meio de pesquisas do tipo *survey*, considerando ainda o porte das empresas envolvidas e o setor, segmento ou nicho de mercado em que atuação, levando-se em conta as especificidades intrínsecas. Não obstante, tendo em vista o contexto do processo de decisão organizacional estar baseado no comportamento de pessoas, mesmo que direcionado por premissas institucionais, abordagens qualitativo-exploratórias podem contribuir sobremaneira com o entendimento deste fenômeno. É relevante ressaltar, ainda, que os atributos de decisão de compra organizacional propostos, os quais foram apresentados no Quadro 2, podem vir a ser melhor explorados em pesquisas futuras.

-
1. Aaker, DA, Kumar, V, Day, GS. Pesquisa de marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2004.
 2. Annechino, R, Antin, TMJ, Lee, JP. Bridging the qualitative-quantitative software divide. *Field Methods*, 22(2): 115-124, 2010.
 3. Baarslag, T, Hindriks, K, Jonker, C. Effective acceptance conditions in real-time automated negotiation. *Decision Support Systems*, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2013.05.021>. Acesso em: 12 nov. 2013.
 4. Bardin, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70. 2006.
 5. Borghini, S, Golfetto, F, Rinallo, D. Ongoing search among industrial buyers. *Journal of Business Research*, 59(10): 1.151-1.159, 2006.
 6. Brush, GJ, Rexha, N. Factors influencing supplier share allocations in an overseas Chinese context. *Journal of International Marketing*, 15(4): 119-154, 2007.
 7. CICS – Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul. Dados setoriais. Disponível em: <http://www.cic-caxias.com.br/>. Acessado em: 16 mar. 2014.
 8. Creswell, JW. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed. 2007.
 9. Cyert, RM, March, JG. A behavioral theory of the firm. Thousand Oaks: Sage Publications. 1963.
 10. Dabholkar, AP, Johnston, WJ, Cathey, AS. The dynamics of long-term business to-business exchange relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2): 130-145, 1994.
 11. Dana Jr., JD. Buyer groups as strategic commitments. *Games and Economic Behavior*, 74(2): 470-485, 2012.
 12. Dholakia, RR, Johnson, JL, Bitta, AJD, Dholakia, N. Decision-making time in organizational buying behavior: an investigation of its antecedents. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(4): 281-292, 1993.
 13. Gibbs, G. Analyzing qualitative data. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.
 14. Gullett, J, Do, L, Canuto-Carranco, M, Brister, M, Turner, S, Caldwell, C. The buyer-supplier relationship: an integrative model of ethics and trust. *Journal of Business Ethics*, 90(3): 329-341, 2009.
 15. Handfield, R, Petersen, K, Cousins, P, Lawson, B. An organizational entrepreneurship model of supply management integration and performance outcomes. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(2): p. 100-126, 2009.
 16. Hennink, M, Hutter, I, Bailey, A. Qualitative research methods. Thousand Oaks: Sage Publications. 2011.
 17. Hellriegel, D, Slocum, JW. Organizational behavior. New York: South-Western Pub. 2008.
 18. Hewett, K, Money, RB, Sharma, S. National culture and industrial buyer-seller relationships in the United States and Latin America. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3): 386-402, 2006.
 19. Hofer, C, Jim, H, Swanson, RD, Waller, MA, William, B. The impact of key retail accounts on supplier performance: a collaborative perspective of resource dependency theory. *Journal of Retailing*, 88(3): 412-420, 2012.
 20. Jarvis, LP, Wilcox, JB. True vendor loyalty or simply repeat purchase behavior? *Industrial Marketing Management*, 6: 9-14, 1977.
 21. Keaveney, SM, Nelson, JE. Coping with organizational role stress: intrinsic motivational orientation, perceived role benefits, and psychological withdrawal. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(2): 113-124, 1993.
 22. King, N, Horrocks, C. Interviews in qualitative research. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.

23. Leonidou, CN, Leonidou, LC, Coudounaris, DN, Hultman, M. Value differences as determinants of importers' perceptions of exporters' unethical behavior: the impact on relationship quality and performance. *International Business Review*, 22(1): 156-173, 2013.
24. Liu, AH, Leach, KL, Bernhardt, MP. Examining customer value perceptions of organizational buyers when sourcing from multiple vendors. *Journal of Business Research*, 58(5): 559-568, 2005.
25. Meehan, J, Wright, GH. Power priorities: a buyer-seller comparison of areas of influence. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 17(1): 32-41, 2011.
26. Miozzo, M, Yamin, M. Institutional and sectoral determinants of headquarters-subsidiary relationships: a study of UK service multinationals in China, Korea, Brazil and Argentina. *Long Range Planning*, 45(1): 16-40, 2012.
27. Mowen, JC. *Consumer behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 1995.
28. Park, JE, Bunn, MD. Organizational memory: a new perspective on the organizational buying process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3): 237-257, 2003.
29. Parmigiani, A, Mitchell, W. The hollow corporation revisited: can governance mechanisms substitute for technical expertise in managing buyer-supplier relationships? *European Management Review*, 7(1): 46-70, 2010.
30. Plank, RE, Ferrin, BG. How manufacturers value purchase offerings: an exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 31(5): 457-465, 2002.
31. Ramanathan, U. Performance of supply chain collaboration: a simulation study. *Expert Systems with Applications*, 41(1): 210-220, 2013.
32. Ramsay, J, Wagner, BA. Organisational supplying behaviour: understanding supplier needs, wants and preferences. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15(2): 127-138, 2009.
33. Raymond, AB. Arrangements for market intermediation and policies: modernizing the fruit and vegetable market in France, 1950-1980. *Sociologie du Travail*, 53: 19-37, 2011.
34. Reinartz, W, Dellart, W, Krafft, B, Kumar, V. Retailing innovations in a globalizing retail market environment. *Journal of Retailing*, 87(1): 53-66, 2011.
35. Remler, DK, Van Ryzin, GG. *Research methods in practice: strategies for description and causation*. Thousand Oaks: Sage Publications. 2011.
36. Ribeiro, JLD, Milan, GS. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: Ribeiro, JLD, Milan, GS. (eds.) *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEENG/UFRGS. 2004: 9-22.
37. Saini, A. Purchasing ethics and inter-organizational buyer-supplier relational determinants: a conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 95(3): 439-455, 2010.
38. Samli, AC, Grewal, D, Mathur, SVK. International industrial buyer behavior: an exploration and a proposed model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(2): 19-29, 1988.
39. Santos, CP, Terres, MS. Exame da confiança interpessoal baseada no afeto. *REGE*, 18(3): 427-449, 2011.
40. Sashi, CMY. Buyer behavior in business markets: a review and integrative model. *Journal of Global Business Issues*, 3(2): 129-138, 2009.
41. Schreier, M. *Qualitative content analysis in practice*. London: Sage Publications. 2012.
42. Scott, G, Garner, R. *Doing qualitative research: designs, methods, and techniques*. 1st edition. Upper Saddle River: Pearson. 2013.
43. Sheth, JN, Mittal, B, Newmann, BI. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.
44. Silva, SB, Vieira, LM. Uma análise dos relacionamentos entre comprador e fornecedores na cadeia de suprimentos de produtos orgânicos no Brasil. In: XXXIV ENANPAD – Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
45. Strauss, A, Corbin, J. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed. 2008.
46. Ulaga, W.; Eggert, S. Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1): 119-136, 2006.
47. Vickery, SK, Dröge, C. The effects of strategic supplier selection on buyer competitive performance in matched domains: does supplier integration mediate the relationships? *Journal of Supply Chain Management*, 48(2): 93-115, 2012.
48. Webster Jr., FE, Wind, Y. *O comportamento do comprador industrial*. São Paulo: Atlas. 1975.
49. Whitfield, G, Landeros, R. Supplier diversity effectiveness: does organizational culture really matter? *The Journal of Supply Chain Management*, 42(4): 16-28, 2006.