

ATORES NA DECISÃO DE COMPRA E/OU SUBSTITUIÇÃO DE MÁQUINAS DE COLHEITA FLORESTAL

Carlos Cezar Cavassin Diniz^{1*}, Jaqueline Valerius¹, Diellen Lydia Rothbarth², Gustavo Silva Oliveira¹

SAP 21008 Data de envio: 09/11/2018 Data de aceite: 09/01/2019
Sci. Agrar. Parana., Marechal Cândido Rondon, v. 18, n. 2, abr./jun., p. 190-194, 2019

RESUMO - A tomada de decisão em compras organizacionais está sujeita a influência de diversas variáveis, considerando que, nas organizações, muitos membros podem participar do processo de seleção de um produto. Os centros de compras geralmente incluem vários participantes com diferentes interesses, níveis de autoridade, status e poder de persuasão. Diante do exposto, objetivou-se com o presente trabalho identificar, em uma empresa do setor florestal, a percepção dos atores sobre sua influência no processo de compra e/ou substituição de máquinas de colheita florestal. Para isso, foi aplicado questionário estruturado onde os membros da empresa, dos níveis estratégico, tático e operacional, deveriam selecionar qual o papel que desempenhavam na tomada de decisão de compra das máquinas, de maneira a identificar se os mesmos estão alinhados com suas funções. Os resultados mostraram que, para a empresa estudada, existe uma lacuna entre o papel percebido pelo colaborador e seu verdadeiro papel, sendo mais evidente para os papéis de iniciador e filtros internos, onde a maioria dos respondentes não se identificou com esta classificação.

Palavras-chave: compra organizacional, departamentos, tomada de decisões.

ACTORS IN THE DECISION TO PURCHASE AND/OR REPLACE FOREST HARVEST MACHINES

ABSTRACT - Decision making in organizational purchases is subject to the influence of several variables, considering that many members can participate of the process of selecting a product. Purchase centers in companies generally include several participants with different interests, levels of authority, status, and persuasiveness. In view of the above, the objective of this work was to identify, in a company in the forestry sector, the actors' perception of their influence on the purchase process and / or replacement of forest harvesting machines. For this, a structured questionnaire was applied where the members of the company, from the strategic, tactical and operational levels, should select which role they played in the decision making to buy the machines, in order to identify if they are in line with their functions. The results showed that, for the company studied, there is a gap between the role perceived by the collaborator and his actual role, and this is more evident for initiator and internal filters, where most of the respondents did not identify with this classification.

Keywords: organizational purchase, departments, decision-making.

INTRODUÇÃO

O mercado organizacional é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na fabricação de outros produtos ou prestação de serviços que visam atender às necessidades dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2012). As organizações não realizam trocas somente com consumidores individuais, mas também com outras organizações, como, por exemplo, empresas, revendedores, governo, etc. Cada tipo de organização tem suas peculiaridades, mas é possível estudar o comportamento de compra destas a partir de diferentes perspectivas (ROCHA et al., 2012).

Rocha et al. (2012) relataram que os mercados organizacionais apresentam alta complexidade, pois a estrutura da indústria, que vai desde fornecedores de insumos a usuários, costuma envolver vários departamentos ou setores em seus processos de compra.

Além disso, a globalização é outro elemento que contribui para a complexidade das compras, pois cada vez mais as empresas recorrem a fornecedores de diferentes países para atender às suas necessidades de matérias-primas, máquinas, peças e componentes.

Para Age (2011), o mercado de compras organizacionais é bastante complexo, uma vez que e demanda o envolvimento de diversas pessoas nas duas pontas do processo, buscando um relacionamento colaborativo entre as partes a fim de encontrar uma solução final harmoniosa.

Webster e Wind (1975) definiram compra organizacional como o processo de tomada de decisão pelo qual as organizações estabelecem a necessidade da compra de produtos e serviços, bem como identificam, avaliam e escolhem, entre as marcas e os fornecedores disponíveis, qual a melhor opção. Os mesmos autores denominam a

¹Doutorando em Engenharia Florestal, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Florestal, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Av. Pref. Lothário Meissner, 632, CEP 80210-170, Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: carlos.diniz@ufpr.br, jaquevalerius@gmail.com, gustavo_ccp@hotmail.com. *Autor para correspondência.

²Mestranda em Engenharia Florestal, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Florestal, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Av. Pref. Lothário Meissner, 632, CEP 80210-170, Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: diellen.rothbarth@gmail.com.

unidade de tomada de decisões de uma organização compradora como centro de compras, composto por todos os pessoas e grupos que participam do processo decisório de compra.

O processo de aquisição de bens ou serviços por parte de empresas ou indústrias, o chamado *Bussines to Bussiness* (ou conforme a conhecida sigla em inglês, B2B) obedece a um conjunto muitas vezes padronizado de fases ou estágios, onde variáveis racionais são preponderantes e principais influenciadoras. Entre estas, destacam-se: qualidade e atributos funcionais dos produtos; serviços agregados; expertise do fornecedor; dentre outros (YAMAMOTO et al., 2018). Conforme pontua Hollyoake (2009), tais variáveis são coerentes, uma vez que no segmento B2B o comprador não será o usuário final do produto, e desse modo tende a ser mais racional e desenvolver uma relação imparcial com a empresa vendedora.

Importante destacar que o centro de compras não é uma unidade organizacional como, por exemplo, o departamento de compras, mas um conjunto de funções, que podem ser desempenhadas por diferentes indivíduos pertencentes a diferentes setores da empresa. O centro de membros da empresa que exercem o papel de iniciadores, usuários, influenciadores, decisores aprovadores, compradores e filtros internos (YAMAMOTO et al., 2018).

Sendo assim, em um processo de compra organizacional, o profissional optará por um bem ou serviço entre as ofertas disponíveis. Na prática, este processo pode ser mais moroso do que aparenta ser, considerando que o comprador pode ser influenciado por seu comportamento, pessoas, pela organização e ambiente (YAMAMOTO et al., 2018).

A tomada de decisão em relação a compra organizacional está sujeita a influência de diversas variáveis, considerando que nas organizações vários membros podem participar do processo de seleção de um

produto, onde os mesmos analisam todos os elementos de marketing oferecido pelo fornecedor (LAS CASAS, 2006). As influências na decisão de compra são descritas em tipo de produto, influências do ambiente, influências organizacionais e influências comportamentais (KOTLER, 2015).

De acordo com Braghirolli et al. (2012), as decisões são processadas em dois estágios, o da sensação e o da percepção, que podem ser também consideradas como estágios de recepção e da interpretação de informações. Nesse sentido, a percepção é o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta os estímulos que recebe com base em sua visão de mundo (SCHIFFMAN; KANUK, 2009).

Diante do exposto, objetivou-se com o presente trabalho identificar, em uma empresa do setor florestal, a percepção dos atores sobre sua influência no processo de compra e/ou substituição de máquinas de colheita florestal.

MATERIAL E MÉTODOS

O estudo foi realizado em uma empresa de base florestal na região dos Campos Gerais (Paraná). A abordagem utilizada foi quantitativa e a técnica de amostragem empregada no estudo foi a amostragem não-probabilística (MALHOTRA, 2012; SAUNDERS et al., 2012). A população deste estudo é composta pelos membros da empresa ligados as áreas de manutenção e colheita florestal. Optou-se pela utilização de amostragem por conveniência, em virtude da facilidade de acesso direto a determinados membros da empresa ligados as áreas de interesse.

Para realização da colheita florestal, a empresa objeto de estudo utiliza dois sistemas de colheita de madeira. Composto pelas máquinas *fellerbuncher*, *skidder* e processador *harvester* (Figura 1), o sistema de árvores inteiras (*full tree*) é utilizado para o corte e extração de árvores de maior volume individual, sendo grande parte da madeira destinada ao mercado de toras.



FIGURA 1 - Feller buncher (esquerda), Skidder (centro) e processador harvester (direita) utilizados no sistema de colheita árvores inteiras (*full tree*). Fonte: Acervo próprio (2018).

Para a colheita de florestas de menor volume, principalmente em áreas dobradas, a empresa utiliza o sistema de toras curtas (*cuttolenght*), composto pelas máquinas *harvester* e *forwarder* (Figura 2). Os dados foram coletados no mês de janeiro de 2018 por meio de questionário estruturado onde quarenta membros da empresa, ligados às áreas de manutenção e colheita

florestal foram entrevistados. Os cargos analisados compreendiam analistas, supervisores, engenheiros, coordenadores e gerentes, onde os mesmos selecionaram quais papéis desempenhavam na tomada de decisão de compra das máquinas utilizadas nas operações de colheita florestal.



FIGURA 2 - Harvester (esquerda) e forwarder (direita) utilizados no sistema de colheita de toras curtas (*cuttolength*). Fonte: Acervo próprio (2018).

Foi utilizada a classificação de Webster e Wind (1975), onde os membros de uma empresa, que fazem parte do centro de compras, foram classificados em 7 papéis, sendo:

- 1) iniciadores = dão início ao processo, solicitando a compra do produto ou serviço,
- 2) usuários = fazem uso do produto ou serviço a ser comprado. Normalmente são os iniciadores do processo e ajudam a definir as necessidades e as exigências em relação ao produto ou serviço,
- 3) influenciadores = influenciam a decisão de compra e ajudam na definição das características do produto ou serviço,
- 4) decisores = decidem quais exigências os produtos ou serviços deverão atender,
- 5) aprovadores = autorizam as ações dos decisores,

6) compradores = possuem autoridade formal para seleção dos fornecedores e estabelecimento dos termos de compra e

7) filtros internos = possuem poder para evitar que vendedores ou informações cheguem aos membros do centro de compras.

O resultado esperado baseou-se nas diretrizes da empresa quanto às funções de cada cargo. Posteriormente, analisou-se os cargos que mais se aproximaram do resultado esperado, permitindo assim ajustar os papéis dentro do processo de compra da companhia.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na Figura 3, observa-se a distribuição de cargos dos entrevistados. É importante salientar que, quanto ao papel desempenhado no processo de compra e/ou substituição, os respondentes tinham a opção de assinalar uma ou mais alternativas.

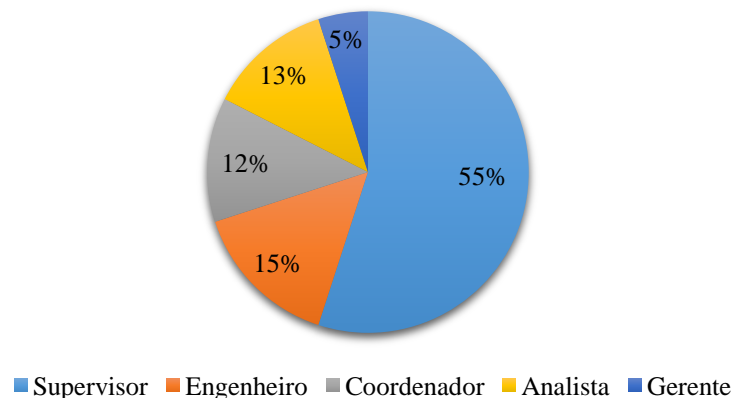


FIGURA 3 - Distribuição dos cargos dos respondentes das áreas de manutenção e colheita florestal. Fonte: Acervo próprio (2018).

Contrariando os resultados esperados, apenas 25,9% dos respondentes se classificaram como iniciadores, de um total esperado de 27, indicando uma falta de clareza quanto ao papel destes cargos dentro do processo de compra (Tabela 1). Outro ponto que chama atenção é que nenhum dos respondentes pertencentes ao grupo de filtros

internos se identificou com tal. Essa lacuna pode exercer influência negativa nos primeiros estágios do processo, retardando a substituição de uma máquina por outra de desempenho superior, por exemplo.

TABELA 1 - Classificação quanto ao papel no processo de compra, segundo auto avaliação.

Centro de compras	Identificado	Esperado
1. iniciadores	7	27
2. usuários	17	22
3. influenciadores	27	33
4. decisores	8	7
5. aprovadores	2	2
6. compradores	1	0
7. filtros internos	0	5

Fonte: os autores (2018).

No entanto, no grupo de decisores houve um número superior ao esperado, indicando que um dos respondentes se identifica como um tomador de decisão quando na verdade não deve exercer este papel. Tais resultados podem trazer retornos positivos para a empresa, visto que um membro pode estar encaixado em mais de um papel dentro do centro de compras, pois alguns deles podem ser exercidos por pessoas diferentes num único processo de compra, assim como todos os papéis podem ser exercidos pela mesma pessoa.

Entretanto é de suma importância que cada membro saiba seu papel principal neste processo, visto que a composição de uma tomada de decisão passa por vários setores dentro da organização, sendo fundamental

obterem-se as mais diversas opiniões e visões sobre uma solução para compra de produto.

Quanto ao grupo de compradores, que são aqueles que possuem autoridade formal para seleção dos fornecedores, estabelecimento dos termos de compra e efetivação da compra, um respondente se identificou com tal classificação.

Como via de regra, grandes empresas possuem centros de compras com colaboradores dedicados a esta função, e nesta pesquisa nenhum destes colaboradores foi entrevistado. Portanto, era esperado que não houvesse classificação para este papel. Esta diferença entre resultados esperados e resultados encontrados é apresentada na Figura 4.

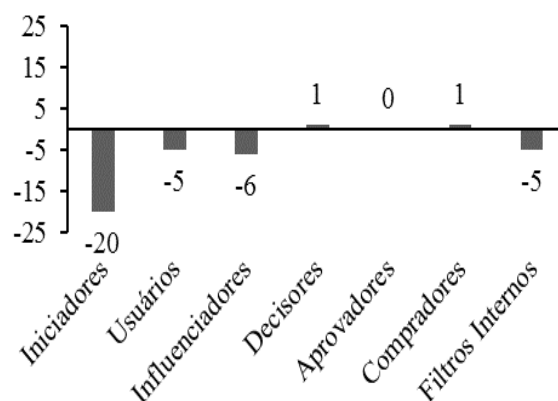


FIGURA 4 - Diferença entre resultados esperados e resultados encontrados na classificação quanto ao papel no processo de compra e/ou substituição. Fonte: os autores (2018).

O centro de compras engloba diversos participantes com distintos interesses, competências, empatia, status e capacidade de persuasão. Além disso, as organizações atuantes no mercado em muitos casos não possuem informações das dinâmicas de grupo que estão atuando nos processos decisórios, deste modo a coleta de informações quanto as personalidade e fatores interpessoais são de suma importância para o alcance do sucesso esperado.

Ademais, as empresas de pequeno porte visam concentrar-se em estabelecer conexão com os influenciadores chave do processo de compra, pois estes instigam a decisão de compra e corroboram na definição das características do produto ou serviço, assim como apresentam eventuais alternativas as necessidades apresentadas. As empresas de maior porte optam por uma prática de vendas em diferentes níveis, buscando

determinar o contato com o maior número possível de participantes do processo de compra (KOTLER; KELLER, 2012).

Segundo Kotler e Keller (2012), várias pessoas podem assumir o mesmo papel ou ainda uma única pessoa pode assumir diversos papéis nesse processo. Por exemplo, é comum que o gerente de compras exerça simultaneamente os papéis de comprador, influenciador e filtro interno. Os centros de compras geralmente incluem vários participantes com diferentes interesses, níveis de autoridade, status e poder de persuasão. Neste sentido, o departamento de compras pode ser influenciado por diversos membros da organização na tomada de decisões (KOTLER, 2015).

De acordo com os resultados, dos 40 respondentes, 67,5% dos respondentes consideram-se influenciadores, ou seja, influenciam a decisão de compra

e ajudam na definição das características da máquina a ser adquirida. No entanto, notou-se que 15% dos respondentes, dos quais deveriam estar dentro deste grupo não se consideram como influenciadores, indicando um desvio e falta de conhecimento de suas funções dentro da companhia.

Em relação aos usuários, ou seja, aqueles que fazem uso do produto a ser comprado, apenas 42,5% declaram-se como usuários, deixando um delta negativo de 5 pontos. Os usuários geralmente são os iniciadores do processo de compra e ajudam a definir as necessidades e as exigências em relação ao produto (WEBSTER; WIND, 1975).

Essa discrepância na percepção de alguns membros quanto ao seu papel no processo de compra pode estar relacionada ao nível de informação disponível aos mesmos. Para Rocha et al. (2012), os indivíduos envolvidos no processo decisório de compra são expostos a tipos de informações diferentes, por fontes distintas.

De uma forma geral, os indivíduos diretamente responsáveis por compras, como os gerentes de compra, têm acesso a um volume maior de informações em relação aos demais participantes do processo, além de receberem informações específicas sobre preços e condições, que geralmente não são recebidas pelos demais.

Em função de seus papéis na decisão de compra, alguns indivíduos no centro de compras encontram-se mais engajados do que outros na obtenção de informações. Entre os participantes na decisão, alguns têm papel passivo, aguardando a chegada de informações, enquanto outros têm papel ativo, buscando constantemente novas informações. Neste sentido, é de suma importância, manter o relacionamento entre todos os departamentos da organização para a coleta de informações necessárias para o desenvolvimento e alcance dos objetivos, despertando o interesse nos agentes envolvidos, confiança e aceitação pelos produtos e serviços da organização (BAILY, 2000).

Conforme Las Casas (2012), devido ao mercado competitivo, os gestores das organizações estão agregando todos os envolvidos nos processos produtivos na decisão de compras para otimizar os resultados em benefício de um objetivo em comum. Assim, o setor de compras possui responsabilidade de gerar estratégias visando atingir os objetivos de agregação de valor aos bens e serviços, suprindo com segurança e continuidade as decisões tomadas pelos membros do centro de compras (BAILY, 2000).

Portanto, é de fundamental importância que os todos os atores envolvidos no processo decisório de compra ou substituição de um equipamento tenham clareza quanto ao papel que desempenham no processo decisório de compra, bem como o engajamento de todos durante a obtenção de informações que deverão auxiliar na tomada de decisões referente ao processo de compra, evitando erros na escolha do equipamento ideal para cada situação encontrada no campo.

CONCLUSÕES

Para a empresa estudada, existe uma lacuna entre o papel percebido pelo colaborador e seu verdadeiro papel, sendo mais evidente para os papéis de iniciador e filtros internos, onde a maioria dos respondentes não se identificou com esta classificação.

AGRADECIMENTOS

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). À Empresa Florestal pelo apoio durante a coleta de dados.

REFERÊNCIAS

- AGE, L. Business manoeuvring a model of B2B selling processes. *Management Decision*, v.49, n.9, p.1574-1591, 2011.
- BAILY, P. **Compras: princípios e administração**. 1a. ed. São Paulo: Atlas, 2000, 472p.
- BRAGHIROLI, E.M.; BISI, G.P.; RIZZON, L.A.; NICOLETTO, U. **Psicologia geral**. 31a. ed. Petrópolis: Vozes, 2012, 219p.
- HOLLYOAKE, M. The four pillars: developing a 'bonded' business-to-business customer experience. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, v.16, n.2, p.132-158, 2009.
- KOTLER, P. **Princípios de marketing**. 15a. ed. São Paulo: São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015, 780p.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 14a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012, 776p.
- LAS CASAS, A.L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1a. ed. São Paulo: Atlas, 2006, 536p.
- LAS CASAS, A.L. **Marketing de serviços**. 6a. ed. São Paulo: Atlas, 2012, 336p.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012, 735p.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 6a. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2012, 768p.
- SCHIFFMAN, L.G.; KANUK, L.L. **Comportamento do consumidor**. 9a. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009, 445p.
- WEBSTER Jr., F.E.; WIND, Y. **O comportamento do comprador industrial**. São Paulo: Atlas, 1975, 157p.
- YAMAMOTO, P.; CORDOVA, M.L.O.; MAZZEI, L.C. Descrição de um caso envolvendo marketing de experiência através de patrocínio esportivo no segmento B2B. *Podium Sport, Leisure And Tourism Review*, v.7, n.1, p.64-78, 2018.