

# B2B Fronteiras que se apagam



O ESPECIALISTA YORAM “JERRY” WIND, PROFESSOR DA WHARTON, DIZ QUE CHEGOU A HORA DE REPENSAR SERIAMENTE O MARKETING, QUE DEVE LEVAR EM CONTA O FIM DAS DIFERENÇAS ENTRE MARKETING B2B (ENTRE EMPRESAS) E B2C (PARA O CONSUMIDOR FINAL) E PARTIR DE MODELOS MENTAIS TRANSFORMADOS

**N**os anos 60, quando iniciei minha carreira acadêmica, o foco primário da pesquisa de marketing era o marketing voltado para o consumidor final. Mas a maioria de meus contemporâneos acreditava que os princípios básicos desse marketing (hoje denominado *business-to-consumer*, ou B2C) deveriam ser modificados a fim de serem aplicados às interações entre empresas para a aquisição de bens e serviços, bem como para a venda de matérias-primas a compradores empresariais (marketing *business-to-business*, ou B2B). Apesar de alguns paralelos óbvios entre os dois tipos de marketing, fazia sentido, no desenvolvimento inicial desses campos, o marketing B2C e o B2B avançarem de forma independente.

## O FIM DAS DIFERENÇAS

Infelizmente, meus contemporâneos e eu fomos tão bem-sucedidos em separar o marketing B2C do B2B que conseguimos criar feudos disciplinares. Os dois campos amadureceram tanto desde então e o ambiente mudou tão radicalmente que não podemos continuar mais com essa separação. As linhas divisórias entre o marketing B2B e o B2C agora estão se confundindo, de cinco formas importantes:

### 1 Mistura entre vendedores, consumidores finais e empresariais

Em primeiro lugar, as linhas divisórias entre os consumidores individuais e os compradores empresariais estão mais tênues. Veja o que aconteceu com o eBay, que se tornou um dos maiores varejistas do planeta nos últimos anos sem nenhuma loja ou prateleira para expor e sem nenhum estoque efetivo. O *site* atende um enorme “mercado de pulgas virtual” para compradores e vendedores. Esses clientes podem começar pequenos, individuais, mas emergem como vendedores e compradores empresariais à medida que crescem seus volumes. Desde pessoas físicas e pequenas empresas até grandes corporações como a Sun Microsystems atuam diretamente na plataforma de leilão do eBay. Outra peculiaridade é que existem múltiplos parceiros de negócios envolvidos no processo de vendas do eBay [no Brasil, pode-se ver isso no *site* MercadoLivre.com, que funciona de forma similar], tais como as empresas que cuidam do pagamento de contas ou do despacho de produtos,

ficando difícil definir quem é o B inicial do B2B ou do B2C. Além disso, são os clientes, individuais e empresariais, que criam novas categorias de produtos e serviços, quando negociam uma massa crítica de itens dentro dela. Somente então o eBay lança uma nova seção para ela em sua loja virtual.

O florescimento de pequenos negócios no mundo inteiro em anos recentes deixou as linhas divisórias ainda mais apagadas. As necessidades dos pequenos negócios se sobrepõem às dos indivíduos, fato esse que é explorado nos Estados Unidos por empresas como Staples ou Home Depot, que atendem ambos os mercados, vendendo materiais de escritório e materiais de construção tanto para estudantes e proprietários de casas como para pequenos escritórios e empreiteiras. E mesmo a rede de lojas de departamentos Costco, que é considerada uma operação B2C, tem cerca de 40% da carteira de clientes formada por pequenas empresas.

## CONSTRUA SUA MARCA –MAS NÃO SE ESQUEÇA DE PROPORCIONAR UMA EXPERIÊNCIA, por George Stalk

Para a maioria das empresas, *branding* significa posicionamento, propaganda, embalagem, logotipos e *slogans* de impacto. Isso já não basta. *Branding* no mercado atual significa a experiência total que um cliente tem com produtos ou serviços. Trata-se de atrair os clientes, ganhar sua confiança e tornar a experiência de consumo tão agradável que eles fiquem orgulhosos de sua escolha e contem aos outros sobre ela.

Recentemente eu estava à procura de um carro que fosse seguro e atendesse às necessidades de minha atarefada mulher e filhos. Nós afunilamos a escolha para dois carros. Eu viajo bastante, então, quando um revendedor prometeu que, na hipótese de uma avaria, ele apanharia o carro imediatamente e o levaria para a oficina, minha esposa se convenceu.

Nos primeiros dois meses, minha esposa contou a todos quanto ela gostava do carro e apreciava a segurança da garantia do revendedor. Ela era uma construtora ambulante da marca daquele fabricante. Mas, a primeira vez que o carro precisou de assistência, o revendedor não cumpriu sua promessa. Ele não providenciou a retirada imediata nem programou o conserto prontamente. Com esse único incidente, o revendedor acabou com a impressão positiva que minha esposa tinha em relação à marca.

Os consumidores atuais não são um “coro de contentes” e não toleram muito abuso. Eles:

**Têm pressa:** apenas alguns anos atrás, meia hora para preparar a refeição em casa era considerado normal para refeições domésticas rápidas. Hoje, se a comida não estiver na mesa em cinco minutos ou menos, não é rápido o suficiente.

**Têm sede de relacionamentos de afinidade:** os consumidores têm pouco tempo disponível, mas, paralelamente, estão carentes de relacionamento. Muitos formatos novos de varejo –de cafés a restaurantes badalados– aproveitam bem essa necessidade deles de pertencer a algum lugar.

**São “papuricados” e céticos:** o mercado atual oferece aos clientes escolhas sem precedentes. Eles sabem que, em muitas categorias de produtos e serviços, podem comprar marcas próprias de baixo custo e alta qualidade que atenderão a suas exigências de desempenho. Na ponderação entre custo e qualidade, o *status* percebido e a confiança associada à compra de uma marca de nome já não bastam para fechar a venda.

**Têm pouco dinheiro:** as pressões sobre a renda estão aumentando para a maioria dos consumidores. Eles não têm dinheiro sobrando para gastar com fornecedores que não cumprem o prometido.

Agora mais do que nunca, as empresas não podem se dar ao luxo de esquecer que a experiência do cliente é parte integrante do *branding*. Chamamos a isso de ganho de ponta a ponta na cadeia, porque o cliente está aprendendo quem e o que realmente somos. Eles estão aprendendo sobre nós com base no que fazemos, não no que dizemos. Essa experiência empírica é indelével –então é melhor termos certeza de que sabemos o que estamos ensinando a eles.

Portanto, antes de lançar a próxima campanha publicitária ou promoção, pergunte-se como suas decisões de investimento afetam a experiência do cliente, e se todos –desde os executivos seniores até os atendentes de balcão– estão cientes de quanto o valor da marca

depende da qualidade da experiência que eles propiciarem. Eis aqui algumas questões que devem ser levadas em consideração:

- Você consegue descrever a experiência de ponta a ponta (conhecer-comprar-pegar-usar-pagar-atender) que os diferentes segmentos de clientes vivenciam?
- Você conseguiria apresentá-la em vídeo para os funcionários?
- Você tem medidas específicas que permitem rastrear sua capacidade de vencer as insatisfações (tais como longas esperas para entrega e consertos ou incorreções nos pedidos e cobranças) pelas quais os clientes passam?
- Você consegue mapear os efeitos secundários dos problemas, desde argumentos enganosos de marketing e descontrole do consumidor até telefonemas de assistência e devoluções de produtos? Você consegue medir a implicação econômica de resolver esses problemas?
- Qual é o valor em dinheiro de proporcionar uma experiência que produza sempre “propagadores da marca” e elimine os “detratores da marca”?

A gestão da marca está numa encruzilhada. À medida que a cacofonia do mercado aumenta, somente as marcas que cumprem o que dizem é que têm êxito. Apenas o aumento do investimento em publicidade não vai fazer a agulha das vendas se mover: em vez disso, reorientar seu gerenciamento de marca para os resultados que mais importam –os que afetam a vida de seus clientes.

\* George Stalk é sócio sênior e diretor-gerente do Boston Consulting Group do Canadá e professor de gerenciamento estratégico da Rotman School of Management.

---

A importância da interação entre pares também é crescente no que diz respeito a referências e na mensuração da satisfação do cliente

## 2 Mistura nas cadeias de valor

A Li & Fung, sediada em Hong Kong, fabrica vestuário e outros produtos usando uma rede flexível e virtualmente configurável de fornecedores de muitos países: uma rede de sete fábricas em cinco países que é criada para entregar um pedido de 100 mil camisas em um dia pode ser muito diferente da usada uma semana depois. Os relacionamentos são configurados na hora, com a Li & Fung sendo o centro controlador de uma rede dinâmica. Como os relacionamentos entre as empresas envolvidas são parcerias flexíveis, parece haver pouco marketing tradicional envolvido. A Li & Fung contrata não mais de 70% da capacidade de seus parceiros para assegurar sua independência e exposição a novas idéias de outras empresas. Esse exemplo se coaduna com o novo conceito de marketing, que está se movendo para a gestão de parcerias estratégicas e posicionando empresas entre fornecedores e clientes na cadeia de valor com o objetivo de fornecer maior valor aos clientes. Uma proliferação dessas alianças estratégicas está tornando mais tênues as linhas divisórias entre as empresas.

Quando montou sua loja iTunes na internet, a Apple conseguiu unir um conjunto de gravadoras com conteúdo de um lado e clientes que queriam baixar músicas a US\$ 0,99 de outro. Foi um lance de genialidade juntar o desejo dos produtores de ter um mercado eficaz para as músicas digitais e o desejo dos consumidores de ter uma forma fácil de comprar e compartilhar legalmente arquivos de música digital. Em que ponto dessa cadeia de valor em constante reconfiguração, com os clientes em seu centro, existe o B2B? Mudam completamente os parâmetros.

## 3 Mistura nos relacionamentos com os clientes

Com o surgimento das comunidades *on-line*, aumentaram enormemente as oportunidades dos clientes de colaborarem entre si e diretamente com as empresas. As empresas estão encontrando maneiras de aproveitar as idéias dos clientes, de forma que as inovações que antes fluíam pelos canais B2B agora permeiam comunidades que envolvem tanto clientes como empresas.

Eric von Hippel, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), e seus colegas constataram que a maioria das inovações de produtos significativas em muitos setores é inicialmente desencadeada por “usuários líderes” e posteriormente refinada pelas empresas. Isso significa que, embora as companhias tenham sempre recorrido a seus próprios laboratórios ou a parceiros para obter idéias, uma fonte de inovação igualmente importante passa a ser o relacionamento com os clientes.

As redes de pares, ou *peer-to-peer*, estão adquirindo destaque cada vez maior em muitas áreas. Por exemplo, indivíduos de alto poder aquisitivo, cansados da atitude dura das empresas de gestão patrimonial, vêm criando redes para compartilhar entre si dicas financeiras e formas de gerenciar seu dinheiro. Eles trocam idéias e oferecem aconselhamento, além de fazer investimentos juntos ou obter descontos em grupo na compra de serviços e produtos. O *software* de código aberto e a enciclopédia *on-line* Wikipedia são outros exemplos de como as pessoas se juntaram em redes novas para desenvolver produtos.

As empresas também podem alimentar sistemas de classificação por pares, em que os compradores avaliam os vendedores após cada interação. Elas podem fazê-lo oferecendo aos compradores um cartão de pontos cumulativos para que avaliem os vendedores (e os vendedores também podem avaliar os compradores, por seu turno).

A importância da interação entre pares ainda é observada no que diz respeito a “dar referências”: estudos recentes constataram que a disposição de um cliente de encaminhar outro a uma empresa, e de agir como defensor dela, é o sinal mais claro de sua satisfação. Isso cria um deslocamento do “foco transacional” para o “foco na construção de relacionamentos com os clientes”.

## 4 Mistura nas funções dentro da empresa

Pelo sistema EDI, de intercâmbio eletrônico de dados, empresas como Procter & Gamble e Wal-Mart transformaram seus relacionamentos ao conectar as prateleiras de varejo

Os conceitos e abordagens de marketing não deveriam se restringir aos compradores, e sim aplicar-se aos stakeholders em geral

e os estoques diretamente com os fabricantes. Isso dilui as linhas divisórias não só entre as companhias, mas também entre departamentos como os de operações, marketing, vendas, TI, finanças e outras funções dentro de uma empresa. Esses relacionamentos parecem passar ao largo de algumas questões de marketing em um sentido tradicional e levantam novos desafios para o marketing B2B. Em primeiro lugar, como se desenvolvem esses relacionamentos? Como os novos participantes penetram neles? De certa forma, esse é um exemplo clássico da “recompra direta” de que falávamos na década de 1960, com um *link* de computador direto entre as duas empresas. Contudo, esses *links* se mostraram muito mais robustos e interativos ao conectar feudos funcionais.

## 5 Mistura de produtos, serviços e experiências

Os negócios cada vez mais se baseiam em redes de conhecimento, o que impõe um conjunto muito diferente de desafios para as empresas. Em contraste com o foco antigo do mercado B2B, que era de encontrar matérias-primas e transformá-las em produtos acabados (ou seja, agregar valor por meio da produção), seu foco atualmente está em agregar valor por meio do conhecimento. Embora a compra de matérias-primas continue sendo um desafio para as áreas de compras e marketing, encontrar conhecimento é um desafio maior, mais ligado a recursos humanos, e engloba todas as disciplinas gerenciais.

## CARACTERÍSTICAS DOS NOVOS MODELOS MENTAIS

Os modelos mentais desempenham papel importante na formação de nossa percepção e de nossas ações em qualquer campo. À medida que muda o mundo a nossa volta, não desafiar e não repensar continuamente nossos modelos nos fará estagnar. Ao mesmo tempo, devemos reconhecer que todo novo modelo mental que adaptamos pode trazer consigo seu próprio conjunto de “viseiras”.

A seguir estão dez preocupações importantes que os novos modelos de marketing devem abordar:

**Expandir o foco dos compradores para os *stakeholders*.** Como as decisões de negócio são afetadas não só por clientes, mas por consumidores finais, distribuidores, fornecedores, funcionários, acionistas e outros grupos bastante heterogêneos entre si, os conceitos e abordagens de marketing não devem mais se restringir aos compradores, e sim aplicar-se a todas as partes interessadas, que são os chamados *stakeholders*. Com a crescente pressão por responsabilidade social corporativa, por exemplo, fica claro que as empresas precisam desenvolver estratégias –inclusive de marketing– que abordem as necessidades de todas as partes interessadas. Assim, as decisões de marketing B2B devem levar em conta os impactos sobre os consumidores finais e outras partes interessadas. Estas não podem ser consideradas isoladamente se a empresa quiser entender e administrar o impacto total de suas decisões estratégicas.

**Reconhecer novas formas de relacionamentos e consumidores com poder de decisão.** Quer as empresas gostem ou não, as novas tecnologias dão poder aos consumidores, levando a uma mudança no relacionamento entre empresas e clientes. Alvin Toffler se referiu a essa tendência como a emergência do “prosumidor” –mistura de produtor e consumidor. Esse consumidor com mais poderes, que freqüentemente está envolvido em desenvolver ou personalizar produtos e serviços, comporta-se mais como um comprador ativo de um mercado B2B do que como o velho consumidor final. Em vez de compradores e vendedores, vemos modelos de co-produtores, em que o cliente não é um receptor passivo, e sim um colaborador ativo.

Vemos mudanças semelhantes nos relacionamentos entre empresas. Nesse ambiente, em vez de meramente passar mensagens de marketing, muitas companhias estão entregando ferramentas para os clientes criarem seus próprios produtos e serviços. A Dell, por exemplo, permite que os consumidores individuais e empresariais personalizem seus produtos. As empresas podem usar a internet para fornecer aos compradores programas de busca e ferramentas que lhes dão as informações comparativas e recursos que os ajudam a tomar decisões de compra otimizadas. Portanto, o CRM (sigla de *customer relationship management*,

A interação na internet transforma relações. A ascensão dos blogs mudou o fluxo de comunicação para incluir B2C, C2B, B2B e C2C

ou gestão do relacionamento com o cliente) deve ser acrescido do CMR (de *customer-managed relationships*, ou relacionamentos gerenciados pelo cliente), no qual os clientes são reconhecidos como “ocupantes do banco do motorista”. Esse é um padrão de relacionamento muito diferente daquele entre comprador e vendedor e envolve um papel distinto para o marketing. A American Airlines usou essa abordagem ao desenvolver seu sistema de reservas Sabre, ao dar poder aos agentes a partir de uma plataforma mais aberta, a fim de procurar e manter relacionamentos com muitas empresas aéreas diferentes.

**Reexaminar o papel da terceirização e das tradicionais decisões de “fazer ou comprar”.** Uma das mudanças mais significativas do ambiente globalizado de negócios foi a ascensão da fábrica que opera com baixo custo em locais como a China, assim como o surgimento da terceirização de processos de negócio em locais como a Índia. A crescente sofisticação tecnológica e o porte desses mercados transformaram fundamentalmente a natureza e o escopo dos relacionamentos empresariais. Por exemplo, uma empresa com centro de atendimento em Bangalore pode interagir com os clientes especiais de uma empresa cliente, de forma que o parceiro realize parte do relacionamento B2C, muito embora a terceirização em si seja caracterizada como uma interação B2B.

O desenvolvimento de mercados mundiais e a expansão de empresas multinacionais também mudaram a prática do marketing B2B. Não se pode mais supor que as funções de marketing –inclusive pesquisa, novos produtos, desenvolvimento de serviço e até vendas– são mais bem executadas pela própria empresa. As companhias de visão estão passando para “sistemas híbridos de marketing”, que combinam as equipes de vendas diretas com diversos canais, desconstruindo suas cadeias de valor de integração vertical e criando uma rede de valor baseada em alianças estratégicas, que vão desde a terceirização de várias funções até *co-branding*, co-promoção e co-marketing.

**Fazer a ponte entre feudos funcionais.** As empresas verticalmente integradas costumam lidar com o marketing B2C e o B2B em diferentes partes da organização. Precisamos fazer a ponte para saltar as barreiras entre as funções de marketing (tais como atendimento ao cliente e vendas) e entre o marketing e outras funções do negócio (tais como operações e finanças). Isso é de importância crucial, já que a maioria das decisões de marketing é interligada e, assim, afeta e é afetada pelas outras funções. Por exemplo, um relacionamento de intercâmbio eletrônico de dados é domínio de marketing, operações ou TI? A resposta é: todas as três alternativas.

**Reconhecer a importância do *brand equity*.** O *brand equity*, ou valor líquido da marca, é um impulsionador de decisões cada vez mais importante nas empresas. Contudo, como construir marcas pode ser muito dispendioso, as companhias estão buscando formas de alavancar as marcas por meio dos mercados B2C e B2B. Empresas como Canon, HP, Dell e IBM, bem como algumas indústrias farmacêuticas e companhias financeiras, construíram com sucesso marcas significativas com os mercados B2B e B2C, constatando que a construção da marca em um mercado traz resultados no outro.

**Liberar o poder da tecnologia.** Plataformas para interação baseadas na internet estão transformando relações entre compradores e vendedores tanto nos mercados B2C como nos B2B. A ascensão dos blogs, por exemplo, mudou o fluxo de comunicação para incluir B2C, C2B, B2B e C2C e aumentou sua informalidade, frequência e intensidade. Estamos também presenciando uma convergência das comunicações em diferentes canais. O Google se tornou o sistema de busca mais onipresente, substituindo o “empurrar” das mensagens de marketing pelo “puxar” das buscas por informação, mesmo ao criar uma poderosa plataforma não convencional para os negócios. Dados esses canais em constante mudança, as comunicações cada vez mais atingem tanto compradores de B2C como de B2B.

**Mudar de um foco transacional para a “experiência total do cliente”.** As empresas, tanto nos mercados B2B como nos B2C, estão começando a se concentrar em dimensões além da funcionalidade e preço do produto/característica. Algumas estão até unindo produtos e serviços e se concentrando em dar nova forma à experiência total do cliente –desde pré-compra, compra e uso até pós-compra. Isso está mudando a lógica dominante do marketing. Em vez daquela baseada em modelos econômicos aplicados à fabricação

---

de bens tangíveis, agora vem prevalecendo uma lógica voltada para recursos intangíveis e co-criação de valor e relacionamentos. Essa mudança, distanciando-se das tradicionais transações entre empresas, leva a relacionamentos mais profundos e complexos entre as companhias, os clientes corporativos e os usuários finais, bem como a novos modelos de faturamento.

**Elaborar modelos de negócio para o mundo em desenvolvimento.** É nos países em desenvolvimento que se encontram 86% da população mundial, e precisamos de novas abordagens para atingir essas pessoas. C.K. Prahalad mostrou que, com os novos modelos, mesmo os segmentos de baixa renda podem ser rentáveis à medida que as empresas descobrem “o pote de ouro na base da pirâmide”. Entretanto, esses mercados exigem cada vez mais que os modelos de negócio e de faturamento, ofertas de produtos e serviços, canais e relacionamentos sejam repensados.

Por exemplo, a ITC criou centros eletrônicos em pequenos vilarejos por toda a Índia, fornecendo informações e plataformas de comercialização para os produtores rurais. Essa rede baseada em satélites conecta os produtores com informações de preços de produtos agrícolas, mercados e fornecedores, transformando o processo de produção rural ao mesmo tempo que enriquece a vida dos produtores (que são tanto homens de negócio como consumidores). A oportunidade de construir dessa forma um mercado B2B por toda a Índia não poderia ter sido reconhecida nem atingida com as abordagens utilizadas em países desenvolvidos.

Os mercados emergentes da Ásia e de outras partes do mundo apresentam enormes oportunidades, mas também desafios no estabelecimento de relacionamentos com empresas de diferentes culturas e práticas de negócio. Aquisições, alianças e outros relacionamentos transculturais são necessários para o sucesso nos mercados em desenvolvimento, porém igualmente representam desafios peculiares e novos riscos. Nós mudamos nossa visão do marketing para refletir essa realidade globalizada?

**Repensar o papel da pesquisa de mercado.** A crescente complexidade do ambiente de negócio exige abordagens mais eficientes de pesquisa e modelagem de mercado, mas decisões de negócio importantes como fusões e aquisições continuam sendo tomadas sem nenhuma contribuição do marketing. Igualmente perturbador é o fato de que muitas decisões estão sendo tomadas com base em entrevistas de *focus groups* não projetáveis e não generalizáveis ou em amostras escolhidas por conveniência. É de importância crucial desenvolver o garimpo de dados (*data mining*) e outras ferramentas analíticas como parte de um “sistema de apoio à decisão”, bem como ferramentas de pesquisa e modelagem de mercado. Estamos presenciando rigor e inovação crescentes nessa área, tais como estudos de análise conjunta baseada na internet e o aumento da experimentação adaptativa. Para ajudar os gestores a tomar melhores decisões, as empresas estão utilizando ferramentas como simulações e teoria dos jogos, de grande utilidade para alocar recursos e priorizar as estratégias de marketing e do negócio.

**Repensar as métricas e os conjuntos de indicadores.** Com a crescente atenção voltada ao retorno sobre o investimento em marketing, devemos repensar as medidas que usamos para rastrear e avaliar esses investimentos. Os novos e melhorados *dashboards*, que são conjuntos de indicadores e suporte analítico de apoio à tomada de decisão, devem não só monitorar a eficácia de marketing da empresa para com seus clientes atuais e potenciais, mas também rastrear indicadores-chave dos clientes do cliente. Você pode, por exemplo, precisar rastrear a participação na carteira, rentabilidade da conta e crescimento da empresa em relação a clientes de negócio e as medidas correspondentes da eficácia da empresa entre seus clientes finais. ●

© Rotman Magazine

Yoram “Jerry” Wind é professor de marketing da Wharton School of Business. Co-autor dos livros *Competindo em um Mundo Plano*, *A Força dos Modelos Mentais* (ambos, ed. Artmed) e *Marketing de Convergência* (ed. Makron), ele é editor da Wharton School Publishing. Este artigo é um resumo de um artigo que apareceu recentemente no *Journal of Business & Industrial Marketing*, publicado pela Emerald.