

ASPETOS DA QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

Existem diferentes fornecedores que precisam ser qualificados. Esta qualificação é feita em 2 ocasiões: em compra nova ou periodicamente. Porque o panorama dos fornecedores muda, alguns entram, outros saem, evoluem.

Qualificar é ver se os fornecedores têm os requisitos necessários para ser fornecedores da empresa.

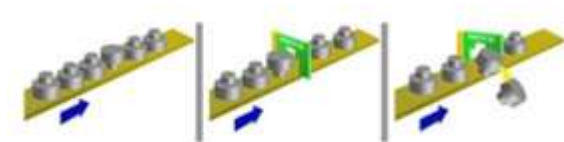
A.

1. Garantia da qualidade

- **Definição clara de responsabilidades:** É importante uma definição clara e escrita das responsabilidades, pode acontecer que surge um problema e é um passa culpa e a responsabilidade não é de ninguém. Quem faz o que e se tiver escrito já não há estas palhaçadas.

- **Existência de manual de atualização:** Não basta ver o manual de qualidade, é preciso ser atualizado. Manual da qualidade, onde tem procedimentos protótipos da qualidade, várias normas para ser certificada, para os processos de produção, montagem para ser certificados.

- **Existência de um programa de prevenção de erros:** “Poka-yoke” – sistemas que inibem os erros. Ex: Aulas, o professor preveni para os erros mais frequentes.



- **Treino/ formação:** Em algumas empresas/cargos é obrigatório que os funcionários tenham x horas de formação anual.

- **Sistema de auditoria interna:** A auditoria deve começar internamente, para detetar e resolver os problemas.

2. Inspeção

Produtos são produzidos e depois tem de ser inspecionados para ver se está conforme as normas. Se a especificação não for de acordo às necessidades dos consumidores não interessa que o produto esteja de acordo com a especificação. Podem ser todos inspecionados ou por amostragem.

- **Instruções Escritas:** Tem de ter especificações escritas. **Exemplo:** “Ó Manuel então não te disse que devia ser assim” “Ai não, não me lembro”.

- **Documentação apropriada e atualizada:** Protocolos e procedimentos da qualidade. Em cada situação o que o departamento da qualidade tem que fazer.

- **Instrumentos adequados:** A inspeção faz-se com instrumentos. Exemplo: eletrocerâmica é feita inspeção de dimensões, tinha de ser medido com uma fita métrica metálica em aço inoxidável.

Garantia de que os meus fornecedores me vão vender um produto com qualidade.

3. Aspetos do controlo

- **Sistema de inibição de materiais não inspecionados:** *Exemplo:* Parque dos aços, era o sítio onde o aço todo era controlado para não ter defeitos. Se não foi inspecionado não é usado.

- **Área de controlo de materiais:** É importante porque é a garantia que é controlado.

- **Certificação das matérias-primas:** Tem de ter um certificado de origem. *Exemplo:* Vinho, vinho do Douro, do Alentejo

4. Análise dos materiais

- **Sistema documental para processamento de não-conformidade:** Às vezes o fabrico corre mal e não está consoante a especificação e tem de estar num documento.

- **Sistema de ação corretiva:** Sistema para garantir que é feito sistematicamente, e quando acontece como se corrige.

- **Sistema de remoção de não-conformes:** Aqueles produtos que têm defeito serem removidos.

5. Manutenção das instalações

As condições de instalações dos meus fornecedores interessam.

- **Condições gerais:** *Exemplo:* luminosidade, temperatura, poeiras.

- **Layout:** Forma como estão dispostas as coisas é importante. Ex: em aulas em que haja formação de grupos, um layout em U, é preferível. Numa fábrica deve ser o mais clean e uma sequência lógica. Começar numa ponta e acabar outra, fluxo contínuo das peças. Reduz custo e transforma a produção com mais qualidade.

B. Tecnologia

1. **Ferramentas** (fabrico, conceção, reparação): Inventar ferramentas para determinados processos, as ferramentas precisam de reparação. Ferramentas em má condição não fazem bons produtos.

2. Engenharia: Engenharia se tem um departamento técnico qualificado. Importante analisar as qualificações das pessoas que trabalham nas empresas dos nossos fornecedores.

Exemplo: Vou trabalhar numa empresa e precisamos de um serviço de uma agencia de comunicação. Temos que analisar se a pessoa em questão é qualificada ou não. Pode trabalhar lá e não perceber nada de marketing.

Quando precisamos de uma componente tecnológica de um fornecedor, perceber as qualificações dos trabalhadores.

3. Processos: Fabrico, montagem, embalagem.

4. Montagem: Ex: computador com componentes de excelente qualidade, mas se não tiver bem montado não funciona bem.

C. Serviço ao cliente

Componente mais especifica do marketing.

1. Apoio técnico: Exemplo: os clientes podem ter problemas, qual o apoio técnico que o fornecedor dá.

2. Qualidade do apoio:

- Resposta a ações de manutenção < 48 h: Depende daquilo que estamos a falar, da situação e do tipo de cliente. **Exemplo:** ar condicionado em 24h é normal, mas se tiver num bloco operatório, enquanto não tiver a temperatura e humidade não funciona.

- Resposta a ações de reparação < 48 h:

- Historial do serviço: Ex: historial de serviço do professor com as comunicações.

3. Receção de encomendas: É fundamental se houver erros na receção de encomendas por parte do fornecedor, encomendo A e recebo B se acarreta custos, se há demoras. A receção é fidedigna?

Entrega

- Programa JIT

- **Historial das entregas:** Tem sido cumpridos os prazos? E as condições?

- **EDI (Eletronic Data Interrace):** Troca eletrónica de dados, criados à medida do fornecedor e do cliente. EDI foram substituídos pela internet.

- **Tempo: Que tempo demora?** O tempo de entrega é curto? Preciso daqui a 3 dias, conseguem? Cumprem os prazos, cumprem o que dizem?

- **Flexibilidade (do fornecedor):** Em acomodar encomendas imprevistas Ex: tenho uma fábrica de sapatos e vou a uma feira, e chega um mexicano e pede uma encomenda de 1000 pares de sapatos daqui a 15 dias. A primeira preocupação é saber se o meu fornecedor de peles vai conseguir entregar as peles

D. Negócio

- **Estabilidade financeira:** Eu sou cliente e interessa saber. O fornecedor com dificuldades financeiras não temos a certeza que vai fazer as encomendas, e normalmente em B2B existe o pagamento de uma %, que é a garantia de que a encomenda é firme e para os fornecedores comprarem matérias primas. Ex: fornecedor que tem dificuldades, eu pago a entrada e ele vai pagar as dívidas e não compra as matérias primas.

- **Programa de socialização de R.H.:** Interessa porque funcionários que não se sentem bem e integrados no seu local de trabalho não trabalham bem. Se não trabalharem em equipa as coisas não vão funcionar bem.

- **Base de clientes diversificada:** Interessante por um lado sobre o ponto de vista da criatividade, se fornece várias indústrias tem de criar soluções para várias indústrias. Cria mentalidade no sentido de crias soluções, resolver problemas E está ligado a questões financeiras, se o meu fornecedor tem várias indústrias dificilmente vão entrar em recessão ao mesmo tempo.

- **Planos de investimento a longo-prazo:** Não me interessa os fornecedores que estão no mercado e daqui a 15 dias vão embora. Interessa-me os que querem ficar. Há sinais: Exemplo: Estamos a construir uma nova fabrica, ou compramos uma nova máquina ou criamos um novo departamento, são sinais que querem ficar no mercado. Garantia que vai ficar no mercado e traz estabilidade nos fornecimentos.

- **Taxa de rotação de empregados:** Se for muito frequente não é boa. Se os empregados estão sempre a mudar não conhecem os clientes. Exemplo: Banco – gestores de conta, cada cliente tem um determinado perfil de risco, o gestor já conhece onde quer apostar. Um imobilismo também não é bom, há tendência para o laxismo.

- **Estabilidade da gestão de topo:** Tem de ser estável. Exemplo: ministros – rodarem muito não é bom.

- **Capacidade produtiva ocupada:** Pode estar completamente ocupada ou não. Para cada aspeto damos uma pontuação.

< 60 % > 0.5: Pontuação que dou ao fornecedor

60% - 70% > 1.5

70% - 80% > 1

80% -90 % > 0.5: Muito ocupada tem pontuação baixa porque diminui a flexibilidade.

- **Rotação de stocks:** Interessa porque se os stocks rodam pouco há a possibilidade de ficarem obsoletos. Ex: vestuário, se não são vendidas passam de moda.

- **Definição de responsabilidades:** Se não houver nada escrito depois a responsabilidade não é de ninguém.

GESTÃO DE RELAÇÕES COM OS CLIENTES

NO CUSTOMERS, NO BUSINESS-NO BUSINESS, NO JOB

As relações com clientes são ativos caros. É preciso maximizar a taxa de retorno, não só financeiro. São também ativos intangíveis importantes, mas caros. **Exemplo:** clientes, capacidade dos funcionários e as marcas.

O conhecimento da empresa é muito importante.

Uma relação com o cliente só começa a ser rendível ao final de um ano ou mais, ou seja, quando se começou a criar confiança, então é preciso maximizar a taxa de retorno, não só financeiro, mas principalmente o passa palavra, desenvolvimento de novos produtos com o envolvimento dos clientes.

- **Bases das relações com os clientes:**

- Venda: o antes e o depois de uma compra

- Venda: resultado de interação entre vendedor e cliente (B2B) VS esforço unilateral (B2C)

- Tendências: redução do nº de fornecedores e cedência de funções ao mercado

Os clientes querem lidar com um número reduzido de fornecedores para não multiplicar o número de interações.

Cedência de funções ao mercado (tendência para o outsourcing- mandar para o mercado o que ele melhor sabe fazer).

- Uma relação significa: afetação de recursos humanos, disponibilidade para modificações de produtos (adaptado a cada cliente) serviços (diferentes clientes precisam de diferentes serviços), processos (não só produtivo, mas também de distribuição e embalagem), logística e administração (um diretor dedicado só a um account) » Por vezes idiossincráticos: específicos de cada cliente.

- Importantes variações na importância e natureza → Portfolio: isto leva as empresas terem um portfolio de clientes de acordo com a classificação destes.

As relações dos clientes não são todas iguais e variam de acordo com a sua importância (quantidade de vezes que compra, a frequência) e a natureza (relações próximas ou à distância de um braço-relação distante).

- **Dimensões das relações com os clientes**

A oferta pode ser considerada segundo 2 aspetos:

- **Valor financeiro** (pode ser avaliado % do output do cliente): Qual é em termos de percentagem do valor para o cliente.
- **“Criticalidade” para as operações do cliente:** = Em que medida é que o fornecimento é crítico para o cliente.

ANÁLISE DO PORTFÓLIO PELA CONTRIBUIÇÃO DE CADA RELAÇÃO

Vários tipos de relações:

- **Lucros atuais:**

- Resultam de investimentos anteriores.
- Requisitos de uma das partes mudam»» possível redução do valor dos investimentos»» possível necessidade de mais investimento ou desvalorização da relação.

- **Cash Cows:**

- Representam o maior volume de vendas atual, não necessariamente maior lucro, resultado de adaptações»» importantes e elevados custos da relação; importantes para o fornecedor»» pressão de baixa de preços para clientes.

- **Lucros de ontem:**

- Diminuição dos lucros antes conseguidos»» causas: alteração dos requisitos, esforços da competição, falhanço do fornecedor, ...; evidencia a necessidade de escolher as relações e de terminar algumas.

- **Velhas**

- Situação extrema da anterior; Relações antigas que seguem padrões de interação adaptados a condições anteriores (e.g. um produto já não competitivo)»» arrastam-se até um dos parceiros desistir

- **Novos requisitos técnicos ou comerciais**

- Clientes c/ elevados requisitos técnicos»» investimento
- p/ fornecedor em tecnologias»» possivelmente não lucrativas »»conter o nº, ganhos de aprendizagem transferíveis

PRODUTO INDUSTRIAL

Um produto industrial é um conjunto de relações económicas, técnicas, legais e pessoais entre uma empresa fornecedora e uma entidade cliente.

- Relações Económicas: troca entre produto-dinheiro ou produto-produto ou produto-serviço.
- Relações Técnicas: não é frequente em B2C. Há uma troca de informação de base tecnológica.
- Relações Legais: contratos, há obrigações e deveres de ambas as partes.
- Relações Pessoais: estas podem ser de vários níveis (entre diretores de produção, administrações, etc).

CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS INDUSTRIAIS (slide 54)

1. **Artigos de Catálogo**: São produzidos em série e há criações de stocks. Normalmente, as pessoas vão à loja e compram.

2. **Artigos feitos para o Cliente**

- Sistemas (edifícios, central de energia): às vezes modulares
- Produtos completos (máquinas, equipamentos, ...)
- Componentes
- Serviços

ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO (slide 58 a 60)

Célula da matriz de Ansoff. Produtos novos para mercados existentes

1. Aumento de características e funções para aumentar o mercado

- **Maior polivalência devido a mais funções**

Exemplo: As fotocopiadoras têm várias funções- aumentam valor para o mercado.

As bússolas criadas para muçulmanos que indicam em que direção é MECA e têm alarmes para lembrar as pessoas de rezar

- **Acrescento de valor social ou emocional:** São mais indicadas para bc.

Exemplo: Aspiradores que aspiram sozinhos ajudam a que as pessoas não tenham de perder esforço e tempo a limpar.

- **Mais segurança, conforto ou comodidade de utilização:** Aumentar algum destes fatores é estar a aumentar valor.

- Segurança: implementação de sistemas de deteção de obstáculos nos portes rolantes

- Conforto: portes rolantes com 6 metros de altura e operador de máquina fica na parte de cima. Havia queixas de as cadeiras serem desconfortáveis e modificaram-se e instalaram-se rádios também.

- Comodidade: carros que estacionam sozinhos ou com visão 360 graus ou com caixa automática.

2. Extensão da Gama

- **Novos modelos:** criar novos modelos

- **Dimensão da embalagem ou unidade de compra:** as embalagens são diferentes para mercados bc e de bi.

Exemplo: Óleo para carro- compra 5litros; Óleo para oficinas- compram bidões de 200litros. Pastilhas elásticas: venda individual e venda em pacotes (ajuda a estender a gama). Minis: criou variações na embalagem. Arcádia: a compra de café + bombom, permite que as pessoas comprem bombons individuais e não uma caixa inteira.

- **Novas versões:** Alterações feitas em produtos

- **Formas e cores:** não se aplica a bi (bens industriais), mas em bc duráveis isto faz sentido como a cor ou a forma dependendo do género dos automóveis.

3. Rejuvenescimento da Linha

- **Substituição de produtos obsoletos por outros tecnologicamente mais desenvolvidos e melhor performance:**

Faz todo o sentido em bi. Mudar tecnologia para outra mais avançada e conseguir melhor performance

- **Produtos verdes:** Consciência ecológica está a alastrar

- **Estética:** Em bc deve rejuvenesce a linha. Em bi, pouco importa a estética de um produto

- **Marca:** As marcas envelhecem se não inovarem e o próprio brandname tem de ser modificado. Os logótipos também envelhecem, a estética gráfica muda, esta é muito visível em marcas de automóveis.

Exemplo: Marca de depilatórios que se chamava brutoquick e que agora se dá pelo nome de veet.

4. Melhoria da Qualidade (desempenho funcional)

- **Determinar os atributos desejados por cada segmento:** Diferentes segmentos de mercados valorizam diferentes atributos num produto

- **Estabelecer normas da qualidade para cada atributo:** Segurança e conforto nos carros

- **Programa de garantia da qualidade**

5. Aquisição de uma gama de produtos

- **Compra de uma empresa detentora de uma gama complementar:** adquirindo uma empresa, pode não ser a mesma indústria, mas pode servir o mesmo segmento. É preciso ver se há compatibilidade.

Exemplo: O grupo Amorim começou e ainda hoje produz cortiça, mas chegou a investir noutros mercados como a banca e o mobiliário. O grupo Super Bock quer ter uma cerveja artesanal e para isso compra uma marca de cervejas artesanais para complementar a sua gama.

- **Marca própria, mas fabrico subcontratado:** Acontece com gamas complementares de produtos.

Exemplo: Armani, uma marca com grande valor e é cedida para fazer canetas, óculos, relógios desde que seja compatível com o segmento da marca.

- **JV para produção de um produto novo:** AutoEuropa

6. Racionalização da Gama (redução de custos)

Às vezes as gamas são irracionais.

- **Standardização:** muitas vezes há variedade demasiada de produtos e sem necessidade disso, deve standardizar. Os tamanhos e volumes depende da cultura e hábitos. Há povos que fazem compras mensais e usam frigoríficos maiores e outros que fazem compras com mais regularidade e usam frigoríficos mais pequenos.
- **Abandono de produtos pouco rendíveis:** não geram lucros e é preferível serem abandonados
- **Modificação da conceção do produto:** torná-lo mais operacional
- **Análise do valor**

ANÁLISE COMPARATIVA DE PRODUTOS INDUSTRIAIS CONCORRENTES (slide 55 a 57)

1. Características de produção

Correspondem a parâmetros de produção e não necessariamente a critérios de utilidade para o cliente.

Exemplo: Uma máquina tem motor de 60 cavalos não significa grande utilidade para o cliente.

2. Características de transformabilidade ou de implementação

Não são para todos os produtos. São para componentes, produtos que vão ser incluídos noutros produtos.

- **Descrevem a aptidão à transformação ou utilização:** em que medida é mais fácil transformar ou utilizar.
- **Características definidas em função da tecnologia do cliente:** como o cliente incorpora o produto e como o usa. Não é o produto, mas o que o cliente faz com o produto
- **Importantes para o preço de venda do cliente:** facilidade de montagem e de implementação, menores vão ser os custos para o cliente. **Nota: Na fórmula 1 o pi-stop demora 1 a 2 segundos**
- **Difícil a comparação com as características dos concorrentes:** pode não ser fácil.
- **Para ser rigorosa deve ser feita em termos estatísticos** (média e desvio padrão): deve ser feita em termos estatísticos. *Exemplo:* Fabricantes de automóveis e capô do carro é feito de material resistente e leves.
- **Característica mais importante:** regularidade em cada entrega e no tempo (permite regular as máquinas). *Exemplo:* Chapas tem de ser todas entregues na mesma medida, não podem ser nem maiores nem mais pequenas.

3. Características de Performance

Dizem respeito ao desempenho dos produtos. Fazer 1000 pregos / hora.

- **Influenciam diretamente a qualidade do produto fabricado pelo cliente, a qual é requerida pelos seus próprios clientes:** Processador de computadores, influencia a qualidade do pc. O cliente final vai escolher um pc que tenha uma boa capacidade de rapidez.

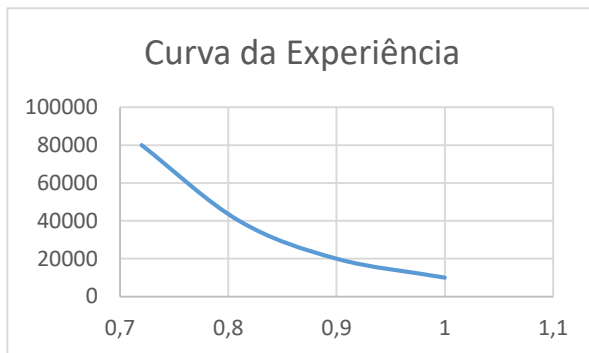
- **Dificuldade em encontrar medidas que traduzam a performance dos produtos dos clientes dos nossos clientes:** Os clientes dos nossos clientes podem ser de áreas muito diferentes das nossas

FATORES A CONSIDERAR NA FIXAÇÃO DE PREÇOS

(slide 66 a 71)

A. Custos de Produção

- Quando os custos fixos são importantes e quando os custos variáveis são importantes: temos de observar a repartição entre os CF (vender em volume) e os CV (estratégia de margem).
- Possibilidade de preço < custo total- conseguir encomenda importante e a expectativa de baixar custos unitários, mas a expectativa de subir depois: caso de entrar no mercado dos mármore
- Preço penetração- efeito da curva experiência (CV): custo vai diminuindo e passa a ter lucro quando produção aumenta.



Eixo Y: CVunitario

Eixo X: Produção Aumentada

- Baixa de CF unitários » economias de escala

100 000€ - 1€/unid

Se produzir 50 000 unid- 2€/unid

- Deslocalização da produção: abrir fábricas onde os custos sejam mais baratos

B. Valor para o cliente

≠ VALORES ≠ CLIENTES ≠ ATRIBUTOS

Exemplo: Tubos de plástico enterrados → Qualidade: Tubo de agua nas paredes devem ser resistentes para não arrebentarem. Tubos de plástico à superfície → Preço

- Clientes que podem transferir custos são menos sensíveis ao preço: Peças de carros quando levam à oficina, são transferíveis estes custos para o cliente.

C. Competição

- Commodities → Preço de mercado: Produtos não diferenciados que tem um preço de mercado em função da oferta e da procura

- Aumentos → Afeta a sobrevivência: Aumento de preço pode afetar a sobrevivência.

- Reduções → Altera a quota da empresa, sobretudo se a elasticidade da procura relativa ao preço for elevada.
- Escassez oferta → Preçagem oportunista: preço do combustível
- Milk the business → Aumento preço → Declínio: ordenhar negócios, aumentar o preço e o negócio morre naturalmente.

Milk de the business é extrair o máximo do negócio. Ordenhar o negócio e deixá-lo morrer naturalmente, caso o produto não interesse mais. Podemos elevar o preço e acabar quando acabar. Se o objetivo é acabar rapidamente o stock, baixar o preço.

D. Poder negocial

Ambas as partes. 5 forças de Porter

- Conhecer os fatores que conferem poder: Variam conforme o tipo de atividade. Poucos clientes e as marcas ajudam a aumentar o poder negocial.

Exemplo: Jogadores de Futebol como o CR7 tem grande poder negocial.

Quinzinho cola < Coca-Cola

- Banda de preços-depnde da diferenciação: a banda de preços depende da diferenciação
- Procura elevada por clientes finais: permite ao fornecedor aumentar preços ao intermediário

Exemplo: Espanhol quer lançar uma marca de jeans e contratou jovens para ir às diferentes lojas perguntarem se vendiam a marca de jeans que tinha sido criada. Assim, os lojistas (intermediários) quiseram comprar a marca.

- Resistência do cliente ao aumento de preço quando Δ Preço > Δ Materiais ou Δ Mão de Obra:

Quando o preço dos combustíveis aumenta em 4 cêntimos e sabemos que o crude aumenta em 1%, então Δ Combustíveis > Δ Crude

Muitas vezes utilizam isto para aumentar mais o preço dos produtos do que aquilo que aumenta os materiais ou mão de obra.

E. Intervenção governamental

- Estabelecimento de quotas: Estado estabelece Quotas, dependendo obviamente das entidades politicas.

Exemplo: Quota de captura da sardinha diminui o que vai fazer aumentar o preço do produto.

- Regulamentação de preços: Vários produtos são regulamentados (preços máximos e mínimos, etc)

- Paridade da moeda: quem fixa a paridade do € não é Portugal, é o Parlamento Europeu. As variações influenciam nas importações/ exportações.

F. Objetivos de precagem

A fixação do preço mais alto não significa que vou ter uma rentabilidade mais alta. A procura pode diminuir se for muito sensível ao preço. Este equilíbrio entre o preço e o volume vendido tem que ter em conta quais os objetivos da TIR, da quota (minha fatia do mercado). Eu posso baixar o preço para enfrentar os meus concorrentes.

- TIR (taxa interna de rentabilidade): quanto quero ganhar? Definir preço em função disso.

- Quota: 30% de Quota. Qual o preço a definir para conseguir aumentar as vendas? O que me aumenta ou não a minha fatia de mercado.

- Enfraquecimento da competição: mexer o preço para 'lixar' a competição

Concorrente- 11,5€

Eu- 10€

CVunit= 9€

CVunit= 8€

CFunit= 2,5€

CFunit= 2€

Se eu vender a 10,5 € tenho lucro e tenho preço mais baixo que a concorrência. Concorrente tem de se tornar mais eficiente para me acompanhar.

- Evitação da competição: a competição não me consegue igualar (notoriedade, qualidade, etc)

- Estabilidade de preço/ margem: fixação do preço

PERCEÇÃO DE VALOR PELO CLIENTE (slide 65)



A. A nossa oferta e a oferta da competição

- **Produto:** pelas características do nosso e do produto da concorrência.

Exemplo: As Pousadas de Portugal têm fatura energética elevada por serem muito frias e querem reduzir e a forma mais eficaz passa por colocar painéis solares.

- **Serviço:** portes rolantes que quando há avaria é logo solucionado.

- **Comunicação:** **Exemplo:** Patex Philip - relógios para segmentos altos. Pode levar as pessoas a hesitar porque anúncios se destinam a desvalorizar o custo e a enfatizar o valor de durar varias gerações.

B. Composição do Centro de Compras: Valores de um diretor de produção são diferentes dos valores de um diretor financeiro. Aquilo que cria valor depende de quem nos está a ouvir.

C. Definição do Problema pelo Cliente: Clientes industriais compram para resolver problemas de forma eficiente. Logo, a proposta escolhida é aquela que mais bem resolver o problema, esta é a que terá mais valor.

D. Custo de Utilização: Carro elétrico- não tem custos de combustível

Custo de Incorporação: Custos de incorporação forem menores, a percepção de valor é maior.

CONDIÇÕES PARA O RECURSO AO PEDIDO DE APRESENTAÇÃO DE PROPOSTAS

- Existência de uma especificação: Tem de haver especificações para dizer ao mercado aquilo que eu quero comprar
- Número suficiente de competidores
- Dimensão da compra suficiente: Tem de ter uma dimensão justificável.
- Tempo disponível para os procedimentos: pedido demora tempo
- Obter melhores preços: colocar em disputa
- Gestão de fundos públicos: devem ser bem aplicados e transparentes
- Evita a tentação de favorecimento: para minorar a tentação de favorecimento
- Testar o fornecedor em casos de recompra direta: sondar o mercado, pode ser para testar o preço do concorrente principal
- Sondar o mercado quando não há informação sobre preços: no caso de produtos complexos
- Apreender as condições da oferta de menor preço: pedimos várias propostas e temos de dialogar com o fornecedor de mais baixo preço (avaliar condições de pagamento, prazos de entrega, etc)
- Tomar conhecimento de várias soluções possíveis: ponte para tráfico diário de 10 000 € e deixam ao critério dos candidatos a construção desta e depois escolhem a melhor solução.
- Para contratos de fornecimento com um horizonte: contratos para fornecimento de medicamentos a hospitais. Normalmente são plurianuais e por concurso.

SENSIBILIDADE AO PREÇO POR PARTE DO CLIENTE ORGANIZACIONAL (slide 62)

O que faz com que um cliente industrial seja mais ou menos sensível ao preço.

- **O preço do produto representa uma pequena parte do custo do produto do cliente ou do total dos aprovisionamentos:**

Análise make or buy, diferentes componentes têm diferente importância para um cliente.

Exemplo: fabricante de automóveis compram motores de outras marcas. Se a Opel comprar motores à Peugeot e também compra os cinzeiros. No custo total do produto é óbvio que o se dá mais valor aos motores, desta forma a Opel será mais sensível ao preço dos motores.

- **Os danos por avaria são grandes relativamente ao preço:**

As máquinas avariadas, agora os danos provocados por uma avaria podem ser mais ou menos graves. Exemplo: quando uma ponte rolante avaria às 4h da manhã numa empresa que trabalha durante 24h, é preciso fazer reparação no equipamento. Muitas vezes dá-se formação para o pessoal saber fazer 70% das reparações; linha de atendimento que respondia às solicitações do cliente e ainda peças extra que pudessem substituir. Assim, quando os danos por avaria são grandes o cliente é menos sensível ao preço.

- **A utilização do produto gera importantes economias ou melhora a performance produtiva:**

Exemplo: máquina A custa 20 e a máquina B custa 10. A máquina A produz 5x mais e gasta 1Kw/hora. A máquina B gasta 5Kw/hora

- **O produto representa uma importante contribuição p/a qualidade do produto do cliente e este persegue uma estratégia de elevada qualidade:**

Comprar aquele produto significa ganhar qualidade no meu produto final e sou sensível à qualidade e mais insensível ao preço.

Exemplo: computadores com processadores intel.

- **Produto muito específico ou à medida:** Quando um produto é muito específico ou à medida eu sou mais insensível ao preço.

Exemplo: casaco em loja pago 70 euros ou posso ir a um alfaiate e pagar 300/400 euros.

- **Os custos são transferíveis:** Quando os custos são transferíveis, a sensibilidade ao preço é menor.

Exemplo: aquecimento do carro avariado e desmontaram o carro todo que demorou vários dias e desta forma a conta foi elevada. Mas o custo das peças e da mão de obra usadas foi transferido, neste caso para o consumidor final.

- **Falta de informação do cliente ou especificações vagas:** Quando há falta de informação ou as especificações são vagas, o cliente é menos sensível ao preço. Quando vamos comprar um produto que não temos muita informação acerca do mesmo, não questionamos tanto o preço porque não estamos dentro do assunto

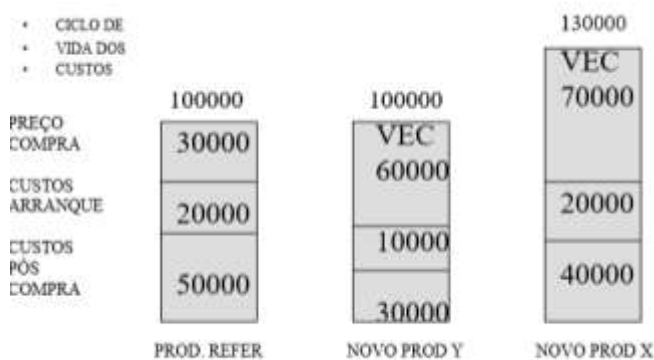
- **A motivação do decisor não é a economia:** Quando o objetivo não é a economia, é a qualidade, o prazo de entrega, logo são menos sensíveis. Um cliente em que a principal preocupação não é o preço. Pode ser a data da entrega, a logística

PREÇAGEM DE PRODUTOS INDUSTRIAIS (slide 63 e 64)

Como se pode determinar o preço de um bem industrial através do VEC (valor económico para o cliente).

Na base está o ciclo de vida dos custos.

Exemplo: um empresário compra uma máquina e o preço que paga por esta é apenas um dos custos que têm com ela, visto ao longo da vida da máquina, que assumimos ser de 20 anos, tem vários custos (luz, mão de obra).



- Preço de Compra

- Custos de Arranque: por exemplo, formação às pessoas que vão trabalhar com a máquina, a instalação da máquina, máquinas complementares

- Custos Pós-Compra: custos energia, manutenção, reparação, mão de obra

VEC – Valor Económico para o Cliente

Fixação do preço através do VEC, o que está na base são os custos ao longo do ciclo de vida. Ao longo do período de vida, a máquina tem custos tipo KW, luz, eletricidade, mão de obra. O VEC têm em conta estes custos.

Como vou fixar o preço para um produto novo, tendo em conta o ciclo de vida dos custos?

Fases:

1. Escolher um produto de referência – Será equipamento semelhante ao que queremos lançar e sobre o qual nós conhecemos os diferentes custos. Está à venda por 30 000€, 20 000€ de custos de arranque e 50 000€ em custos de pós compra.

Custos de arranque são metade e os custos de compra também são menores. O custo para o cliente do novo produto é de 100 000 do produto de referência menos os custos de arranque e de pós compras do novo produto. Um preço até 60 000 é competitivo

2. Fixar o preço do meu produto. Se eu fixar o valor do meu equipamento em 60 000, eles pagam o dobro à partida, mas pagam menos no final da vida. Ficam numa situação de indiferença em relação ao produto de referência, pois no fim gastam 100 000€ na mesma.

3. Novo produto: a minha máquina produz mais, tem uma melhor performance e o meu cliente está disposto a pagar mais porque o produto é melhor. Neste caso, está disposto a pagar 30% mais pelo novo produto.

	1. Produto de Referência	2. Novo Produto	3. Novo Produto e relação com as vantagens
Preço de compra	30 000	60 000	70 000
Custos de Arranque	20 000	10 000	20 000
Custos Pós- Compra	50 000	30 000	40 000
TOTAL	100 000	100 000	130 000

$$VEC = TOTAL - (Custos de Arranque + Custos Pós- Compra)$$

Ter custos de mais de 30% porque o produto é melhor, ou seja 130 000€. Determinar valor económica para o cliente $130\,000 - 820\,000 + 40\,000 = 70\,000€$

VEC = 70 000€

Custos do Fabricante (do produto) = 40 000€

$$VEC = 70\,000$$

30 000	V. C. do fabricante	12 500	Incentivo cliente
		17 500	Contribuição p/ margem/lucro do fornecedor
40 000	« Custos do fabricante		↓
			Preço: 57 500

Quanto custa fazer a máquina? 40 000€, ou seja, o preço não pode ser menor.

Sendo o VEC 70 000€, o preço também não pode ser maior que isto.

30 000€ é a diferença entre o valor económico e os custos.

Vantagem Competitiva do FABRICANTE (70 000 - 40 000) = 30 000€ - Esta margem pode ir de 0 a 30 000€.

Os 130 000€ são superiores aos 100 000€ do produto. O cliente está disposto a pagar mais 30 000€ de benefícios, sendo a nossa vantagem competitiva. Posso fixar um preço maior por ter essa vantagem.

Não pode ser abaixo dos 40 000 e não deve ser acima dos 70 000.

Como o cliente com 70 000 está numa situação de indiferença eu vou dar um incentivo (12 500). Então, aos 40 000 somo a diferença entre os 30 000 e os 12 500.

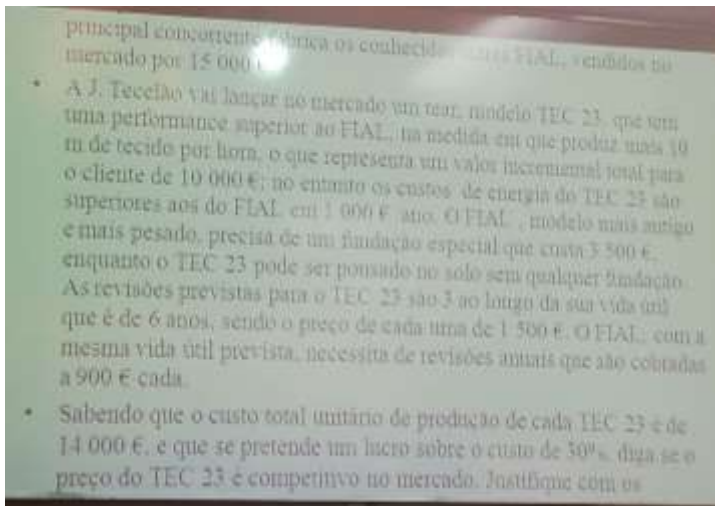
Incentivo ao cliente = 12 500

Contribuição para margem/ lucro do fornecedor

$$30\ 000 - 12\ 500 = 17\ 500 \text{ (valor a pagar do valor de lucro de fabricante com o desconto)}$$

$$70\ 000 - 12\ 500 = 57\ 500$$

Tem melhor performance, mas o produto de referência continua a ter custos de 100 000. Tem mais custos, mas é melhor, vou dar um incentivo para que escolha o meu sem dúvida.



FIAL – referencia	TEC 23
15 000	14 000 x 1.3 = 18 200
10 000	1000 x 6 = 6 000
3 500	1 500 x 3 = 4 500
900 x 6 = 5400	
33 900	28 700

Se há nebeneficio para quem compra TEC23, é um custo para quem compra o outro. Custa mais 3 200€ (18 200 – 15 000), mas tem menos custos, logo o preço é competitivo.

Price Bundling: Tipo de promoção que empresas fazem em associar dois produtos (preço de packs shampoo e amaciador) por um preço inferior à soma do preço de cada um dos produtos. Objetivo é gerar mais vendas.

MEDIDAS DE PERFORMANCE DA FV:

São um instrumento de comunicação fundamental e mercados de bi. É fundamental perceber se estão a ter um bom desempenho ou não

Medidas input:

- Nº de dias trabalhados: Se o vendedor falar muito, pode ser bom, mas não está lá, logo, provavelmente não vai ter bom desempenho, logo é uma medida input.
- Nº de visitas e de visitas/dia: Importante fazer acompanhamento. Pode trabalhar muitos dias, mas ser lento ou preguiçoso.
- Despesas: Há vendedores que o valor das vendas que fazem não cobrem aquilo que recebe de salário. Gasta 100 e vende 70. Isso faz com que haja despesas com esse comercial.
- Tempo venda vs Tempo complementar: Tempo complementar consiste na preparação do dia a dia, das visitas, as apresentações, realiza relatórios das vendas, faz pesquisa de novos potenciais clientes. O tempo líquido das vendas é o mais importante, o resto é complementar, não traduzem em entrada de dinheiro na empresa.

Medidas de output:

- Volume e montante: Quantas unidades vende e qual o montante. É importante considerar estes dois aspetos porque primeiro o vendedor pode estar a vender um volume significativo, mas apenas dos produtos mais baratos. Ou no caso de o vendedor estar a vender a um preço inferior ao fixado.
- Lucros gerados: Relacionado com o anterior
- Nº de clientes: Novos, atuais, potenciais, perdidos (pode captar clientes, mas se perder outros quantos).
- Nº de encomendas e respetivas encomendas: Pode fazer 1000 encomendas, mas se forem apenas de 1 unidade, não representam grande volume. É preferível um vendedor que realize 500 encomendas de 5 unidades.

Metas individuais e Metas de grupo: Por vezes são fixados prémios para os vendedores. É favorável que os prémios tenham uma componente individual para estimular o vendedor de forma individual a realizar mais vendas, mas também é importante ter uma componente coletiva para a equipa toda da força de vendas, isto porque se houver algum comercial que esteja a “engonhar”, os outros vão puxar por ele para que não continue a prejudicar a equipa.

Rácios:

- Encomendas por Visitas: Vendedor pode fazer muitas visitas, mas quantas encomendas faz?
- Despesas / Vendas: Despesas maiores que as vendas não pode acontecer.
- Vendas / Potencial: É preciso ter em conta se a FV é organizada de forma geográfica, por clientes ou por produtos. Se for uma organização geográfica, diferentes vendedores podem estar afetos a territórios com diferentes potenciais.

Exemplo: Empresa de extração de areias, com dois comerciais. Um para o território nacional e outro para uma região estrangeira, Sarah. O vendedor do Sarah não vendia nada, pois a região tem areia em abundância, ficando com a região com menos potencial. Vender skis para o equador, potencial também seria muito fraco.

- Outros indicadores: Margem bruta, nº de relatórios (pouco importante, pode fazer muitos relatórios, mas se não realizar vendas não interessa para nada), cobranças (vendedores só recebem comissão depois da empresa ter cobrado a venda)

AValiação FV

$$\text{Vendas €} = \text{dias trabalhados} \times \frac{\text{Nº de visitas}}{\text{Dias trabalhados}} \times \frac{\text{Encomendas}}{\text{Visitas}} \times \frac{\text{Vendas €}}{\text{Encomendas}}$$

Permite analisar os diferentes critérios para perceber onde o vendedor está a ser melhor.

Vendedor pode faltar muitos dias ao trabalho, mas isso não é razão para despedimento. Há outros fatores que também devem ser considerados.

Posso vir trabalhar poucos dias, mas sou o vendedor que consegue mais volume de vendas, ou realizar mais encomendas ou fazer mais visitas aos clientes.

EXEMPLO DE ANÁLISE DAS RESPOSTAS A UMA ACÇÃO DE MARKETING DIRECT

PUBLIC.	DATA	DIMENSÃO » ESPAÇO	CÓDIGO ANÚNC	CIRCUL 000	CUSTO TOTAL	Nº RESP	TAXA RESP	
A	10/1	25X4	PR 1	660	€2000	132	0.02%	$132/660 = 0.02\%$
B	20/1	15X2	D II	1750	€ 1800	175	0.01%	$175/1750 = 0.01\%$

Nº VENDAS	TX CONVER.	CUSTO/VENDA	VALOR VENDAS	ROI/ €
18	13.6%	€ 111.11	€ 7200	€ 3.6
24	13.7%	€ 75	€ 9600	€ 5.33

NOTA: PREÇO DO ARTIGO € 400

$$18/132 = 13.6 \%$$

$$24/175 = 13.7 \%$$

$$2000/18 = 111.11€$$

$$1800/25 = 75€$$

$$7200/2000 = 3,6 €$$

$$9600/1800 = 5,33 €$$

Queremos analisar a performance do marketing direto:

- Jornal A
- Jornal B

Publicidade: A um produto industrial, com um cupão para quem quiser mais informação pedir.

Data de publicação do anúncio: As condições de mercado alteram-se constantemente

Dimensão/Espaço: Espaço destinado ao anúncio.

Código do anúncio: Para saber os pedidos de informação que vieram através do A ou do B. Os cupões de A em o código de A e os de B o de B. Pedidos de informação importantes como indicadores intermédios. Os principais indicadores são as vendas.

Circulação: A tiragem, quantos exemplares são mandados para o mercado.

Custo total: Custo total do anúncio.

Nº de respostas: Nº de respostas através dos códigos.

Taxa de resposta: Nº de respostas/circulação. $132/660$ mil. B tem uma taxa de respostas que é metade do A.

Taxa de conversão: Destes pedidos quantas vendas é que consegui efetivamente. Pedidos em vendas, vendas e dividir pelos pedidos: $18/132$.

Custo/venda: Quanto custou a venda em publicidade: $2000/18$.

Valor das Vendas: Preço do artigo $(400) \times 18$ e 400×24 .

ROI – Return on Investment de cada euro investido: $7200/2000$. Investi 2000 e as vendas foi 7200, por cada euro que investi no A tive um retorno de 3.6€. : Por cada 1€ que investi, na publicação A consegui 3,6€ e na publicação B 5,33€. Cálculo do ROI só precisamos do valor das vendas e daquilo que foi investido.

Pedidos de informação importantes como indicadores intermédios. Os principais indicadores são as vendas.

CRITÉRIOS PARA O SUCESSO EM PUBLICIDADE DE IMPRENSA

- Mensagem Visual: Tem que prender a atenção, ter uma figura pertinente e um título. O título é que vai determinar, por exemplo, se o email é aberto ou não, por exemplo usar um título com enigma.

- Anúncio deve selecionar a audiência desejada: Audiência tem que reconhecer o anúncio como fonte de informação com interesse.

- Convida o leitor a entrar: Consumidores são bombardeados de estímulos de mkt por dia, e fazem retenção e seleção seletiva apenas daquilo que lhes interessa. É preciso que o anúncio nos desperte curiosidade e interesse. É importante ter uma ilustração específica para o tipo de leitor que se pretende (exemplo anúncio Patek Philippe)

- Anúncio deve prometer uma recompensa: Não é um produto, é um benefício que a solução traga. Pode ser explícita ou implícita, mas tem que ser específica.

- Suporta a promessa: Comparações, histórias e testemunhos suportam a promessa.

Nota: A publicidade comparativa é permitida desde que não distorça os factos reais.

- Proposta de venda deve ser apresentada numa sequência lógica, com princípio e fim: O leitor deve ser conduzido pelo anúncio.

- Comunicação pessoa a pessoa: Dirigido ao leitor como pessoa, não como organização.

- Tem que ser de fácil leitura e agradável.

- Ênfase no serviço, não na empresa: o logo ou nome não deve ser o maior elemento.

- Reflete o carácter da empresa: Entusiasmo, excitação.

RAZÕES PARA A UTILIZAÇÃO DE INTERMEDIÁRIOS

- Custos de transação: Custos de transação enormes se precisava de vender 1 unidade para 1 e outra para outro.
- Custos de inventário: Fazem stocks e ter stocks tem custos
- Escassez de recursos financeiros: Se eu recorro a intermediários para fazer distribuição os custos são do intermediário e para isso a empresa necessita de recursos financeiros para suportar intermediário. Dinheiro que seria destinado à distribuição, poderemos alocar a outras áreas.
- Linha de produto estreita: Um fabricante de brocas só fabrica brocas. Uma linha de produto estreita, não justifica ter um ponto de vendas apenas para vender brocas.
- Proximidade: Intermediário tem que ser próximo (exemplo tabaco)
- Custos de oportunidade: Se eu gastar muito menos dinheiro na distribuição, sobra-me dinheiro para investir noutras áreas.

Exemplo: Num mercado dos utensílios de mesa há três fornecedores e 10 clientes finais:

- Fornecedor de colheres
- Fornecedor de talheres
- Fornecedor de facas

30 interações sem intermediário.

Com intermediário: fabricantes passam a relacionar-se com esse intermediário e este por sua vez com os clientes finais.

13 interações com intermediário.

Interações têm custos. Se podemos reduzi-las, temos que fazê-lo.

FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELOS INTERMEDIÁRIOS

- Previsão das necessidades:

Conseguem prever se o mercado está a crescer, se está estagnado. Este tipo de informação é muito importante para os produtores, de forma a traçar um plano de produção. Essas empresas se souberem as previsões da procura, irao ajustar a sua produção da melhor forma. Como os intermediários estão próximos dos clientes finais, conseguem perceber isso muito melhor.

- **Agrupamento de diferentes produtos:** Agrupam diferentes produtos. Se um consumidor precisa de um tapete, vamos a uma loja que têm uma variedade de produtos desde tapetes, até as cortinas e toalhas de mesa. Se formos comprar brocas, não há interesse em haver uma loja apenas com um produto (as brocas), mas se formos a um AKI temos uma variedade de produtos desde as brocas às máquinas.

- Deter stocks

- **Entrega dos produtos:** Fabricante não precisa de se preocupar com a entrega do produto

- **Crédito ao cliente:** Havendo uma redução de risco para o fornecedor

- **Informação e aconselhamento:** Quero comprar uma máquina de furar. Se formos a uma loja de intermediários de máquina de furar, pedimos aconselhamento ao funcionário para perceber quais as diferenças

- **Proporciona a função compra/ venda ao cliente/ fornecedor:** Intermediário tem um papel charneira.

- **ASSUME A POSSE E TRANFERE A PROPRIEDADE:** Só no caso dos intermediários. No caso dos agentes isso não acontece.

- Gere stocks do fabricante

- **Fornece informação do mercado:** Função absolutamente indispensável. Informação qualitativa e quantitativa. Sobre os clientes, novos concorrentes do mercado

- **Realiza transações internacionais:** Não obrigatoriamente

- **Divide lucros c/ os clientes:** Pode reduzir lucro próprio criando benefícios para o cliente (promoções)

- Promoções

- **Proporciona exibição dos produtos:** Se produtos não estiverem expostos, vendas serão muito menores. Produto que não é conhecido não existe

- **Montagem, acabamento e reparação:** Montagem de máquinas de informática. Acabamento de distribuidores de tintas (que fazem a tinta na loja consoante o que o cliente quer) e reparação, nomeadamente de eletrodomésticos.

AGENTES POR CONTA DOS FABRICANTES

- **Razões para uma tendência positiva:**

- Custos com a FV e custos de viagem são elevadas:

Custo de FV, o comercial, para além dos salários, aquilo que têm que descontar x 14 meses. Custos de viagem são elevados, pois comercial poderá ter que visitar um cliente mais longe e ter que ficar num hotel e fazer refeições.

Um agente não tem esse custo, pois este trabalha localmente.

- **Entrada em segmentos especializados e novos territórios:** Tem maior facilidade de se relacionar com os clientes. Esses novos territórios são territórios que não se justificam a presença da empresa ou de uma filial, pois o volume de negócios não é significativo, daí optar por um agente que seja desse território e que conheça melhor o segmento em questão.

- **Vantagens:**

- **Custos previsíveis e estáveis:** Isto é, só há custos se o agente fizer vendas. Se este conseguir uma venda, recebe comissão. Se não consegue, não recebe

- **Representação mais agressiva:** Porque o agente se não realizar vendas, não recebe comissão e por isso tem que realizar vendas se quiser ganhar.

- **Sinergias geradas para diferentes linhas complementares:** Em determinado território tenho um agente e esse agente também, representa outro fabricante de sementes, alfaces agrícolas, pesticidas.

- **Menor treino:** Porque já são pessoas que trabalharam na área e, por isso, não precisam de muito treino.

- **Mkt instantâneo:** Representação permanente. Melhor do que ter filial que está aberta das 9h às 17h e o cliente chegar lá às 17h15 e não estar lá ninguém. Agente está sempre alerta.

- **Servir clientes menores:** Pequenas encomendas não justificam a empresa ter um vendedor ou uma representação fixa.

- **Menor gestão de vendas** para a empresa, pois não temos nenhuma FV e o esforço para agentes é menor

- **Representação permanente:** Agente a meio da conversa tem a capacidade de ir vendendo, nem que seja à saída da missa.

- **Desvantagens:**

- Perda de controlo (perspec. Curto prazo, ...): Agentes podem ter perspectiva a curto prazo que é realizar vendas. Não estão preocupados com estratégias de médio e longo prazo.

- **Partilha de esforços:** Com o fabricante. Podem não ser no sentido mais eficaz. Faz esforços para vender, mas não são no sentido orientado pela empresa.

- **Preferência dos clientes por relação direta:** Pode haver clientes que preferem lidar diretamente com o fabricante e não com o agente, porque acham que não há perda de informação.

- **Variedade de procedimentos administrativos:** São pessoas ou pequenas sociedades independentes que podem implementar procedimentos administrativos diferentes. Na FV seguem os procedimentos que a empresa diz.

- **Definição de quais clientes são de quem:** Pode haver pequenos conflitos de interesse entre a empresa e os seus agentes.

Exemplo: Seguros Aliança têm um agente na terrinha. Uma multinacional instala-se nessa terrinha e vai precisar de vários seguros. A empresa pode querer instalar-se lá na terrinha, devido ao volume de negócios que a multinacional iria gerar. O agente pode dizer “não, o território é meu!” e gera-se este conflito de perceber de quem é o cliente.