

3

O Mercado

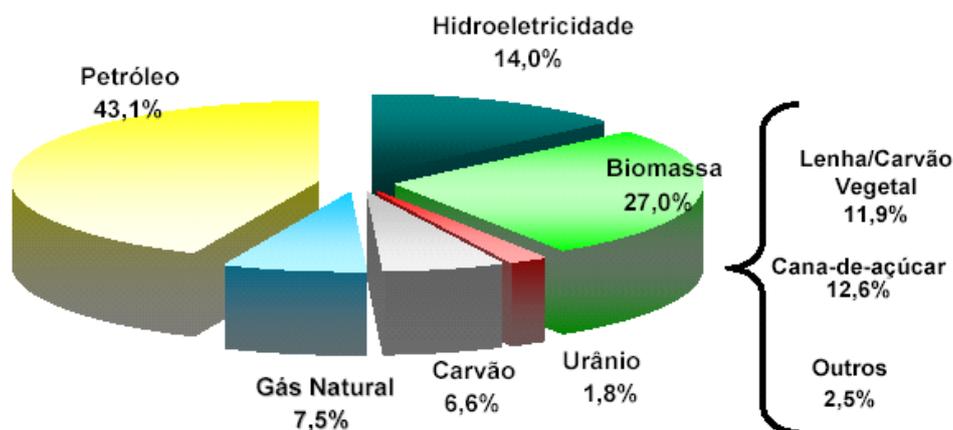
Neste capítulo são abordadas a Matriz Energética Brasileira; a divisão do mercado de serviços na indústria do petróleo, focando-se principalmente o setor de serviços de inspeção de dutos. Em seguida, foi feita uma breve revisão sobre o assunto Marketing de Serviços no que se refere aos principais conceitos sobre o envolvimento do consumidor e sobre as características do comprador organizacional, visando continuar provendo sustentação teórica ao trabalho desenvolvido.

3.1.

A indústria de serviços brasileira na área de petróleo – A Matriz Energética Brasileira

A Matriz Energética Brasileira é considerada uma das mais limpas do mundo dado o elevado grau de participação de fontes renováveis na mesma. Entretanto, apesar dos esforços do governo em aumentar a sua diversificação por meio da utilização de outras fontes renováveis (eólica, solar etc.), a nossa dependência em relação ao petróleo e seus derivados tem-se demonstrado ainda muito forte (gráfico 1).

Gráfico 1 – Matriz Energética Brasileira - 2004



FONTE: Gráfico elaborado segundo dados obtidos do Ministério de Minas e Energia – MME (<http://www.mme.gov.br>) - acesso em 18/10/2009

Além disto, o petróleo é um composto de vários hidrocarbonetos, sendo que assim, durante o seu processo de refino vários subprodutos são gerados e aproveitados nas várias cadeias produtivas, tais como: nafta, querosene, gasolina, resinas, polímeros entre outros.

É fácil imaginar então o grau de dependência que as atividades humanas possuem em relação a ele, uma vez que seus subprodutos são usados não só como fonte de energia, mas também na fabricação de basicamente todos os produtos que conhecemos, desde um simples botão de camisa até fertilizantes usados na agricultura.

Portanto, fica claro que apesar dos esforços do governo para a diversificação de nossa matriz energética, o petróleo ainda participará durante algum tempo do nosso modo de vida. E como o petróleo não é uma fonte renovável, ou seja, tem fim, serão cada vez mais intensos os esforços para a localização de novas reservas e para sua extração ao longo dos anos.

No Brasil, a maioria das reservas de petróleo está localizada em águas oceânicas (profundas ou ultra-profundas - acima de 2000m de lâmina d'água). Com isto, as empresas nos últimos anos tiveram que desenvolver tecnologias cada vez mais avançadas para a exploração, o desenvolvimento e a produção destes poços. E isto só foi possível graças ao investimento pesado em pesquisa e desenvolvimento (P&D) realizado por toda cadeia produtiva, ou seja, tanto por empresas operadoras quanto por fornecedoras de equipamentos e serviços.

A tabela 6 descreve a evolução (1999 a 2008) das reservas provadas de petróleo no território brasileiro.

Tabela 6 - Reservas provadas de petróleo - 1999-2008

Local	Reservas provadas de petróleo (bilhões barris)									
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Brasil	8,2	8,5	8,5	9,8	10,6	11,2	11,8	12,2	12,6	12,8

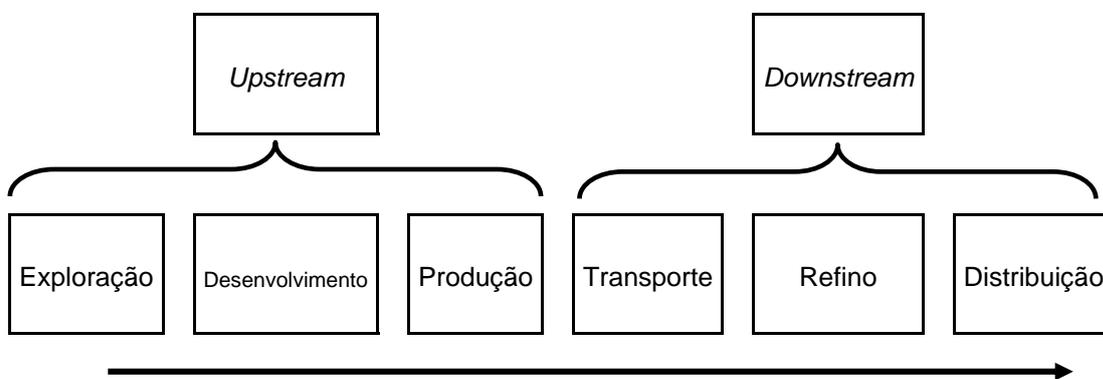
Fontes: BP Statistical Review of World Energy 2009; para o Brasil, ANP/SDP, conforme a Portaria ANP no 9/2000.

Em relação à cadeia produtiva da indústria do petróleo e gás pode-se dizer que ela é relativamente complexa e compõe-se de várias empresas ditas “âncoras” (ex.: Petrobras, Esso, Texaco etc.) que são responsáveis por etapas e atividades específicas dentro do ciclo produtivo do petróleo e de empresas de serviços auxiliares tanto diretos (ex.: fornecimento de dutos) quanto indiretos (ex.: serviços de rebocadores).

Sendo assim, é importante segmentar esta cadeia em dois grandes segmentos (figura 1), que são:

- empresas “*Upstream*” e empresas “*Downstream*”.

Figura 1 – Segmentação da Cadeia de Petróleo



FONTE: Adaptado de Leffler *et al.* (2003).

3.2.

A indústria de serviços brasileira na área de petróleo - O “*Upstream*”

O “*Upstream*” envolve a Exploração e Produção (E&P) de petróleo. As empresas representantes dessa categoria tem sido importantes fontes do desenvolvimento para toda a indústria do petróleo, pois nesta área estão os principais desafios na obtenção do petróleo e que geram tecnologias cada vez mais avançadas, a saber:

- Exploração de petróleo e gás (onde?) => realizada por empresas que investigam o terreno e analisam o subsolo, com o intuito de traçar o seu perfil geológico e determinar a possível existência de petróleo e gás.

- Desenvolvimento de campo de petróleo e gás (como?) => realizada por empresas especializadas no desenvolvimento e implementação das estruturas que viabilizarão a retirada do petróleo e gás, tais como: estruturas de perfuração de poços, plataformas, serviços de fluidos para perfuração etc.
- Produção de petróleo e gás (produção propriamente dita) => realizada por empresas que operam e mantêm os equipamentos e sistemas de produção instalados na fase de desenvolvimento a fim de serem enviadas a unidade de processamento.

Um fato muito comum dentro das empresas que compõe estas etapas é a existência de relacionamentos e parcerias em virtude da grande e rápida necessidade de absorção e disseminação de conhecimento e tecnologia entre elas, além é claro, da imensa quantidade de capital necessário para desenvolver tais tecnologias.

Assim, são comuns os casos de parcerias incluindo universidades nacionais e estrangeiras, empresas de tecnologia, fornecedores, empresas de engenharia, centros de pesquisa e outras empresas de petróleo.

3.3.

A indústria de serviços brasileira na área de petróleo - O “*Downstream*”

O “*downstream*” envolve o Transporte, Refino e Distribuição do petróleo dentro de sua cadeia produtiva.

Para a Petrobrás, por exemplo, o termo “*downstream*”, está ligado à boa parte da estrutura operacional da Companhia: suas refinarias, fábricas de fertilizantes, bases, dutos, terminais e navios [http_1].

Não menos importante que o “*upstream*” no desenvolvimento de tecnologias, as empresas que compõe o “*downstream*” caracterizam-se pela dinâmica de seus mercados, ou seja, se para o “*upstream*” o tempo entre o início

das atividades de estudo de um poço até a sua viabilidade econômica pode demorar alguns anos, no “*downstream*” a velocidade entre o início de suas operações e a resposta ao mercado fica cada vez menor.

3.3.1.

“*Downstream*” – O Transporte por dutos (gasodutos e oleodutos).

Desde o início das primeiras perfurações de poços de petróleo no início do século XIX (dezenove) nos Estados Unidos e, porque não dizer, no restante do mundo, uma grande questão tem sido levantada.

Como transportar o petróleo da zona de exploração até a zona de processamento e consumo de uma forma mais segura, rápida e de baixo custo em relação aos principais meios de transporte disponíveis em cada região?

Em resposta a este questionamento foi construído em 1879 o primeiro grande oleoduto das Américas, na região da Pensilvânia (EUA), cuja distância totalizava 174 km (WILLIAMSON; ANDREANO; MENESES, 1966). Já em 1886, foi construído o primeiro gasoduto dos Estados Unidos (MOHTIPOUR; GLOVER; TREFANENKO, 2001) e cinco anos mais tarde, em 1891, foi construído o primeiro duto de alta pressão que reduziu o custo de transporte de USD 3,00 para USD 1,00 por milha.

Através destas datas percebe-se que o mundo vem realizando um crescente desenvolvimento de toda a sua malha de dutos ao longo dos anos, tanto na quantidade de redes instaladas, quanto em novas tecnologias de fabricação de dutos, construção e instalação de redes e de serviços de inspeção.

O Brasil também não poderia estar fora desse desenvolvimento, sendo assim, em um breve histórico sobre a indústria do petróleo no Brasil, pode-se dizer que as primeiras prospecções de petróleo remontam a década de 1919 realizadas pelo Serviço Geológico e Mineralógico do Brasil (SGMB) no município de Mallet (PR), que não obtiveram sucesso. Entretanto, em 1939, aconteceu a primeira descoberta de petróleo, realizada pela Divisão de Fomento

da Produção Mineral, órgão do Departamento Nacional da Produção Mineral (DNPM), localizado em Lobato, no Recôncavo Baiano [http_1].

A rede de dutos (tabela 7) brasileira tem origem em grande parte na própria história de criação da Petrobras e de suas subsidiárias, pois foi somente a partir de 1953 (ano de fundação da Petrobras) que este tipo de transporte passou a ser considerado viável no Brasil, uma vez que havia a necessidade de transportar altos volumes de petróleo (importado) por distâncias relativamente longas.

Neste contexto, a Petrobras criou uma bem distribuída rede a fim de transportar o combustível de seus portos até as zonas de processamento (refinarias) e consumo já que não havia redes privadas ou públicas existentes.

Hoje, estima-se que 70% de toda rede de dutos existentes no Brasil sejam operados pela Petrobras. A responsabilidade operacional dessa rede foi atribuída à Transpetro, uma subsidiária criada em 1998, através da Lei nº 9.478/1997. E mesmo os 30% restantes possuem algum tipo de participação acionária da Petrobras, como por exemplo, Transportadora Brasileira Gasoduto Bolívia-Brasil S/A (TGB) que atua no transporte de gás entre o Brasil e a Bolívia, e onde a Petrobras através de outra de suas subsidiárias, a GASPETRO (Petrobras Gás S/A), detém 51% da participação acionária [http_2].

A tabela 7 descreve a função, quantidade e extensão da rede de dutos existentes no Brasil em 2005.

Tabela 7 - Quantidade e extensão de dutos em operação, por função, segundo produtos movimentados

Produtos movimentados	Dutos em operação		
	Função	Quantidade	Extensão (km)
Derivados	Transferência	220	905
	Transporte	92	4.529
Gás natural	Transferência	58	2.233
	Transporte	23	5.432
Petróleo	Transferência	25	1.932
Outros	Transferência	24	22
	Transporte	4	16
Total		446	15.069

Fonte: ANP/SCM, conforme a Portaria ANP n.º 170/98 - acesso em 18/10/2009

Duas considerações são necessárias sobre a tabela 7:

1^a) no item Derivados estão incluídos os dutos para movimentação de gasolina, óleo diesel, óleo combustível, querosene de aviação, GLP, propeno, butano, lubrificantes, LGN, óleo tratado, resíduo, asfalto, nafta, óleos básicos, óleo leve de reciclo, n-parafina, propano, hexano, querosene iluminante, extrato aromático, claros, resíduo asfáltico, óleo combustível para navios (*bunker*), tolueno, xileno e benzeno.

2^a) no item Petróleo existem outros 34 dutos para petróleo, totalizando 1.084 km, que foram contemplados dentro de planos de concessão para exploração e produção, porém, não estão contabilizados nesta tabela.

3.3.2.

Serviços de Manutenção/Inspeção de Rede de Dutos – O Mercado

A criação do setor de serviços de manutenção/inspeção de dutos decorre da necessidade de manutenção das redes de dutos das empresas, visto que, com o passar dos anos os dutos sofrem um processo natural de anomalias do tipo ovalizações (processo de curvatura no duto), amassamentos e corrosões.

Além disto, pode-se citar o furto de combustíveis nas redes de oleodutos e gasodutos em alguns países (ex.: Nigéria) o que causa prejuízo às empresas responsáveis por eles.

Estas anomalias e furtos podem ocasionar vazamentos e posteriormente acidentes ecológicos ou industriais gravíssimos. Assim, as empresas operadoras de dutos necessitam a cada ano verificar a integridade de seus dutos para que não sofram nenhum tipo de acidente e também para que possam realizar as manutenções corretivas e preventivas que se façam necessárias, evitando processos judiciais, multas e a perda de sua imagem perante a sociedade caso ocorram acidentes.

A própria Petrobras, como maior operadora de rede de dutos no país vem realizando ano após ano a inspeção de seus dutos através de empresas estrangeiras

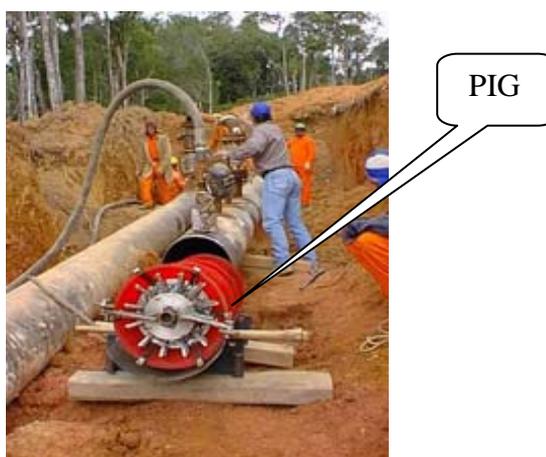
(ex.: Buker Hughes, BJ Services, GE Oil & Gas-PII Pipeline Solutions, etc.), e nacionais (ex.: Pipeway Engenharia, etc.), tendo escolhido como uma das ferramentas básicas de avaliação da integridade de seus dutos a técnica por PIG (*Pipeline Inspection Gauge*) inteligente e utilizada pela primeira vez em 1985 [http_1].

Esta é uma técnica que já vem sendo pesquisada há mais de cinquenta anos, tendo sido depositadas várias patentes nesta área. Uma boa referência na literatura pode ser obtida junto à Gerência de Informação do Centro de Pesquisa da Petrobras nº 2002/078 (apud CAMERINI, 2004). Nela pode-se levantar as patentes internacionais depositadas na área de PIG para detecção de vazamentos.

E neste sentido, estima-se que existam somente cinco fabricantes desse tipo de equipamento no mundo (dois americanos, um alemão, um canadense e um brasileiro), sendo o brasileiro o único do hemisfério sul [http_4], o que torna este tipo de robô um bem escasso no mercado.

No procedimento padrão de utilização desta técnica, os PIGs (imagem 1) levam embarcados equipamentos de alta tecnologia que permitem rapidez e eficiência no processo de visualização de dutos, armazenando dados por um sistema computadorizado durante o percurso da inspeção.

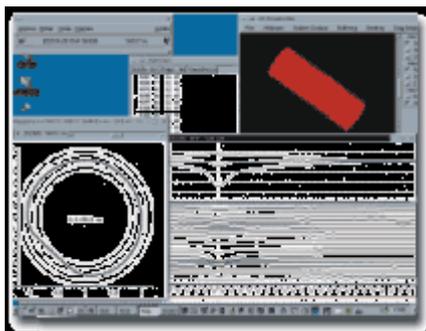
Imagem 1 - PIG sendo introduzido em um gasoduto.



Fonte: www.faperj.br, acessada em 01/11/2009

Ao percorrer os dutos, eles enviam dados para a superfície, onde técnicos da empresa prestadora de serviços checam a presença de eventuais rompimentos e avarias, como amassados e pontos de corrosão, que possam prejudicar o fluxo de óleo ou gás, emitindo posteriormente relatórios através de software específico (imagem 2).

Imagem 2 - Tela de análise do software utilizado em inspeções



Fonte: www.redetec.org.br – acessada em 01/11/2009

Pode-se dizer, a princípio, que dada à alta tecnologia necessária para fabricação e operação destes equipamentos o mercado tem-se mantido restrito a poucas empresas.

É um mercado dominado basicamente por empresas americanas ou de capital americano ao redor do mundo, pois, das empresas listadas como referência em prestação de serviços (vinte uma) pelo jornal “*Pipeline & Gas Journal*” ao menos 70% estavam sediadas nos Estados Unidos ou tinham capital americano em sua composição acionária. E se considerarmos as empresas canadenses junto com as americanas o percentual chegaria a algo próximo de 90% [http_3].

Este fato se deve em grande parte às elevadas extensões da rede de dutos americana e canadense e pela própria longevidade de ambas (muito superior à brasileira) o que favorece uma demanda alta por tais serviços. Entretanto, por ser considerado um serviço de alto valor agregado e altos custos, são poucas as empresas que prestam esse tipo de serviço com qualidade e eficiência, o que torna a concorrência também escassa.

Assim, neste contexto, tem-se um mercado composto por poucos fornecedores de serviços (com qualidade e eficiência) e um número bem menor de fabricantes de equipamentos. Isto evidência uma alta concentração de mercado segundo Porter (1998) e, portanto, ocasionando altos preços e uma desvantagem significativa para os seus clientes.

A demanda por inspeção de dutos no Brasil é basicamente dominada pela Petrobras, pois como foi dito anteriormente ela é a maior operadora da rede de dutos nacional, assim, houve um interesse muito grande por parte da mesma em promover o desenvolvimento de fornecedores desta tecnologia localmente evitando a dependência em relação aos fornecedores externos [http_4].

A busca por fornecedores locais visava dois focos de ação: à obtenção do entendimento da tecnologia de PIGs e a redução de custos em um primeiro momento. Pois, quando o mercado vislumbra que há uma solução local, mesmo em caráter potencial e, esta pode se transformar em um concorrente para os fornecedores externos eles tendem a diminuir os preços [http_4].

Em um segundo momento, não menos importante, à agilidade na contratação dos serviços era fundamental para Petrobras, pois em muitos casos não se conseguia os PIGs no momento desejado, já que os mesmos estavam ocupados com outras empreitadas no exterior.

A tabela 8 demonstra a provável demanda existente para as empresas prestadoras e fabricantes de equipamentos de PIG. Em uma análise superficial dos dados, pode-se verificar que os Estados Unidos continuarão sendo o grande pilar deste setor absorvendo praticamente a maior parte dos serviços.

Sendo assim, a busca por um fornecedor local é correta, pois dado ser este um setor concentrado é possível que a demanda americana absorva grande parte da capacidade disponível o que elevaria os preços dos serviços e equipamentos ainda mais.

Tabela 8 - Estimativa das maiores redes de dutos no mundo.

Descrição	Extensão (Km)	Perc.	Descrição	Extensão (Km)	Perc.
América Latina + EUA + Canadá	1.045.709	100%	Total de redes de dutos no mundo	1.956.755	100%
Estados Unidos	793.285	76%	Estados Unidos	793.285	41%
Canadá	98.544	9%	Rússia	244.826	13%
México	40.016	4%	Canada	98.544	5%
Argentina	37.370	4%	China	49.690	3%
Brasil ¹	22.289	2%	Ucrania	42.446	2%
Venezuela	15.790	2%	México	40.016	2%
Colombia	13.614	1%	Argentina	37.370	2%
Bolivia	9.200	1%	Irã	36.509	2%
Chile	4.987	0,5%	Alemanha	32.505	2%
Peru	3.627	0,3%	Australia	31.258	2%
Outros	6.987	1%	Outros	550.306	28%

Fonte: Nation Master - http://www.nationmaster.com/graph/tra_pip-transportation-pipelines - 2008

Nota (1): Os dados referentes ao Brasil são estimativos de 2008

3.4.

Marketing de Serviço – O alto nível de envolvimento do consumidor

Envolvimento segundo Peter e Olson (2005 apud KRUGMAN, 1965-1967) refere-se às percepções dos consumidores quanto à importância ou relevância pessoal por um objeto, evento e, ou atividade.

No presente estudo, os consumidores são os consumidores organizacionais, sendo assim, as percepções deixam de ser em parte pessoais e passam a ser compostas pelas percepções da estrutura organizacional da empresa, onde no geral, utilizam-se regras, normas, estatutos etc., para tomada de qualquer decisão interna.

Jacob e Kaplan (1972), por exemplo, acreditam que o envolvimento do consumidor (organizacional ou não) em relação a sua compra é manifestado pela existência de algum risco percebido (tabela 9), sendo a intensidade deste risco relacionada à incerteza sobre a decisão e às potenciais conseqüências de uma decisão errada.

Tabela 9 – Riscos percebidos pelo consumidor

Risco	Descrição
Risco Funcional	O produto/serviço poderá não ter o desempenho esperado. Isto é particularmente percebido em produtos/serviços novos, onde a busca de informações torna-se um elemento preponderante em sua escolha.
Risco Financeiro	O produto/serviço poderá não valer o que custa, ou seja, o consumidor tem a impressão de que o produto/serviço não condiz ao preço pago.
Risco Físico	O produto/serviço poderá ser perigoso para a saúde ou segurança do consumidor quando armazenado ou utilizado normalmente ou de uma forma incorreta.
Risco Social	O produto/serviço poderá não ser socialmente aceito, gerando um risco social com a opinião desfavorável ao consumidor caso consuma o produto.
Risco Psicológico	O produto/serviço poderá não satisfazer plenamente às necessidades de auto-estima do consumidor.

Fonte: Adaptado de Jacob e Kaplan (1972)

Conforme apresentado na tabela 9, pode-se dizer que para o consumidor organizacional a intensidade dos riscos pode ser reduzida, uma vez que o consumidor organizacional costuma basear o seu processo de decisão de compras em regras, normas, estatutos etc., favorecendo a escolha pela melhor decisão.

Sendo assim, é possível caracterizar os serviços de alto-envolvimento do consumidor organizacional, utilizando-se uma definição adaptada do Dicionário de Marketing “*The Economist*” [3] (1996, p. 131 – 132). Por esta definição as empresas se esforçariam para chegar a uma decisão de compra mais adequada, utilizando elementos de auto-imagem, custo ou *performance* (riscos) e, levando-as a realizar estudos (criação de normas, regras etc. internas) mais aprofundados antes de adquirir qualquer bem ou serviço.

3.5.

O Comprador organizacional

O comportamento do comprador organizacional (ex.: Petrobras) tem recebido menor atenção do que o comportamento do consumidor individual na literatura. Em parte, isso se deve à adoção do marketing como instrumento gerencial mais rapidamente pelas empresas de bens de consumo do que pelas empresas de bens industriais (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999, p.76)

Também chamado (WEBSTER; WIND, 1972, p.2) de comportamento do “comprador industrial” o comportamento do comprador organizacional é constituído por um processo decisório no qual as organizações formais estabelecem as suas necessidades de produtos ou serviços e, assim, realizam a identificação, avaliação e escolha das melhores alternativas (marcas e fornecedores) disponíveis no mercado para realização de sua compra.

Assim, em um mercado cada vez mais restrito a poucas e grandes empresas multinacionais prestadoras de serviços de inspeção/manutenção o diferencial de uma empresa entrante (PORTER, 1998) estará em entender o processo decisório na tomada de decisão de seus possíveis clientes, ou seja, onde a decisão de compra é efetivamente tomada dentro da empresa.

Segundo Webster e Wind (1972) a unidade de tomada de decisão de uma organização compradora é denominada por Centro de Compras. Este centro é composto por pessoas ou grupos de pessoas que de alguma forma tem responsabilidade dentro do processo decisório de compra, portanto, compartilhando metas e riscos oriundos de suas decisões.

Cada integrante do centro de compra desempenha papel distinto dentro do processo de decisão de compra (tabela 10). E sendo assim, ele também sofrerá uma ação distinta por parte de fornecedores e agentes internos da companhia.

Tabela 10 – Papéis realizados pelos integrantes de um centro de compras.

Papéis	Descrição
Iniciadores	Aqueles que solicitam a compra de um produto. Podem ser os usuários do produto ou membros da empresa.
Usuários	Aqueles que utilizarão o produto ou serviço. Em muitos casos, os usuários iniciam a proposta de compra e ajudam a definir as exigências que devem ser atendidas pelo produto.
Influenciadores	Pessoas que influenciam a decisão de compra. Frequentemente ajudam a definir especificações e ainda fornecem informações sobre alternativas disponíveis. Nesse caso, a equipe técnica é uma fonte particularmente importante.
Decisores	Pessoas que decidem as exigências que devem ser atendidas pelo produtor ou serviço.
Aprovadores	Pessoas responsáveis pela autorização das ações propostas por decisores ou compradores.
Compradores	Pessoas com autoridade formal para selecionar o fornecedor e estabelecer os termos de compra. Os compradores podem ajudar na formulação das especificações do produto, mas sua maior responsabilidade está na seleção de vendedores e nas negociações. Em vendas mais complexas, os compradores podem incluir a participação da alta gerência nas negociações.
Barreiras internas	Pessoas com poder de evitar que vendedores ou informações cheguem até os membros do centro de compras.

Fonte: Kotler, 1998, p.192

3.5.1.

O processo de compra organizacional.

O comprador industrial ou mercado industrial (usuários, distribuidores, fabricantes de equipamentos, fabricantes de peças e fornecedores de insumos) é composto por todas as organizações que adquirem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que serão vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros (KOTLER, 1998, p.188).

Dada esta definição pode-se dizer que as organizações podem ser consideradas como consumidoras já que adquirem bens e serviços no mercado como um consumidor comum.

O comprador organizacional apresenta algumas peculiaridades em relação ao consumidor comum (pessoa física) que são (KOTLER, 1998, p.189-190):

- Poucos e grandes compradores;
- Relacionamento estreito entre fornecedor-comprador;
- Compradores concentrados geograficamente;
- Demanda derivada (derivada da demanda por bens de consumo em geral), inelástica e flutuante;
- Compra profissional, ou seja, os bens são comprados por compradores treinados, que devem seguir políticas, restrições e exigências das organizações;
- Várias influências de compras, ou seja, várias pessoas influenciam as decisões do processo de compras;
- Compra direta, ou seja, compram diretamente do fabricante;
- Reciprocidade, ou seja, selecionam fornecedores que também compram de suas empresas; e
- *Leasing* de bens.

O seu processo de decisão de compra (KOTLER, 1998, p. 197-203) consiste de oito estágios e que são chamados fases de compra (tabela 11):

Tabela 11 – Processo de decisão de compra do comprador organizacional

Estágio	Descrição
Reconhecimento do problema	- um funcionário da empresa reconhece um problema ou uma necessidade que pode ser resolvida pela aquisição de um bem ou serviço.
Descrição da necessidade geral	- o comprador determina quais características gerais e quantidade dos itens a serem comprados.
Especificação do produto	- o comprador desenvolve quais são as especificações técnicas do produto a ser adquirido.
Procura de fornecedores	- o comprador tenta identificar quais são os fornecedores mais apropriados.
Solicitação de proposta	- o comprador pede aos fornecedores qualificados para apresentarem suas propostas.
Seleção do fornecedor	- o comprador avalia os fornecedores a partir dos atributos desejados de acordo com suas importâncias relativas.
Especificação do pedido de rotina	- o comprador negocia a forma final do pedido, relacionando as especificações técnicas, quantidades requeridas, prazo de entrega, critérios de devolução, etc.
Revisão do desempenho	- ocorre a avaliação periódica dos fornecedores para saber se o produto está atendendo as expectativas do consumidor final.

Fonte: Kotler, 1998, p. 197-203

Durante estes estágios, quatro fatores (ambientais, organizacionais, interpessoais, individuais (tabela 12)) poderão ter influência ativa na tomada de decisão do comprador organizacional (KOTLER, 1998, p. 193-196).

Tabela 12 – Fatores de influência na tomada de decisão de compra do comprador organizacional.

Fatores	Descrição
Ambientais	Os compradores avaliam os fatores econômicos atuais e os previstos, como o nível de produção, investimentos, gastos do consumidor e taxas de juros.
Organizacionais	Os compradores possuem objetivos específicos de compra, políticas, estruturas organizacionais e sistemas.
Interpessoais	Os centros de compras geralmente incluem vários participantes com diferentes interesses, autoridade, status, empatia e poder de persuasão.
Individuais	O comprador possui motivações, impressões e preferências pessoais que tem a ver com sua idade, renda, grau de instrução, cargo na empresa, personalidade, atitude em relação a riscos e cultura.

Fonte: Kotler (1998).

Pode-se entender então e, a princípio, que o comportamento do comprador organizacional é um processo complexo que envolve muitas pessoas, metas e critérios de decisão. Adicione-se a isto, o tempo para avaliações e busca de informações de várias fontes, bem como, várias relações inter-organizacionais.

Assim, em um mercado cada vez mais globalizado, as empresas fornecedoras de serviços terão que analisar também como funcionam os centros de compras dos clientes; o seu processo de decisão de compras e quais fatores (ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais) poderão ser influenciados a fim de se concluir uma determinada venda, pois apesar deste processo de compra organizacional ser baseado na racionalidade algumas decisões individuais e não-econômicas poderão ser utilizadas na escolha deste ou daquele fornecedor, como por exemplo, um diretor de compras que não aceita determinada marca de um produto. Estes pontos são tratados no capítulo resultados.