

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

FERNANDO SERGIO BOSCOLI WOLF

**ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR ENTRE FABRICANTES,
DISTRIBUIDORES E CLIENTES INDUSTRIAIS NA INDÚSTRIA
ELÉTRICA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas.

Orientador: Prof Dr. Éolo Marques Pagnani

São Paulo

2005

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Dr. Luiz Guilherme Brom

Pro-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pro-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Luiz Guilherme Brom

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. Anísio Cândido
Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

W853a	<p>Wolf, Fernando Sergio Boscoli Análise da cadeia de valor entre fabricantes, distribuidores e clientes industriais na indústria elétrica brasileira / Fernando Sergio Boscoli Wolf. - - São Paulo, 2005. 131 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Éolo Marques Pagnani.</p> <p>Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Administração de Empresas.</p> <p>1. Concorrência 2. Marketing de relacionamento 3. Indústria elétrica – serviços ao cliente.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658.4012</p>
-------	---

FERNANDO SERGIO BOSCOLI WOLF

**ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR ENTRE FABRICANTES, DISTRIBUIDORES E
CLIENTES INDUSTRIAIS NA INDUSTRIA ELÉTRICA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP,
como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Miguel Juan Bacic

Prof. Dr. Dirceu da Silva

Prof. Dr. Eolo Marques Pagnani
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 14 de dezembro de 2005

À
Katrin

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Harwey e Ady, que me incentivaram e nunca mediram esforços para que eu estudasse, minha eterna gratidão.

A minha filha querida, que sempre torceu por mim e me incentivou.

À Idamys, sempre compreensiva e incentivadora, pelo apoio na realização desse trabalho, sem isso, não seria possível a sua finalização.

Ao meu orientador e amigo, Professor Doutor Eolo Marques Pagnani, pelo respeito, paciência e encorajamento diante dos desafios dessa pesquisa.

Aos Srs. Ivan Ochenhoffer, José Correzola Jr. e Sérgio Borges Jr. pelo apoio e incentivo profissional.

Aos meus amigos da CONEXEL: Inco de Abreu, Paulo Araujo Jr., Francisco C. Marcon, Edno Gonzales, Fábio Rocco, Bruno Nazario, Mauro Moraes, Isaias Pedro, Nilo Sergio de Carvalho, Leo Pletz, José Manoel, Leo Pletz, Celso Máximo Magalhães, Marcone Teixeira e Douglas Morello cuja ajuda como pesquisadores foi imprescindível nesta pesquisa, o meu muito obrigado.

Ao Oscar Olimpio C. dos Santos, cujos valiosos conhecimentos do mercado de distribuição de material elétrico foram de grande valia para esse projeto.

Ao Prof. Dr. Mauro Neves Garcia, pela ajuda na pesquisa.

Ao Prof. Dr. Dirceu da Silva, pela ajuda na avaliação dos resultados.

Ao Prof. Dr. Miguel Juan Bacic, pela ajuda na pesquisa.

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa teve como finalidade avaliar a visão dos clientes industriais e distribuidores a respeito do relacionamento inter-organizacional com três fabricantes de equipamentos elétricos de baixa tensão. Objetivou-se identificar o grau desse relacionamento em termos de suporte técnico, produtos e serviços, e em que dimensões essas empresas integrantes do setor elétrico estão tendo melhor ou pior desempenho no que se refere ao relacionamento inter-organizacional em rede. Após elaboração do referencial teórico foi elaborado um instrumento de pesquisa (questionário) para definição das variáveis representativas do relacionamento entre as empresas e vinte e uma assertivas para serem respondidas mediante a escolha de cinco alternativas com a escala de Likert. Os dados resultantes foram analisados com o apoio do software SPSS (Statistical Package for Social Sciences) base 12, através do teste de Kruskal-Wallis e de Análise Fatorial. Como resultado da pesquisa foi observado que o serviço e o suporte técnico dos fabricantes não estão no mesmo patamar seus produtos. Em decorrência fica ressaltado que os clientes industriais atribuem maior importância à característica e desempenho do produto que o serviço e suporte técnico do fabricante, caracterizando dessa forma, o estágio atual da demanda no mercado brasileiro de equipamentos elétricos de baixa tensão.

Palavras-chave: Concorrência. Marketing de relacionamento. Indústria elétrica – Serviços ao cliente.

ABSTRACT

This research aimed to evaluate the perception of the industrial customers and distributors as regards to the inter-organizational relationship with three manufacturers of low voltage electrical equipment. The purpose was to identify the level of this relationship in terms of technical support, products and services and verify to which extent these companies of the electrical sector are improving or not their network inter-organizational relationship. After the literature review, a questionnaire was prepared in order to establish the variables representing the relationship among the companies and twenty one questions to be answered through a Likert's scale of five alternatives were presented. The data were evaluated using the SPSS (Statistical Package for Social Sciences) software, release 12, through the Kruskal-Wallis test and the Factorial Analysis. As a result, it was verified that the service and the technical support provided by the manufacturers are not in the same level as the products, thus highlighting that the industrial customers give more importance to the characteristic and performance of the product than to the service and technical support provided by the manufacturer and characterizing the current demand for low voltage electrical equipment in the Brazilian market.

Key words: Competition. Relationship marketing. Electric industries – Customer services.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores econômicos da indústria eletroeletrônica por área	39
Tabela 2 – Teste de Kaiser-Meyer-Olkin para adequação da amostra	97
Tabela 3 – Teste de Esfericidade de Bartlett	97
Tabela 4 – Matriz (a) de componentes rotacionados	98
Tabela 5 – Variância total	99
Tabela 6 – Teste de Kolgomorov-Smirnov	102
Tabela 7 – Teste de Kruskal-Wallis (a, b)	104
Tabela 8 – Escala de posicionamento dos três fabricantes	105
Tabela 9 – Frequência após agrupamento das assertivas	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dinâmica do setor produtivo	33
Figura 2 – Sistematização da dinâmica da indústria de transformação	34
Figura 3 – Cadeia de valor genérica da indústria elétrica	43
Figura 4 – Elos dos sub-sistemas da indústria elétrica	45
Figura 5 – Escada do marketing de relacionamento	63
Figura 6 – Cadeia do marketing de relacionamento	75
Figura 7 – Classificação de organizações em rede	76
Figura 8 – Tipos de relacionamento de colaboração	81
Figura 9 – Fundamentos da estratégia em um mundo em mudança	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis sob as dimensões Marketing Industrial e Relacionamento Técnico	21
Quadro 2 - Variáveis indicadoras de relacionamento sob as dimensões Marketing Industrial e Relacionamento Técnico	22
Quadro 3 – Áreas setoriais	38
Quadro 4 – Subdivisão equipamentos industriais	38
Quadro 5 – Subdivisão material elétrico de instalação	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

ABINEE – Associação Brasileira da indústria Elétrica e Eletrônica

ABREME – Associação Brasileira dos Revendedores de Material Elétrico

SUMÁRIO

1	TRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS	15
1.1.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.2	METODOLOGIA	16
1.2.1	OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS	20
1.2.2	UNIVERSO DA AMOSTRAGEM	28
1.2.3	PLANO AMOSTRAL	29
1.2.4	SISTEMATIZAÇÃO DO TRABALHO DOS PESQUISADORES	30
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	31
2	INDÚSTRIA ELÉTRICA, A VANTAGEM COLABORATIVA E O RELACIONAMENTO INTER-ORGANIZACIONAL	32
2.1	A INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO	32
2.2	A INDÚSTRIA ELÉTRICA NA ECONOMIA BRASILEIRA	37
2.3	ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR DA INDÚSTRIA ELÉTRICA	41
2.3.1	FABRICANTE	46
2.3.2	CLIENTE INDUSTRIAL	49
2.3.3	DISTRIBUIDOR	53
2.4	RELACIONAMENTO INTER-ORGANIZACIONAL	56
2.5	VANTAGEM COLABORATIVA	70

2.6 MARKETING E O MERCADO INDUSTRIAL	84
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	96
3.1 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL	96
3.2 TESTE DE KOLGOMOROV-SMIRNOV	101
3.3 TESTE DE KRUSKAL-WALLIS	103
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
4.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	121
5 BIBLIOGRAFIA	122
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	130

1 INTRODUÇÃO

O debate sobre competitividade vem ganhando mais espaço nas agendas governamentais, nas discussões de lideranças empresariais e também na comunidade acadêmica. Objetiva-se, com essas discussões, elevar o nível de competitividade industrial das principais cadeias produtivas do país a um padrão mundial, tornando as empresas capazes de oferecer, externa e internamente, produtos de custo e qualidade internacionais, com elevado padrão de competitividade.

A competitividade é definida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permita ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p. 3).

A competitividade não parece ser um jogo em que todos ganham. Ao contrário, segmentos industriais não competitivos poderão ser substituídos por uma oferta de produtos importados ou por empresas entrantes mais eficientes. Ser competitivo não pode ser identificado somente por indicador quantitativo ou qualitativo de desempenho, mas, por fatores sistêmicos e funcionais que envolvem governo, indústrias, comércio e serviços, em que se procura constante aprender, inovar e modernizar os processos decisórios, de gestão, de produtos e serviços.

Essa condicionante está ainda mais presente em uma economia aberta e torna-se essencial, para as organizações e em particular para as empresas produtivas, que sejam identificados fatores e condicionantes da competitividade da cadeia produtiva em que se inserem, para que se possa entender as razões do seu desempenho. Nesse sentido, compreender como determinado setor está estruturado permitirá que se tenha uma visão mais clara desse fator condicionante.

No amplo campo da Política e Estratégias de Negócios e de recentes contribuições a seu estado da arte, verifica-se que as empresas estão preocupadas em atender os seus clientes nas suas demandas específicas de serviços e produtos e enfatizando a adoção de estratégias de colaboração.

Atualmente tem-se pesquisado muito a respeito da vantagem colaborativa. Para Huxham (2003, p. 402) esse conceito envolve processos de “parceria”, “aliança”, “colaboração”, “rede” ou “relações inter-organizacionais”.

Tomando-se a literatura estratégica clássica, pode-se encontrar as raízes dessas condutas em Porter (1998, p. 296), o qual especifica que as “Inter-relações de mercado envolvem o compartilhamento de atividades de valor primário para atingirem o comprador e interagirem com ele, desde a logística externa até o serviço”.

Mais enfático é Elg (2002, p. 633) quando cita que “as redes inter-empresas e o relacionamento são sempre considerados como a base para o sucesso em um ambiente competitivo mais global e incerto” (ANDERSON, HAKANSSON E JOHANSON, 1994; ASTLEY E BRAHM 1989; GULATI 1998; MORGAN E HUNT 1994 apud ELG, 2002, p. 633).

Esta contextualização simplificada e primária fornece os parâmetros básicos do contexto a que se dedicará esse estudo, embora cientes da complexidade dos fatores que levam ao aumento da competitividade, ou seja, das características do relacionamento inter-organizacional da rede existente na cadeia produtiva no setor de fabricação de produtos elétricos de baixa tensão no mercado brasileiro.

Propõe-se, portanto, um esforço para analisar as características relevantes das relações dessa cadeia produtiva, adotando uma metodologia adequada que permita a identificação e análise de fatores relevantes ligados à competitividade no segmento dessa referida indústria, no sentido de melhor compreender e contribuir para o aprimoramento da forma de atuação dos diferentes agentes envolvidos em seu sistema concorrencial.

1.1 OBJETIVOS

Esse trabalho tem por objetivo apresentar uma investigação sobre um conjunto de fatores presentes na cadeia de valor, focando-os a partir do fabricante de produtos e componentes elétricos de baixa tensão (da indústria elétrica brasileira) e em especial, aprofundar o estudo dos elementos essenciais na estratégia de seus negócios, mediante as características e relações que mantém com seus mais relevantes clientes, ou seja, fabricantes de máquinas, montadores de painéis, engenharias, instaladores e distribuidores. Esses clientes, para efeito de simplificação redacional e conceitual, serão denominados doravante, simplesmente pelo termo *clientes*.

Como a pesquisa acadêmica deve iniciar com uma indagação acerca de um fenômeno, pode-se tomar Cooper e Schindler (2001, p. 68), que apresentam uma conhecida citação de Albert Einstein:

A formulação de um problema é muito mais essencial do que sua solução, que pode ser simplesmente uma questão de capacidade matemática ou experimental. Levantar novas questões, novas possibilidades e ver velhos problemas a partir de um novo ângulo exige imaginação criativa e representa avanço real na ciência.

1.1.1 PROBLEMAS DE PESQUISA

Propõe-se como sendo o problema central de pesquisa a seguinte indagação:

- Qual o estágio, característica e fatores presentes na gestão do *marketing industrial* entre fabricantes de material elétrico de baixa tensão e seus clientes industriais e distribuidores?

Esta proposição central e específica da investigação envolve uma amplitude maior para um tratamento consistente e adequado, ou seja, a sua operacionalização requer desmembrá-la em partes que componham unidades sob o ponto de vista

conceitual e analítico e ao mesmo tempo, viáveis quanto à possibilidade de se desenvolver ações de pesquisa capazes de oferecer respostas à características presentes no segmento industrial pesquisado, que obrigam a elucidar algumas questões complementares:

- Qual o grau de relacionamento entre fabricante de material elétrico de baixa tensão e seus clientes industriais e distribuidores em termos de suporte técnico, produtos e serviços?
- Em que dimensões as empresas integrantes do setor referido estão tendo melhor ou pior desempenho no que se refere a relacionamento inter-organizacional em rede (ELG, 2002)?

1.2 METODOLOGIA

Como sub-área de conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas, a Administração representa uma área peculiar, por desenvolver pesquisas de caráter objetivo e aplicável aos fenômenos de organizações de diferente natureza. Nesse particular, as empresas privadas como geradoras de produtos e serviços de mercado, mediante sua conduta, processos e desempenho integram um dos segmentos do micro-cosmo fenomenológico estudado pela Administração. Dentro de uma abordagem sistêmica, os fenômenos mais restritos estudados pela Administração necessitam estabelecer importantes relações com outras áreas científicas, como a Economia, em especial na sua vertente micro-econômica, a Sociologia, a Psicologia e mesmo da Engenharia.

Para Asti-Vera (1980, p. 77) "a objetividade da ciência do homem é uma objetividade diferente: os seres humanos não são objetos e suas atividades não são simples reações. Em síntese, a relação básica, neste caso, não é de sujeito-objeto, mas de sujeito-sujeito".

Em complemento, Moura Castro (1977, p. 48) relata que a despeito de todas as dificuldades a respeito de um objeto (homem) tão complexo, “tudo não deve ser empecilho à pesquisa cientificamente embasada, haja vista que a metodologia tem como objetivo ajudar a compreensão, nos mais amplos termos, não dos produtos da pesquisa, mas do próprio processo.”

Essas referências servem como pano de fundo para uma melhor compreensão do desenvolvimento (método) dos instrumentos de pesquisa utilizados nesta dissertação.

A etapa básica e inerente à investigação constou de revisão bibliográfica que serviu para sistematizar os principais temas relacionados às questões desta pesquisa, ou seja:

- De estratégia empresarial, envolvendo temas como de cadeia de valores, estratégias colaborativas e relacionamento e orientação para o mercado.
- Características e conceitos de mercado industrial, com ênfase na revisão de elementos de marketing industrial.

Abrangendo o “conhecimento experiencial” (STRAUSS, 1987), a temática dessa dissertação permitiu localizar no marketing industrial a área em direção da qual se concentrariam as questões mais relevantes e elementos de investigação. Área esta com poucas publicações referenciadas e que abordam com mais consistência e detalhe as condutas das empresas produtoras (ofertantes) e compradoras (demandantes) de bens de consumo industriais. Desta forma, uma vertente de contribuição, que este trabalho fornece, é o de revisar, resgatar e atualizar conceitos para essa área disciplinar.

E neste último sentido, torna-se necessário enfatizar que o Marketing industrial envolve conceitos fundamentais por tratar do desenvolvimento de competências na gestão de empresas no sentido de comercialização de bens de uso industrial, cujos

determinantes se encontram atrelados a fatores racionais (técnicos) na venda e compra e esses, decisivamente relacionados com conceitos integrantes da economia, de utilidade racional de aplicação da *base técnica de processo ou de produto* do comprador (também conhecida e denominada de *base instalada*).

Essas relações estabelecidas permitem a constatação da influência relativa que os fatores comportamentais exercem nos valores e condutas de vendedores (fabricantes) e compradores (clientes) industriais, diferentemente do que ocorre nas questões abrangidas no Marketing para bens de consumo.

Um outro conceito relevante diz respeito a dinâmica da demanda no mercado de bens de consumo industrial, ou seja, para os produtores desses bens a *demand* é *derivada*, o que quer dizer dependente de fatores técnicos originários de modificações tecnológicas em processos produtivos (função de produção), incorporação de novos insumos, renovação e modernização de bens de produção (maquinaria, instalações) e decorrentemente do comportamento da demanda de bens de consumo final (bens de capital e bens de consumo não-duráveis e duráveis) que vai influir decisivamente na ampliação da base instalada.

Dados estes precedentes conceituais sistêmicos, a viabilização deste estudo se deu no sentido de desenvolver uma pesquisa de caráter exploratório, descritivo e quantitativo. Estes últimos, restritos ao que se pode melhor compreender, constantes do instrumento de pesquisa (questionário), ou seja, do Anexo I.

Este questionário foi planejado e preparado mediante entrevistas e testes preliminares junto a profissionais da área de comercialização de produtos elétricos, tendo como conteúdo (também preliminar) fatores relevantes do marketing industrial observados em três grandes fabricantes de produtos elétricos de consumo industrial.

Em sua conformação final, o questionário então foi aplicado sobre uma amostragem aleatória de um universo de referência como instrumento, ao mesmo tempo, de pesquisa descritiva e de cunho quantitativo.

O questionário, portanto, avaliou os fabricantes com base em um conjunto de perguntas de múltipla escolha, as quais estão associados pontos de gradação para a resposta, o que caracteriza a pesquisa como sendo de tipo estruturada com questões fechadas (MALHOTRA, 2001, p. 282).

Observe-se que em Selltiz et al. (1965), estudos descritivos podem valer-se de técnicas diversas para a coleta de dados e podem, ou não, implicar no uso de técnicas amostrais. O que tais estudos possuem em comum é a pretensão de realizar uma descrição precisa da realidade de um determinado objeto. Por outro lado, como este estudo foi realizado em um único momento, tende-se a caracterizá-lo como do tipo transversal ou corte transversal (COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2001).

Muitos autores apresentam a visão de que o pesquisador deve iniciar o seu trabalho investigativo familiarizando-se com os elementos marcantes do objeto a ser estudado (MALHOTRA, 2001). Este estudo se iniciou com a identificação, sistematização e análise das principais características presentes nas relações comerciais entre fabricantes, consumidores industriais e distribuidores de material elétrico de baixa tensão. O intuito dessa etapa foi o de conceituar a indústria elétrica, demonstrando e qualificando a sua importância no cenário nacional, além de analisar as relações inter-organizacionais presentes no sub-segmento foco, por meio da aplicação do questionário.

A estruturação e sistematização dos elementos que compõem o relacionamento na cadeia de valor da indústria elétrica – um dos elementos centrais necessários a este estudo – é que decisivamente definiu no trabalho, pelo uso de uma ferramenta de medição (o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis e análise fatorial, foram necessários devido a aderência dos dados não serem normais), mediante o questionário referido, no qual um conjunto complementar de perguntas possibilitou uma comparação objetiva da relevância e efetividade dos fatores eleitos pelos participantes na pesquisa.

1.2.1 OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS

Uma pesquisa deve primar pela caracterização a mais precisa possível dos conceitos que envolvem a busca para a resposta e, para que os resultados sejam passíveis de mensuração. Os conceitos utilizados e respectiva descrição são a seguir tratados, assim como suas relações com as variáveis de aferição utilizadas no trabalho de campo.

Os dois conceitos estudados e que integraram a pesquisa são: a rede inter-organizacional e o relacionamento. Entende-se por estes termos como o grau de inter-relacionamento com os clientes, visíveis em certos atributos mensuráveis, que as empresas possuem no sentido de serem capazes de competir e manter estável o seu mercado.

A seguir foram definidos os atributos, segundo duas dimensões independentes e complementares, a saber: (1) Marketing industrial e (2) Relacionamento técnico. Por sua vez essas dimensões foram aferidas mediante as questões desenvolvidas e constantes do questionário.

A dimensão marketing industrial procura medir as características do relacionamento entre fornecedor e cliente industrial e está subdividida em outras sub-dimensões: relacionamento pessoal, persuasão, senso do cliente, serviço e poder.

O Relacionamento Técnico procura medir as características do relacionamento entre fornecedor e cliente industrial sob o aspecto do relacionamento com o produto e da tecnologia envolvida e está subdividido em outras sub-dimensões: capacidades e competências, troca de informações e custo.

O Quadro 1 apresenta, de forma resumida, as variáveis integrantes das dimensões “marketing industrial” e “relacionamento técnico”.

Quadro 1. – Variáveis indicadoras de relacionamento sob as dimensões Marketing industrial e Relacionamento Técnico.

Dimensão	Variáveis
Marketing Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia de reposição dos produtos. • Atendimento do vendedor. • Nível de aceitação dos novos produtos. • Base de produtos instalados na indústria. • Informações técnicas no site. • Atendimento do televendas. • Divulgação técnica do fabricante. • Preços. • Durabilidade dos produtos. • Prazos de entrega. • Flexibilidade técnico-comercial do fabricante.
Relacionamento Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação da engenharia do fabricante no desenvolvimento de novas soluções técnicas e novos produtos. • Família de produtos do fabricante. • Suporte técnico. • Treinamento técnico dos produtos. • Capacidade da engenharia do fabricante em adaptar produtos do padronizados em novas aplicações. • Atuação da engenharia do fabricante no pós-venda. • Catálogo e informações técnicas fornecidas pelo fabricante. • Soluções técnicas apresentadas pelos vendedores dos fabricantes. • Qualidade e conformidade técnica dos produtos e serviços. • Atuação da engenharia do fabricante em uso e aplicações críticas e rotineiras.

Fonte: Elaborado pelo Autor

A seguir tem-se o Quadro 2, relacionando as fontes básicas e teóricas, ou seja a origem dos constructos, das variáveis sob as dimensões Marketing industrial e Relacionamento Técnico.

Quadro 2 – O Constructo das dimensões do Marketing industrial/Relacionamento Técnico segundo autores.

Dimensão	Constructo	Variável	Referência bibliográfica
Marketing industrial	Estímulo aos compradores	Garantia de reposição dos produtos	Kotler, 1988, p.358
	Relacionamento e serviço	Atendimento do vendedor	Kotler, 1988, p.399
	Senso do cliente	Nível de aceitação dos novos produtos	Hooley et al, 2001, p.112; Mahajan et al., 1990, p.2
	Demanda / Poder	Base de produtos instalados na indústria	Pinyck, 2002 e Huxham, 2003
	Serviço ao cliente / Informação	Informações técnicas no site	Hooley; Saunders e Piercy 2001, p. 171, 91, 19
	Relacionamento e serviço	Atendimento do tele vendas	Mitchel, 2003; Nettleton e Pham, 2004; Kotler, 2000,p. 668; Kotler, 1988,p. 399
	Persuasão	Divulgação técnica do fabricante	Kotler, 1988, p. 380
	Custo e persuasão	Preços	Kotler,1988, p.380; Leigh e Marshall 2001; Walthieu et al. 2004
	Distribuição e serviço	Prazos de entrega	Kotler, 1988, p. 259, 261
	Flexibilidade e competitividade	Flexibilidade técnico-comercial do fabricante	Dyer, 2000; Hooley; Saunders e Piercy 2001, p. 18, 323
	Imagem e conceito do produto	Durabilidade dos produtos	Kotler, 1988, p. 251
Relacionamento Técnico	Capacidades	Atuação da engenharia do fabricante no desenvolvimento de novas soluções técnicas e novos produtos	Hooley; Saunders e Piercy, 2001, p. 112, 315, 386
	Análise do portfólio	Família de produtos do fabricante	Drucker, 1973; Hooley; Saunders e Piercy, 2001, p. 48
	Relacionamento e serviço	Suporte Técnico	Hooley et al, 2001, p. 171 e Bowen; Siehl e Schneider, 1989, p.79
	Relacionamento e serviço	Atuação da engenharia do fabricante no pós-venda	Hooley et al, 2001, p. 171 e Bowen; Siehl e Schneider, 1989, p.79
	Persuasão e troca de informação	Treinamento técnico dos produtos	Kotler, 1988, p.380; Dyer, 2001; Huxham, 2003
	Capacidades	Capacidade da engenharia do fabricante em adaptar produtos padronizados em novas aplicações	Hooley; Saunders e Piercy 2001, p. 112, 315; Lovelock, 1983, p.16
	Persuasão e troca de informação	Catálogo e informações técnicas fornecidas pelo fabricante	Kotler, 2000, p.668
	Relacionamento e serviço	Soluções técnicas apresentadas pelos vendedores dos fabricantes	Kotler, 1988, p.399; Hooley; Saunders e Piercy, 2001 p.171
	Senso do cliente	Qualidade e conformidade técnica dos produtos e serviços	Hooley; Saunders e Piercy, 2001, p.112, 287; Bowen; Siehl e Schneider, 1989, p.79; Walthieu et al., 2004
	Relacionamento e serviço	Atuação da engenharia do fabricante em usos e aplicações críticas e rotineiras	Kotler, 1988, p.399; Hooley; Saunders e Piercy, 2001, p.171; Lovelock, 1983, p.16

Fonte: do Autor

No que se refere a variável garantia de reposição dos produtos, Kotler (1988, p. 358) afirma que a fim de concretizar o processo de cooperação, os fatores de relacionamento foram considerados quanto a garantia de reposição. A expressão marketing tem apresentado dois processos diferentes, mas relacionados. O primeiro tratando da procura e estímulo dos compradores e o segundo da distribuição física dos bens. Com a crescente concorrência por mercados, as empresas têm devotado a maior parte de seus trabalhos à função de procura e estímulo, cuja atenção está no sentido do desenvolvimento de compostos de produtos, preços, propaganda e canais de distribuição que mantenham a demanda alta num ritmo crescente, ou seja, distribuição física ou logística dos bens aos compradores como uma atividade de suporte.

Quanto ao atendimento do vendedor, do tele vendas e as soluções técnicas apresentadas pelos vendedores dos fabricantes, Kotler (1988, p. 399), Kotler (2000, p. 668); Nettleton e Pham (2004); Mitchel (2003), afirmam que a venda pessoal poderá ser usada para muitos propósitos, tais como, o de criar consciência sobre o produto, despertar interesse, desenvolver a preferência pelo produto, a negociação de preços e outras condições, a realização da venda e proporcionar um reforço pós-venda.

Nos quesitos capacidade da engenharia do fabricante em adaptar produtos padronizados em novas aplicações, atuação da engenharia do fabricante no desenvolvimento de novas soluções técnicas e novos produtos e atuação da engenharia do fabricante em usos e aplicações críticas ou rotineiras, Lovelock (1996, p. 16) afirma que o setor de manufatura, assim como o setor de serviços, são considerados customizadores, e que a customização deve gerar valor para o cliente e, se possível, reduzir o custo, ou seja, criar um equilíbrio entre valor e custo. Em complemento Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 112) afirmam que as empresas da rede devem trabalhar as suas competências de forma a agregar valor as empresas envolvidas, e complementa afirmando que a capacidade de desenvolver novos produtos é a aptidão em inovar e desenvolver a próxima geração de bens e serviços.

Desenvolvimento efetivo de novos produtos exige uma capacidade de fora para dentro (senso do cliente) e tipicamente aptidões fortes de P&D (pesquisa e desenvolvimento). Essa é a base da questão “atuação da engenharia do fabricante no desenvolvimento de novas soluções técnicas e novos produtos”. Por outro lado, é importante lembrar que também se presta um serviço ao cliente quando se desenvolve um novo produto ou solução para as necessidades específicas do cliente. Complementando, Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 315) afirmam que o vendedor conheça bem a empresa do cliente para criar produtos e serviços que o cliente não poderia ter desenvolvido nem criado e dar provas com bastante eficiência de que o fornecedor tem agregado valor ao preço.

Para Kotler (2000, p. 668), as vendas geradas por meio de canais de marketing direto (catálogo, mala direta e tele-marketing) têm crescido rapidamente e conceitua que “é um sistema de marketing interativo que usa um ou mais meios de propaganda para obter uma resposta mensurável e / ou uma transação em qualquer lugar”, as idéias apresentadas fornecem a base para a pesquisa quanto à assertiva “catálogo e informações técnicas fornecidas pelo fabricante”.

Para o quesito qualidade e conformidade técnica dos produtos e serviços, o serviço ao cliente é um importante determinante da percepção do cliente com relação a qualidade dos produtos, e a qualidade dos produtos é o fator de maior significância na performance em competir. Mais especificamente, quanto a qualidade da liderança, não é somente uma função do pioneirismo dos atributos do produto e a sua imagem, mas também uma função do serviço superior ao cliente (BRUZZELL e GALÉ, 1987, apud BOWEN; SIEHL e SCHNEIDER, 1989, p. 79,).

Nesse mesmo sentido, quanto ao suporte técnico e atuação da engenharia do fabricante no pós-venda, Bowen; Siehl e Schneider (1989, p. 79), afirmam que uma faceta do relacionamento entre qualidade de serviço e estratégia de produto refere-se ao serviço de suporte, que é uma área majoritária, quando a firma procura atingir a vantagem competitiva. Isso é verdade, porque serviço é percebido como uma oportunidade de alta lucratividade e de crescimento (LELE, 1986 apud BOWEN;

SIEHL e SCHNEIDER, 1989, p. 79). Hoje em dia, as vantagens tecnológicas e de fabricação são consideradas de curto prazo e a expectativa dos clientes está constantemente aumentando. Portanto, conclui Bowen; Siehl e Schneider (1989, p. 79), que hoje os clientes estão demandando serviços de suporte de alto nível.

Quanto ao nível de aceitação dos novos produtos, segundo Mahajan; Muller e Bass (1990, p. 2), existem vários modelos de aceitação de inovação, mas, basicamente as pessoas que adotam inovações são influenciadas por dois meios de comunicação: propaganda (ou comunicação em massa) e a comunicação verbal. As pessoas que adotam a inovação pertencem a dois grupos. Um grupo é somente influenciado pela propaganda (influência externa) e o outro grupo é influenciado pela comunicação verbal (influência interna). O modelo Bass nomeou o primeiro grupo de “inovadores” e o segundo grupo de “imitadores”.

Diferentemente do modelo Bass, o modelo proposto por Fourt e Woodlock (1970 apud MAHAJAN; MULLER e BASS, 1990, p. 2) assume que o processo de difusão é primeiramente conduzido pela propaganda ou influência externa. Da mesma forma, o modelo proposto por Masfield (1961 apud MAHAJAN; MULLER e BASS, 1990, p. 2) parte do pressuposto que este processo é conduzido verbalmente. Nota-se que esses pressupostos podem ser aplicados também no mercado industrial, pois como se verifica nos modelos, o nível de aceitação dos novos produtos (inovação) está diretamente ligado ao relacionamento (marca, imagem do produto, qualidade percebida entre outras dimensões) e ao nível de comunicação que a empresa mantém com o cliente (propaganda ou verbal).

Com referência a variável base de produtos instalados, conceitua-se como sendo o produto elétrico presente na instalação industrial. Esse produto forma a base para a indústria continuar a vender para novos projetos ou manutenções e para as especificações técnicas virem com a marca mais comum nessas instalações industriais, o que significa que a base instalada atua no estágio do setor, firmando a demanda por novos itens, às quais são dependentes da demanda por reposição, manutenção e mesmo novos projetos, que dependem de um ciclo de renovação

tecnológica de sua base instalada. Neste sentido, segundo Pindyck e Rubinfeld (2002, p. 504), a demanda para produtos elétricos é dependente (base instalada de processos e produtos) e é derivada simultaneamente do nível de produção de empresas fabricantes de bens de capital e de bens de consumo (indústria de bens de consumo) conforme já referido e tratado anteriormente.

Quanto à informação técnica no site, o papel da tecnologia da informação (TI) de mudar a forma como os mercados trabalham (HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001, p. 19, 372) também modificou a difusão do conhecimento. Há uma explosão na inovação e geração de conhecimento novo que também está acelerando. Todos os anos, tanto conhecimento novo é gerado por meio de pesquisa e desenvolvimento quanto a soma total de todo conhecimento até os anos 60. Portanto, a informação técnica no site (página na internet) é uma maneira importante de suprir, com informações atualizadas, as necessidades do mercado, apresentando os lançamentos e as informações técnicas atualizadas.

No que se refere à divulgação técnica do fabricante e o treinamento técnico dos produtos é definido por Kotler (1988, p. 380) como “marketing moderno”, pois exige do fabricante mais do que desenvolver um bom produto, determinar corretamente seu preço e torná-lo facilmente acessível ao cliente. A empresa que quer mais do que vendas “eventuais” deve desenvolver um programa eficaz de comunicação e promoção. Toda a empresa é forçada, pela própria natureza dos clientes e da concorrência, a adotar o papel de comunicador. O objetivo desta questão é obter dos clientes pesquisados sua percepção a respeito da comunicação dos fabricantes, fator importante nas especificações técnicas dos projetos.

Quanto ao preço, Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 268) afirmam que, a menos que a empresa tenha uma grande vantagem de custo em relação aos seus concorrentes principais, os mercados menos sensíveis a preço, em que a elasticidade da demanda é relativamente baixa, são mais atraentes do que aqueles mais sensíveis a preço. Esse é o caso da indústria elétrica, com demanda dependente e derivada, porém inelástica, dominada por fornecedores que ditam as regras do jogo.

A questão prazo de entrega é visualizada como a distribuição física, ou a logística de se levar os bens aos compradores como uma atividade de suporte e subsidiária. Para Kotler (1988, p. 360), o serviço ao cliente representa um dos benefícios mais importantes que uma empresa pode oferecer a clientes em potencial a fim de atrair seus negócios do ponto de vista do cliente, o serviço prestado pela empresa assume várias formas: rapidez no preenchimento e entrega dos pedidos normais, disposição do fornecedor em atender as necessidades urgentes de mercadorias do cliente, cuidado pela entrega da mercadoria em boas condições (o fornecedor está disposto a receber de volta os bens defeituosos e repô-los rapidamente), disponibilidade de serviços de instalação, reparos, peças sobressalentes do fornecedor, alternativas de embarque e transportadoras à disposição do fornecedor para manter o estoque para o cliente.

Quanto a “flexibilidade técnico-comercial do fabricante”, segundo Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 99), o fato de uma empresa dispor de muitos pontos fortes em relação aos seus concorrentes não significa, necessariamente, que ela esteja em uma posição segura. Uma organização verdadeiramente equilibrada dispõe de uma flexibilidade própria que lhe permite reagir a eventos não-previstos. Essa questão é importante, pois permite verificar o nível de flexibilidade dos fabricantes de material elétrico sob a ótica do cliente.

No que se refere a durabilidade dos produtos, Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 373) afirmam que várias tendências podem ser vistas nos mercados modernos e que provavelmente continuarão no futuro. Primeiro, os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes com relação aos produtos e serviços que compram. Eles exigem, e esperam produtos duráveis e confiáveis, com serviço rápido e eficiente e a preços razoáveis.

Quanto à família de produtos do fabricante, Drucker (1973, apud Hooley, Saunders e Piercy 2001, p. 48) identificam sete tipos de negócios que podem ser encontrados em muitos portfólios: os produtos ganha-pães de hoje, os de amanhã, os

de ontem, desenvolvimentos, produtos dorminhocos, produtos dos investimentos no ego gerencial e produtos fracassos. O ciclo de vida do produto (ou ciclo de morte) estabelece um vínculo entre os negócios identificados por Drucker. O objetivo desta questão é identificar, sob a ótica do cliente, o posicionamento do negócio dos três fabricantes de material elétrico, de forma a verificar se existe equilíbrio nos negócios.

1.2.2 UNIVERSO DA AMOSTRAGEM

O universo da pesquisa é composto por empresas de diferentes setores, tais como: fabricantes de máquinas, montadores de painéis, distribuidores e manutenção, distribuídos nas regiões sudeste e sul do Brasil. Essa escolha se justifica pela relevância estratégica do parque industrial destas duas regiões, que compõe a parcela mais significativa das empresas mais dinâmicas do país.

Do cadastro de um dos fabricantes pesquisados, integrado por 2088 clientes ativos, em 2005, constituiu o universo a ser trabalhado pela pesquisa, distribuídos conforme a seguir.

- São Paulo: 1452 clientes ativos.
- Minas Gerais: 195 clientes ativos.
- Paraná: 158 clientes ativos.
- Rio de Janeiro: 109 clientes ativos.
- Rio Grande do Sul: 116 clientes ativos.
- Santa Catarina: 58 clientes ativos.

Esta distribuição geográfica representa acima de 90 % das vendas reais e nominais desse fabricante, e com grande margem de certeza dos outros relevantes fabricantes.

1.2.3 PLANO AMOSTRAL

Segundo Mazzon (1981, p. 49), “a importância de se elaborar um bom plano amostral está relacionada fundamentalmente ao conceito de validade externa, ou seja, se os resultados obtidos com a pesquisa poderem ser generalizados para o universo”.

A amostra foi definida em cerca de 10,20 % desse universo de clientes, ou seja 315 empresas obedecendo a proporcionalidade de participação na distribuição geográfica anteriormente apresentada, resultando portanto em 945 questionários enviados, pois cada respondente deverá avaliar três fabricantes. Desses questionários enviados, obteve-se 324 respostas, equivalente a 110 empresas, ou seja, 5,27% do total de empresas cadastradas, que analisados foram validados, definindo portanto o campo das análises a serem aplicadas. As empresas respondentes estão distribuídos conforme abaixo:

1. Montadores de painéis elétricos: 31 empresas;
2. Distribuidores: 44 empresas;
3. Fabricantes de máquina-ferramenta: 15 empresas;
4. Manutenção: 13 empresas.
5. Engenharias: 7 empresas.

Distribuídos pelos seguintes estados:

1. São Paulo: 71 empresas, representando 4,89% dos clientes cadastrados e ativos em São Paulo;
2. Rio de Janeiro: 7 empresas, 6,42% dos clientes ativos no Rio de Janeiro;
3. Minas Gerais: 11 empresas, 5,64% dos clientes ativos em Minas Gerais;
4. Paraná: 10 empresas, 6,34% dos clientes ativos no Paraná;

5. Santa Catarina: 1 empresa, 1,72% dos clientes ativos em Santa Catarina;
6. Rio Grande do Sul: 10 empresas, 8,62% dos clientes ativos no Rio Grande do Sul.

Para Hair Jr. et al. (2005, p. 97-98), no que se refere à questão do tamanho da amostra, o pesquisador dificilmente realiza uma análise fatorial com uma amostra com menos de 50 observações, e de preferência o tamanho da amostra deve ser maior ou igual a 100. Como regra geral, o mínimo é ter pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas.

Portanto, a quantidade de respostas obtidas na pesquisa satisfaz a definição de Hair et al. e qualifica os dados para a realização da análise fatorial e o teste de Kruskal-Wallis.

1.2.4 SISTEMATIZAÇÃO DO TRABALHO DOS PESQUISADORES

Dado o âmbito e a localização dos clientes a serem pesquisados, foi utilizado o corpo técnico e de vendas do fabricante referido e desenvolvido uma sistematização do trabalho obedecendo os seguintes passos.

- Conteúdo das assertivas:

A equipe de pesquisadores foi submetida a questionamentos conceituais e terminológicos a respeito das assertivas constantes no questionário.

- Direcionamento para respondentes:

A equipe de pesquisadores deveria dirigir os questionários a respondentes qualificados como: responsáveis por compras, engenheiros, gerentes e vendedores.

1.2.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada, portanto, em quatro capítulos.

O primeiro capítulo e introdutório apresenta os objetivos trabalho e a metodologia desenvolvida e aplicada, e os conceitos apresentados que serviram de base para a pesquisa de campo.

No segundo capítulo – Indústria Elétrica, a Vantagem Colaborativa e o Relacionamento Interorganizacional, desenha-se um panorama atual da indústria elétrica brasileira, sintetizando os fundamentos teóricos de marketing estratégico, cadeia de valor, vantagem colaborativa, em busca de elementos para se estruturar os fatores relevantes no relacionamento inter-organizacional e de vantagem colaborativa sob a ótica do marketing estratégico. Adicionalmente inclui a revisão do contexto da cadeia de valor, do relacionamento inter-organizacional, da vantagem competitiva, vantagem colaborativa e marketing de relacionamento, necessários para a construção da metodologia e a compreensão dos resultados obtidos com o trabalho de campo.

No terceiro capítulo – Análise dos Resultados da Pesquisa estão desenvolvidos os resultados e respectiva análise dos dados obtidos da pesquisa conduzida junto a 110 empresas distribuídas nas regiões Sudeste e Sul do Brasil.

O quarto capítulo – Considerações Finais inclui as conclusões finais obtidas pelo estudo, relacionando o referencial teórico ao desenvolvimento empírico e análises dos resultados do capítulo anterior.

2 INDÚSTRIA ELÉTRICA, A VANTAGEM COLABORATIVA E O RELACIONAMENTO INTER-ORGANIZACIONAL.

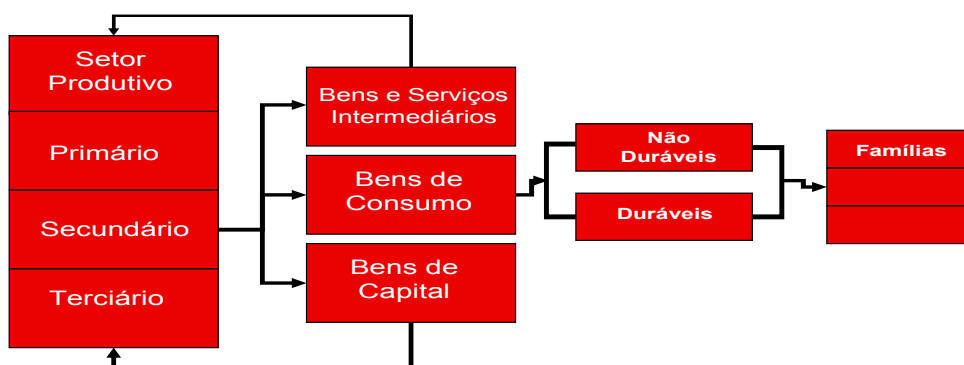
No capítulo 1, foram apresentadas idéias que nortearam a elaboração dessa dissertação, delimitando o campo teórico e empírico, no qual se pretende operar, e a metodologia a ser utilizada. Neste capítulo, pretende-se desenhar um panorama da indústria elétrica parte integrante da indústria de transformação, buscando uma compreensão melhor sobre o seu quadro atual. Posteriormente, neste capítulo, estão apresentados os conceitos teóricos básicos que norteiam este trabalho.

2.1 A INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO

O IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA) define indústria de transformação como atividades que envolvem transformações físicas, químicas e biológicas de materiais e componentes com a finalidade de se obter produtos novos. Os materiais são insumos produzidos por atividades agrícolas, florestais, de mineração, da pesca ou produtos de outras atividades industriais. Os produtos gerados por um estabelecimento industrial podem estar prontos para o consumo ou semi-acabados. Nesse último caso, são considerados como materiais primários para outro estabelecimento industrial (IBGE, [2004])

Desta forma, no sistema econômico observam intensas transações entre os agentes produtivos de seus bens e serviços, conhecidos como bens e serviços intermediários. O volume de transações intermediárias no sistema como um todo, assim como seus setores, é resultado da dinâmica e da especialização funcional dos estabelecimentos, ao se alocarem na cadeia de atividades e adicionalmente em decorrência da mudança tecnológica de produtos e processos. A dinâmica com que os empreendedores viabilizam bens e serviços na cadeia de processos de seu setor de atividade constitui o fator crítico da produção e estruturação da demanda de empresas voltadas para a produção de bens intermediários. Vide figura 1:

Figura 1 – Dinâmica do setor produtivo

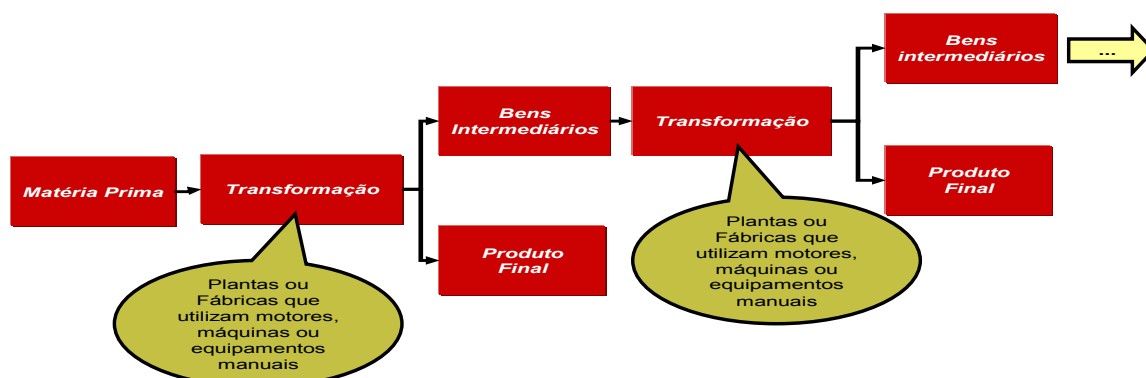


Fonte: o Autor

Faz-se necessário, também, entender a relação entre empresa ou firma e a indústria. Segundo Kon (1999), a empresa ou firma consiste em uma unidade primária de ação, dentro da qual se organizam os recursos com o fim de produção, em busca da maximização dos seus resultados. A conceituação de firma implica na análise das relações da procura pela organização dos fatores de produção na forma de capital, trabalho, tecnologia e insumos (atuando como unidade de consumo intermediário), empregando-os para a produção dos bens e serviços (unidade de produção), que são vendidos no mercado (unidade de distribuição).

A figura 2 procura sistematizar as relações na indústria de transformação e a atuação dos agentes como geradores de insumos intermediários.

Figura. 2- Sistematização da dinâmica da indústria de transformação



Fonte: Autor.

O estudo da dinâmica de uma indústria requer uma abordagem sistêmica, a qual permite identificar as suas transformações estruturais. Um marco importante nessas transformações pode ser estabelecido, em primeiro lugar, pelo número, tipos e natureza de agentes que passam a concorrer e, em segundo lugar, pela dimensão das transações intermediárias entre esses agentes que passam a integrá-la.

A importância das transações intermediárias e suas dimensões encontram-se nas questões centrais da conceituação do produto e da renda na economia. Os estudos de Leontief (1983) que resultaram no modelo matriz de insumo-produto, permitem a análise e discussão a respeito da configuração do sistema quanto a fluxos indiretos de oferta e demanda interna de setores econômicos, dimensionando, portanto, as transações de bens intermediários entre as firmas que o integram. Na elaboração das contas nacionais brasileiras o IBGE utiliza a matriz insumo-produto, abrangendo substanciais informações a respeito de setores e sub-setores da nova economia. Em um sentido mais específico, deve-se ressaltar que a demanda de bens intermediários é dependente, ou seja, é derivada simultaneamente do nível de produção de empresas fabricantes de bens de consumo e de bens de capital e, portanto, dos custos dos insumos (PINDYCK e RUBINFELD, 2002, p.504).

Dentro de uma interpretação mais abrangente, qual seja de um produtor típico desses produtos (e serviços) e considerando as utilidades nestes inseridas, a sua demanda é caracterizada por estar fortemente correlacionada pela dinâmica da demanda por bens de consumo e bens de capital, ou seja, tem demanda derivada (expansão ou diversificação da demanda destes produtos), assim como de incorporação de novas tecnologias de produtos e processos na elaboração de bens finais.

Por sua vez, Kotler (1988, p. 130) define mercado produtor: “O mercado produtor (também chamado de mercado industrial ou de negócio) consiste em agentes que adquirem bens e serviços para serem utilizados na produção de outros produtos ou serviços destinados à venda ou para serem alugados a terceiros.”

A dinâmica do mercado industrial na atualidade é a de que a demanda de produtos industriais está assumindo contornos que podem ser melhor compreendidos por meio do conceito *de vantagem colaborativa*.

Dyer (2000), em seu livro *Collaborative Advantage*, afirma que atualmente a concorrência se dá não somente entre empresas, mas em toda a sua cadeia de valor e destaca que as empresas devem criar uma rede de colaboração.

Razoável número de gestores ignoram o importante fato de que as vantagens ou desvantagens de uma firma individual estão sempre ligadas àquelas originadas na rede de relacionamento na qual a firma está inserida e que, para ganhos de produtividade em uma rede de produção, torna-se possível, quando as companhias estão dispostas a operar e colaborar sinergicamente, consolidando vantagens competitivas, ao compartilhar recursos, conhecimento e ativos, ou seja, alterando a cadeia de valor (DYER, 2000, p.4).

Este autor complementa e consolida os conceitos de cadeia de valor e de estratégia de Porter e contribui para entendermos como as companhias atingem um desempenho superior.

Em outro âmbito, Castells (2003, p. 212) faz referência à dinâmica do ambiente competitivo na economia, como decorrência da troca quase instantânea de informação, capital e comunicação que são os componentes básicos e causadores desta mudança. A troca de informação influi e condiciona a um só tempo o consumo e a produção, e, conseqüentemente, nas relações cliente-empresa-fornecedor, que devem funcionar em harmonia e pressionando a organização a criar, estruturar e sustentar a nova cadeia de valor nas relações que mantém na sua indústria.

Na empresa industrial, os sistemas flexíveis permitem uma versatilidade dinâmica das linhas de montagem e transformam a produção de grandes empresas em unidades de produção de fácil programação, que podem atender às variações do mercado (versatilidade do produto), incorporando transformações tecnológicas ao mesmo tempo e da mesma forma novas tecnologias de processo. Esta mudança uma conseqüência da crise de produção em massa e o ressurgimento de uma produção mais personalizada (CASTELLS, 2003, p.212).

Por outro lado, este conjunto de fatores leva as grandes empresas a um processo de desverticalização organizacional da produção, favorecendo oportunidades para as empresas de pequeno porte. A constatação é verificada quando as grandes empresas adotam relações de subcontratação com as pequenas e médias empresas, preservando sua dedicação ao controle da tecnologia e da comercialização da produção (CASTELLS, 2003, p.212).

Pagnani (1989) estudou a subcontratação das pequenas e médias empresas no Brasil, ressaltou a importância deste modelo no contexto da divisão do trabalho e demonstrou que as características deste mercado estão baseadas na tecnologia,

racionalização de custos (preços) e obtenção de flexibilidade operacional, aplicados a mercados onde os produtos tendem a ter ciclos de vida curtos.

Esta divisão de trabalho, “constitui um processo de rearticulação de processo de produção, o qual se reflete na estrutura interna das unidades interveniente, contratantes e contratadas” (PAGNANI, 1989, p.57). Uma interpretação plausível é de que não só a produção é afetada, mas toda a estrutura organizacional da empresa como distribuição, comercialização, marketing, pessoal, tecnologia, crédito, custo, operação e logística, ou seja, influencia toda a cadeia de valor em que uma empresa está inserida.

A análise dos dados em nível dessa indústria será posteriormente detalhada.

2.2 A INDÚSTRIA ELÉTRICA NA ECONOMIA BRASILEIRA

A indústria elétrica, parte integrante da indústria de transformação, é um dos setores com grande representatividade da economia industrial.

Dados de 2003 demonstram que o setor contribui com R\$ 63,9 bilhões em vendas brutas, 4,2% do PIB, e gera 122,6 mil empregos diretos. (ABINEE, [2004]).

Uma contextualização a respeito da indústria elétrica no Brasil se torna importante para os propósitos deste estudo.

O IBGE classifica as atividades industriais através da Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE (IBGE, [2004]) e classifica a indústria elétrica conforme descrito abaixo.

O CNAE identifica no setor D - indústria de transformação – 27 gêneros de atividades, situando-se na divisão 31 a fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos. Essa classificação é importante para este estudo, pois é a base para a

classificação da ABINEE - Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica , que delimitará o âmbito deste estudo.

Portanto, a complexidade da indústria elétrica pode ser melhor analisada, ao se utilizar a classificação de segmentos produtivos segundo os critérios da ABINEE, conforme simplificada se demonstrou nos quadros a seguir (baseada na classificação do IBGE):

QUADRO 3 - Áreas setoriais

1. Automação Industrial	5. Geração, Transmissão e Distribuição de Energia Elétrica.	9. Operadoras de Telecomunicações
2. Comércio Eletrônico	6. Informática	10. Serviços de Manufatura em Eletrônica
3. Componentes Elétricos e Eletrônicos	7. Material Elétrico de Instalação	11. Telecomunicações
4. Equipamentos Industriais	8. Meio Ambiente	12. Utilidades Domésticas

Fonte: ABINEE (2004)

QUADRO 4 - Subdivisão de equipamentos industriais (4):

1. Acionamento Estático para Motores Elétricos e Retificadores Industriais	5. Componentes para Máquinas e Equipamentos	9. Mini e Micro motores
2. Botões com Sinal e Chaves Fim de Curso	6. Conectores Elétricos	10. Motores e Geradores
3. Acionamentos e Retificadores	7. Contatores, Relês e Chaves de Partida	11. Seccionadores de Baixa Tensão e Comutadores
4. Capacitores Industriais e Corretores de Fator de Potência	8. Equipamentos e Instalações Elétricas para Atmosferas Explosivas	

Fonte: ABINEE (2004)

QUADRO 5 - Subdivisão material elétrico de instalação (7)

1. Aparelhos para Aquecimento de Água por Acumulação	7. Dispositivos Diferenciais	13. Porta Lâmpadas
2. Aparelhos para Aquecimento Instantâneo de Água	8. Extensões Elétricas, Filtros de Linha e Tomadas Polarizadas.	14. Quadros de Distribuição para Instalações Elétricas
3. Automação Predial	9. Fios Cabos e Agregados	15. Reatores, Starters Ignitores
4. Blocos Autônomos de Iluminação de Emergência	10. Fusíveis	16. Sistemas de Segurança contra Incêndio
5. Caixas de Derivação e/ou Passagem	11. Iluminação de Emergência	17. Sistemas de Segurança contra Intrusão/Roubo
6. Disjuntores de Baixa Tensão	12. Interruptores Plugues e Tomadas	

Fonte: ABINEE (2004)

Essa classificação da Abinee obedece a critério de identificação dos principais produtos finais de empresas nacionais e transnacionais atuando no país.

Tomando como critério a classificação da ABINEE, o presente projeto de pesquisa se dedicará, com maior ênfase, a analisar os setores “Equipamentos Industriais” e “Material Elétrico de Instalação”.

Neste sentido, são apresentados a seguir na tabela 1 dados da indústria elétrica e dos segmentos referidos, relativos ao período de 1996 a 2003, apresentando diferentes indicadores de desempenho.

Tabela1 – Indicadores Econômicos da Indústria Eletroeletrônica por Área

Áreas	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Material Elétrico de Instalação (R\$ bilhões)	2,56	2,91	2,85	3,36	3,87	3,52	4,65	4,59
Equipamentos Industriais (R\$ bilhões)	3,10	3,70	4,11	4,40	5,24	6,54	7,09	8,43
Material Elétrico de Instalação / Faturamento Total (%)	7,25	7,61	7,61	8,11	7,63	6,17	8,24	7,19
Equipamentos Industriais / Faturamento Total (%)	8,77	9,69	10,98	10,63	10,35	11,24	12,57	13,19
Faturamento Total da Indústria Elétrica (R\$ bilhões)	35,3	38,2	37,4	41,4	50,6	58,2	56,4	63,9

Fonte: ABINEE (2004)

As duas áreas, Material Elétrico de Instalação e Equipamentos Industriais constituem os setores que permeiam os fenômenos a serem investigados.

No Brasil a indústria de produtos elétricos foi condicionada até os anos 90 pelo regime de incentivos e regulação da concorrência. Porém, como poucos países, o quadro institucional brasileiro sofreu mudanças radicais em um curto espaço de tempo. Entre o final dos anos 80 e princípio dos 90 encerrou-se o regime que privilegiava a “produção nacional por nacionais”, baseado em mecanismos muito abrangentes de reserva de mercado. A partir daí foram levantadas as restrições quanto à atuação de empresas de capital estrangeiro, procurando-se estimular, através de incentivos fiscais, a montagem local dos principais componentes e os investimentos em desenvolvimento tecnológico. A liberalização comercial, por sua vez, expôs abruptamente a indústria à concorrência com importações. Como resultado, caíram os preços e as margens de rentabilidade e diminuiu o tempo entre novos lançamentos no exterior e a introdução dos equipamentos no país (FERRAZ; KUPFER e HAGUENAUER, 1997, p.288).

As empresas tiveram que se adaptar e se ajustar aos novos tempos, passando por uma fase de quase completa estagnação nos anos 90, o que estimulou as empresas a efetivarem parcerias com empresas de maior tecnologia ou exportadoras de tecnologia, fornecendo produtos mais modernos e incrementando o portfólio de produtos das indústrias estabelecidas no Brasil.

Atualmente as indústrias fabricantes de material elétrico de baixa tensão, são em sua grande maioria empresas multinacionais, ou empresas nacionais, com estreito relacionamento com fornecedores de tecnologia estrangeiros.

Algumas empresas nacionais conseguiram, efetivamente, desenvolver produtos com tecnologia própria. Outras que começaram com licenciamentos, passaram a desenvolver alguns produtos (benchmark), porém com uma velocidade insuficiente para acompanhar o desenvolvimento tecnológico do setor elétrico industrial de baixa tensão. Mas assim como o setor da indústria eletrônica, a maioria das empresas utiliza produtos desenvolvidos no exterior. Assim, a capacitação em engenharia básica e tecnologia de produto para novos lançamentos é ainda uma fragilidade da estrutura industrial brasileira.

As necessidades de tecnologia para novos produtos ou gerações de equipamentos mais modernos são supridas pelas matrizes estrangeiras das empresas aqui instaladas ou por detentores de tecnologia através de acordos e parcerias. Diversas empresas licenciadas se converteram em simples representantes comerciais de suas antigas fornecedoras de tecnologia. Entretanto as empresas aumentaram a participação de serviços em suas receitas.

Com a eliminação de restrições não-tarifárias às importações possibilitou-se o acesso a uma grande variedade de componentes e peças, antes oriundas da Europa e atualmente oriundas da Ásia, especialmente China e Coreia. A eliminação das alíquotas sobre componentes resultou em diminuição dos custos de importação, que veio a somar às demais medidas de caráter institucional e às mudanças na estrutura patrimonial e condições de concorrência na indústria elétrica brasileira, tendo como consequência a queda dos índices de nacionalização da produção e o enfraquecimento das cadeias produtivas no país (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997).

A seguir a pesquisa analisa aspectos relevantes da cadeia de valor da indústria elétrica e as relações entre os elos da cadeia dessa indústria, que será complementada com uma revisão da teoria da vantagem colaborativa e o relacionamento inter-organizacional, focos desta pesquisa.

2.3 ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR NA INDÚSTRIA ELÉTRICA

Torna-se necessário inicialmente apresentar os principais elementos que caracterizam as relações da cadeia genérica de valor da indústria elétrica, assim como as relações entre os elos, e que permitem o desenvolvimento do núcleo teórico deste trabalho.

Segundo Porter, a vantagem competitiva é o desempenho superior de uma organização relacionada ao setor ou aos concorrentes de forma sustentada. A sustentabilidade, se adequadamente compreendida, tem seu fundamento em

estratégias bem sucedidas (neste sentido, vide as Estratégias Genéricas, PORTER, 1986, p. 49) que, por sua vez, são explicadas pela estruturação de cadeias de valor diferenciadas, que constituem, portanto, a base da vantagem competitiva sustentável, dificilmente acompanhada pelos concorrentes.

A análise dessa cadeia geradora de valor, na qual uma empresa é uma parte, é importante para o entendimento da dinâmica concorrencial dentro de uma indústria, e relevante para a continuidade e retorno crescentes.

O conceito da cadeia de valor foi usado nos anos 60 e 70 por analistas no desenvolvimento da exportação mineral (GIRVAN, 1987 apud KAPLINSKY, 2004, p. 81), mas foi durante os anos 90 que foram efetivamente utilizadas as análises da cadeia de valor.

Nesse sentido, a sobrevivência das organizações está exigindo dos gestores análises mais apuradas das organizações e também fora delas. Essa abordagem externa da empresa é definida por Porter (1998, p. 41) como cadeia de valor.

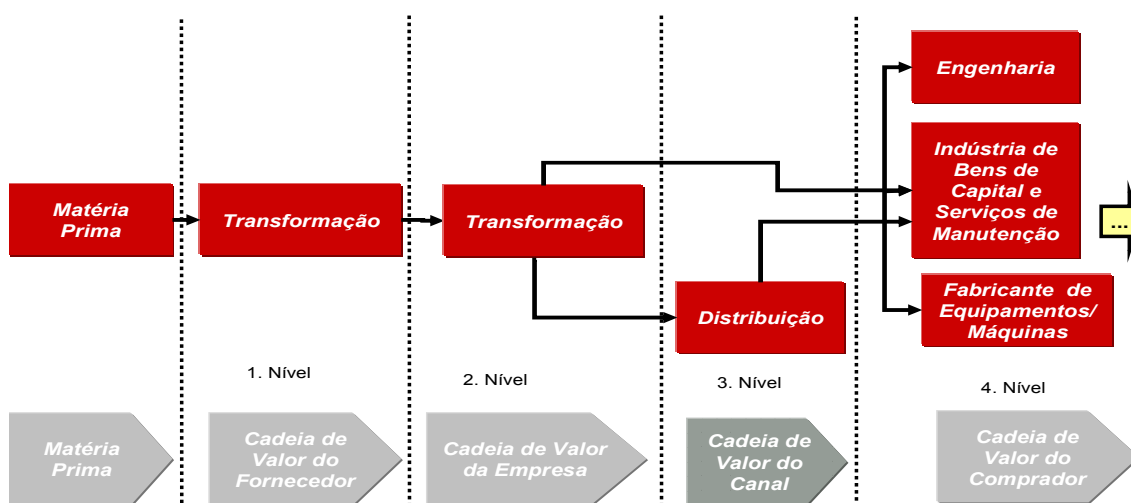
A cadeia de valor é qualquer atividade que gera valor. Em uma indústria, em particular as empresas que a compõe, geram valor desde os fornecedores de matéria prima, passando por empresas transformadoras que geram um produto final, que é fornecido para o consumidor final.

Sob esse aspecto, a análise da cadeia de valor é essencial para determinar exatamente onde a empresa se situa na cadeia, de forma a conceber estratégias, desde o design de produtos até a distribuição, acrescentando valor ou reduzindo custo para o cliente.

A indústria, foco deste trabalho, diante de suas características estruturais e históricas referentes a estruturação da concorrência, apresenta algumas características próprias no que diz respeito à cadeia de valores.

A figura 3 apresenta a cadeia de valor da indústria elétrica, que é conceituada pelo IBGE como integrante da indústria de transformação, divisão 31, da seção D (indústrias Extrativas e de Transformação).

Figura 3 Cadeia de valor genérica da indústria elétrica.



Fonte: Autor

No caso da indústria elétrica, torna-se importante ressaltar que a sua demanda é derivada, ou seja, gera predominantemente um alto volume de bens intermediários e de capital. Esta característica básica influi decisivamente na compreensão e entendimento dos vários fenômenos na sua dinâmica.

A figura 3 sintetiza o complexo de relações entre diferentes níveis de agentes e processos industriais relevantes nessa indústria. Nela são identificadas várias estruturas de cadeia de valor. As inúmeras relações que ocorrem entre os agentes nessas estruturas, somente podem ser explicadas pelo detalhamento de seus processos. Desta forma, quanto aos processos dos agentes produtivos (empresas) nela presumidos, a figura, portanto representa:

- Primeiro nível: São os processadores de matéria prima, como chapas, cobre, alumínio, silício, fios, filamentos, estanho, plásticos e outros,

constituindo os materiais básicos desta indústria e transformados pelas empresas primárias dentro do setor.

- Segundo nível: São compostos pelos fabricantes, que produzem equipamentos e produtos que são utilizados pelos compradores industriais para serem agregados em máquinas ou outros equipamentos ou revendidos pelo canal distribuidor para o consumidor industrial, como contator, disjuntor, relês, botões, tomadas, fios e cabos, temporizadores, conectores, fusíveis, caixas e painéis em plástico ou aço e outros.
- Terceiro nível: São as empresas que compõem o canal distribuição e revendem os contadores, disjuntores, conectores, botões, caixas, painéis e outros produzidos pelos fabricantes.
- Quarto nível: São os consumidores industriais, fabricantes de máquinas, integradores, engenharias, instaladores, montadores de painéis e indústrias de bens de capital e serviços de manutenção.

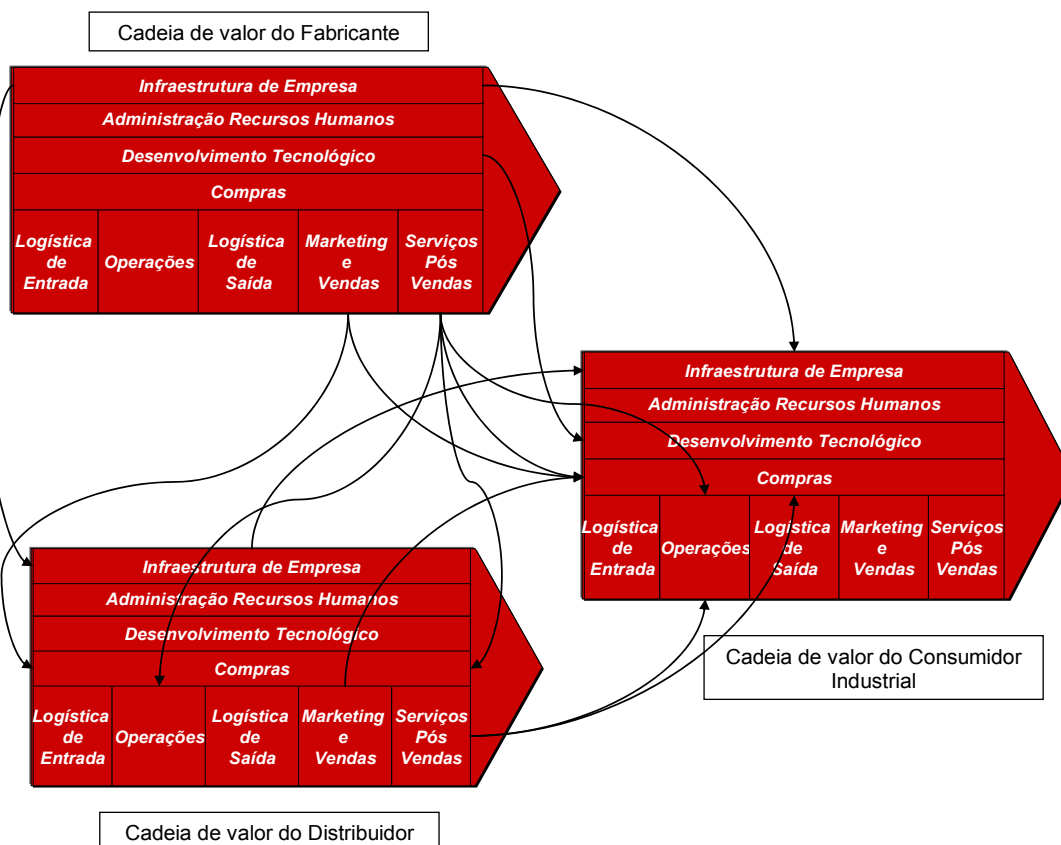
O conhecimento desta dinâmica é para uma empresa (inserida nesta cadeia) fator relevante, pois permite que ela desenvolva sua vantagem competitiva sustentável com base (PORTER, 1986) no custo, diferenciação e enfoque.

Portanto, torna-se importante nessa indústria, que o conceito de cadeia de valor deva incluir (além do conceito tradicional) a visão de que uma empresa nela inserida representa um conjunto de atividades de diferentes áreas funcionais, integrando um sistema maior, que inclui as cadeias de valor de fornecedores e de clientes.

Na indústria elétrica, a organização estabelecida para incrementar competitividade deve compreender e administrar a sua cadeia interna e as atividades de valor da empresa nas relações com a cadeia de valor de fornecedor e de cliente.

Na figura 4 a seguir, encontram-se representados os sub-sistemas das empresas que integram os níveis anteriormente referidos e os principais elos de atividades relevantes que integram as relações fabricante, distribuidor e consumidor industrial na indústria elétrica.

Figura 4. Elos dos sub-sistemas da indústria elétrica



Fonte: elaborado pelo autor com base em Porter,1998: cap. 4.

Desprezando a logística de suprimento do fabricante e suas relações com a cadeia de valor, o gráfico demonstra os diferentes estágios e os elos do fabricante para o distribuidor e consumidor industrial. Tomando como exemplo o sub-sistema de marketing e vendas, constatam-se importantes elos decorrente das atividades desenvolvidas pelo fabricante: treinamento, comunicação, aplicação da tecnologia dos seus produtos (ou componentes de sistemas). A efetividade e eficácia dos resultados para o fabricante estarão estreitamente relacionadas com sua competência em implementar estratégias e ações de marketing industrial.

A importância da cadeia de valor neste sentido demonstra que as atividades do fabricante não se limitam apenas aos processos de transformação industrial, mas devem incluir os serviços de suporte requeridos para sustentar produção e manter o seu posicionamento perante a demanda.

Tomando como foco a relação fabricante distribuidor no sub-sistema marketing e vendas constatam-se alguns estágios relevantes por meio dos elos que envolvem atividades de treinamento de força de vendas e clientes do revendedor, executadas diretamente pelo fabricante, assim como a comunicação e aplicação técnica são direcionadas sob a ótica e abordagem do marketing industrial.

No que se refere a relação das atividades elo do distribuidor e o consumidor industrial, constata-se que o sub-sistema de marketing e vendas do distribuidor depende do foco deste agente, que pode ser direcionado para: varejo, manutenção de consumidores industriais, serviços de engenharia de projeto de construção e instaladores.

A seguir, o trabalho analisa algumas características dos fabricantes, distribuidores e consumidores industriais de forma a caracterizar mais detalhadamente os agentes foco desta pesquisa.

2.3.1 FABRICANTE

O fabricante, segundo Rozin e Magnusson (1997 apud Webster e Keller , 2004, p. 391) deve focar as necessidades do consumidor industrial não no produto que, somado ao conhecimento completo dos processos organizacionais do comportamento do comprador industrial cria e sustenta a vantagem competitiva. No entanto, existe um outro aspecto na venda industrial que influencia o relacionamento do consumidor industrial com o fabricante: a marca.

“Formalmente, a marca é um nome, sinal, símbolo ou logo que identifica bens e serviços de um vendedor e suas diferenças dos outros” (WEBSTER; KELLER, 2004, p. 389).

Segundo Aaker (1998), uma marca de fabricante ou firma de serviços é um ativo para seus clientes. A associação com a marca pode também ser um benefício para os fornecedores daquela firma. Portanto, toda firma na cadeia de valor se beneficia de uma marca forte.

Em complemento, Webster e Keller (2004, p. 390–391) afirmam que os mercados industriais são caracterizados por seus compradores, não por seus produtos. Os fabricantes possuem uma característica básica, a demanda por seus bens e serviços são derivadas diretamente da demanda de empresas e instituições (compras governamentais) e indiretamente da demanda de outras empresas, famílias ou indivíduos por bens duráveis.

Entretanto, esses fabricantes são guiados, principalmente, por suas próprias estratégias de fornecer valor aos seus clientes em forma de oferta de produtos atraentes e diferenciados com menores custos de produção e de serviços (WEBSTER; KELLER, 2004, p. 390–391).

Em contraste, Webster e Keller (2004, p. 391) afirmam que para o fabricante, o mercado industrial é caracterizado pela motivação por lucratividade e clientes dependentes de orçamento, não em seus produtos. Estes clientes são diferentes dos consumidores, devido ao tamanho de suas compras, a concentração de seu poder de compra, a natureza do relacionamento da sua demanda e do seu relacionamento com seus fornecedores, e, talvez o mais importante; seu processo de compra.

Um outro aspecto relacionado ao fabricante e ao comprador industrial é a criação de uma base de produtos instalados, que está diretamente associada à

lealdade à marca, ao nível de conhecimento da marca, à qualidade percebida e às associações.

O próprio consumidor industrial fornece esse outro componente para o conceito da criação da base de produtos instalados, pois são os produtos elétricos presentes na própria instalação industrial que dão a base para a indústria continuar a vender aos novos projetos ou manutenções e as especificações técnicas de fornecimento (vendor list) passam a vir com a marca mais comum nas instalações industriais.

Porém existe um aspecto importante fornecido pelo fabricante, que é o serviço prestado ao consumidor e distribuidor industrial. O atendimento, a disponibilidade dos produtos para pronta entrega, a comunicação que a engenharia do fabricante faz dos aspectos tecnológicos dos produtos e as soluções em aplicações especiais ou rotineiras são aspectos importantes que serão analisados posteriormente no decorrer desse capítulo.

Finalizando, tendo em vista, as características, do fabricante, descritas anteriormente e a análise a respeito da cadeia de valor da indústria elétrica (p. 29 – 34 anteriores), o agente denominado fabricante aos propósitos deste trabalho será aquele definido no segundo nível da cadeia (p. 31).

A seguir, o trabalho apresenta uma breve descrição das características básicas do cliente industrial, de forma a complementar a caracterização dos agentes envolvidos nessa pesquisa.

2.3.2 CLIENTE INDUSTRIAL

Os produtos e serviços dos fabricantes são demandados por compradores industriais (consumidores industriais), representados preponderantemente pelos produtores de bens de capital, máquinas, equipamentos e sistemas eletro-eletrônico-mecânico e os fabricantes de bens de consumo duráveis.

O processo de compra industrial se caracteriza por decisões racionais, ou seja, de alto conteúdo técnico e formal, além do que, abrangendo equipes ou diferentes setores tanto do produtor como do comprador industrial (KOTLER, 2000).

Outra característica da demanda dos compradores industriais é ser derivada da necessidade de reposição ou expansão de sua capacidade de produção.

Uma indústria de bens de capital, quando faz investimentos adquire equipamentos de fabricantes de máquinas ou equipamentos pesados, que adquirem insumos ou produtos de outros e assim por diante. A demanda do fabricante e distribuidor de materiais e componentes elétricos depende e é derivada da necessidade do consumidor industrial desses materiais. Portanto, baseado em normas técnicas de aplicação e especificações de uso em seus sistemas produtivos e produtos passa-se a analisar alguns aspectos mercadológicos do fabricante de máquinas.

Passa-se a analisar um dos elementos principais e determinantes nesta pesquisa no que se refere ao cliente industrial, que é o fabricante de máquinas-ferramenta. Tradicionalmente, o setor de máquinas-ferramenta brasileiro é exportador de máquinas convencionais como tornos paralelos tipo universal, tornos horizontais automáticos monofusos e máquinas para forjar, prensar e martelar. O Brasil tende a importar principalmente produtos mais sofisticados, como frezadoras, retificas e tornos especiais.

As máquinas-ferramenta (MF) têm importância estratégica para o desenvolvimento industrial porque incorporam tecnologia que determina boa parte da produtividade das atividades manufatureiras, apesar de representarem pequena fração da produção da indústria de transformação - cerca de 1% do valor adicionado na maioria dos países industrializados (MINISTÉRIO da CIÊNCIA e TECNOLOGIA, 2005).

Existe uma grande diversidade de Máquinas-ferramenta, as quais diferem pela finalidade, tamanho, peso, desenho, sistemas de controle, etc. São utilizadas para recortar ou deformar os materiais. As MF são utilizadas principalmente nas indústrias mecânica, material de transporte, elétrica e eletrônica e de equipamentos de precisão.

A indústria de MF tem algumas características de um setor maduro, tais como a baixa taxa de crescimento da produção, grande concorrência internacional de países em desenvolvimento e ritmo inovativo relativamente baixo. Entretanto, o nível de investimento em P & D (pesquisa e desenvolvimento) é de cerca de 4 a 5% das vendas. O setor utiliza intensamente mão-de-obra qualificada e sofre grande transformação com a produção de máquinas-ferramenta com controle numérico (MFCN - MINISTÉRIO da CIÊNCIA e TECNOLOGIA, 2005).

O mercado de Máquinas-Ferramenta e de Máquinas-Ferramenta com Controle Numérico apresenta grande heterogeneidade, o que estimula a especialização entre as linhas de produtos dos mercados específicos. Os vários segmentos de mercado dependem principalmente do grau de flexibilidade da máquina e do volume de produção.

Dessa forma, o mercado apresenta a seguinte segmentação: a) máquinas convencionais: esse segmento representa cerca de 16% do mercado, é dominado pelos países asiáticos e do leste europeu e seu principal fator de concorrência é o preço das máquinas; b) máquinas a comando numérico e centros de usinagem: representam 36% do mercado, são dominado pelos Japão e os principais fatores de concorrência são o preço e a tecnologia; c) máquinas especiais: representam 48% do

mercado, são dominados pela Alemanha e o principal fator de concorrência é a tecnologia (MINISTÉRIO da CIÊNCIA e TECNOLOGIA, 2005).

Os principais países produtores de MF em 1992 foram: Japão, com US\$ 8.671 milhões, seguido pela Alemanha, com US\$ 7.852 milhões, EUA, com US\$ 3.187 milhões e Itália, com US\$ 3.055 milhões. O Brasil produziu, em 1992, cerca de US\$ 420 milhões, representando aproximadamente 1,2% da produção mundial. Cabe destacar que, em 1992, a produção mundial caiu mais de 10% em relação ao ano anterior, sobretudo em função das baixas taxas de crescimento econômico observadas nos países industrializados (IE/UNICAMP – IEI/UFRJ – FDC – FUNCEX, 2005 apud MINISTÉRIO da CIÊNCIA e TECNOLOGIA, 2005)

Os países que têm apresentado maior taxa de crescimento da produção, a partir de 1977, são: Japão, Alemanha, Itália, Taiwan, Espanha e Coreia. O maior crescimento ocorreu nos países que adotaram tecnologias de integração mecânica-eletrônica. O comportamento das indústrias mecânicas locais também explica o desenvolvimento do setor de Máquinas-Ferramenta (MINISTÉRIO da CIÊNCIA e TECNOLOGIA, 2005 apud MINISTÉRIO da CIÊNCIA e TECNOLOGIA, 2005).

Os principais países exportadores de MF, em 1992, foram Alemanha, US\$ 4.699 milhões; Japão, US\$ 3.554 milhões; Suíça, US\$ 1.454 milhões; Itália, US\$ 1.374 milhões; e EUA com US\$ 1.005 milhões. Os principais importadores foram Alemanha com US\$ 1.881 milhões, seguida pelos EUA com US\$ 1.695 milhões, França, US\$ 1.177 milhões e Coreia com US\$ 994 milhões (IE/UNICAMP - IEI/UFRJ - FDC – FUNCEX, 2005 apud MINISTÉRIO da CIÊNCIA e TECNOLOGIA, 2005).

Portanto, a indústria é caracterizada por elevados coeficientes de exportação e de importação. O parque de máquinas-ferramenta com comando numérico cresce aceleradamente em nível mundial. As taxas de crescimento das máquinas-ferramenta com comando numérico na Europa têm sido entre 10 e 20% a.a. (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2005).

As tendências internacionais indicam o aprofundamento da utilização de sistemas de fabricação flexíveis e integrados (SFF). Os países mais adiantados neste processo são Japão e EUA, devendo ocorrer forte incremento de sua utilização até o ano 2000. Esses sistemas tendem a ser utilizados nos setores de maquinaria geral, maquinaria elétrica e material de transporte, como mostram os dados do Japão (MINISTÉRIO da CIÊNCIA e TECNOLOGIA, 2005).

As empresas do setor de máquinas-ferramenta não apresentam porte elevado, havendo, em nível internacional, menos de 20 empresas com mais de 1.000 empregados em 1988 (sendo que apenas seis tinham mais de 4.000 empregados). Devido à difusão das MFCN e dos sistemas flexíveis de produção, observa-se um crescimento da escala das maiores empresas produtoras de Máquinas-Ferramenta (MINISTÉRIO da CIÊNCIA e TECNOLOGIA, 2005).

O setor caracteriza-se pelo fato da tecnologia de produto ser mais importante do que a de processo, apesar de que o emprego da automação microeletrônica por suas próprias empresas, ao possibilitar maior produtividade, maior precisão das operações de usinagem, maior flexibilidade do processo produtivo, entre outras, também constitui importante fator para a competitividade internacional (MINISTÉRIO da CIÊNCIA e TECNOLOGIA, 2005).

É muito freqüente a prática de subcontratação no setor, tendência que se acentuou nos últimos anos. Os laços entre produtores de MF e seus clientes também são muito próximos, exigindo, principalmente nas máquinas não convencionais, projetos e desenhos específicos. As empresas de MF apresentam-se, portanto, dentro de um tecido industrial muito complexo e variado. As empresas de máquinas-ferramenta transformaram-se em "montadoras", recebendo serviços, partes e componentes de uma extensa lista de fornecedores, alguns dos quais atendem o mercado mundial. A difusão de eletrônica integrada à máquina-ferramenta contribuiu para o aprofundamento deste processo (IE/UNICAMP - IEI/UFRJ - FDC – FUNCEX, 2005 apud MINISTÉRIO da CIÊNCIA e TECNOLOGIA, 2005).

Assim como é importante contar com uma estrutura adequada de suprimento para o setor de máquinas-ferramenta também é importante contar com um sólido tecido industrial à frente, isto é, com indústrias do complexo metal-mecânico, que são os principais clientes do setor.

Finalmente, no momento atual de crise internacional para o setor, quando se acirra a concorrência, nota-se que mais países estruturam sistemas de financiamento para estimular suas vendas externas de máquinas-ferramenta.

Após esta análise, passa-se a descrever as características do terceiro agente envolvido nessa pesquisa, o distribuidor de materiais elétricos, assim como apresentam-se alguns dados relevantes de mercado desse canal.

2.3.3 DISTRIBUIDOR.

Os canais de distribuição são particularmente importantes para a indústria elétrica. Eles criam e sustentam diferenciais que influenciam as inter-relações entre os elos do fabricante e cliente industrial.

Este distribuidor de materiais elétricos possui algumas características particulares típicas da demanda para seu mercado, que é composto em sua maioria por compradores industriais. Conforme apresentado anteriormente, o comprador industrial se caracteriza pela racionalidade, tecnologia e pela formalidade e, para atender essas necessidades, o distribuidor se flexibiliza para identificar e solucionar os problemas técnicos dos compradores industriais.

Em estudo recente, Pagnani; Wolf e Bognar (2005) elencaram algumas características observadas em distribuidores de materiais elétricos, as quais se destacam:

- Diferenciação – observa-se que todos os distribuidores procuram estrategicamente a diferenciação para melhor competir, alguns buscando especialização, outros um serviço diferenciado.
- Equipe de vendedores especializados, com notório conhecimento de mercado e carteira de clientes.
- Estoque para pronta entrega baseado no histórico de compra de cada comprador industrial.
- Estoque segregado de forma a agilizar a rapidez nas entregas e influenciar o custo de compra e estocagem do consumidor industrial.
- Carteira de clientes equilibrada, composta de clientes que compram “mix” de produtos diferentes de forma a manter o equilíbrio do estoque e superar eventuais crises em determinados setores.
- Prestação de serviços através de contrato. O contrato é a garantia que a distribuidora e a indústria possuem, de um lado, para fornecer os materiais solicitados (de uma lista previamente acertada) em no máximo 24 horas, a um preço fixo por um ano; por outro, é a garantia de compra de uma quantidade mínima pré-estabelecida. O contrato também se diferencia pelos seguintes fatores: fornecimento just-in-time e in company (loja com estoque na fábrica do consumidor industrial).
- Os distribuidores escolhem estrategicamente áreas geográficas para a sua localização, tanto da matriz, filiais ou agentes.
- Elo entre fabricante e canal de distribuição permite que ambos reduzam seus custos. Desta forma, o poder de barganha do distribuidor cria valor ao diminuir seu custo e cria valor para o fabricante ao vender um “mix” de produtos completo.

Para um melhor entendimento do significado dos distribuidores na indústria elétrica na cadeia de valor, podem também ser avaliadas dimensões dos negócios realizados nesse setor, conforme o estudo da ABREME (Associação Brasileira dos Revendedores de Material Elétrico, dados básicos de 2003).

- Mercado de Iluminação (MI): R\$ 1.969.200.000,00 (27,0%)
- Mercado de Fios e Cabos Elétricos (MFCE): R\$ 1.545.000.000,00 (21,1%)
- Mercado de Dispositivos Elétricos (MDE): R\$ 2.911.500.000,00 (39,8%)
- Mercado de Material de Instalação (MMI): R\$ 880.500.000,00 (12,1%)

Distribuição do Mercado por Canal de Comercialização

- Revenda Material Elétrico: R\$ 3.024.193.500,00 (41,4%)
- Revenda Material de Construção: R\$ 688.905.500,00 (9,4%)
- Instaladores / Montadores de Painéis: R\$ 1.306.667.500,00 (17,9%)
- Consumidor Final (Indústria, Construtoras, etc.): R\$ 2.286.433.500,00 (31,3%)

Distribuição do Mercado por Região Geográfica

- Região Sul: R\$ 1.336.620.000,00 (18,3%)
- Região Sudeste: R\$ 4.051.822.000,00 (55,5%)
- Região Centro-Oeste: R\$ 475.184.500,00 (6,5%)
- Região Nordeste: R\$ 1.145.420.500,00 (15,7%)
- Região Norte: R\$ 297.153.000,00 (4,1%)

O trabalho passa a analisar aspectos teóricos complementares da cadeia de valor, como o relacionamento inter-organizacional, fator importante para a competitividade das empresas numa era de globalização.

2.4 RELACIONAMENTO INTER-ORGANIZACIONAL.

Redes inter-organizacionais e relacionamentos através de serviços são a base para o sucesso em um ambiente incerto e global (ANDERSON, HAKANSSON E JOHANSON 1994; ASTLEY E BRAHM 1998; MORGAN E HUNT 1994 apud ELG, 2002, p. 633). Em um âmbito maior, a competição hoje se faz mais entre redes inter-organizacionais e relacionamentos através de serviços do que entre firma individuais (DAY, 1994; ELG 2000; GOMES-CASSERES 1996; HUNT 1997; LORANGE E ROOS 1992, DYER, 2000 apud ELG, 2002, p. 633).

A noção de redes competindo, implica no envolvimento de firmas para coordenar suas atividades e desenvolver superior capacidade para entender e servir determinados mercados. (FORD ET AL. 1988; GADDE E HAKANSSON 1992; STERN, EL ANSARY E COUGHLAN 1996 apud ELG, 2002, P. 633).

Uma rede pode ser visualizada como um conjunto de firmas que coordenam suas atividades obedecendo regras diferentes e adicionando diferentes competências. Esta abordagem se refere a uma rede como algo instrumental e tangível, construído conscientemente e governado por companhias membros, tornando a questão de orientação de mercado inter-firmas especialmente relevantes (ELG, 2002, p. 633).

Desta perspectiva, uma rede deve assumir que um sistema de orientação de mercado dará mais competitividade e melhor performance geral em termos de lucratividade, participação de mercado, etc. (SIGUAW, SIMPSON E BACKER 1999 apud ELG, 2002, p. 633).

Para esta pesquisa, o mercado inter-organizacional se refere às atividades que duas ou mais companhias independentes que põe em prática juntas de forma a fazer rede ou o relacionamento individual mais sensível as demandas do mercado” (ELG, 2002, p. 633). O propósito desse capítulo é discutir as propriedades do

relacionamento e serviço que podem influenciar o grau de orientação de mercado inter-organizacional (ver ELG, 2002, p. 633).

Entretanto, para Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 310), enquanto o marketing transacional está preocupado com o ato de fazer uma única venda, o marketing de relacionamento está mais preocupado com o estabelecimento de um entendimento próximo ao cliente que resultará em negócios repetidos e oportunidades para um crescimento comercial adicional. Isto é decorrência da mudança do marketing, ocorrida nos anos 90, focando estabelecer relacionamentos mais duradouros (ver GUMMENSON, 1987; GRÖNROOS, 1994; MORGAN; HUNT, 1994; PAYNE, 1995; WEBSTER, 1992; ZIELKE; POHL, 1996).

Para Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 310), “a batalha estratégica fundamental é pelo cliente: só farão sucesso àquelas companhias que têm como objetivo conseguir e reter clientes”. De fato, como mostrou Reichheld e Sasser (1990, p.111), a retenção de clientes está se tornando um indicador-chave do lucro, pois, segundo os autores, a lealdade do cliente é o elemento mais importante para o sucesso das companhias.

Porém, se faz necessário distinguir retenção e lealdade do cliente. Para Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 311), a retenção do cliente é essencialmente uma medida do comportamento de compra repetida, enquanto que a lealdade do cliente tem mais a ver com o seu sentimento em relação ao fornecedor (mais relacionado com satisfação do cliente).

Para se construir a retenção e a lealdade do cliente, Aaker (1998) ressalta a importância da construção da marca e o aumento de excelência nas atividades de serviços, e que para toda a oferta no mercado existe uma combinação de elementos tangíveis e intangíveis. Entretanto, como as companhias têm abraçado o controle de qualidade e a certificação técnica na produção dos seus produtos, diminui a diferenciação entre fornecedores, no que se refere os elementos tangíveis. Portanto,

os elementos tangíveis e intangíveis estão se tornando indistintos e os elementos intangíveis estão cada vez mais importantes.

Um ativo intangível, e que se relaciona com o cliente, é a marca. “Formalmente, a marca é um nome, sinal, símbolo ou logo que identifica bens e serviços de um vendedor e suas diferenças dos outros” (WEBSTER; KELLER, 2004, p. 389).

Marcas industriais devem estar enraizadas na estratégia de marketing, nos conhecimentos do mercado, metas e posicionamento, pois o conhecimento sobre os valores dos clientes e suas preferências fornecem superioridade competitiva (WEBSTER; KELLER, 2004, p. 390).

Porém, para melhorar a probabilidade de retenção de clientes, as organizações estão cada vez mais recorrendo a técnicas de marketing de relacionamento. O foco está em construir laços entre a organização e seus clientes para melhorar o “feedback” e finalmente consolidar a lealdade do cliente (WEBSTER; KELLER, 2004, p. 390).

Rozin e Magnusson (2003 apud WEBSTER; KELLER, 2004, p. 391) descreveram o desenvolvimento de uma estratégia global de marketing para uma empresa industrial, consistindo de um processo de sete passos. O processo inicia com um foco nas necessidades do cliente, não no produto. Os passos são:

1. Segmentação baseada nas necessidades: Grupos de clientes em segmentos de acordo com suas necessidades;
2. Identificação do segmento: Selecionar as características do cliente incluindo comportamento;
3. Atratividade do segmento: Avaliar o valor do negócio em termos econômicos e ajustar a estratégia para cada necessidade básica do segmento;

4. Rentabilidade do segmento: Estimar a contribuição líquida para a rentabilidade em cada segmento potencial;
5. Posicionamento do segmento: Criar uma proposição de valor e uma oferta básica de produto/preço para as necessidades dos clientes e as características de compras de cada segmento;
6. Segmento acido: Criar e testar “um histórico do segmento” para implementação do posicionamento estratégico;
7. Mix estratégico de marketing: Criar um programa completo de marketing (produto, preço, promoção e distribuição) para implementar a estratégia de posicionamento.

Complementando, os autores afirmam que o mercado industrial é primariamente distinto por causa da sua motivação por lucratividade e clientes dependentes de orçamento, não em seus produtos. Estes clientes são diferentes dos consumidores por causa do tamanho de suas compras, a concentração de seu poder de compra, a natureza do relacionamento da sua demanda e do seu relacionamento com seus fornecedores, e, talvez o mais importante: seu processo de compra. Compra industrial é, em muitos aspectos, diferente do consumidor individual ou familiar. Por que a compra industrial é uma combinação de decisão individual e processo de decisão organizacional, as marcas devem influenciar ambos os processos. Comportamentos de compra envolvem decisões feitas individualmente em interação com outras pessoas, ambos dentro e fora da organização, no contexto dos seus objetivos organizacionais, recursos, estratégias e estrutura. Entretanto, decisões de compras industriais tipicamente envolvem muitos atores, decorrendo ao longo de um período e indo através de uma série de estágios decisórios.

Para Aaker (1998), o papel desempenhado por uma marca industrial variará com o tipo de situação de compras. Existe uma continuidade de tipos de situação de compras baseada na complexidade do problema a ser resolvido, a novidade dos requisitos de compra, o número de pessoas envolvidas e o tempo requerido. O processo por si só consiste em um número de estágios de decisão do reconhecimento do problema através do desenvolvimento de especificações, a identificação e

avaliação dos vendedores e produtos oferecidos, a escolha de um ou mais vendedores, a negociação dos termos de compra, a avaliação da performance e o gerenciamento do relacionamento conseqüente.

Outro ponto fundamental é abordado por Kotler (1988, p. 399). Segundo este autor, na compra industrial é o indivíduo, não a organização, quem toma as decisões. Esse indivíduo é motivado por sua própria necessidade e percepção de como fazem o seu trabalho organizacional no intuito de maximizar os resultados (pagamento, adiantamento, reconhecimento e sentimento de realização) oferecidos pela organização. Esses resultados finais são obtidos com base no sistema de evolução de performance e retroagem dentro da organização. A organização de compra tem metas, recursos, estrutura e sistemas que guiam e obrigam as ações dos indivíduos dentro da organização. Portanto, cada indivíduo tenta atingir as metas organizacionais com os recursos disponíveis de forma a minimizar riscos e maximizar os resultados, de acordo com suas necessidades individuais.

Entretanto, as organizações necessitam legitimar o processo de decisão de compra e os seus resultados. Pessoas não compram produtos. Eles compram solução para dois problemas: a economia da organização e seu próprio desejo pessoal em obter resultados individuais e recompensas. Neste sentido, decisões de compras industriais são tão racionais como emocionais, e servem tanto as necessidades da organização como as necessidades individuais (KOTLER, 2000, p. 179).

Essa prática é consistente, segundo Webster e Keller (2004, p. 397) com o fato de que o marketing industrial e compras são focados no relacionamento, não na transação individual. O cliente quer uma relação ótima com o fornecedor de produtos de qualidade e serviços. A relação é entre companhias. A marca é a relação entre comprador e vendedor. As características da firma fornecedora – financeiramente forte, sua reputação por operações éticas, registro de fornecimento confiável e serviço, perícia técnica, sua habilidade no processo de produção, e assim por diante – esses fatores são mais importantes do que a qualidade dos seus produtos. A qualidade dos

produtos é um dado, mas no jogo competitivo; as características da companhia como um fornecedor são frequentemente a chave da diferenciação.

Portanto Webster e Keller (2004, p. 398) concluem que a partir das lições desenhadas desta breve visão da essência do processo de compra industrial e da estratégia de marketing industrial é possível desenvolver um guia simples para escolha das únicas e complexas marcas industriais. Esses guias são baseados nos julgamentos fornecidos pelas análises de procedimento. Entretanto, cada um fornece a possibilidade para uma pesquisa adicional para marketing e investigação acadêmica. As orientações são as seguintes:

1. O papel e importância da marca deveriam ser vinculados diretamente ao mercado industrial, cujo modelo é de negócios/lucro e estratégia de fornecimento de valor;
2. Entender o papel da marca no processo de compra organizacional;
3. Ter certeza de que a proposta básica é relevante para todos os players significativos na unidade decisória e no processo de tomada de decisão;
4. Enfatizar a aproximação com a marca corporativa;
5. Construir a marca corporativa em torno de ativos intangíveis como perícia técnica, credibilidade, facilidade de fazer negócios e possibilidades;
6. Evitar a estratégia confusa de comunicação corporativa e estratégia da marca;
7. Aplicar detalhadamente a análise de segmentação com e através dos segmentos da indústria. Basear nas diferenças da composição e funcionamento dos centros de compras nestes segmentos;
8. Construir uma comunicação da marca em torno de efeitos interativos das múltiplas mídias;
9. Adotar um gerenciamento de aproximação de baixo para cima e de cima para baixo;
10. Educar toda a organização sobre o valor da marca e o papel da organização no fornecimento do valor da marca.

Em complemento a essa abordagem do relacionamento com a marca no mercado industrial, o estudo passará a analisar o marketing de relacionamento, visto que, as pesquisas de marketing moderno enfatizam o uso dos serviços nos relacionamentos industriais.

Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 313) apresentam a “escada do marketing de relacionamento desenvolvido por Payne; Christopher, Clark e Pack (1995 apud HOOLEY; SAUNDERS e PIERCY, 2001, p. 313). A figura 5 mostra um número de estágios identificáveis na construção do relacionamento. Na base da escada está o prospecto ou o cliente alvo. A ênfase inicial será transformar o prospecto em um consumidor. A partir daí muda-se a ênfase para a manutenção de um relacionamento contínuo e a um prazo mais longo. O marketing de relacionamento procura converter clientes em apoiadores aqueles que têm sentimentos positivos em relação ao fornecedor e até o nível de defensor a favor do fornecedor. No topo da escada está o parceiro, nesse nível o fornecedor e o consumidor estão trabalhando juntos pelo benefício mútuo. Portanto, o foco do marketing de relacionamento é mover os consumidores para o topo da escada, descobrindo maneiras de enriquecer o valor que as partes conseguem do relacionamento.

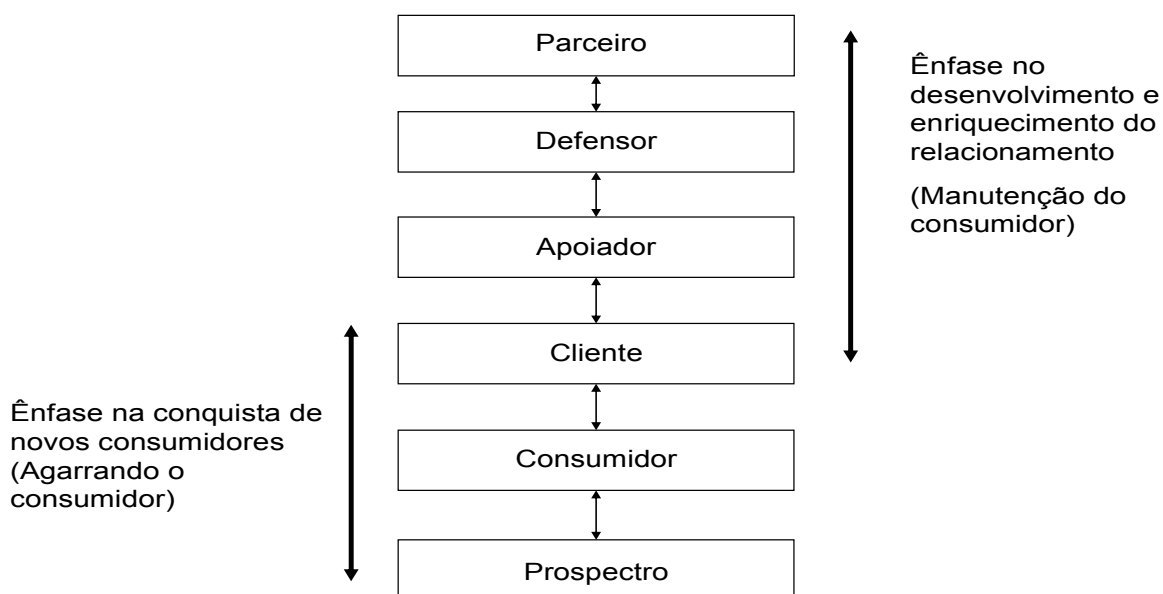


Figura. 5 Escada do marketing de relacionamento, Hooley et al. 2001, p. 313

Hooley; Saunders e Piercy (2001, p.314) afirmam que agora muitas firmas estão começando a perceber que é necessário segmentar mercados em torno das necessidades fundamentais do consumidor. Isso leva a focar os recursos a construção de relacionamento sobre aqueles grupos de clientes em que isso seja vantajoso e que corte custo e os problemas que uma abordagem difusa pode causar.

Também é essencial, conforme Huxham (2003, p. 403), para relacionamentos mais avançados, o estabelecimento de: confiabilidade, respeito entre as partes, compartilhamento de informações, ajuda comum, poder, estrutura entre membros e liderança.

Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 315) afirmam que atualmente as empresas não estão mais simplesmente vendendo, mas atuando para se tornarem o fornecedor preferencial por meio de um relacionamento colaborador entre vendedor e cliente. O cliente espera que o vendedor conheça bem a sua empresa para criar produtos e serviços que ele não poderia ter desenvolvido, nem criado, e dar prova com bastante eficiência de que o fornecedor agrega valor ao preço. O fundamental, segundo o autor, para se estabelecer um relacionamento é determinar o que cada

parte ganha, ou poderia ganhar, com esse relacionamento. Muitas organizações ainda olham a partir das suas perspectivas, reconhecendo para elas o valor da retenção ou lealdade do consumidor, mas não pensando claramente o que o consumidor irá conseguir com aquela negociação.

Em complemento, afirmam Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 314), outras firmas agora estão começando a perceber que o tipo de relacionamento que os consumidores querem com um fornecedor por si só pode ser uma maneira efetiva de segmentar mercados ao redor das necessidades fundamentais do clientes. Isso pode levar ao enfoque dos recursos de construção de relacionamento sobre aqueles grupos de clientes em que isso seja mutuamente vantajoso e com isso haja um corte no custo e na hostilidade criados por meio de abordagens difusas.

Portanto, o essencial para relacionamentos mais avançados, tais como parcerias, especialmente em mercado de negócios, é o estabelecimento da confiança mútua e o respeito entre as partes (CROSBY; EVANS e COWLES, 1990, p. 78). Isso envolve estar preparado para compartilhar, às vezes, informação comercialmente sensível.

Para Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 315), uma outra parte fundamental do marketing de relacionamento surge do envolvimento e comprometimento do funcionário com o processo de manutenção e construção do relacionamento, pois toda a estratégia depende dos funcionários que têm a responsabilidade de colocá-las em prática. Os funcionários, desde os vendedores da linha de frente ao pessoal da contabilidade e os funcionários do estacionamento, precisam entender seus papéis na construção do relacionamento, estar comprometidos com ele e motivados para alcançá-lo. Em muitas situações, no que diz respeito ao consumidor, o funcionário que eles encontrarem no ponto de venda, ou na entrega do serviço, é a companhia e sua marca.

Segundo Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 315), vários métodos foram sugeridos para se construírem laços mais próximos com os clientes e assim movê-los mais para cima na escada do marketing de relacionamento. Esses podem ser agrupados em três categorias principais: construção de benefícios enriquecidos de lealdade; criação de laços estruturais e criação de consumidores satisfeitos.

Com referência a construção de benefícios enriquecidos, uma abordagem básica para se construir esse tipo de relacionamento é por meio do desenvolvimento de benefícios enriquecidos de lealdade para clientes. Esses podem ser benefícios financeiros ou sociais.

Os benefícios financeiros dão ao cliente uma razão financeira para entrar no relacionamento a prazo mais longo e permanecer leal ao fornecedor. Esses incluem descontos para volume de compra ou compra repetida ou outras recompensas para a lealdade.

Os benefícios sociais poderiam incluir o estabelecimento de agrupamentos sociais regulares e a hospitalidade corporativa ou os eventos sociais patrocinados por uma firma na qual seus clientes podem encontrar outros clientes com uma visão para desenvolver seus interesses comerciais mútuos.

Por meio da oferta de benefícios enriquecidos, as companhias podem criar laços estruturais com seus clientes o que torna difícil ou caro para seus clientes recusarem esses benefícios (STORBACKA; STRANDVIK e GRÖNROOS, 1994, p. 12).

E algumas áreas, os laços estruturais poderiam ser baseados em acordos legais e em compromissos, especialmente quando estiver envolvido o uso de patentes protegidas. Os laços também são criados através da troca do conhecimento que o cliente não teria acesso de outra forma (GRONHAUG; GILLY, 1991, p. 155).

Quando os laços estruturais são fortes, mesmo os clientes insatisfeitos podem permanecer leais devido aos altos custos de mudança envolvidos (GRONHAUG; GILLY, 1991, p. 158).

Clark e Payne (1995 apud HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001, p. 316) discutem o “pacote estratégico” em que as companhias constroem barreiras para a saída dos consumidores através da oferta de grupos de produtos inter-relacionados. Apesar da insatisfação com um ou mais desses serviços, os custos, para o cliente, da mudança para um concorrente podem ser substanciais quando todos os serviços são levados em conta.

Talvez o mais fundamental, como uma base para se estabelecer um relacionamento duradouro com os clientes, e movê-los para cima para transformá-los em apoiadores, defensores ou até mesmo parceiros que consigam mais do relacionamento do que originalmente procuravam (HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001, p. 316).

Jones e Sasser (1995, p. 91) afirmam que somente satisfazer os clientes não é o suficiente para dar-lhes motivo para se tornarem leais e defensores, isto é, mais que simples cliente, pois, dependendo do nível de concorrência no mercado, o que pode diretamente causar impacto sobre o nível de escolha disponível, e do grau de envolvimento que o cliente sente com o produto ou serviço. As taxas de retenção entre os consumidores “satisfeitos” podem variar dramaticamente.

Para Jones e Sasser (1995, p. 91), para melhorar a probabilidade da retenção do cliente é necessário ir além do que é esperado e proporcionar ainda mais valor para os clientes. Entre os consumidores muito satisfeitos ou contentíssimos, as taxas de retenção são significativamente mais altas e eles podem se tornar “apóstolos” ou defensores, falando aos outros sobre suas ótimas experiências. Para se criar

consumidores contentíssimos é necessário dar alta prioridade ao serviço ao cliente nas estratégias que a organização desenvolve e nas ações que ela toma no mercado.

Segundo Bowen e Lawler (1992, p. 35), há três ingredientes críticos para uma provisão de serviço: a estratégia, os sistemas e o pessoal. Primeiro, há uma necessidade de ter uma estratégia clara de serviço que seja comunicada em toda a organização para que saibam seu papel na provisão de serviço aos consumidores e clientes. A estratégia precisa demonstrar o compromisso da companhia com o serviço e seu papel na estratégia geral da companhia. Mais e mais companhias estão usando as medidas de satisfação do consumidor junto com critérios financeiros e outros para medir o desempenho geral, sinalizando a prioridade mais alta que agora eles dão à criação da satisfação do consumidor.

Não somente as firmas precisam estar comprometidas com o serviço superior nas suas estratégias, mas precisam colocar no lugar os sistemas para capacitar seus funcionários a realizarem os serviços para seus clientes (PAYNE, 1993 apud HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001, p. 317).

Portanto, as empresas devem reconhecer a importância do serviço ao cliente e estar comprometidas com a sua realização. Isso significa recrutar, treinar e capacitar funcionários para fornecer os níveis de serviço que irão criar valor ao consumidor e, então, recompensá-lo apropriadamente. Bowen e Lawler (1992, p. 36) sugerem vários fatores na capacitação dos funcionários para se realizar excelente serviço. Central é a provisão de informação sobre o que os consumidores exigem e sobre como a organização está se saindo na provisão daquele nível de serviço. Também importante é o poder para se tomarem decisões que irão afetar o nível do serviço realizado.

Barry e Parasuraman (1991 apud HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001, p.317) concluem que os clientes medem suas experiências contra um benchmark do serviço que eles esperam receber. A qualidade da realização de um serviço e subseqüentemente o nível de satisfação do cliente estão diretamente relacionados à diferença (ou lacuna) entre as expectativas e as experiências.

Barry e Parasuraman (1991 apud HOOLEY;SAUNDERS E PIERCY, 2001, p.317) discutem duas maneiras nas quais as expectativas podem ser usadas como padrões de comparação. Primeiro é a expectativa do consumidor em relação ao que ele acredita que vai acontecer em uma prestação de serviço. Segundo, é o que o cliente quer da prestação de serviço, suas necessidades realizadas.

Esses dois níveis constituem níveis de serviço adequados e desejados. Entre esses dois níveis, Barry e Parasuraman (1991 apud HOOLEY;SAUNDERS E PIERCY, 2001, p.317 - 318) sugerem que existe uma “zona de tolerância”. Um nível de desempenho acima da zona de tolerância surpreenderá o consumidor e reforçará a lealdade enquanto o desempenho abaixo da zona de tolerância criará uma insatisfação e frustração por parte do cliente e finalmente poderá levar a uma diminuição na lealdade.

Entretanto, segundo Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 319), os níveis de satisfação desejados mudam mais lentamente que os níveis adequados. Vários fatores influenciam as expectativas, desde as necessidades pessoais do cliente, por meio dos serviços alternativos, até promessas específicas feitas pelos realizadores do serviço na sua tentativa de conseguir o negócio em primeiro lugar. As comunicações boca a boca com os influenciadores e as experiências passadas dos consumidores também afetam as expectativas do nível do serviço.

Para Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 319), as experiências anteriores de quem realiza o serviço, ou de executores de serviços similares, sempre são um ponto de partida na criação de expectativas, que também afetarão a opinião de outras pessoas ou empresas. Dependendo da influência que esses formadores de opinião exercem na estima do consumidor, eles podem ter uma influência significativa no que é esperado e até mesmo impedir a tentativa de determinado serviço.

O segundo determinante das expectativas são as promessas que a própria companhia faz antes dos clientes utilizarem seus serviços. Essas promessas, por meio da publicidade, argumentação do vendedor e a imagem geral criada por meio das estratégias de preço e afins, estabelecem padrões que a companhia deveria manter. Prometer muito menos pode resultar no fracasso em atrair os clientes (eles podem ser seduzidos por promessas mais atraentes da concorrência), prometer mais do que realizar pode resultar em consumidores insatisfeitos (HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001, p. 319).

Para criar clientes contentíssimos as organizações precisam superar suas expectativas. Há duas maneiras de conseguir isso: realizar um excelente serviço ou diminuir as expectativas do cliente para que elas possam ser superadas. Com certeza, elas não são mutuamente exclusivas, mas deveriam ser usadas juntas. Barry e Parasuraman (1991 apud HOOLEY;SAUNDERS E PIERCY, 2001, p.319) oferecem várias sugestões para se administrarem as expectativas do consumidor.

- **Assegure que as promessas reflitam a realidade.** Promessas explícitas e implícitas estão diretamente dentro do controle da organização ainda que muitas, no desejo de conseguir o negócio, prometam o que nunca conseguem realizar. As promessas deveriam ser checadas previamente com o funcionário responsável pela sua realização para assegurar que elas sejam possíveis, e a atenção deve ser prestada aos métodos que podem ser empregados para demonstrar aos clientes que as promessas foram mantidas ou superadas.
- **Coloque um prêmio para a confiabilidade.** Quando os serviços são realizados de forma confiável, eles podem se encaixar em outros critérios (isto é, na maneira da realização), mas a avaliação geral provavelmente é aceitável. Quando os serviços são realizados de forma confiável, eles também reduzem a necessidade de refazer o serviço, um indicador altamente visível do serviço malfeito. Quando se

refaz o trabalho, as expectativas do consumidor provavelmente diminuem, assim como as chances de um término com sucesso.

- **Comunique-se com os clientes.** Manter contato com os clientes para entender suas expectativas e explicar os limites das possibilidades do serviço pode ser uma maneira poderosa de administrar as expectativas. A comunicação pode encorajar a tolerância. Demonstrar preocupação com o consumidor pode servir para ampliar a zona de tolerância.

Este capítulo examinou as razões para que uma firma de sucesso deve ter cada vez mais foco na criação de relacionamentos contínuos com os clientes alvo selecionados do que depender mais de transações esporádicas. O marketing de relacionamento procura construir relacionamentos a prazos mais longos com clientes selecionados, posicionando-os acima na escala do marketing de relacionamento a clientes, a defensores e parceiros. Um fator importante na criação dos relacionamentos a prazos mais longos é a provisão de serviço superior, além das expectativas originais do cliente.

A seguir o trabalho apresenta uma revisão da teoria da vantagem colaborativa.

2.5 VANTAGEM COLABORATIVA

A competição global aumentou na última década. As empresas sob tremenda pressão estão transformando suas organizações, enxugando-as e tornando-as o mais eficiente possível. Alegar que “a única constante é a mudança” é trivial, porém verdadeiro no ambiente de negócios de hoje. No desafio dessa constante, e o conseqüente surgimento de uma nova competição, as empresas estão focando suas competências essenciais e tornando fontes externas todas as outras atividades não essenciais.

Este novo ambiente é caracterizado por: escassez de recursos, intensificação da competição, maiores expectativas dos clientes, pressões de grandes distribuidores,

inevitável internacionalização dos mercados e da sua competição, taxas mais rápidas de mudança nos mercados e tecnologias e mercados mais turbulentos e imprevisíveis (HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001, p.152) , portanto:

As organizações do futuro tendem a ser verticalmente desintegradas: funções tipicamente englobadas em uma empresa isolada serão desempenhadas de maneira fragmentada em empresas associadas, porém independentes. As funções de design e desenvolvimento de produto, manufatura e distribuição... serão trazidas juntas e amarradas em um alinhamento por uma variedade de mecanismos de mercado.” (MILES e SNOW, 1984 apud Hooley; Saunders e Piercy 2001, p. 153)

Essas mudanças propiciaram o surgimento, dentro das empresas, da estratégia de colaboração e parceria com as outras empresas, como um processo de orientação para o mercado que, segundo Piercy e Cravens (1995), se denominam parcerias de mercado, alianças estratégicas e rede de marketing. Portanto, a construção dessa rede de relações com outras empresas, é, segundo Dyer (2000, p. 5) essencial, pois somente assim a empresa pode competir efetivamente e sustentar vantagens competitivas neste cenário de constante mudança.

A influência da orientação de mercado na performance da companhia foi, segundo Elg (2002), demonstrado por Becker e Homburg (1999); Jaworski e Kohli (1993); Narver e Slater (1990) e Ruekert (1992), Webster et al. (1992) (apud ELG 2002).

Elg (2002, p. 633) sugere que uma orientação de mercado em rede influenciará a performance de uma forma geral, assim como a competitividade dos membros individuais.

De fato, complementa Elg (2002, p. 634), uma rede pode ser visualizada como um conjunto de firmas que coordenam suas atividades obedecendo regras diferentes e adicionando diferentes competências. Essa abordagem se refere a uma rede como

algo instrumental e tangível, construído conscientemente e governado por companhias membros, e torna a questão de orientação de mercado inter-firmas especialmente relevante.

Desta perspectiva, uma rede deve assumir que um sistema de orientação de mercado dará mais competitividade e melhor performance geral em termos de lucratividade e participação de mercado (SIGUAW; SIMPSON e BACKER 1999 apud ELG, 2003, p. 634).

Por outro lado, segundo Siguaw; Simpson e Baker (1999 apud ELG, 2002) poucos reconhecem o significado da orientação de mercado em redes inter-organizacionais e de que forma o grau de orientação de mercado de um membro da cadeia influenciará a orientação de mercado de outro membro, e assim por diante, como uma somatória da orientação de mercado de cada uma das companhias que interagem entre si.

Nesse mesmo sentido, Hooley; Saunders e Piercy (2001, p.154) afirmam que essas novas relações baseadas em clientes, fornecedores, distribuidores e até mesmo concorrentes estão resultando em uma variedade de novos modelos organizacionais, os quais são comumente agrupados e classificados como “redes”, em que os membros podem constituir “empresas virtuais” (ver também WEBSTER, 1992).

Entretanto, Dayer e Singh (1998, p. 73) alertam que mais que empregar uma estratégia única para todos, as empresas devem pensar estrategicamente sobre como administrar os diferentes fornecedores, concorrentes e clientes, ou seja, toda a rede. Nesse mesmo sentido, segundo Dyer (2000, p. 24), a estrutura da rede pode ser tanto vertical como horizontal que, guiadas por sistemas de informações e apoio as decisões, resultam em uma rede flexível e adaptável à mudança, orientado para o cliente e suas necessidades (ELG, 2002).

Complementando, Huxham (2003, p. 401) argumenta que ao se criar uma rede de colaboração cinco fatores são preponderantes e devem ser observados: ajuda comum, poder, confiança, estrutura entre membros e liderança. A ajuda comum significa que as empresas envolvidas devem estar totalmente de acordo com a ajuda; o poder deve ser exercido de forma não explícita; a confiança, semelhante a ajuda comum, em que as empresas envolvidas devem também estar de acordo; no que se refere a estrutura dos membros, esta deve ser clara e gerar entendimento mútuo e desenvolver a credibilidade; com referência a liderança, a empresa que lidera deve possuir o espírito da colaboração e o cuidado colaborativo, representando hora um papel hora outro.

Webster (1992, p. 5) apresenta algumas características das novas empresas colaboradoras, que são: flexibilidade, especialização e ênfase no gerenciamento do relacionamento, em vez de transações pontuais com o mercado de forma que responda rápida e flexivelmente à mudança acelerada na tecnologia, competição e preferências do cliente.

Para Achrol (1997) os seguintes fatores devem ser considerados como elementos chave de projeto e de operação de organizações em rede: Força, interdependência e compromisso, credibilidade e normas sociais. Ainda existe dentro de uma rede, uma situação de dependência e força. As organizações devem observar a maneira com que esta força é exercida e quão vulnerável pode estar uma empresa inserida na rede, observando, no caso da interdependência e compromisso, é que não se deve subestimar a importância do compromisso das pessoas, ou a falta disso, em uma organização de rede efetiva, pois a credibilidade é um aspecto chave do gerenciamento de relacionamento dentro de uma rede. Uma organização em rede requer que cada parceiro desista de alguma influência e controle alguns pontos importantes, e torne-se vulnerável para com os parceiros.

E por último Achrol (1997) afirma que as redes deveriam ser consideradas em termos de questões comportamentais, como: Solidariedade, mutualidade, flexibilidade, integridade, saber lidar com conflitos.

Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 158) argumentam que os fatores que motivam as estratégias de colaboração são: Primeiro, complexidade do mercado de risco, pois os mercados modernos são freqüentemente caracterizados por complexidade e alto grau de risco, e acrescentam que uma maneira de enfrentar esta complexidade e reduzir o risco (ou dividi-lo) é por meio da colaboração.

O segundo fator determinante dessa estratégia é a falta de recursos e habilidades. Atualmente existem pressões crescentes em empresas para colaborarem de forma eficaz na competição em mercados dirigidos à tecnologia e globalizados. Os custos de desenvolvimento interno de capacidades e habilidades podem ir além dos recursos de uma única empresa, e esses recursos estão disponíveis a um custo menor por meio de alianças com parceiros especializados. Isso é possível, pois cada parceiro pode concentrar-se em aplicar sua competência essencial no que faz de melhor (HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001, p.158).

O terceiro fator é o que Womack e Jones (1996 apud HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001, p.158) denominaram de “empresa enxuta” e também através do programa “Efficient Consumer Response”.

A “empresa enxuta” é uma forma de extensão da cadeia de fornecedores, em que as empresas deveriam ser organizadas em torno de corrente de valores para evitar o desperdício, atender adequadamente os clientes, eliminar os estoques, de forma a ter demandas estáveis e previsíveis através da cooperação e colaboração, sem a turbulência causada pela competição tradicional.

O “Efficient Consumer Response” é baseado em “parcerias cooperativas” entre varejistas e fabricantes, as quais estão dedicadas a colaborar na redução de custos de fornecedores.

Os pontos apresentados não devem ser ignorados, ao passo que eles fornecem pressões poderosas para a colaboração entre empresas,

convencionalmente vistas como tendo somente uma relação cliente – comprador, ou para quem são tradicionalmente competidores.

A seguir, o trabalho examina os tipos de redes que podem ser identificados e a natureza dos links que as amarram.

Para Webster (1992, p. 5), o primeiro passo após a transação comercial pura é a transação repetida entre comprador e vendedor. O passo seguinte é o relacionamento de longo prazo que é ao mesmo tempo, antagônico e altamente dependente do controle de mercado. Então tem-se a parceria real. Em cada acordo de parceria existe uma total dependência das empresas participantes em áreas particulares. O próximo passo é a aliança estratégica, que é definida pela transformação de uma nova entidade, como a do desenvolvimento de um novo produto, onde ambas as partes comprometem recursos com propósito estratégico claro para ambas, a joint venture resultante da formação da nova firma é o resumo da aliança estratégica.

Organizações em rede são estruturas corporativas que resultam do relacionamento múltiplo, parcerias e alianças estratégicas, a figura 6, esquematiza os passos do marketing de relacionamento segundo os conceitos de Webster (1992, p. 5).

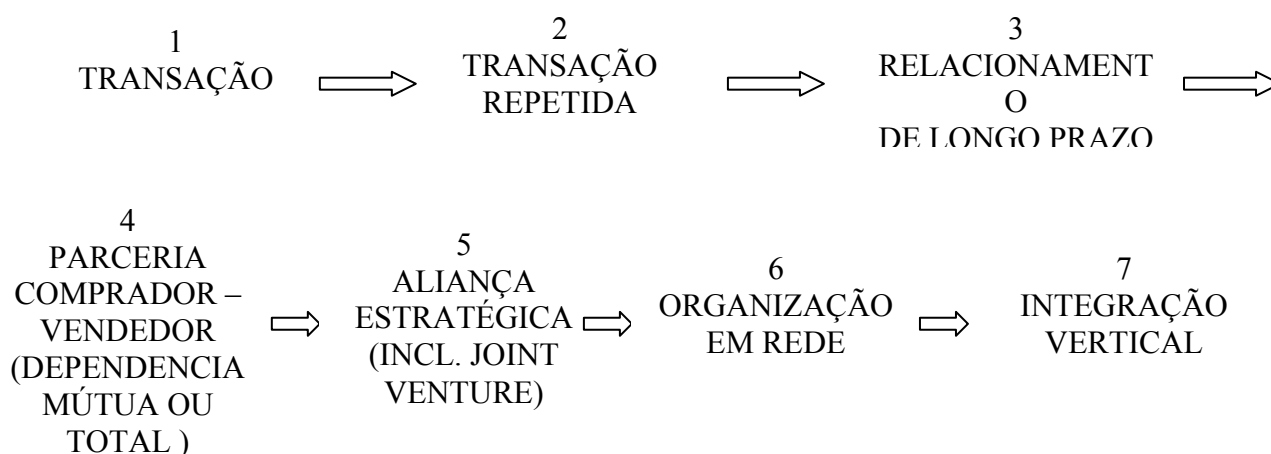


Figura 6 – Cadeia do marketing de relacionamento (WEBSTER, 1992, p.5)

Em complemento, segundo Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 159), Cravens; Piercy e Shipp (1996) integraram essa perspectiva de Webster (1992) com outras, Achrol (1991); Powell (1990); Quinn (1992) e propuseram os tipos de organização em rede mostrados na figura 7. As redes são diferentes e podem ser classificadas em duas:

1. **O tipo de relacionamento em rede**, o qual pode variar de altamente colaborativo (envolvendo várias formas de colaboração e parceria inter-organizacional) e mais importante transacional (a tradicional transação comprador – vendedor);
2. **A volatilidade de troca ambiental** se baseia no argumento que, em ambientes altamente voláteis, relacionamentos externos com outras organizações precisam ser suficientemente flexíveis para permitir a alteração - e possivelmente término – em um curto período de tempo. Por outro lado, quando o ambiente está mais estável, formas de colaboração mais resistentes são mais atrativas.

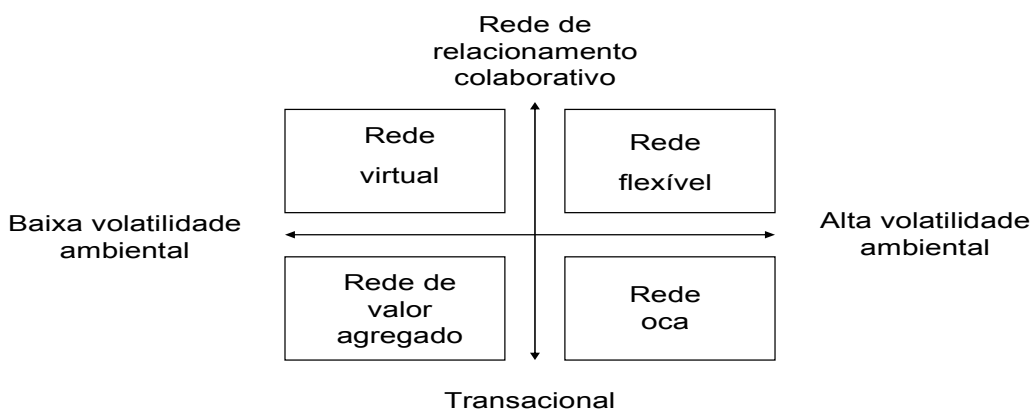


Figura 7. Classificação de organização em rede – Cravens et al. 1996, p. 209

A rede oca é a forma organizacional baseada em transação, associada a ambientes altamente voláteis. O termo “oca” enfatiza que a organização-núcleo extrai muito de outras organizações para satisfazer as necessidades dos clientes. Essas

organizações são freqüentemente formadas por especialistas que coordenam uma rede extensa de fornecedores e compradores (CRAVENS; PIERCY e SHIPP, 1996).

A rede flexível está associada a condições de alta volatilidade ambiental, mas caracterizada por links inter-organizacionais, os quais tendem a ser colaborativos e de duração a longo prazo, onde o coordenador da rede gerencia uma equipe interna que identifica as necessidades dos clientes e estabelece fontes de fornecimento para satisfazer as solicitações dos clientes (CRAVENS; PIERCY e SHIPP, 1996).

A rede de valor agregado é associada a ambientes menos voláteis e baseada principalmente em relacionamentos transacionais entre membros da rede, onde o coordenador da rede pode usar uma rede global de fornecedores, mas ainda mantém operações internas substanciais. A relação transacional é apropriada porque o fornecedor está simplesmente assinando um contrato para um de seus produtos padrão. Membros da rede são especializados em certas funções agregadoras de valor a um baixo custo (CRAVENS; PIERCY e SHIPP, 1996).

E por último, a rede virtual, que é associada a situações em que a volatilidade ambiental é relativamente baixa, e a organização-núcleo procura estabelecer relacionamentos colaborativos com outras organizações. Isso é similar ao que tem sido chamado “corporação virtual”, a qual procura atingir adaptabilidade para satisfazer as necessidades de mercados segmentados por meio de parcerias de longo prazo, em vez de investimento interno. Para estes tipos de rede, o acesso a mercado e à tecnologia são motivadores-chave e, assim como a rede flexível, alianças estratégicas formais são o método mais comum para colaborar. A rede virtual fornece um “polimento” contra riscos de mercado e acesso à nova tecnologia (CRAVENS; PIERCY e SHIPP, 1996, p. 212).

Uma visão mais ampla e complexa de tipos de redes foi apresentada por Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 161), que tentaram refletir três características importantes que podem diferenciar vários tipos de redes: de uma única firma ou de

multifirmas, de um único setor ou multissetoriais e estáveis ou temporárias. A visão de Achrol (1997) identifica os seguintes tipos:

- **Redes de mercados internos:** Elas descrevem a reforma de grandes empresas para livrarem-se de restrições de hierarquias tradicionais e formas multidivisionais ao organizarem-se em unidades internas empresariais que operam como centros de lucro independentes.
- **Redes de mercados verticais ou redes de canais de marketing:** Refletem a visão tradicional dos relacionamentos de canais verticais, mas vão além para reconhecer a empresa focal que coordena empresas fornecedoras no contrafluxo e empresas distribuidoras como fluxo. Frequentemente o integrador especializa-se em funções de marketing e usa especialistas para produção e distribuição. Em tais redes, o modelo típico é o da empresa que possui a marca e é especialista em marketing, enquanto parceiros fornecem o produto ou a tecnologia de produção.
- **Redes de intermercados ou concêntricas:** São grupos empresariais representando alianças entre empresas que operam em setores diferentes e as empresas que são ligadas através do relacionamento vertical com essas alianças. Essas redes são caracterizadas por interconexões com intensa participação de recursos, tomadas de decisões estratégicas conjuntas, cultura e identidade. O centro pode ser uma empresa negociadora, possivelmente funcionando como um braço de marketing da rede, associado à filiais de produção, que formam grandes grupos verticais de subcontratantes, distribuidores e empresas satélites.
- **Redes de oportunidade:** Essas são representadas por um conjunto de empresas especializadas em vários produtos, tecnologias ou serviços que formam alinhamentos temporários em torno de projetos ou problemas específicos. Caracteristicamente, o centro da rede é uma organização de marketing especializada em coletar e disseminar

informação de mercado, negociar, coordenar projetos para clientes e fornecedores e regular a rede.

Essa revisão ilustra a diversidade e complexidade potencial de formas organizacionais de rede. Pode-se ser capaz de melhorar o entendimento se a empresa voltar a atenção para a natureza das ligações que mantém as organizações juntas nessas diversas formas de colaboração.

Assim como Webster (1992), Hooley; Saunders e Piercy (2001,p. 163) ressaltam a importância de se pensar em redes, no que diz respeito ao relacionamento de marketing, onde os relacionamentos entre rede de parceiros vão além destes que poderiam ser definidos por contrato, acordos escritos e trocas comprador-vendedor e no canal de distribuição, e defendem que a mera presença de redes de relações comerciais não é a característica diferenciável da organização em rede, mas que a qualidade de relacionamentos e os valores compartilhados que os governam diferenciam e definem os limites da organização em rede.

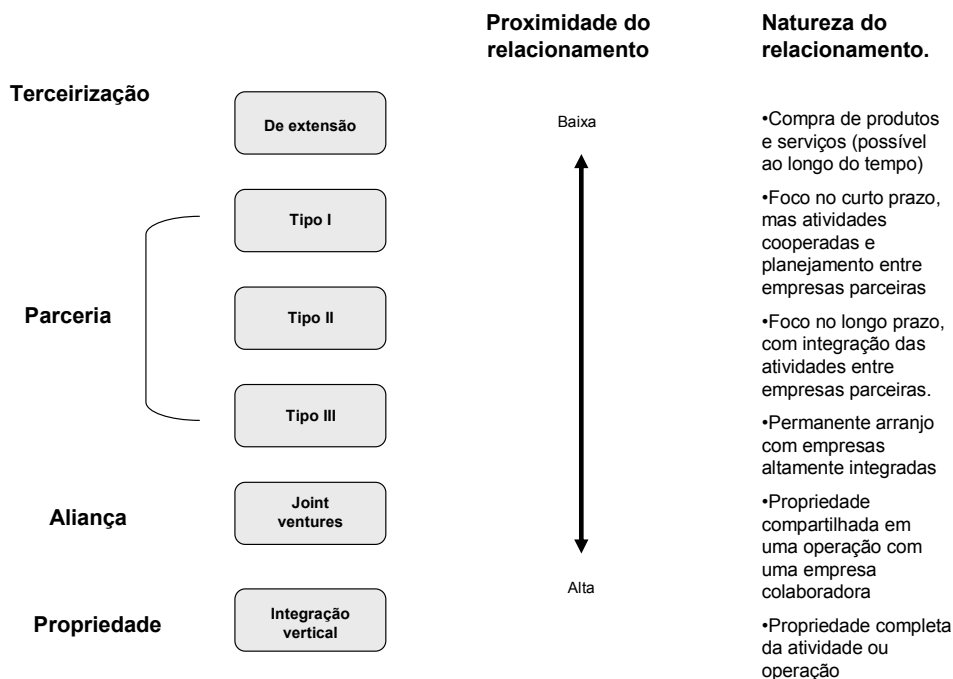
Este, complementam Hooley; Saunders e Piercy (2001, 163), é um ponto inicial no entendimento das dinâmicas das organizações em rede e sua atratividade ou desenvolvimento de uma estratégia específica de marketing na análise de parcerias. Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 163) ressaltam ainda que é importante que não se olhem as alianças estratégicas e formações de redes como fins em seu direito, mas como significados para uma finalidade (a implementação e regeneração de nossa estratégia de marketing e a melhoria de nosso processo de ida ao mercado) a ser usada seletivamente e baseada apropriadamente em objetivos e capacidades para gerenciar colaborações com outras organizações.

Uma maneira de categorizar relacionamentos de colaboração é apresentado por Lambert; Emmelhainz e Gardner (1996, p 22-28) sintetizado na figura 8. Esses relacionamentos formam um espectro, indo de um relacionamento tradicional e

transacional para uma integração vertical em escala total. Os relacionamentos mostrados na figura 8 tem as seguintes características:

- **Terceirização:** Para Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 163) terceirização é um relacionamento de extensão, isto é, comprar bens e serviços de outras empresas, como alternativa de produzi-los internamente. Por exemplo, comprar bens para revenda ou lidar com relacionamentos com distribuidores. Para Cravens; Piercy e Shipp (1996) a terceirização é considerada como rede oca.
- **Parcerias:** Essas são alianças que envolvem um relacionamento mais próximo entre organizações. Lambert; Emmelhainz e Gardner (1996) sugerem que parcerias variam em grau e tipo de integração. No tipo um, as parcerias são focadas no curto prazo e envolvem coordenação limitada. No tipo dois, as parcerias têm um foco no longo prazo e movem-se além da integração de atividades. No tipo três, as parcerias são vistas como permanentes e cada lado vê o outro como uma extensão de sua própria empresa.
- **Joint ventures:** Para Webster (1992, p. 8) essas são alianças onde as propriedades de um projeto ou operação são compartilhadas entre as empresas envolvidas. Esse relacionamento é focado nos parceiros de diferentes setores, compartilhando habilidades, know-how tecnológico e capacidades de marketing para inovadores. O conceito é que os parceiros vêem-se como mobilidade de vendas, como um produto total.

Figura 8 – Tipos de relacionamento de colaboração



Fonte: Lambert et al. (1996, p. 28)

- **Integração vertical:** Para Dyer (2000, p. 24), uma integração é totalmente detida pela organização núcleo, embora o relacionamento possa ainda ser visto como uma aliança estratégica, o que significa que a firma produz o insumo requerido em casa e mantém controle sobre a fonte unitária e a unidade de compra. Em caso extremo a firma deve produzir todos os seus insumos.

Para Dyer e Singh (1998, p. 665), é importante que se considere os pontos fortes e fracos desses diferentes graus e tipos de parcerias em desenvolver alianças estratégicas apropriadas, e que se reconheça que em redes pode haver uma mistura de estilos de parceria.

Para Webster (1992, p. 1), é também importante que se reconheça que no desenvolvimento de estratégia de marketing em alguns mercados, a concorrência está

cada vez mais baseada no relacionamento entre as alianças e as redes que eles criaram, e não mais entre empresas individuais.

Hooley; Saunders e Piercy(2001, p.167) ressaltam que alianças estratégicas não são uma fórmula mágica para todos os males. Elas podem não ser importantes para alcançar os objetivos das empresas. Existem riscos significantes. As empresas devem estar conscientes de que as alianças estratégicas algumas vezes simplesmente não funcionam e podem ser um espetacular fracasso.

De fato, como observam Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 168), assim como o fracasso total de uma aliança e a quebra da rede envolvida, existem outras questões importantes para se ter em mente como limitações potenciais à aplicação de estratégias de colaboração, e se deve considerar os seguintes fatores como elementos-chave de projeto e de operação de organizações em rede:

- **Força:** É preciso olhar cuidadosamente para a dependência relativa e a força dentro de uma rede, aceitando a maneira como a força será exercida nesta rede e a vulnerabilidade das empresas envolvidas.
- **Interdependência de compromisso:** Basicamente, são pessoas em empresas parceiras que estão ficando para trás nas alianças. Não se deve subestimar a importância do compromisso das pessoas em uma organização em rede.
- **Credibilidade:** A organização em rede requer que cada parceiro desista de alguma influência e controle alguns pontos importantes e torne-se vulnerável para ações ineficientes ou hostis de outros membros da rede. Esse é um aspecto-chave do gerenciamento de relacionamento em uma rede.
- **Normas sociais:** As organizações em rede deveriam ser consideradas em termos de questões comportamentais, como (a) solidariedade, (b) mutualidade (parceiros em rede agindo para o bem comum e recebendo um pagamento em termos de benefícios das suas

colaborações), (c) flexibilidade, (d) papel de integridade (clareza no que cada organização parceira tem que fazer), (e) lidar com conflitos. O ponto importante para se ter em mente é que enquanto organizações estão familiarizadas em como lidar com essas questões em estruturas convencionais, independentes e hierárquicas, as empresas estão aprendendo a melhor gerenciá-las no conjunto muito peculiar de organizações em rede colaboradoras.

Para Dayer (2000, p. 29) as empresas precisam considerar a atratividade de uma estratégia colaboradora ou baseada em uma aliança, em termos não somente de pressões ou fatores como falta de recursos e acesso ao mercado, mas também à luz das habilidades e capacidades para gerenciar através de relacionamentos com outras empresas.

Uma das atrações fundamentais da colaboração e parceria com outras organizações é que elas permitem que cada organização foque nas suas competências essenciais e se beneficiem da especialização de outras organizações na suas áreas de know-how (WEBSTER, 1992, p. 8).

Entretanto, para Piercy e Cravens (1995, p. 10-11) existem dois problemas: primeiro a identificação de competências essenciais pode estar longe de ser direta dentro de uma organização ou entre parceiros. Segundo, as empresas devem levar em conta não apenas competências essenciais existentes e reconhecidas, mas questões de complementaridade entre parceiros potenciais e o potencial para sinergia através da colaboração.

A questão da competência essencial também levanta temas importantes sobre estratégia competitiva e escolhas relativas em face de quando e onde competir (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Enquanto o trabalho em rede oferece à empresa a oportunidade de focar e explorar suas competências essenciais, sempre poderão existir muitos fatores de risco no que se refere ao uso de colaboradores como veículo

e as empresas devem estar conscientes dos riscos envolvidos, pois a confiança em parceiros para executar uma atividade crítica envolve riscos, se a parceria falhar ou for mal desempenhada, e pode deixar a empresa sem a capacidade para desenvolver novas competências.

Conclui-se, portanto, que existem muitos fatores obrigando organizações a colaborar e formar alianças com outras, em vez de competir individualmente. Pode-se estar entrando em uma nova era da colaboração, em vez de concorrência. O paradigma da rede é impossível de ser ignorado por duas razões: no lançamento da estratégia ao mercado e em como a concorrência constrói sua força no mercado. Os fatores guiando esse processo incluem complexidade de mercado e risco, habilidade e falta de recurso, imperativos na gestão da cadeia de suprimentos e na terceirização a parceiros para outras atividades e recursos. A conclusão neste ponto foi que alianças estratégicas são uma força competitiva principal.

A pesquisa a seguir revisa as estratégias e o posicionamento do marketing moderno no mercado industrial.

2.6 MARKETING E O MERCADO INDUSTRIAL

Os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes em relação aos produtos e serviços, ou seja, produtos duráveis, confiáveis com serviços rápidos e eficientes a preços razoáveis, e que atendam as suas necessidades particulares.

Achrol e Kotler (1999, p. 146) enfatizam que o marketing industrial está mudando de maneira a acompanhar as transformações tanto no contexto organizacional como no relacionamento com os clientes. Isso se deve a um ambiente rico e dinâmico, onde as organizações estão se transformando influenciadas por uma variedade de redes de cooperação.

Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 374), estabelecem três grandes tendências observadas no mercado. A primeira, mostra que diferentes consumidores têm diferentes desejos e necessidades, e assim as empresas têm uma oportunidade de selecionar segmentos em que suas ofertas se alinhem mais de perto com as necessidades dos clientes e podem focar suas atividades de criar uma vantagem competitiva.

A segunda tendência é que os consumidores estão menos dispostos a pagar um preço prêmio por produtos e serviços que não oferecem valor claramente maior. Por outro lado, é inegável que marcas bem administradas e desenvolvidas conseguem comandar preços mais altos que os produtos sem marca, sendo que agora os consumidores estão cada vez mais questionando o valor extra que conseguem pelo gasto extra.

A terceira tendência, é que a concorrência está se tornando mais intensa e mais global. Como o comércio internacional se torna mais liberado sob o apoio da Organização Mundial de Comércio, através do sucesso do General Agreement on Tariffs and Trade – GATT, as empresas enfrentam concorrência internacional mais difícil em casa e maiores oportunidades no exterior. O tempo e a distância estão encolhendo rapidamente, enquanto as comunicações se tornam quase instantâneas.

Acompanhando essas mudanças de mercado, as organizações também mudaram, o que gerou um impacto nas estruturas organizacionais, Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 375), afirmam que este impacto se dá em duas direções, o primeiro dentro das empresas, o segundo nas relações entre as empresas.

Para Hooley; Saunders e Piercy (2001, p.375), dentro das empresas, as fronteiras estão se tornando menos distintas sendo substituídas por grupos de processo que podem ver as operações da organização em termos holísticos, e há uma fusão de vendas com marketing em grupos de negócios enfocando o consumidor e

desenvolvimento de produto que são os responsáveis pela construção do relacionamento com os clientes.

Porém, para Dyer (2000, p. 4), as empresas que querem prover valor superior ao cliente devem basear sua estratégia no contínuo aprendizado e inovação, através de investimentos a longo prazo em relacionamentos.

Para Piercy e Cravens (1995, p. 22), as fronteiras entre empresas estão cada vez menos distintas. As fronteiras com os fornecedores, distribuidores e clientes estão mudando quando as empresas entendem a necessidade de gerenciar a rede inteira de valor a partir da matéria prima aos clientes, e de trabalhar mais perto com as empresas parceiras para conseguir valor agregado através da rede (ver também, DAYER, 2000; ELG, 2002, HUXHAM, 2003; O'LOUGHLIN; SZMIGIN; TURNBULL, 2004; TENG, 2003).

As grandes tendências anteriores e mudanças acontecendo nos mercados e nas organizações levam a uma necessidade de reavaliar a estratégia de negócios em geral e a estratégia de marketing em particular. As estratégias que serão bem sucedidas no futuro precisarão ser resposivas e serem mais flexíveis do que rígidas e fixas. A chave será a criação de um contexto organizacional em que o aprendizado possa acontecer, as mudanças de mercado possam ser identificadas e as capacidades possam ser moldadas para assegurar um encaixe estratégico entre a empresa e o mercado (PIERCY; CRAVENS, 1995, p. 24).

Para Evans e Wurster (1997, p. 74), a habilidade de aprender e adaptar-se é um fator importante para se desenvolver uma vantagem competitiva sustentável em circunstâncias de mudança rápida e freqüentemente imprevisível.

Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 376) mostram que vários fatores são cada vez mais essenciais ao se lidar com circunstâncias complexas e em mudança, e que é a habilidade de aprender e adaptar-se são fatores importantes para se desenvolver

uma vantagem competitiva sustentável em circunstâncias de rápida mudança e de imprevisibilidade.

Dyer e Hatch (2004, p. 57) afirmam que utilizando a rede pode-se aprender rapidamente, o que a caracteriza como empresa inteligente. De fato, como sugere Dickson (1992, p. 79), a habilidade em aprender mais rápido que a concorrência pode ser a única fonte real de vantagem competitiva.

Entretanto, para Mahoney (1995), o aprendizado é manifestado no conhecimento, experiência e informação mantidos em uma organização. Ele reside nas pessoas e nos sistemas técnicos. O aprendizado envolve a aquisição, processamento, estocagem e recuperação (disseminação) do conhecimento.

Portanto, o desenvolvimento do conhecimento e habilidades são a base do marketing estratégico e desta forma, criam valor superior ao cliente. Slater e Narver (1995) mostram que um foco inicial da orientação de marketing é criar valor superior ao cliente e, por outro lado, se necessário, basear-se no conhecimento derivado da análise do cliente e do concorrente, junto com o conhecimento trazido de fornecedores, negócios em diferentes setores, fontes governamentais, universidades, consultores, entre outros. Este aprendizado habilita as empresas a antecipar e atuar sobre oportunidades em mercados turbulentos e fragmentados.

A figura 9 mostra vários fatores que são cada vez mais essenciais ao se lidar com circunstâncias complexas e em mudança.



Figura. 9 – Fundamentos da estratégia em um mundo em mudança – (HOOLEY et al., 2001, p. 376)

É essencial para a organização que aprende a orientação ao mercado com foco na criação de uma superior satisfação do cliente.

De forma simplificada, Elg (2002, p. 634) define que uma orientação para o mercado deve focar as atividades da empresa para atender as necessidades e exigências dos clientes melhor que a concorrência, o que exige que se descubra o que irá dar valor aos clientes e assegurar que as energias da empresa sejam direcionadas para se prover isso, sem que isso implique em operações de marketing sofisticadas.

No entanto, na busca de prover valor superior ao consumidor, a empresas devem constantemente buscar novos caminhos. A inovação, a constante melhoria da oferta aos consumidores são essenciais para uma vantagem competitiva duradoura (ver, CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; BARBIERI, 2003; BESSANT; CAFFYN; GILBERT, 1996; TIDD; BESSANT; PAVITT, 1999).

As empresas que são verdadeiramente orientadas ao mercado e pretendem criar valor para seus clientes devem focar as soluções para os problemas particulares dos clientes. Mais que um foco na venda dos produtos existentes, a empresa primeiro identifica os problemas atuais e futuros dos clientes e dá solução a eles. As soluções podem envolver a criação de novos produtos e serviços, integrando as ofertas de outros provedores (através de alianças) e até mesmo diante de uma incapacidade de atendê-los, recomendar fornecedores alternativos, e com isso, conquistar os clientes (WEBSTER; KELLER, 2004, p. 389).

Um outro ponto a ser observado é que o posicionamento da empresa pode ser construído sobre ativos de marketing, capacidades e competências, Grant (1995 apud HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001, p. 379) enfatizam a necessidade de estratégias baseadas nos recursos e capacidades da empresa, direcionando-os no atendimento das necessidades dos clientes.

Os mercados mudam e assim devem mudar os ativos e as competências. Eles precisam constantemente ser melhorados e desenvolvidos para a empresa poder competir. Uma tarefa essencial para o gerenciamento de marketing é identificar as competências e ativos que serão necessários no futuro, bem como aqueles necessários hoje para que possam ser construídos e adquiridos com antecedência (HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001, p. 379).

Para Aaker (1998) os ativos de marketing são qualquer propriedade que pode ser explorada no mercado para criar ou manter uma vantagem competitiva. Eles são os nomes das marcas reconhecidas, canais de distribuição e sistemas de informação e controle de qualidade. E complementa afirmando que esses ativos são as bases de recurso que a empresa criou ou adquiriu com o tempo e que estão disponíveis para lançar no mercado, e que as competências são habilidades usadas para lançar os ativos que causam melhor efeito no mercado.

De forma complementar, Day (1994, p. 41) identifica três tipos principais de competências: de fora para dentro; de dentro para fora; e competências de integração e de separação. As competências de fora para dentro são aquelas habilidades da empresa e seus empregados que podem ser lançadas no mercado para fornecer melhores produtos e serviços aos clientes. As competências de integração e de separação juntam as de dentro para fora e as de fora para dentro para assegurar a entrega de produtos apropriados e serviços aos consumidores.

Nem todos os ativos e capacidades podem ser assentados na empresa local. Cada vez mais, as empresas estão criando alianças e redes com outras para capacitá-las a alavancar ativos adicionais e competências de parcerias. As alianças podem oferecer quatro grupos principais de ativos e competências: acesso a novos mercados; acesso a competência administrativa; acesso à competência tecnológica e benefícios econômicos (HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001, p. 379).

Juntos, os ativos de marketing e as competências/capacidades são a base na qual qualquer posicionamento competitivo é construído. Seria ideal que as empresas procurassem construir suas posições tendo como base os ativos e as competências que são superiores àqueles da concorrência e difíceis de duplicar. Elas deveriam também procurar criar ou adquirir ativos e competências que possam ser explorados em muitas outras situações (por exemplo, estender o nome da marca para novos mercados, explorar sua tecnologia em novas indústrias, usar suas redes de diferentes maneiras). Uma questão crítica para o futuro é quão diferente os ativos e as competências podem ser combinadas para criar novos produtos e serviços (HAMEL; PRAHALAD, 1994).

Atualmente as empresas estão estabelecendo relacionamentos mais próximos com os principais clientes. Para Payne (1995 apud HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001, p. 380), as empresas estão procurando reter o cliente através de serviço superior e construção de relacionamento.

Para Simon (1996 apud HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001, p. 380), no passado os relacionamentos entre empresas foram estereotipados como entre indivíduos – vendedor e comprador. Entretanto, nos mercados modernos de empresa-a-empresa, a pressão é para venda baseada em grupo e a construção de relacionamento através de todo o espectro dos departamentos internos. O desafio é se tornar “fornecedora preferencial” através do entendimento do negócio do cliente de forma a criar valor. E complementa, afirmando que os relacionamentos duradouros no mercado de empresas são aqueles baseados em bons alicerces econômicos e de negócios mais que, talvez efêmeros, bases pessoais/sociais, pois, os relacionamentos e as reputações podem ser muito mais difíceis para a concorrência copiar do que as características de produto possivelmente transitórias.

Percebe-se que atualmente o que diferencia as empresas bem sucedidas são seus relacionamentos com os consumidores e fornecedores. As empresas de sucesso administram a cadeia de valor com os fornecedores se tornando cada vez mais preocupados com o desenvolvimento do produto novo e a melhoria da qualidade, dando ênfase ao gerenciamento do relacionamento com o fornecedor e o cliente (HUXHAM, 2003, p. 402).

Cannon e Perreault (1999, p. 441-442) mostraram que o serviço é usado para colocar no mercado as ofertas da empresa e dar-lhes confiabilidade, e que as variações na natureza e nível do serviço oferecido, junto com as diferenças nas exigências em todos os grupos de clientes, significam que o posicionamento de serviço pode ser viável e atraente para mais de uma empresa em um mercado, e que para se oferecer um serviço superior, são as habilidades efetivas que constroem relacionamentos mais próximos com os principais consumidores, monitorando regularmente a satisfação do cliente e o tipo de serviço oferecido.

De modo semelhante Lovelock e Yip (1996, p. 65) mostraram que um outro posicionamento estratégico preconizado pelo marketing estratégico é o posicionamento através da oferta de serviço superior, ou serviço claramente adaptado às necessidades do mercado alvo. As variações na natureza e nível de serviço

oferecido, junto com as diferenças nas exigências em todos os grupos de clientes, significam que o posicionamento de serviço pode ser viável e atraente para mais de uma empresa em um mercado (LOVELOCK; YIP, 1996, p. 65).

As empresas, que procuram criar uma vantagem de serviço, precisam primeiro entender como seus clientes julgam os serviços, quais dimensões são importantes para eles e como elas se manifestam. Então precisam colocar as estratégias e os sistemas para funcionar e assegurar que seu pessoal possa realizar um serviço superior (LOVELOCK; YIP, 1996, p. 66).

Uma outra dimensão importante é o posicionamento das empresas com relação a preço. Para Leigh e Marshall (2001) o posicionamento de preço pode ser bem sucedido onde há um setor sensível ao preço claramente definido de mercado e a empresa tem uma vantagem de custo em servir aquele mercado. Eles concluem que para uma estratégia de preço ser bem sucedida no mercado, a existência de um segmento viável de consumidor sensível a preço também é necessária.

Porem, complementam os autores, em mercados industriais, os clientes compram principalmente pelo nível básico de qualidade de serviço e de produto, tanto que somente preços baixos provavelmente não serão uma boa razão para se comprar, e algumas empresas se posicionam na outra ponta do espectro de preço. Essas empresas, deliberadamente colocam preço mais alto nos seus produtos e serviços que a concorrência para criar uma exclusividade em suas ofertas, e que os posicionamentos de preços altos, normalmente são acompanhados por qualidade superior, marcas e imagem claramente superiores.

Leigh e Marshall (2001) afirmam que as competências necessárias para os posicionamentos de alto preço serem efetivos são centradas na habilidade de criar uma imagem exclusiva e superior, pela qual os consumidores estão dispostos a pagar um prêmio para estarem associados.

Um outro posicionamento estratégico na competitividade está situado na dimensão da qualidade, Aaker (1998) afirma que para a empresa se posicionar como um fornecedor de alta qualidade exige-se sistemas efetivos de controle interno e avaliação de garantia de qualidade, assim como, competência técnica, particularmente na engenharia e fabricação, e exige uma visão mais clara do que constitui qualidade na perspectiva do cliente.

Para Aaker (1998) além da importância de se entregar um produto de qualidade, também é importante a qualidade do gerenciamento da cadeia de fornecimento.

Para Aaker (1998), o posicionamento de qualidade está entre os ativos de marketing que criam a imagem e reputação da marca. Pode-se levar muito tempo para se criar esta imagem e reputação, mas uma vez estabelecidas, precisam ser alimentadas e, quando necessário, defendidas vigorosamente. Essa qualidade é manifestada por meio de mais confiabilidade, durabilidade e aparência estética. Para os posicionamentos de qualidade serem viáveis, os consumidores devem estar preparados para pagar por qualidade superior já que normalmente sempre se associam custos mais altos com a oferta de produtos de qualidade superior.

Complementarmente a dimensão qualidade, a inovação se apresenta como resultado de desenvolvimento tecnológico, pois onde os mercados estão mudando rapidamente, pode haver oportunidades para se posicionar com base na inovação. Hamel e Prahalad (1991) sugerem que as empresas deveriam encorajar “o fracasso rápido”, isto é, encorajar o lançamento teste de novos produtos, e argumentam, que é preferível o fracasso rápido do que a falta de novas idéias.

Simon (1996 apud HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001, p. 386), mostrou que algumas características das empresas de sucesso que são a constante inovação e os contínuos processos de melhoria de serviços e produtos.

Para Tellis e Golder (1996 apud HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY (2001, p. 386), as competências-chaves principais exigidas incluem habilidades de desenvolvimento de produto novo junto com habilidades criativas e técnicas, porém para muitas empresas, uma estratégia de sucesso é ser um seguidor rápido. Sob esta abordagem, as empresas aprendem com os erros dos pioneiros e capitalizam na fase de crescimento do mercado, sem incorrer nos custos de criar o mercado em primeiro lugar.

Complementando, e no processo de entender os fatores que fornecem valor na cadeia colaborativa da indústria elétrica, se faz necessário uma análise mais aprimorada do marketing baseado nas necessidades do cliente. Essa dimensão depende claramente de se identificar que segmentos alternativos criam valor para o cliente.

Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 388) mostram que segmentar os mercados com base nas necessidades dos clientes ajuda a identificar novas oportunidades de mercado e sugere maneiras nas quais o esforço de marketing pode ser mais efetivamente direcionado ao alvo.

Eles defendem que o posicionamento nessa base depende da empresa ter competências de fora para dentro bem desenvolvidas de forma a identificar as primeiras necessidades dos clientes e da empresa segmentar o mercado em setores significativos, mas comercialmente viáveis. Os fornecedores devem possuir habilidades de desenvolvimento de produto/serviço novos para assegurar que as necessidades particulares de cada cliente sejam satisfeitas através de características relevantes.

Para Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 390) as empresas de sucesso oferecem produtos moldados de acordo com as exigências dos clientes individualmente. As habilidades para esse tipo de posicionamento são uma combinação de competências de fora para dentro, para capacitar a empresa a

identificar o que o cliente quer, e para estabelecer relacionamentos com os clientes, com as competências de dentro para fora de capacidade de produção flexível (ver CASTELLS, 2001).

Pine; Victor e Boyton (1993) definem essa produção como uma personalização em massa, que torna cada vez mais possível para as empresas desfrutarem das vantagens de custo e eficiência da produção em massa enquanto ao mesmo tempo adaptam suas ofertas às exigências do consumidor industrial.

Este posicionamento de acordo com as exigências do cliente se situa na compreensão das necessidades individuais, mais que no segmento de mercado, e no fato de ter flexibilidade de provê-las por um preço que o cliente está disposto a pagar. Enquanto a tecnologia pode desempenhar um papel importante capacitando economicamente a personalização viável, o processo precisa ser mais direcionado ao mercado do que conduzido pela tecnologia. Cada vez mais, as empresas estão se preocupando com a criação de sinergias através do uso da nova tecnologia para responder às demandas dos clientes.

Concluindo, os negócios estão mudando. Então, o marketing também deve mudar. As estratégias de sucesso para o futuro serão baseadas em criar um ajuste entre as exigências do mercado escolhido e os recursos da empresa e sua habilidade para atender a essas exigências. Os novos tempos exigirão que as empresas aprendam novas maneiras de fazer negócios. Nem os recursos nem os mercados são fixos. Novas capacidades devem ser construídas ou adquiridas. Ao mesmo tempo a empresa deve examinar como ela pode usar seu atual grupo de capacidades e ativos em diferentes mercados ou combinar suas capacidades exigentes de maneiras inovadoras para criar novas oportunidades .

No próximo capítulo o trabalho analisa os resultados da pesquisa de campo.

3 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

No capítulo anterior, refletiu-se sobre aspectos gerais da teoria das relações inter-organizacionais e a formação da rede colaborativa, assim como uma breve visão da indústria elétrica na economia brasileira.

Neste capítulo, apresenta-se, primeiramente, o desenvolvimento da análise fatorial para subsidiar a consistência das análises e resultados, posteriormente o teste de Kolmogorov-Sminov para determinação da normalidade dos dados seguido do teste estatístico para determinar a significância de cada item, do teste de Kruskal-Wallis e a tabela de frequência de cada variável constante nos 324 questionários validados.

3.1 ANÁLISE FATORIAL

O objetivo da utilização da Análise Fatorial foi o de explicar por sua vez, as variáveis mais relevantes no posicionamento atual dos fabricantes, o que equivale a identificar o conjunto de fatores de maior reputação por parte de seus clientes em suas atividades e processos de comercialização de produtos de baixa tensão.

Ressalte-se que a análise fatorial é uma técnica de análise multivariada que tem como objetivo examinar a interdependência entre variáveis e a sua principal característica é a capacidade de redução de dados (HAIR JR et al., 2005).

Malhotra (2001, p. 504) sugere o uso da análise fatorial para a identificação de: dimensões latentes que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis; um conjunto novo, menor, de variáveis não correlacionadas; para identificar, em um conjunto maior, um conjunto menor de variáveis.

Para tanto, processou-se a matriz 324X21, referente a 21 variáveis (indicadores avaliados por meio de pontos) e 324 observações, referente a 110 respondentes, uma vez que 6 respondentes não avaliaram uma das empresas fabricantes.

Neste sentido, verificou-se se o método de análise fatorial pode ser utilizado e se constitui em um método adequado aos propósitos anunciados tendo sido aplicados dois testes estatísticos: o teste KMO (Kaiser – Meyer – Oklin) e o teste de esfericidade de Barlett.

No teste KMO, valores altos (entre 0,5 e 1,0) indicam que a análise fatorial é apropriada. (MALHOTRA, 2001, p. 505). Obteve-se o valor de 0,929, conforme tabela 2 a seguir, que demonstra um ajuste aceitável.

Tabela 2 – Teste de Kaiser – Meyer – Olkin para adequação da amostra

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.929
--	------

Fonte: SPSS base 12.0

No teste de esfericidade de Barlett, o que se testa é a hipótese nula, de que as variáveis não estejam correlacionadas na população. Um valor elevado da estatística favorece a rejeição da hipótese nula, caso contrário, a adequação da análise fatorial deve ser questionada. (MALHOTRA, 2001, p. 506).

A tabela 3 a seguir apresenta os valores obtidos, indicando que há grande probabilidade dos dados se ajustarem ao método de análise fatorial.

Tabela 3 – Teste de Esfericidade de Barlett

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3266.534
	df	210
	Sig.	.000

Fonte: SPSS base 12.0

A tabela 4 mostra a matriz obtida a partir da análise fatorial:

Tabela 4 - Matriz (a) de Componente Rotacionado.

	Componente		
	Fator 1	Fator 2	Fator 3
V5. Base de Produtos Instalados na Indústria.	.815		
V10. Família de Produtos do Fabricante.	.776		
V4. Nível de aceitação dos Novos Produtos	.775		
V15. Durabilidade dos produtos.	.641		
V20. Qualidade e Conformidade Técnica dos Produtos e Serviços.	.614		
V8. Divulgação Técnica do Fabricante	.549		
V18. Catálogo e Informações Técnicas Fornecidas pela Fabricante.			
V3. Atuação da Engenharia do Fabricante no Desenvolvimento de Novas Soluções Técnicas e Novos Produtos.			
V7. Atendimento do Televendas.		.761	
V2. Atendimento do Vendedor		.755	
V16. Prazos de Entrega.		.752	
V19. Soluções Técnicas apresentadas pelos Vendedores.		.608	
V1. Garantia de Reposição dos Produtos		.599	
V17. Flexibilidade Técnico-Comercial do Fabricante.		.500	
V12. Treinamento Técnico dos Produtos.			.813
V21. Atuação da Engenharia do Fabricante em usos e aplicações críticas ou rotineiras.			.689
V11. Suporte Técnico.			.626
V9. Preços.			.555
V14. Atuação da Engenharia do Fabricante no Pós-Venda.			.555
V13. Capacidade da Engenharia do Fabricante em adaptar produtos padronizados em novas aplicações.			.541
V6. Informações Técnicas no Site.			

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization.
A. Rotation converged in 5 iterations.

Este quadro demonstra três conjuntos de variáveis agrupadas pela análise fatorial de valor reputado pelos clientes. Este agrupamento revela três conjuntos que foram sintetizados como Fator 1= Produtos; Fator 2= Serviços e Fator 3 = Suporte Técnico. A propriedade da Análise Fatorial foi então estendida ao grau de relevância que estes fatores foram reputados pelos clientes em relação aos fabricantes industriais.

Os resultados estão explicitados na tabela a seguir:

Tabela 5 - Variância Total.

Component	Autovalores iniciais			Somadas de Quadrados de Cargas Extraídas			Somadas dos Quadrados de Cargas Rotadas		
	Total	% of Variance	Cumulativa %	Total	% of Variance	Cumulativa %	Total	% of Variance	Cumulativa %
V1	8.597	40.938	40.938	8.597	40.938	40.938	4.036	19.219	19.219
V2	1.961	9.340	50.277	1.961	9.340	50.277	3.914	18.638	37.857
V3	1.155	5.502	55.780	1.155	5.502	55.780	3.764	17.923	55.780
V4	.916	4.360	60.140						
V5	.873	4.157	64.297						
V6	.798	3.801	68.098						
V7	.775	3.692	71.789						
V8	.667	3.176	74.965						
V9	.641	3.053	78.018						
V10	.540	2.570	80.588						
V11	.509	2.421	83.010						
V12	.468	2.227	85.237						
V13	.454	2.163	87.400						
V14	.407	1.939	89.339						
V15	.391	1.861	91.200						
V16	.358	1.704	92.904						
V17	.324	1.541	94.445						
V18	.322	1.534	95.979						
V19	.306	1.458	97.437						
V20	.284	1.351	98.788						
V21	.255	1.212	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Os resultados da tabela 5, por default, via rotação equamax, com 5 interações, foram extraídos três (3) fatores por possuírem raízes características (eigenvalue) maiores que um (1), segundo a tabela 7, na “soma de quadrados de cargas extraídas” o fator um (1) responde por uma variância de 8,597, ou seja, 40,938 % da variância total. O segundo fator responde por 1,961, ou seja, 9,340 % da variância total. O terceiro fator por 1,155, ou seja 5,502 % da variância total. A somatória dos fatores captaram 55,78 % da variância total.

Com referência à análise fatorial aplicada, pelo método dos componentes principais e que resumiu as informações registradas para as vinte e uma variáveis, os resultados do Bartlett Test of Sphericity, de qui-quadrado = 3266,534, $p < 0,0001$, e, Kaiser-Meyer-Olkin, de 0,929 (valor alto) constataram, respectivamente, a

conveniência do modelo fatorial altamente significativa e a adequabilidade da amostra. Lembrando que três fatores foram extraídos e nomeados segundo as características das variáveis que os compuseram, o fator 1 – Produto que explica 40,938 % da variância total, seguido pelo fator 2 – Serviço com 9,340 % da variância total e o fator 3 – Suporte Técnico com 5,502 % da variância total.

O fator 1 – “Produto” - que explica 40,938 % da variância total observada na amostra e foi composto por seis variáveis: V5 Base de produtos instalados na indústria, V10 família de produtos do fabricante, V4 nível de aceitação dos novos produtos, V15 durabilidade dos produtos, V20 qualidade e conformidade técnica dos produtos e serviços e V8 divulgação técnica do fabricante.

As variáveis indicam que, para os respondentes, a decisão de compra está baseada nos produtos dos fabricantes pesquisados. A única exceção é a divulgação técnica do fabricante, porém com foco bastante grande na tecnologia e no produto.

Fator 2 – “Serviço” – que responsável por 9,340 % da variância dos dados agregou seis variáveis: V7 Atendimento do tele vendas, V2 atendimento do vendedor, V16 prazos de entrega, V19 soluções técnicas apresentadas pelos vendedores, V1 garantia de reposição dos produtos, V17 flexibilidade técnico-comercial do fabricante. Essas variáveis demonstram a percepção dos respondentes no que se refere ao atendimento e a qualidade de serviço prestado pelo fabricante.

Fator 3 – “Suporte Técnico” - respondeu por 5,502 % da variância total, composto pelas seguintes variáveis: Treinamento técnico dos produtos, atuação da engenharia do fabricante em usos e aplicações críticas ou rotineiras, suporte técnico, preços, atuação da engenharia do fabricante no pós-venda e capacidade da engenharia do fabricante em adaptar produtos padronizados em novas aplicações.

Finalizado deve-se ressaltar que para o processamento de dados foi usado o “Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)” 12.0.

3.1 TESTE DE KOLGOMOROV-SMIRNOV

Este teste foi aplicado para verificação da aderência dos dados à distribuição normal das respostas obtidas em cada variável.

O teste de Kolmogorov-Smirnov permite verificar a normalidade dos dados em questão, sendo as suas hipóteses:

Ho - a distribuição dos dados é Normal

H1 - a distribuição dos dados não é Normal

Considerando um nível de confiança de 95%, o nível de significância será de 0.05. Sendo assim, quando a probabilidade é superior a 0.05 se aceita H1, ou seja, a distribuição dos valores não é normal.

Este teste permite ao pesquisador formular afirmações em relação a um padrão conhecido, neste caso a distribuição normal.

Tabela 6 - Teste de Kolmogorov-Smirnov

Variáveis	N	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
1. Garantia de Reposição dos Produtos	324	3.640	.000
2. Atendimento do Vendedor	324	4.022	.000
3. Atuação da Engenharia do Fabricante no Desenvolvimento de Novas Soluções Técnicas e Novos Produtos.	324	4.394	.000
4. Nível de aceitação dos Novos Produtos	324	4.262	.000
5. Base de Produtos Instalados na Indústria.	324	3.676	.000
6. Informações Técnicas no Site.	324	3.822	.000
7. Atendimento do Televendas.	324	3.311	.000
8. Divulgação Técnica do Fabricante	324	4.130	.000
9. Preços.	324	4.375	.000
10. Família de Produtos do Fabricante.	324	4.140	.000
11. Suporte Técnico.	324	3.699	.000
12. Treinamento Técnico dos Produtos.	324	3.899	.000
13. Capacidade da Engenharia do Fabricante em adaptar produtos padronizados em novas aplicações.	324	4.378	.000
14. Atuação da Engenharia do Fabricante no Pós-Venda.	324	4.232	.000
15. Durabilidade dos produtos.	324	3.834	.000
16. Prazos de Entrega.	324	3.382	.000
17. Flexibilidade Técnico-Comercial do Fabricante.	324	4.318	.000
18. Catálogo e Informações Técnicas Fornecidas pela Fabricante.	324	3.824	.000
19. Soluções Técnicas apresentadas pelos Vendedores.	324	4.214	.000
20. Qualidade e Conformidade Técnica dos Produtos e Serviços.	324	3.952	.000
21. Atuação da Engenharia do Fabricante em usos e aplicações críticas ou rotineiras.	324	4.504	.000

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Os resultados acima demonstram que as aferições das variáveis não aderem à distribuição normal. (MALHOTRA, 2001, p. 416), ou seja, elas se concentraram assintoticamente indicando a necessidade de aplicação sobre esses resultados de um teste não paramétrico.

3.2 TESTE DE KRUSKAL-WALLIS

Uma vez que as características dos indicadores não são normais, ou seja, não são paramétricos, optou-se pelo uso do teste de Kruskal-Wallis (1952).

O teste de Kruskal-Wallis é apropriado para dados coletados em escala ordinal ou para dados intervalares que não atendam às suposições do teste F, que não podem ser transformados ou que, por outra razão, sejam inadequados para um teste paramétrico. O teste de Kruskal-Wallis é uma análise da variância de um fator por ordem. Ele supõe seleção aleatória, independência de amostras e uma distribuição contínua implícita (COOPER; SCHINDLER, 2001, p. 412).

Para o processamento de dados foi usado o Pacote Estatístico para Ciências Sociais “Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)”.

De posse das variáveis, tem-se que X_{ij} (com $i = 1, 2, 3, \dots, k$ e $j = 1, 2, 3, \dots, n_i$) é um conjunto de variáveis aleatórias independentes e $F_i(x)$ a distribuição contínua de X_{ij} . A fórmula estatística de Kruskal-Wallis é definida por:

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{j=1}^k \frac{T_j^2}{n_j} - 3(N+1)$$

onde o coeficiente $\frac{12}{N(N+1)}$ é o fator de normalização adequado, e

T_j = soma das variáveis da coluna j.

n_j = número de variáveis na amostra j.

N = número total de casos

k = número de amostras

Os resultados obtidos na aplicação deste método permitiram obter o grau de significância da aferição de cada variável em relação ao conjunto de respondentes, para permitir selecionar as variáveis passíveis de análise.

A tabela 3 apresenta as variáveis segundo os seus graus de significância (P) além do qui-quadrado (Chi-Square) e o respectivo grau de liberdade (df).

Tabela 7 - Teste de Kruskal-Wallis(a,b)

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.	P
V1. Garantia de Reposição dos Produtos	18.696	2	.000	<0.05
V2. Atendimento do Vendedor	56.012	2	.000	<0.05
V3. Atuação da Engenharia do Fabricante no Desenvolvimento de Novas Soluções Técnicas e Novos Produtos.	6.797	2	.033	<0.05
V4. Nível de aceitação dos Novos Produtos	1.018	2	.601	ns
V5. Base de Produtos Instalados na Indústria.	8.291	2	.016	<0.05
V6. Informações Técnicas no Site.	4.180	2	.124	ns
V7. Atendimento do Televendas.	78.193	2	.000	<0.05
V8. Divulgação Técnica do Fabricante	1.074	2	.585	ns
V9. Preços.	2.074	2	.355	ns
V10. Família de Produtos do Fabricante.	7.967	2	.019	<0.05
V11. Suporte Técnico.	27.231	2	.000	<0.05
V12. Treinamento Técnico dos Produtos.	3.970	2	.137	ns
V13. Capacidade da Engenharia do Fabricante em adaptar produtos padronizados em novas aplicações.	5.219	2	.074	ns
V14. Atuação da Engenharia do Fabricante no Pós-Venda.	18.788	2	.000	<0.05
V15. Durabilidade dos produtos.	1.582	2	.454	ns
V16. Prazos de Entrega.	81.001	2	.000	<0.05
V17. Flexibilidade Técnico-Comercial do Fabricante.	21.124	2	.000	<0.05
V18. Catálogo e Informações Técnicas Fornecidas pela Fabricante.	10.422	2	.005	<0.05
V19. Soluções Técnicas apresentadas pelos Vendedores.	43.251	2	.000	<0.05
V20. Qualidade e Conformidade Técnica dos Produtos e Serviços.	7.778	2	.020	<0.05
V21. Atuação da Engenharia do Fabricante em usos e aplicações críticas ou rotineiras.	14.709	2	.001	<0.05

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Empresa Lider

A análise desses resultados demonstra que as variáveis V1, V2, V3, V5, V7, V10, V11, V14, V16, V17, V18, V19, V20, V21 são significantes ou altamente significantes, o que se conclui que os itens relacionados com o produto, serviço e suporte técnico são distintos na percepção dos respondentes.

A aplicação desse teste apresentou resultados que permitiram localizar as tendências das diferenças entre as aferições efetuadas pelos respondentes e, ao mesmo tempo, relacioná-las aos fabricantes de componentes elétricos de baixa-tensão (fabricantes líderes). Esses resultados constam da tabela a seguir.

Tabela 8 – Escala de Posicionamento dos Três Fabricantes

	Empresa Lider	N	Posto Médio
V1. Garantia de Reposição dos Produtos	1.00	107	137.07
	2.00	107	160.35
	3.00	110	189.33
	Total	324	
V2. Atendimento do Vendedor	1.00	107	112.15
	2.00	107	172.40
	3.00	110	201.85
	Total	324	
V3. Atuação da Engenharia do Fabricante no Desenvolvimento de Novas Soluções Técnicas e Novos Produtos.	1.00	107	145.37
	2.00	107	165.49
	3.00	110	176.25
	Total	324	
V4. Nível de aceitação dos Novos Produtos	1.00	107	165.78
	2.00	107	166.28
	3.00	110	155.63
	Total	324	
V5. Base de Produtos Instalados na Indústria.	1.00	107	182.29
	2.00	107	149.34
	3.00	110	156.05
	Total	324	
V6. Informações Técnicas no Site.	1.00	107	157.17
	2.00	107	176.82
	3.00	110	153.75
	Total	324	
V7. Atendimento do Televendas.	1.00	107	103.29
	2.00	107	172.15
	3.00	110	210.70
	Total	324	
V8. Divulgação Técnica do Fabricante	1.00	107	155.22
	2.00	107	165.44
	3.00	110	166.72
	Total	324	
V9. Preços.	1.00	107	157.53
	2.00	107	172.40
	3.00	110	157.70
	Total	324	
V10. Família de Produtos do Fabricante.	1.00	107	182.18
	2.00	107	155.09
	3.00	110	150.56
	Total	324	
V11. Suporte Técnico.	1.00	107	130.89
	2.00	107	161.77
	3.00	110	193.96
	Total	324	
V12. Treinamento Técnico dos Produtos.	1.00	107	151.00

	2.00	107	161.20
	3.00	110	174.95
	Total	324	
V13. Capacidade da Engenharia do Fabricante em adaptar produtos padronizados em novas aplicações.	1.00	107	153.60
	2.00	107	155.36
	3.00	110	178.10
	Total	324	
V14. Atuação da Engenharia do Fabricante no Pós-Venda.	1.00	107	138.92
	2.00	107	157.59
	3.00	110	190.22
	Total	324	
V15. Durabilidade dos produtos.	1.00	107	160.19
	2.00	107	156.28
	3.00	110	170.80
	Total	324	
V16. Prazos de Entrega.	1.00	107	106.47
	2.00	107	162.75
	3.00	110	216.75
	Total	324	
V17. Flexibilidade Técnico-Comercial do Fabricante.	1.00	107	134.02
	2.00	107	164.08
	3.00	110	188.66
	Total	324	
V18. Catálogo e Informações Técnicas Fornecidas pela Fabricante.	1.00	107	142.00
	2.00	107	163.74
	3.00	110	181.23
	Total	324	
V19. Soluções Técnicas apresentadas pelos Vendedores.	1.00	107	125.25
	2.00	107	157.18
	3.00	110	203.91
	Total	324	
V20. Qualidade e Conformidade Técnica dos Produtos e Serviços.	1.00	107	151.35
	2.00	107	153.92
	3.00	110	181.70
	Total	324	
V21. Atuação da Engenharia do Fabricante em usos e aplicações críticas ou rotineiras.	1.00	107	140.06
	2.00	107	161.47
	3.00	110	185.33
	Total	324	

Os resultados desta tabela e da tabela 8 permitiram extrair as variáveis de maior significância e relacioná-las ao aparato conceitual, segundo os conceitos de autores utilizados na pesquisa bibliográfica e, apresentados a seguir:

- V1 - Garantia de reposição dos produtos: O objetivo dessa questão foi analisar o estímulo dos compradores. Para Kotler (1988, p. 358), a expressão marketing tem apresentado dois processos diferentes, porém relacionados, o primeiro trata da procura e estímulo dos compradores e o segundo da distribuição física dos bens. Com a crescente concorrência por mercados as empresas têm devotado a maior parte de seus trabalhos à função de procura e estímulo, cuja atenção é no sentido do desenvolvimento de compostos de produtos, preços, propaganda e canais de distribuição que mantenham a demanda alta e num ritmo crescente, visualizando a distribuição física ou logística de se ter os bens disponíveis aos compradores como uma atividade de suporte e subsidiária. O fabricante três, com um posto médio de 189.33, está melhor avaliada no que se refere a garantia de reposição, vindo a seguir o fabricante dois, com 160.35 e depois o fabricante um, com 137.07. De acordo com a avaliação do cliente, um desempenho diferenciado do fabricante três, quanto à agilidade e um serviço de logística, melhor atende suas necessidades.
- V2 - Atendimento do vendedor: O objetivo dessa questão foi de analisar o estímulo aos compradores, relacionamento e produto. Kotler (1988, p. 399, 2000, p. 668); Nettleton e Pham (2005); Mitchel (2003), afirmam que a venda pessoal poderá ser usada para muitos propósitos, tais como, o de criar consciência sobre o produto, despertar interesse, desenvolver a preferência pelo produto, a negociação de preços e outras condições, a realização da venda e proporcionar um reforço pós-venda. A empresa três foi melhor avaliada quanto ao atendimento do vendedor (201.85), seguido pela empresa dois (172.40) e pela empresa um (112.15). Segundo a avaliação dos respondentes o atendimento do vendedor do fabricante três está mais adequados em criar consciência, desenvolver interesse e preferência pelo produto.
- V3 - Atuação da engenharia do fabricante no desenvolvimento de novas soluções técnicas e novos produtos: O objetivo dessa questão foi de analisar as capacidades e competências. Lovelock (1996, p. 16) afirma que o setor de manufatura, assim como o setor de serviços, são

considerados customizadores, e que a customização deve gerar valor para o cliente e, se possível, reduzir o custo, ou seja, criar um equilíbrio entre valor e custo. Em complemento Hooley; Saunders e Piercy (2001, p.112) afirmam que as empresas da rede devem trabalhar as suas competências de forma a agregar valor as empresas envolvidas, e complementa afirmando que a capacidade de desenvolver novos produtos é a aptidão em inovar e desenvolver a próxima geração de bens e serviços. O fabricante três, com posto médio de 176.25, foi melhor avaliado nessa variável, seguido pelo fabricante dois, com 165.49 e pelo fabricante um, com 145.37. O fabricante três procura mais que os outros customizar os seus serviços de forma a criar um valor maior para seus clientes e também trabalha melhor as suas competências na cadeia em que está envolvida.

- V5 - Base de produtos instalados: Nessa questão objetivou-se a análise da demanda e poder dos fabricantes de material elétrico. Com referência a variável base de produtos instalados, conceitua-se como sendo o produto elétrico presente na instalação industrial. Esse produto forma a base para a indústria continuar a vender para novos projetos ou manutenções e para as especificações técnicas virem com a marca mais comum nessas instalações industriais, o que significa que a base instalada atua no estágio do setor, firmando a demanda por novos itens, às quais são dependentes da demanda por reposição, manutenção e mesmo novos projetos, que dependem de um ciclo de renovação tecnológica de sua base instalada. Neste sentido, segundo Pindyck e Rubinfeld (2002, p. 504), a demanda para produtos elétricos é dependente (base instalada de processos e produtos) e é derivada simultaneamente do nível de produção de empresas fabricantes de bens de capital e de bens de consumo. Nesse item o fabricante um se destaca com um posto médio de 182.29, seguido pelo fabricante três, com 156.05 e pelo fabricante dois, com 149.34. O fabricante um, pela avaliação dos respondentes, criou uma maior base instalada de produtos e está melhor avaliado no que diz respeito aos preceitos econômicos denominados por Pindyck e Rubinfeld (2002, p. 504) de demanda dependente e derivada.

É dependente da base instalada de produtos e é derivado simultaneamente do nível de produção de empresas fabricantes de bens de capital e de empresas consumidoras finais (ex. indústria de bens de consumo), participando, portanto, dos custos dos insumos.

- V7 - Atendimento do tele vendas: O objetivo dessa questão foi o de analisar o relacionamento, serviços e estímulo aos compradores. Kotler (1988, p. 399, 2000, p. 668); Nettleton e Pham (2005 – 16); Mitchel (2003), afirmam que a venda pessoal poderá ser usada para muitos propósitos, tais como, o de criar consciência sobre o produto, despertar interesse, desenvolver a preferência pelo produto, a negociação de preços e outras condições, a realização da venda e proporcionar um reforço pós-venda. Nesse quesito o fabricante três foi melhor avaliado, com um posto médio de 210.70, seguido pelo fabricante dois, com 172.15 e pelo fabricante um com 103.29. Segundo a avaliação dos respondentes, o fabricante três se destaca quanto a criação da consciência sobre o produto, o despertar do interesse e o desenvolvimento da consciência sobre o produto.
- V10 - Família de produtos: Drucker (1973 apud Hooley, Saunders e Piercy, 2001, p. 48) identifica sete tipos de negócios que podem ser encontrados em muitos portfólios: os produtos ganha-pães de hoje, os de amanhã, os de ontem, desenvolvimentos, produtos dorminhocos, produtos do investimentos no ego gerencial e produtos fracassos. O ciclo de vida do produto (ou ciclo de morte) estabelece um vínculo entre os negócios identificados por Drucker. O objetivo desta questão foi identificar, sob a ótica do cliente, o posicionamento do portfólio dos três fabricantes de material elétrico, de forma a verificar se existe equilíbrio nos negócios. Nesse quesito o fabricante um se destaca, com um posto médio de 182.18, seguido pelo fabricante dois, com 155.09 e pelo fabricante três, com 150.56, demonstrando que o fabricante um possui, segundo a ótica dos respondentes, um bom portfólio de produtos, ou seja, um melhor equilíbrio do negócio.
- V11 - Suporte técnico: O objetivo dessa questão foi o de analisar o nível de relacionamento e serviços dos fabricantes. Bowen; Siehl e Schneider

(1989, p. 79), afirmam que uma faceta do relacionamento entre qualidade de serviço e estratégia de produto refere-se ao serviço de suporte, que é uma área majoritária, quando a firma procura atingir a vantagem competitiva. Isso é verdade, porque serviço é percebido como uma oportunidade de alta lucratividade e de crescimento (LELE, 1986 apud Bowen; Siehl e Schneider, 1989, p. 79). Hoje em dia, as vantagens tecnológicas e de fabricação são consideradas de curto prazo e a expectativa dos clientes está em constantemente aumentando. Portanto, conclui Bowen; Siehl e Schneider (1989, p. 79), que hoje os clientes estão demandando serviços de suporte de alto nível. Quanto a essa variável, o fabricante três se destaca, com um posto médio de 193.96, seguido pelo fabricante dois, com 161.77 e pelo fabricante um, com 130.89, desta forma, o fabricante três atinge, em maior nível, a vantagem competitiva através do serviço, indo de encontro às necessidades dos clientes, pois esses estão demandando serviços de suporte de alto nível.

- V14 - Atuação da engenharia do fabricante no pós-venda: O objetivo da questão foi o de analisar o nível de relacionamento e serviço oferecido pelos fabricantes. Semelhante ao suporte técnico acima mencionado, o fabricante três se destaca dos demais, com um posto médio de 190.22, seguido do fabricante dois, com 157.59 e pelo fabricante um, com 138.92. A atuação do fabricante três vai mais de encontro, segundo a avaliação dos respondentes, ao que Bowen; Siehl e Schneider(1989, p.79) afirmam, “a atuação da engenharia no pós-venda é importante para que o fabricante atinja a vantagem competitiva através do serviço, pois os clientes estão demandando serviços de suporte de alto nível”.
- V16 - Prazos de entrega: O objetivo dessa questão foi de analisar o nível de serviço e suportorte. Para Kotler (1988, p. 360), o serviço ao cliente representa um dos benefícios mais importantes que uma empresa pode oferecer aos clientes em potencial a fim de atrair seus negócios do ponto de vista do cliente, o serviço prestado pela empresa assume várias formas: rapidez no preenchimento e entrega dos pedidos normais, disposição do fornecedor em atender as necessidades urgentes de mercadorias do cliente, cuidado pela entrega da mercadoria em boas

condições (o fornecedor está disposto a receber de volta os bens defeituosos e repô-los rapidamente), disponibilidade de serviços de instalação, reparos, peças sobressalentes do fornecedor, alternativas de embarque e transportadoras à disposição do fornecedor para manter o estoque para o cliente. Novamente nesse quesito o fabricante três foi melhor avaliada, com um posto médio de 216.75, seguido pelo fabricante dois, com 162.75 e pelo fabricante um com 106.47. O fabricante três se destaca no que se refere ao prazo de entrega, ou seja, rapidez no preenchimento e entrega dos pedidos normais, disposição do fornecedor em atender as necessidades urgentes do mercadorias do cliente, colocar a disposição do fornecedor alternativas de embarque e transportadoras.

- V17 - Flexibilidade técnico-comercial do fabricante: O objetivo dessa questão foi o de analisar a flexibilidade e competitividade dos fabricantes. Para Hooley; Saunders e Piercy (2001, p. 99), o fato de uma empresa dispor de muitos pontos fortes em relação aos seus concorrentes não significa, necessariamente, que ela esteja em uma posição segura. Uma organização verdadeiramente equilibrada dispõe de uma flexibilidade própria que lhe permite reagir a eventos não-previstos. Essa questão é importante, pois permite verificar o nível de flexibilidade dos fabricantes de material elétrico sob a ótica do cliente. Nessa variável o fabricante três novamente leva vantagem em relação as outras, com um posto médio de 188.66, seguido pelo fabricante dois, com 164.08 e pelo fabricante um, com 134.02. O fabricante três dispõe de mais flexibilidade que os demais. Sob a ótica dos clientes, esse fabricante foi melhor avaliado no que se refere a imprevisibilidade dos acontecimentos (HOOLEY; SAUNDERS e PIERCY, 2001, p. 99).
- V18 - Catálogo e informações técnicas fornecidas pelos fabricantes: O objetivo dessa questão foi o de analisar o nível de persuasão e troca de informações dos fabricantes para com os clientes. Para Kotler (2000, p. 668), as vendas geradas por meio de canais de marketing direto (catálogo, mala direta e tele-marketing) têm crescido rapidamente e conceitua que “é um sistema de marketing interativo que usa um ou mais meios de propaganda para obter uma resposta mensurável e / ou

uma transação em qualquer lugar”, as idéias apresentadas fornecem a base para a pesquisa quanto à assertiva “catálogo e informações técnicas fornecidas pelo fabricante”. Nesse quesito, o fabricante três foi melhor avaliado, com um posto médio de 181.23, seguido pelo fabricante dois com 163.74 e pelo fabricante um, com 142.00. O fabricante três possui sob a ótica dos clientes, um serviço de qualidade, e catálogos que disponibilizam informações técnicas adequadas para que os clientes possam adquirir os produtos.

- V19 - Soluções técnicas apresentadas pelos vendedores: O objetivo dessa questão foi de analisar o estímulo aos compradores, relacionamento e produto. Kotler (1988, p. 399, 2000, p. 668); Nettleton e Pham (2005); Mitchel (2003), afirmam que a venda pessoal poderá ser usada para muitos propósitos, tais como, o de criar consciência sobre o produto, despertar interesse, desenvolver a preferência pelo produto, a negociação de preços e outras condições, a realização da venda e proporcionar um reforço pós-venda. O fabricante três foi melhor avaliada quanto ao atendimento do vendedor (203.91), seguido pela empresa dois (157.18) e pela empresa um (125.25). Segundo a avaliação dos respondentes o atendimento do vendedor do fabricante três está mais adequados em criar consciência, desenvolver interesse e preferência pelo produto. Novamente nesse item, o serviço é a questão principal e o fabricante três se destaca, pois segundo os respondentes, o fabricante três fornece um melhor atendimento, levando o cliente a criar consciência sobre o produto e despertando o seu interesse.
- V20 - Qualidade e conformidade técnica dos produtos: O objetivo dessa questão foi o de analisar o senso do cliente. BRUZZELL e GALÉ (1987 apud Bowen; Siehl e Schneider 1989, p. 79) o serviço ao cliente é um importante determinante da percepção do cliente com relação a qualidade dos produtos, e a qualidade dos produtos é o fator de maior significância na performance em competir. Mais especificamente, quanto à qualidade da liderança, não é somente uma função do pioneirismo dos atributos do produto e a sua imagem, mas também uma função do serviço superior ao cliente Segundo Bowen; Siehl e

Schneider (1989, p. 79) o serviço ao cliente é um importante determinante da percepção do cliente com relação a qualidade dos produtos e a qualidade dos produtos é o fator de maior significância na performance de competir (BOWEN; SIEHL E SCHNEIDER, 1989, p. 79; WALTHIEU et al., 2004; HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001, p. 112, 287). Portanto o fator serviço foi determinante para que o fabricante três se destacasse, com um posto médio de 185.33, seguido pelo fabricante dois, com 153.92 e pelo fabricante um com 151.35.

- V21 - Atuação da engenharia do fabricante em usos e aplicações críticas ou rotineiras: O objetivo dessa questão foi o de analisar o nível de relacionamento e de serviço dos fabricantes. Lovelock (1996, p. 16) afirma que o setor de manufatura, assim como o setor de serviços, são considerados customizadores, e que a customização deve gerar valor para o cliente e, se possível, reduzir o custo, ou seja, criar um equilíbrio entre valor e custo. Em complemento Hooley; Saunders e Piercy (2001, p.112) afirmam que as empresas da rede devem trabalhar as suas competências de forma a agregar valor as empresas envolvidas, e complementa afirmando que a capacidade de desenvolver novos produtos é a aptidão em inovar e desenvolver a próxima geração de bens e serviços. O fabricante três se destaca nesse quesito, com um posto médio de 185.33, seguido pelo fabricante dois, com 161.47 e pelo fabricante um, com 140.06. O fabricante três oferece um serviço mais customizador para os clientes gerando vantagem competitiva (LOVELOCK, 1996, p. 16; Hooley; Saunders e Piercy, 2001, p.112).

Após analisar a escala de avaliação dos três fabricantes, constatou-se que o fabricante três se destacou em doze variáveis, enquanto a empresa um em dois itens e a empresa dois se destacou apenas em variáveis não significantes. Deve-se observar que apesar da empresa três estar melhor adaptada as novas condições concorrenciais, as demais também possuem um desempenho adequado que lhes permite galgar posições invejáveis na concorrência do mercado de material elétrico de baixa tensão.

Como complemento a essas análises, optou-se por um agrupamento das escalas constantes do questionário em três segmentos: Discordância – envolvendo os

marcadores Ruim e Regular; Indiferença – envolvendo o marcador Bom; Concordância – envolvendo os marcadores Muito Bom e Ótimo, com o propósito de analisar o desempenho integrado dos fabricantes em relação aos seus processos de gestão das variáveis definidas pela pesquisa na estratégia mercadológica (Marketing industrial).

Tabela 9 – Frequência do agrupamento das assertivas.

VARIÁVEL	DISCORDÂNCIA (%)	INDIFERENÇA (%)	CONCORDÂNCIA (%)
V1. Garantia de reposição dos produtos	6,8	29,3	63,9
V2. Atendimento do vendedor	13,0	25,6	61,4
V3. Atuação da engenharia do fabricante no desenvolvimento de novas soluções técnicas e novos produtos	13,3	42,9	43,8
V4. Nível de aceitação dos novos produtos	4,3	28,7	67,0
V5. Base de produtos instalados na indústria	2,8	28,1	69,1
V6. Informações técnicas do site	14,5	33,0	52,5
V7. Atendimento do tele vendas	20,7	31,5	47,8
V8. Divulgação técnica do fabricante	13,3	29,9	56,8
V9. Preços	34,3	47,5	18,2
V10. Família de produtos do fabricante	4,6	35,8	59,6
V11. Suporte técnico	14,8	36,4	48,8
V12. Treinamento técnico dos produtos	19,4	41,0	39,5
V13. Capacidade da engenharia do fabricante em adaptar produtos padronizados em novas aplicações	17,6	44,4	38,0
V14. Atuação da engenharia do fabricante no pós-venda	20,1	44,4	35,5
V15. Durabilidade dos produtos	2,2	26,2	71,6
V16. Prazos de entrega	20,7	35,8	43,5
V17. Flexibilidade	17,3	45,4	37,3
V18. Catálogo e informações técnicas fornecidas pelos fabricantes	10,8	28,7	60,5
V19. Soluções técnicas apresentadas pelos vendedores	12,3	41,4	46,3
V20. Qualidade e conformidade técnica dos produtos e serviços	6,2	34,9	59,0
V21. Atuação da engenharia do fabricante em usos e aplicações críticas ou rotineiras	16,7	47,2	36,1

Os níveis de concordância apresentados na tabela 9 são:

- V15 Durabilidade dos produtos, aferidos em 71,6 % dos respondentes
- V5 base de produtos instalados na indústria, aferidos em 69,1 % dos respondentes.

- V4 nível de aceitação dos novos produtos, aferidos em 67% dos respondentes.
- V1 garantia de reposição dos produtos, aferidos em 63,9 % dos respondentes.
- V2 atendimento do vendedor, aferidos em 61,4 % dos respondentes.
- V18 Catálogo e informações técnicas fornecidas pelos fabricantes, aferidos em 60,5 % dos respondentes.
- V10 família de produtos, aferidos em 59,6 % dos respondentes.
- V20 qualidade e conformidade técnica dos produtos, aferidos em 59,0% dos respondentes.
- V8 Divulgação técnica do fabricante, aferidos em 56,8 % dos respondentes.
- V6 Informações técnicas no site, aferidos 52,5 % dos respondentes.

Os piores desempenhos (acima de 50 % para a somatória de indiferente e ruim) foram:

- V9 Preços , aferidos em 81,8% dos respondentes.
- V14 Atuação da engenharia do fabricante no pós-venda, aferidos em 64,5% dos respondentes.
- V21 Atuação da engenharia do fabricante em usos e aplicações críticas ou rotineiras, aferidos em 63,9 % dos respondentes.
- V17 Flexibilidade técnico-comercial, aferidos em 62,7 % dos respondentes
- V13 Capacidade da engenharia do fabricante em adaptar produtos padronizados em novas aplicações, aferidos em 62,0 % dos respondentes.

- V12 Treinamento técnico dos produtos, aferidos em 60,4 % dos respondentes.
- V16 Prazos de entrega, aferidos em 56,5 % dos respondentes.
- V2 Atuação da engenharia do fabricante no desenvolvimento de novas soluções técnicas e novos produtos, aferidos em 56,2 % dos respondentes.
- V19 Soluções técnicas apresentadas pelos vendedores, aferidos em 53,7 % dos respondentes.
- V7 Atendimento do televendas, aferidos em 52,2 % dos respondentes.
- V11 Suporte técnico, aferidos em 51,2 % dos respondentes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito da pesquisa aplicada foi de verificar, sob a visão dos clientes industriais e distribuidores, os fatores que mantêm as relações comerciais em uma rede colaborativa inter-organizacional na indústria de materiais elétricos no Brasil e, mais especificamente, no segmento de equipamentos de baixa tensão.

Um exame pormenorizado dos fatores nas relações entre fabricantes, distribuidores e clientes industriais nas regiões sul e sudeste do Brasil permitiu identificar os fatores que têm contribuído para o desenvolvimento das relações inter-organizacionais em rede colaborativa.

Análises descritivas das variáveis relacionadas trazem informações importantes sobre o relacionamento inter-organizacional.

As vinte e uma variáveis nesta pesquisa foram avaliadas de acordo com a percepção do respondente, num intervalo de excelente a ruim, sendo que para excelente foi atribuído uma nota cinco (5), muito bom quatro (4), bom três (3), regular dois (2), ruim um (1). Em média, a nota geral do respondente variou de três a quatro. Esse valor pode indicar que, a respeito dos fabricantes pesquisados, no geral, a avaliação é satisfatória quando se considera a amplitude da avaliação estabelecida.

Os resultados apresentados no capítulo 3 mostram que as seguintes variáveis não são significantes para os clientes:

- Atuação da engenharia do fabricante no desenvolvimento de novas soluções técnicas e novos produtos;
- Atendimento do teleatendimento;
- Preços;
- Suporte técnico;

- Treinamento técnico dos produtos;
- Capacidade da engenharia do fabricante em adaptar produtos padronizados em novas aplicações;
- Atuação da engenharia do fabricante no pós-venda;
- Prazos de entrega;
- Flexibilidade técnico-comercial do fabricante;
- Soluções técnicas apresentadas pelos vendedores e atuação da engenharia do fabricante em usos e aplicações críticas ou rotineiras.

O significado dessa indiferença indica que os fabricantes, no que se refere a esses quesitos, não se dirigem ao que Elg (2002) classifica como orientação para o mercado, no que se refere a serviços e suporte técnico pois, conforme afirmação de Elg (2002) e comprovado pela pesquisa, poucas empresas reconhecem a significância da orientação para o mercado em agrupamentos inter-organizacionais.

Os resultados da pesquisa comprovam que os fabricantes do setor elétrico, no que se refere a criar vantagem competitiva mediante estratégias de vantagem colaborativa (“parceria”, “aliança”, “colaboração”, “rede” ou “relações inter-organizacionais, conforme HUXHAM, 2003, p. 401), criam pequena evidência na conduta e processos do seu Marketing industrial, pois poderiam ser desenvolvidos pelas três firmas pesquisadas, as quais demonstram que utilizam as transações comerciais pontuais na sua estratégia mercadológica e demonstram também se concentrar nos produtos, ao invés de serem flexíveis com ênfase no gerenciamento do relacionamento (WEBSTER, 1992, p. 5). Complementando essa comprovação, foi verificado que as variáveis não significantes estão concentradas nos fatores serviço e suporte técnico, indicando que os fabricantes dão mais ênfase na conquista dos clientes do que ênfase no desenvolvimento e enriquecimento do relacionamento (conforme a escada do relacionamento proposto por Payne et al. (1995 apud Hooley; Saunders e Piercy ,2001, p. 313).

Por sua vez, os resultados da não significância apontam também para a não confirmação das afirmações de Hooley; Saunders e Piercy (2001, p.315) em que as empresas, atualmente, não estão mais simplesmente vendendo, e sim atuando para se tornarem o fornecedor preferencial por meio de um relacionamento colaborador entre vendedor e cliente. O cliente espera que o vendedor conheça bem a sua empresa de forma a criar produtos e serviços que ele não poderia ter desenvolvido nem criado, e dar prova com bastante eficiência de que o fabricante consegue agregar valor ao preço.

Esses resultados confirmam as observações conceituais enfatizadas e decorrentes de conhecimentos sistêmicos a serem considerados no Marketing industrial, conforme desenvolvidas no capítulo introdutório. Comprovam, pois, que o comportamento dos consumidores industriais é influenciado por fatores racionais técnicos, diferentemente dos consumidores finais (bens de consumo duráveis e não-duráveis), evidenciando essa raramente enfatizada e tratada na literatura consultada.

Neste mesmo sentido e considerando que o estudo da estratégia, em particular das estratégias mercadológicas, ao se dirigir para um ambiente concorrencial brasileiro (segmento de baixa tensão da indústria elétrica) envolveu na pesquisa a análise de uma indústria oligopolizada, qual seja, influenciada profundamente por condutas típicas desse mercado e onde os três fabricantes avaliados concentram acima de 70% dos negócios dessa indústria.

Certamente, tais preceitos se encontram presentes nas evidências dos resultados e decorrentes, por exemplo, de fatores como tamanho de suas vendas, concentração de seu poder de venda, e outros, e que exercem influência significativa na natureza do relacionamento com a demanda (clientes) e, talvez o mais importante no seu processo de compra, conforme imprecisamente citado por Webster e Keller (2004, p. 391).

Essas considerações são validadas quando se observa nos resultados de avaliação do Fator Produto a resultante de alta significância *base de produtos instalados*, que constitui fator relevante para a indústria continuar a vender para os seus clientes novos projetos ou manutenções. Ou, por outro lado, seus clientes

decidem a compra com base nas especificações técnicas das marcas mais comuns que integram suas instalações industriais.

Portanto, a pesquisa neste requisito confirma que este segmento da indústria elétrica nacional em seu estágio atual converge suas estratégias de produtos e serviços e inovações tecnológicas no sentido de dependência da demanda por reposição, manutenção e mesmo de novos projetos (expansão), estreitamente correlacionadas ao ciclo de renovação tecnológica da base instalada dos clientes industriais nacionais e dos serviços técnicos a ela relacionada.

A pesquisa constata e confirma, portanto, o fator estrutural e sistêmico presente no estágio de desenvolvimento deste mercado, em conformidade com a teoria da demanda de bens intermediários (insumos industriais), onde a demanda dos fabricantes depende e deriva do ciclo de inovação, demanda de substituição, reposição e ampliação da base técnica dos agentes demandantes de produtos elétricos de baixa tensão.

E, finalmente, as informações e análises sobre as variáveis de relacionamento inter-organizacional indicam:

- Que os fabricantes líderes do mercado de produtos de baixa tensão carecem de algumas mudanças,
- Que seus serviços e suporte técnico não correspondem às expectativas dos clientes industriais que, em sua maioria, esperam um atendimento e serviço diferenciado do fabricante,
- Que seus clientes, mesmo que satisfeitos com os produtos, reputam como relevante o relacionamento inter-organizacional.
- Que os fabricantes necessitam adequar suas estratégias mercadológicas às estratégias de segmentação de clientes, uma vez que atuam em um perfil de demanda composta por montadores de painéis, distribuidores, fabricantes de máquinas, manutenção, engenharia.

4.1 Limitações do estudo

Em pesquisas de natureza quantitativa, exploratória e descritiva é natural que os resultados obtidos estejam limitados a amostra pesquisada e, também, ao contexto industrial e da concorrência, apesar da alta significância dos resultados obtidos. Dadas as condicionantes ressaltadas ao longo desta investigação e os propósitos do instrumento de pesquisa, as devidas adaptações devem ser desenvolvidas para que seus resultados possam ser, a priori, estendidos as outras indústrias ou segmentos como, por exemplo, no caso de outros setores industriais brasileiros, ou mesmo outros segmentos da indústria elétrica brasileira como equipamentos elétricos para subestações, usinas hidroelétricas e termoelétricas de forma a se ter uma maior abrangência dos resultados e contribuições a respeito da competitividade do setor industrial nacional.

E, finalmente, considerando as restrições inerentes aos propósitos deste trabalho, o seu foco restrito e os aspectos revelados na pesquisa poderão ser explorados e aprofundados por trabalhos mais consistentes no futuro, para a revisão de conceitos, modelos e inclusive métodos de estudo a respeito do Marketing industrial.

5 BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. A. **Marcas, brand equity: gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ACHROL, R. S.. Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. **Journal of Marketing**, Chicago, Vol. 55, n. 1, p. 77-93, Oct. 1991.

_____. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing; toward a network paradigm, **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 25, n. 1, p. 56-71, 1997

_____; KOTLER, P. Marketing in the network economy. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, n. 4, p. 146-163, Oct. 1999.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA. **Estatística, análise de dados e indicadores**. [2004]. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/>>. Acesso em: 22.08.2005.

ASTI-VERA, A. **Metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre: Globo, 1980.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARBIERI, J. C. (org). **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BATESON, J. E. G. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BENFIELD, S. Sales force makeover. **Electrical Wholesaling**, Chicago, v. 82, n. 6, p. 28-30, 2001.

BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GILBERT, J. Learning to manage innovation. **Technology Analysis & Strategic Management**, Chicago, v. 8, n. 1, p. 1-22, 1996.

BOWEN, D. E.; SIEHL, C.; SCHNEIDER, B. A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing. **Academy of Management Review**, Los Angeles, vol. 14, n. 1, p. 75-95, Jan. 1989.

_____; LAWLER, E. E. The empowerment of service workers: what, why, how and when. **Sloan Management Review**, Boston, vol. 33, n. 3, p. 41-52, Spring 1992.

BROUTHERS, D. K.; NAKOS, G. SME entry mode choice and performance: a transaction cost perspective, entrepreneurship. **Entrepreneurship theory and practice**, Oxford, v. 28, n. 3, p. 229-247, Mar. 2004.

CANNON, J. P.; PERREAULT JR., W. D. Buy-seller relationship in business markets. **Journal of Marketing Research**, Chicago, vol. XXX, n. 1, p. 439-46, Nov. 1999.

CASTELLS, M. Material for an exploratory theory of the network society. **British Journal of Sociology**, Londres, Vol. 51, n. 1, 5-24, Jan./Mar. 2000.

_____. **Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **The innovator's solution**: creating and sustaining successful growth. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.

CHURCHIL, G. A. **Basic marketing research**. Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1996.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing new products and process development**: text and cases. New York: The Free Press, 1993.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos e pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F.; SHIPP, S. H.. New organizational forms for competing in highly dynamic environments: the network paradigm. **British Journal of Management**, Londres, v. 7, n. 203-18, 1996.

CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, S. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, Chicago, vol. 54, n. 4, p. 68-84, July 1990.

DAY, G. S. The capabilities of marketing-driven organizations, **Journal of Marketing**, Chicago, vol. 58, n. 3, p. 37-52, July 1994.

DICKSON, P. R. Towards a general theory of competitive rationality, **Journal of Marketing**, Chicago, vol. 56, n.4, p. 69-83, Jan. 1992.

DRUCKER, P. F. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DYER, J. H. **Collaborative advantage**: winning through extended enterprise supplier networks. New York: Oxford, 2000.

_____ ; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, Los Angeles, vol. 23, n. 4, p. 660 - 679, Oct.1998.

_____ ; KALE, P.; SINGH, H. Strategic alliances work. **MIT Sloan Management Review**, Boston, vol. 42, n. 4, p. 28-36, Summer 2001.

_____ ; HATCH, N. W. Using supplier networks to learn faster. **MIT Sloan Management Review**, Boston, vol. 4, n. 3, p. 57-63, Spring 2004.

ELG, U. Inter-firm market orientation: its significance and antecedents in distribution networks. **Journal of Marketing Management**, Hellensburg – UK, vol. 18, n. 7/8, p. 633-655, Sep. 2002.

EVANS, P. B.; WURSTER, T. S. Strategy and new economics of information. **Harvard Business Review**, Boston, vol. 75, n. 5, p. 70-82, Sept./Oct. 1997.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GRONHAUG, K.; GILLY, M. C. A transaction cost approach to consumer dissatisfaction and complaint action. **Journal of Economic Psychology**, vol. 12, n. 4, p. 165-83, Mar. 1991.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G. PRAHALAD, C.K., Competing for the future. **Harvard Business Review**, Boston, vol. 72, N. 4, P. 122,7P. July/Aug.1994.

_____ ; PRAHALAD, C. K. Corporate imagination and expeditionary marketing. **Harvard Business Review**, Boston, vol. 69, n. 4, p. 81-92, July/Aug. 1991.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HUXHAM, C. Theorizing collaboration practice. **Public Management Review**, Glasgow, vol. 5, n.3, p. 401-423, Sep. 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE**. [2000-]. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20.08.2005.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, Chicago, vol. 57, n. 1, p. 53-70, 1993.

JONES, T.O., SASSER, W.E., Why satisfied customers defect, **Harvard Business Review**, vol. 73, n. 6, p. 88-99, 1995.

KAPLINSKY, Rafael. Spreading the gains from globalization. **Problems of Economic Transition**, Brighinton UK, v. 47, n. 2, p. 74-115, June 2004.

KON, Anita. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1988.

LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. So you think you want to be a partner? **Marketing Management**, Cidade de publicação, volume, número, paginação, Summer, 1996.

LEIGH, T.W., MARSHALL, G.W., Research priorities in sales strategy and performance, **Journal of Personal & Sales Management**, vol. XXI, n. 2, spring 2001

LEONTIEF, W. **A economia do insumo-produto**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

LOVELOCK, C. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

_____; YIP, G. S. Developing global strategy for service businesses. **California Management Review**, v. 38, n. 2, p. 64-83, Winter 1996.

LUCY, J. The electrical marketplace. **Electrical wholesaling**, v. 82, n. 5, p. 30-33, 2001.

MAHAJAN, V.; MULLER, E.; BASS, F. M. New product diffusion models in marketing: a review and directions for research. **Journal of Marketing**, Chicago, vol. 54, n.1, p. 1-26, Jan. 1990.

MAHONEY, J.T., The management of resources and the resource of management, **Journal of Business Research**, vol. 33, n. 2, p. 91-101, 1995.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAZZON, José Afonso. **Análise do programa de alimentação do trabalhador so o conceito de marketing social**. 1981. Tese (doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Artigos**, <http://www.mct.gov.br>, Acesso em 22.09.2005.

MITCHEL, S. The new age of direct marketing. **Journal of Database Marketing**, vol. 10, n. 3, p. 219-229, Feb. 2003.

MOURA CASTRO, Cláudio. **A prática de pesquisa**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1977.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, Chicago, vol. 54, n. 4, p. 20-35, Oct. 1990.

NETTLETON, E.; PHAM, C. Legal update telephon marketing out in the cold? **Database Marketing & Customer Strategy Management**, vol. 12, n. 2, p. 172-176, Oct. 2005.

OAKLAND, J.; TANNER, S.; GADD, K. Best practice in business excellence. **Total Quality Management**, Londres, vol. 13, n. 18, p. 1125, 15p., Dec. 2002.

O'LOUGHLIN, D; SZMIGIN, I; TURNBULL, P. Branding and relationship: customer and supplier perspectives. **Journal of Financial Services Marketing**, vol. 8, n. 3, p. 218-230, Nov. 2003.

PAGNANI, É. M. **A subcontratação na pequena e média empresa**. Campinas: Editora da UNICAMP, 1989.

_____; WOLF, F. S. B.; BOGNAR, S. Characteristics of the competitive structure of the electrical sector and the role of the distributor in the value chain of the industry in Brazil. In: THE BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES CONFERENCE, 2005, Madri. **Proceedings...** San Diego: BALAS, 2005.

PARK, S. H. Managing and inter-organizational network: a framework of the mechanism for network control. **Organization Studies**, vol. 17, n. 5, p. 795-824, 1996.

PAVITT, K. The globalizing learning economy. **Academy of Management Review**, Biarcliff Manor, v. 27, n. 1, p. 125-127, Jan. 2002.

PIERCY, N. F.; CRAVENS, D. W. The network paradigm and the marketing organization. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 3, p. 7-34, 1995.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PINE II, J.; VICTOR, B.; BOYTON, A. Making mass customization work. **Harvard Business Review**, Boston, vol. 71, n. 5, p. 97, 11p., Sept./Oct. 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, vol. 74, n. 6, p. 47-59, Nov./Dec. 1996.

POWELL, W.W., Neither market nor hierarchy: network forms of organization, **Research in Organizational Behavior**, vol. 12, n.4, p. 295-336, 1990.

PRAHALAD, C. K. Weak signal versus strong paradigms. **Journal of Marketing Research**, Chicago, vol. 32, p. iii, 6p., Aug. 1995.

QUINN, J.B., **Intelligent enterprise**, New York, **Free Press**, 1992.

REICHHELD, F.; SASSER, W. E., Zero defection: perfecting customer retention and recovery. **Harvard Business Review**, Boston, vol. 68, n. 5, p. 105, 7p., Sept./Oct. 1990.

RUEKERT, R. W. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. **International Journal of Research in Marketing**, Amsterdam, vol. 9, n. 3, p. 257-267, Aug. 1992.

SLATER, S.F.; NARVER, J.C., Market orientation and the learning organization, **Journal of Marketing**, Chicago, vol. 59, n. 3, p. 63-74, Jul. 1995.

STORBACKA, K., STRANDVIK, T. e GRÖNROOS, C., Managing customer relationship for profit, **International Journal of Service Industry Management**, vol. 5, n. 5, p. 21- 8, 1994.

STRAUSS, Anselm L. **Qualitative analysis for social scientists**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

TENG, B. S. Collaborative advantage of strategic alliances: value creation in the value net. **Journal of General Management**, Cidade de publicação, volume, número, paginação, Winter 2003.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 4, p. 20-37, out.-dez. 2000.

VERGARA, S. V. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WALTHIEU, L.; MUTHUKRISHNAN, A. V.; BRONNENBERG, B. J. The asymmetric effect of discount retraction on subsequent choice. **Journal of Consumer Research**, Chicago, vol. 31, n. 3, p. 652-657, Dec. 2004.

WEBSTER JR., F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, Chicago, vol. 56, n. 1, p. 1-17, Oct. 1992.

_____; KELLER, K. L. A roadmap for branding in industrial markets. **Brand Management**, Tucson, vol. 11, n. 5, 388-402, May 2004.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

APÊNDICE A

Questionário da pesquisa

Pesquisa para coleta de dados para conclusão de uma dissertação de mestrado sobre a cadeia de valor da indústria elétrica.

Data: _____ Local: _____

Nome: _____

Cargo ou função: _____

Segmento da empresa: _____

Número de funcionários aproximado da empresa: _____

Faturamento aproximado anual/mensal da empresa: _____

A pesquisa se refere aos produtos ou equipamentos elétricos para o mercado industrial. Nas questões abaixo, assinale com um X a lacuna que está mais em concordância com que você pensa ou acredita sobre a Empresa: _____.

As lacunas correspondem a: **E**: Excelente; **MB**: Muito Bom; **B**: Bom; **RA**: Razoável; **R**: Ruim.

Excelente ←————→ Ruim

1. Garantia de Reposição dos Produtos.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
2. Atendimento do Vendedor.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
3. Atuação da Engenharia do Fabricante no Desenvolvimento de Novas Soluções Técnicas e Novos Produtos.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
4. Nível de aceitação dos Novos Produtos.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
5. Base de Produtos Instalados na Indústria.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
6. Informações Técnicas no Site.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
7. Atendimento do Televendas.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
8. Divulgação Técnica do Fabricante	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
9. Preços.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
10. Família de Produtos do Fabricante.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
11. Suporte Técnico.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
12. Treinamento Técnico dos Produtos.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
13. Capacidade da Engenharia do Fabricante em adaptar produtos padronizados em novas aplicações.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
14. Atuação da Engenharia do Fabricante no Pós-Venda.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
15. Durabilidade dos produtos.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
16. Prazos de Entrega.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
17. Flexibilidade Técnico-Comercial do Fabricante.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
18. Catálogo e Informações Técnicas Fornecidas pela Fabricante.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
19. Soluções Técnicas apresentadas pelos Vendedores.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
20. Qualidade e Conformidade Técnica dos Produtos e Serviços.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>
21. Atuação da Engenharia do Fabricante em usos e aplicações críticas ou rotineiras.	E <input type="checkbox"/>	MB <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	RA <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>