

# Indústria Elétrica Brasileira: o caso dos fabricantes e compradores industriais

*Brazilian Electricity Industry:  
the manufacturers and  
industrial buyers case*



*Fernando Wolf<sup>1</sup>*  
*Eolo Marques Pagnani<sup>2</sup>*  
*Dirceu da Silva<sup>3</sup>*  
*Luciano Augusto Toledo<sup>4</sup>*

## Resumo

O presente estudo tem por objetivo analisar e discutir a relação entre os fabricantes e os produtores na cadeia de valor do setor de indústria elétrica. O trabalho foi estruturado sob a modalidade de estudo exploratório qualitativo, sendo complementado por um estudo de caso. São colocadas em relevo algumas peculiaridades inerentes às disciplinas que sustentam os conceitos de fabricantes, compradores industriais e redes interorganizacionais. Finalmente, o presente trabalho permitiu coletar dados que colocaram em relevo a função dos fabricantes e produtores na cadeia de valor do setor de indústria elétrica brasileira, permitindo, assim, melhor compreensão da forma de atuação dos diferentes agentes envolvidos em seu sistema concorrencial.

**Palavras-chave:** Indústria, elo, indústria elétrica.

## Abstract

The present study aims to examine and discuss the relationship between manufacturers and producers in the electrical industry sector value chain. The paper was structured under the qualitative and exploratory study and it is complemented by a case study. There are put into relief some peculiarities inherent to the disciplines that underpin the concepts of manufacturers, industrial customers and inter-organizational networks. Finally the present work allowed to collect data that sheds light on the role of manufacturers and producers in the value chain of the Brazilian energy industry sector, thus allowing better understanding of the role of different actors involved in its competitive system.

**Keywords:** Industry, chain, electrical industry.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela UNIFECAP. Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: fernando.wolf@conexel.com.br

<sup>2</sup> Doutor e Professor Titular em Economia pela Universidade Estadual de Campinas-UNICAMP (1975). E-mail: eopagnano@uol.com.br

<sup>3</sup> Doutor em Educação (Avaliação e Cognição) pela Universidade de São Paulo (1995). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho e da Universidade Estadual de Campinas Unicamp, esta última em regime parcial RTC. E-mail: dirceu@uninove.com.br

<sup>4</sup> Doutor em Administração. Professor adjunto da Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: luciano@mackenzie.br.

## Introdução

Constantes e incontroláveis modificações que ocorrem no ambiente de negócios contemporâneo exigem adaptações e ajustes permanentes em produtos e procedimentos produtivos e administrativos; aqueles que não procurarem adequar-se às novas condições ambientais enfrentarão dificuldades para crescer e sobreviver (DRUCKER, 2008; HARTLINE; FERRELL, 1996; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2008). Todavia, é pertinente aceitar que as organizações, mesmo as virtuais, estão expostas a drásticas modificações de paradigmas gerenciais e culturais, e muitas delas estão desorientadas e sem rumo em face das situações prevaletentes no ambiente externo.

Nesse cenário, destaca-se a função gerencial da cadeia de valor como instrumento balizador da melhoria da competitividade empresarial e impulsionadora do desenvolvimento da corporação (HOOLEY *et al.*, 2005; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; MCKENNA, 1995). A complexidade dos mercados tem constituído as premissas centrais do ambiente dos negócios, marcado essencialmente pelo acirramento da competição nos mais distintos segmentos, notadamente nos de consumo em massa. Tornar-se competitivo tem sido uma preocupação dominante no mundo dos negócios (MOZOTA, 1998).

A cada dia, novas dificuldades se apresentam aos gestores das organizações que precisam deliberar situações relacionadas ao desempenho do produto. As desconfianças e incertezas nessa

área, quase que sucessivamente, recaem para as possibilidades de reversão das convergências de queda ou estagnação da capacidade produtiva (GÖB, 2010; ROSENBLOOM, 2010; ROWLEY, 2010; STANLEY, WITTER, RUSSELL, 2000). A alternativa para as organizações que atuam nesse cenário é a incorporação em suas culturas, a importância dos elos da cadeia de valor. Assim, no presente trabalho é proposta a realização de uma análise formal, discursiva e concludente e que se desdobra em uma apresentação coesa e reflexiva sobre a relação dos fabricantes e produtores na cadeia de valor do setor de indústria elétrica brasileira.

## 1 Problema De Pesquisa

Qual a relação dos fabricantes e produtores na cadeia de valor do setor de indústria elétrica brasileira?

## 2 Objetivo Geral

Analisar a função dos fabricantes e produtores na cadeia de valor do setor de indústria elétrica brasileira.

### 2.1 Objetivos específicos

- Colocar em relevo aspectos inerentes ao mercado elétrico brasileiro;
- Apontar subsídios que sustentam os conceitos de fabricante, comprador industrial e redes interorganizacionais;
- Entender a função dos fabricantes e produtores na cadeia de valor do setor de indústria elétrica brasileira.

É pertinente aceitar que as organizações, mesmo as virtuais, estão expostas a drásticas modificações de paradigmas gerenciais e culturais.

### 3 Procedimentos Metodológicos

O objetivo geral do método de pesquisa é encontrar respostas ou soluções aos problemas por meio de uma investigação organizada, crítica, sistemática, científica e baseada em dados observados (PÁDUA, 2004; SEVERINO, 2008).

Para a consecução do objetivo deste trabalho foi escolhida a utilização do método do estudo de caso múltiplo, dentre outros métodos de pesquisa qualitativa, em função de sua adequação ao problema proposto para a pesquisa de campo (DEMO, 1995; EISENHARDT, 2010; FLYVB-JERG, 2006; YIN, 2003). Uma das singularidades da utilização do método do estudo de caso é a comparação dos resultados levantados com a literatura existente, característica que amplia a qualidade do trabalho científico (EISENHARDT, 2010; FLYVB-JERG, 2006; YIN, 2003).

A utilização do método do estudo de caso pode envolver tanto situações de estudo de um único caso quanto múltiplos casos. Para o desenvolvimento do estudo de caso empregado nesta pesquisa, conjecturou-se como unidade de análise o conjunto de colaboradores das empresas estudadas vinculado à gestão da relação entre fabricantes e compradores.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um roteiro seguido de entrevista, com questões abertas, considerada como investigação semiestruturada (EISENHARDT, 2010; FLYVB-JERG, 2006; YIN, 2003). As entrevistas foram realizadas em uma única etapa, seguindo um roteiro prévio, no local de trabalho dos respondentes, em situação discreta e confidencial, e com duração média de, aproximadamente, 1 hora e 30 minutos. Procurou-se tomar as precauções possíveis quanto à utilização dessa metodologia de modo a minimizar possíveis falhas, visando à obtenção de dados confiáveis (COLLIS; HUSSEY, 2010; YIN, 2003).

Para a interpretação e estudo dos dados observados e coletados no decorrer da pesquisa

Uma indústria, gera valor desde os fornecedores de matéria-prima, passando por empresas transformadoras que geram um produto final.

empírica, sendo realizadas duas estratégias gerais de análise, o uso de fontes teóricas, a descrição do caso e a modalidade de análise foram baseadas na estratégia da adequação ao padrão sugerida por Yin (2003). Dessa forma, realizou-se uma descrição do estudo de caso e posterior comparação dos dados coletados com os pressupostos teóricos apresentados neste trabalho. Não obstante, foram entrevistadas: 71 empresas, representando 4,89% dos clientes cadastrados e ativos em São Paulo; 7 empresas, 6,42% dos clientes ativos no Rio de Janeiro; 11 empresas, 5,64% dos clientes ativos em Minas Gerais; 10 empresas, 6,34% dos clientes ativos no Paraná; 1 empresa, 1,72% dos clientes ativos em Santa Catarina; e 10 empresas, 8,62% dos clientes ativos no Rio Grande do Sul.

## 4 Referencial Teórico

### 4.1 Cadeia de valor, Compradores Industriais e Redes inter-organizacionais

O conceito da cadeia de valor foi usado nos anos 1960 e 1970 por analistas no desenvolvimento da exportação mineral (GIRVAN, 1987 *apud* KAPLINSKY, 2004, p. 81), mas foi durante os anos de 1990 que as análises da cadeia de valor foram efetivamente utilizadas. 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 (1996, p. 41) como cadeia de valor, a qual é qualquer atividade que gera valor.

Uma indústria, em particular as empresas que a compõe, gera valor desde os fornecedores de matéria-prima, passando por empresas transformadoras que geram um produto final, o qual 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 à estruturação da concorrência, apresenta algumas características próprias no que diz respeito à cadeia de valores. No caso da indústria elétrica, torna-se importante ressaltar que sua demanda é derivada, ou seja, gera, predominantemente, um alto volume de bens intermediários e de capital. Essa característica básica influi, decisivamente, na compreensão e no entendimento dos vários fenômenos em sua dinâmica. As inúmeras relações que ocorrem entre os agentes nessas estruturas, somente podem ser explicadas pelo detalhamento de seus processos. Dessa forma, quanto aos processos dos agentes produtivos (empresas) têm-se:

- primeiro nível: são os processadores de matéria-prima;
- segundo nível: é composto pelos fabricantes que produzem equipamentos e produtos;
- terceiro nível: são os consumidores industriais, fabricantes de máquinas, integradores, engenharias.

Para uma empresa inserida nessa cadeia, o conhecimento dessa dinâmica é fator relevante, pois permite que ela desenvolva sua vantagem competitiva sustentável com base no custo, diferenciação e enfoque (PORTER, 1996). Portanto, torna-se importante nessa indústria que o conceito de cadeia de valor deva incluir, além do con-

ceito 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.

Complementando, 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 é derivada 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). 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 pelos 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 abrange 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

Atualmente as empresas não estão mais simplesmente vendendo, mas atuando para se tornarem o fornecedor preferencial a partir de um relacionamento colaborador entre vendedor e cliente.

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.

Redes interorganizacionais e relacionamentos por meio de serviços são a base para o sucesso em um ambiente incerto e global. Em um âmbito maior, a competição, hoje, se faz mais entre redes interorganizacionais e relacionamentos por meio de serviços do que entre firmas individuais. A noção de redes competindo implica o envolvimento de firmas para coordenar suas atividades e desenvolver superior capacidade para entender e servir determinados mercados. Uma rede pode ser visualizada como um conjunto de firmas que coordenam suas atividades obedecendo a regras diferentes e adicionando diferentes competências.

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 a partir 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 for-

necedor agrega valor ao preço.

Segundo os autores, o fundamental para se estabelecer um relacionamento é determinar o que cada parte ganha, ou poderia ganhar, com esse relacionamento. Muitas organizações ainda olham a partir de 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. 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; COWLES, 1990, p. 78). Isso envolve estar preparado para compartilhar, às vezes, informação comercialmente sensível e atender às expectativas do consumidor.

Barry e Parasuraman (1991 *apud* HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001, p. 319) oferecem várias sugestões para se administrar as expectativas do consumidor, tais como: assegure que as promessas reflitam a realidade; coloque um prêmio para a confiabilidade; comunique-se com os clientes.

Têm-se, a partir daí, mudanças que 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 nesse cenário de constante mudança.

Ao se criar uma rede de colaboração, cinco fatores são preponderantes e devem ser observados: ajuda comum, poder, confiança, estrutura entre membros e liderança.

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. Hooley, Saunders e Piercy (2001, 163) dizem ser 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.

Conclui-se, portanto, que existem muitos fatores obrigando organizações a colaborar e formar alianças com outras, em vez de competir individualmente. É possível que se esteja 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 que guiam 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 de que alianças estratégicas é uma força competitiva principal.

## 4.2 O setor da Indústria Elétrica

O segmento investigado neste trabalho apresenta grande diversidade de máquinas-ferramenta (MF), 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 de inovação 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, 2010). 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, aproximadamente, 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 dominadas pelo Japão, e os principais fatores de concorrência são o preço e a tecnologia;
- c) máquinas especiais: representam 48% do mercado, são dominadas pela Alemanha, e o principal fator de concorrência é a tecnologia (MINISTÉRIO da CIÊNCIA e TECNOLOGIA, 2011).

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, 2011).

## 5 Resultado e Análise da Pesquisa

Os principais países exportadores de MF, em 1992, foram: Alemanha com US\$ 4.699 milhões; Japão, US\$ 3.554 milhões; Suíça, US\$ 1.454 milhões; Itália, US\$ 1.374 milhões; e EUA, 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 Coréia com US\$ 994 milhões (IE/UNICAMP - IEI/UFRJ - FDC - FUNCEX, 2005 apud MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2011). Portanto, a indústria é caracterizada por elevados coeficientes de exportação e de importação. O parque de máquinas-ferramenta com comando numérico cresce aceleradamente no âmbito 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, 2011).

Sob a perspectiva do distribuidor e para um melhor entendimento do significado dos distribuidores na indústria elétrica na cadeia de valor, também podem ser avaliadas dimensões dos negócios realizados nesse setor, conforme o estudo da ABREME (Associação Brasileira dos Revendedores de Material Elétrico, dados básicos de 2010): 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%); 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%). Com relação à distribuição do Mercado por Região Geográfica tem-se: 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 intuito da pesquisa aplicada foi entender, sob a visão dos clientes industriais e distribuidores, as relações comerciais em uma rede colaborativa interorganizacional na indústria de materiais elétricos no Brasil e, mais especificamente, no segmento de equipamentos de baixa tensão. Com a aplicação de uma metodologia qualitativa foi possível a realização do trabalho e coleta de dados que, posteriormente analisados, contribuiu para um exame pormenorizado dos fatores nas relações entre fabricantes, distribuidores e clientes industriais nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. Isso permitiu identificar os fatores que têm contribuído para o desenvolvimento das relações interorganizacionais em rede colaborativa.

Os resultados apontados nas entrevistas revelam que não há uma preocupação aparente para aspectos tidos na literatura como relevantes, tais como: atuação da engenharia do fabricante no desenvolvimento de novas soluções técnicas e novos produtos; atendimento das televendas; preços; suporte técnico; treinamento técnico dos produtos; capacidade da engenharia do fabricante em adaptar produtos padronizados em novas aplicações; atuação da engenharia do fabricante na 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 desse autor, e comprovado pela pesquisa, poucas empresas reconhecem a significância da orientação para o mercado em agrupamentos interorganizacionais. Os resultados da pesquisa comprovam que os fabricantes do setor elétrico, no que se refere a criar vantagem competitiva



mediante estratégias de vantagem colaborativa, ou seja, “parceria”, “aliança”, “colaboração”, “rede” ou “relações interorganizacionais” (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 em sua estratégia mercadológica e se concentram 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; Piercy, 2001, p. 313).

Por sua vez, os resultados 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, mas 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 apontam que o comportamento dos consumidores industriais pode ser influenciado por fatores racionais técnicos, diferentemente dos consumidores. Fato esse raramente enfatizado e tratado na literatura. Cabe, nesse momento, realçar que o segmento de baixa tensão da indústria elétrica envolve indústrias oligopolizadas, influenciadas profundamente por condutas típicas desse mercado, no qual os três fabricantes avaliados concentram mais de 70% dos negócios. Assim, fatores, como o tamanho das vendas, concentração de poder de venda, e outros acabam por exercer influência significativa na natureza do relacionamento indústria e compradores.

Essas considerações são corroboradas quando se observa a importância atribuída ao fator produto e à base de produtos instalados, que constituem fator relevante para a indústria continuar vendendo. Ou, na hipótese de a demanda dos clientes ser baseada nas especificações técnicas das marcas mais comuns que integram as instalações industriais.

Portanto, a pesquisa, nesse requisito, entende que esse 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 até 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 relacionados.

A pesquisa revela indícios de que o fator estrutural e sistêmico presente no estágio de desenvolvimento desse mercado, em conformidade com a teoria da demanda de bens intermediários (insumos industriais), no qual a demanda dos fabricantes depende e deriva do ciclo de inovação, de substituição, reposição e ampliação da base técnica dos agentes demandantes de produtos elétricos de baixa tensão. E, finalmente, as informações e análises obtidas junto à unidade de análise estudada 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 interorganizacional;
- que os fabricantes necessitam adequar suas estratégias mercadológicas às estratégias de segmentação de clien-

tes, uma vez que atuam em um perfil de demanda composta por montadores de painéis, distribuidores, fabricantes de máquinas, manutenção, engenharia.

## Considerações Finais

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 de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permita ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. 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, nos quais se procura, constantemente, 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, e que sejam identificados fatores e condicionantes da competitividade da cadeia produtiva em que se inserem, para que se possam 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

A competitividade é definida como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permita ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

e de recentes contribuições a seu estado da arte, verifica-se que as empresas estão preocupadas em atender aos seus clientes em suas demandas específicas de serviços e produtos enfatizando a adoção de estratégias de colaboração.

Atualmente, tem-se pesquisado muito a respeito da vantagem colaborativa. Esse conceito envolve processos de parceria, aliança, colaboração, rede ou relações interorganizacionais. Tomando-se a literatura estratégica clássica, pode-se encontrar as raízes dessas condutas, 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.

Essa 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 interorganizacional 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 da referida indústria, no sentido de melhor compreender e contribuir para o aprimoramento da forma de atuação dos diferentes agentes envolvidos em seu sistema concorrencial.

Finalmente, o presente trabalho, alicerçado sob a modalidade de pesquisa exploratória e complementado por estudos de casos múltiplos, permitiu coletar dados que colocaram em relevo a função dos fabricantes e produtores na cadeia de valor do setor de indústria elétrica brasileira. Permitindo, assim, melhor compreensão da forma de atuação dos diferentes agentes envolvidos em seu sistema concorrencial.

Ainda sobre o método empregado neste trabalho, cabe realçar que segundo Salomon (1991), ao se falar em trabalho acadêmico, não se pode deixar de destacar sua característica essencial, a mesma que remonta a sua origem histórica: a especificação, ou seja, a redução da abordagem a um só assunto, a um só problema. Essa redução é simples de compreender, o método científico de pesquisa parte de um único problema, ou de um tema delimitado. Logo, o documento que contém os resultados da pesquisa também tem seus limites preestabelecidos.

Finalmente, o presente trabalho esteve sujeito a algumas limitações. Durante a pesquisa bibliográfica, constatou-se a existência de muitas citações cruzadas nos artigos e livros encontrados, o que obrigou a utilização de poucos autores em alguns dos tópicos apresentados. Outra limitação concerne à abordagem metodológica utilizada. Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, os resultados encontrados não devem ser generalizados. As conclusões só podem ser estabelecidas para as empresas estudadas. Além disso, as diferenças encontradas das atividades refletem somente a concordância ou discrepância em relação à revisão bibliográfica, não sendo válidas comparações sobre a eficácia e eficiência entre essas organizações.

As considerações observadas sobre cada uma das atividades de marketing foram feitas a partir da interpretação acerca das declarações

dos entrevistados e de outras fontes de evidências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção do pesquisador e, ocasionalmente, passíveis de vieses em algumas colocações.

Sugere-se, ainda, que, para melhor aproveitamento do tema proposto neste trabalho, sejam realizados trabalhos futuros complementares que abordem: outras empresas; realização de novas pesquisas exploratórias analíticas e ou descritivas com maior profundidade; e utilização de protocolos de pesquisa quantitativos com a possibilidade de levantamentos estatísticos.

- Recebido em: 09/12/2010
- Aprovado em: 23/08/2011

## Referências

- AAKER, D. A. **Marcas, brand equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Marketing in the network economy. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, n. 4, p. 146-163, Oct. 1999.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA. **Estatística, análise de dados e indicadores**. 2010. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/>>. Acesso em: 22.08.2010.
- CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing new products and process development**: text and cases. New York: The Free Press, 1993.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research**: a practical guide for undergraduate and postgraduate students. Palgrave Macmillan, 2010.
- 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.
- DEMO, P. **Metodologia Científica Em Ciências Sociais**. Atlas, 1995.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor** (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 2008.
- DYER, J. H. **Collaborative advantage**: winning through extended enterprise supplier networks. New York: Oxford, 2000.
- DYER, J. H.; HATCH, N. W. Using supplier networks to learn faster. **MIT Sloan Management Review**, Boston, vol. 4, n. 3, p. 57-63, Spring 2004.
- DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. Strategic alliances work. **MIT Sloan Management Review**, Boston, vol. 42, n. 4, p. 28-36, Summer 2001.
- DYER, J. H.; 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.
- EISENHARDT, K. M. The Qualitative Researcher's Companion Building Theories From Case Study Research. In: A. M. Huberman; M. B. Miles (Eds.); **The Qualitative Researchers Companion**. p.1-16, 2010.
- 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.
- FLYVBJERG, B. Five Misunderstandings About Case-Study Research. (C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium, & D. Silverman, Eds.) **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006. Sage.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1972.

- GÖB, J. **Marketing Intelligence**. Heidelberg: Germany, 2010.
- 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.
- HARTLINE, M. D.; FERRELL, O. C. The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 52-70, 1996. American Marketing Association.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, John A; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3. ed. Em português. São Paulo:Prentice Hall, 2005.
- HUXHAM, C. Theorizing collaboration practice. **Public Management Review**, Glasgow, vol. 5, n.3, p. 401-423, Sep. 2003.
- 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.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAMB, C. W.; HAIR, J. H.; MCDANIEL, C. Chapter 8: Segmenting and Targeting Markets. **Marketing**. 10e. v. 23, p.230-259, 2008.
- LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. So you think you want to be a partner? **Marketing Management**, 5:25-41, California, Summer, 1996.
- LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. McGraw Hill: Lisboa, 2008.
- LAMBIN, J. J.; CHUMPITAZ, R.; SCHUILING, I. **Market Driven Management**: Strategic and Operational Marketing. Palgrave Macmillan, 2007.
- 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.
- MCKENNA, R. Real-Time Marketing. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 87-95, 1995.
- MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Artigos**. Disponível em:< <http://www.mct.gov.br>>, Acesso em 22.09.2010.
- MOZOTA, B. B. D. Structuring Strategic Design Management: Michael Porter's Value Chain. **Spring**, v9, n. 617, 1998.
- 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.
- 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.
- PÁDUA, E. M. M. DE. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. ,2004.
- 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.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, vol. 74, n. 6, p. 47-59, Nov./Dec. 1996.

- ROSENBLOOM, B. Six Classic Distribution Paradigms for Global Marketing Channel Strategy. **Emerging Issues in Management**, Università degli Studi di Milano: Bicoccn. n1, 2010.
- ROWLEY, J. **Information marketing**. Ashgate Publishing, 2010.
- RUSSELL, Michael; KEITH, Robert. The e-Marketing Report. **Direct Marketing**. Morgan Stanley Dean Wittermay, 2000.
- SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**: elementos de metodologia do trabalho científico. 2. ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1991.
- SEKARAN, U. **Research Methods for Managers**: a Skill-Building Approach. Chichester: Wiley, New York, 1984.
- SEVERINO, A. J. **A pesquisa em educação**: a abordagem crítico-dialética e suas implicações na formação do educador. Revista Contrapontos, 2008.
- 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.
- 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.
- WEBSTER JR.,; KELLER, K. L. A roadmap for branding in industrial markets. **Brand Management**, Tucson, vol. 11, n. 5, 388-402, May 2004.
- YIN, R. K. **Case Study Research**: Design and Methods. Sage Publications, 2003.