

Modelo de negócio inovador por meio de aliança com distribuidores para criação de valor no setor de iluminação

Innovative business model through alliance with distributors to create value in the lighting segment.

LAERCIO FERREIRA MORAES JR

Universidade Presbiteriana Mackenzie
laerciofmjr@hotmail.com

ALEXANDRE NABIL GHOBRIIL

Universidade Presbiteriana Mackenzie
alexandre.ghobril@mackenzie.br

Resumo

O mercado de iluminação movimenta no Brasil cerca de R\$ 3 bilhões anuais e tem mudado de forma expressiva após a introdução do LED, permitindo a participação de diversos novos entrantes, fato que tem dificultado o crescimento de negócios e pressionado a rentabilidade de multinacionais líderes no segmento. Esse mercado tem como característica a importação de lâmpadas, luminárias e sistemas de controle de iluminação e estima-se que possui mais de 600 concorrentes que buscam vendas com produtos muito equalizados tecnicamente. Nesse sentido, os fabricantes estão colocados em uma situação que cada vez mais os pressiona para trabalhar com margens menores, comprometendo a rentabilidade do negócio, fato que tem levado alguns fabricantes a desistirem do segmento de iluminação no Brasil. Com o intuito de perpetuar os negócios de um desses fabricantes que é pioneiro no negócio de iluminação e um dos líderes globais, encontrou-se uma oportunidade não explorada até o momento de se oferecer uma solução a clientes finais através do canal de distribuição da empresa. Neste trabalho, apresenta-se um relato técnico do processo de criação de valor no negócio de iluminação através de uma aliança formada entre fabricante e distribuidor, baseada na oferta técnica e compartilhada de serviços de atendimento especializado, pré-venda e pós-venda. Partindo-se de uma análise de mercado, seguiu-se para a validação do projeto internamente na companhia e com alguns de seus principais parceiros de negócio, o que culminou em um projeto-piloto passível de replicação em nível nacional. A proposta de solução possui potencial de mercado, risco relativamente baixo diante do negócio e permite benefícios aos envolvidos no campo de rentabilidade, parceria, melhoria na percepção de marca e atração de clientes que puderam ser confirmados pelos resultados obtidos.

Palavras-chave: Aliança estratégica. Inovação em modelo de negócios. Criação de valor. Indústria de iluminação.

Abstract

The lighting market in Brazil moves around R\$ 3 billion annually and has changed significantly after the introduction of LED, allowing the participation of several new entrants, a fact that has hindered business growth and influenced the profitability of leading multinationals in the segment. This market is characterized by the import of lamps, luminaries and lighting control systems and it is estimated that it has more than 600 competitors seeking sales with products that are technically very equal. In this sense, manufacturers are placed in a situation that increasingly pressures them to work with lower margins, compromising the profitability of the business, a fact that has led some manufacturers to give up on the lighting segment in Brazil. In order to perpetuate the business of one of these manufacturers who is a pioneer in the lighting business and one of the global leaders, an unexplored opportunity was found so far to offer a solution to end customers through the company's distribution channel. This work presents a technical report on the process of creating value in the lighting business through an alliance formed between manufacturer and distributor, based on technical and shared offer of specialized, pre-sale and after-sales services. Starting from a market analysis, the project was validated internally within the company and with some of its main business partners, which culminated in a pilot project that could be replicated at national level. The solution proposal has market potential, relatively low risk for the business and allows benefits to those involved in the field of profitability, partnership, improvement in brand perception and customer attraction that could be confirmed by the results obtained.

Keywords: Strategic alliance. Business model innovation. Value creation. Lighting industry.

1. INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro de iluminação é de 3,7 bilhões de reais aproximadamente, com mais de 600 competidores em todo o território nacional. Luminárias representam 61% do faturamento do setor; lâmpadas, 28%; e reatores, 11% (Abilux, 2017).

Até os anos 2000, o mercado brasileiro de iluminação era composto majoritariamente por poucos concorrentes. No entanto, com o advento do LED, o número de concorrentes no segmento cresceu exponencialmente, aumentando a competição com as empresas tradicionais, pressionadas pelo grande potencial de eficiência energética da nova tecnologia. Isso tem levado as grandes indústrias de iluminação, em nível global, a repensar seu modelo de negócio.

A grande velocidade de transição tecnológica e a troca de geração de produtos de LED – cada vez mais eficiente – fizeram com que o mercado tivesse a disponibilidade de produtos e de soluções cada vez com um grau de especificidade maior, causando relevantes dúvidas e dificuldades aos consumidores quanto à equalização e à especificação de tais produtos no que tange às suas características técnicas e de aplicação tanto para novas instalações quanto para *retrofits* de instalações existentes.

Segundo o Sebrae (2019), os modelos de negócio devem cada vez mais estar envolvidos com os clientes finais de forma a escutá-los e atendê-los em suas necessidades. Nesse sentido, as empresas que souberem oferecer personalização, autenticidade e acessibilidade aos clientes terão vantagem competitiva.

Diante da abordagem anterior, percebe-se, como fundamental, o desenvolvimento de novos negócios que possam estar ligados com a personalização de serviço ao cliente final e, também, estar em linha com a tendência de eficiência energética e conectividade na iluminação.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito, ou seja, a inovação é caracterizada pela capacidade de perceber um potencial de aproveitamento em algo e entregar valor por essa percepção. Para Miguel, Marcondes e Caldeira (2018), o processo de criação de valor ao cliente passa pela análise do mercado, inteligência do negócio, agrupamento de recursos e capacidades dinâmicas, de forma a conseguir uma oferta de valor e comunicá-la ao mercado. Dessa forma, percebe-se que a inovação está intimamente ligada à criação de valor pelo propósito de existência.

Para tanto, o objetivo deste trabalho é apresentar o processo percorrido por uma das mais importantes empresas do setor de iluminação global e com presença no Brasil, aqui denominada de empresa ALFA, para analisar e propor uma solução inovadora, a fim de rentabilizar sua operação, fugindo da competição exclusiva por preço baixo, baseada na oferta de serviços, os quais criem valor para segmentos de clientes que demandam soluções técnicas e especializadas.

A solução encontrada foi a proposição e a validação de um modelo de negócio inovador por meio de uma aliança entre a empresa e seus distribuidores, permitindo a execução de projetos luminotécnicos e aplicação de produtos tecnológicos em clientes finais, proporcionando experiência diferenciada ao consumidor na compra de produtos/serviços de iluminação e permitindo diferenciação ao distribuidor no mercado e, ao mesmo tempo, rentabilizando o negócio.

Esta solução apresentada está alinhada aos interesses da ALFA em buscar novas oportunidades de crescimento no mercado de iluminação, além de ser inovadora e aderente ao futuro da iluminação por impulsionar o uso de soluções tecnológicas e cada vez mais conectadas.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A presente sessão se dedica a explorar detalhes do cenário do mercado de iluminação, buscando apontar a dinâmica do segmento e colocando foco nas oportunidades que se apresentaram.

A categoria de iluminação é de grande relevância no segmento de material elétrico e ocupa as primeiras posições nas vendas dos distribuidores, dividindo espaço com fios e cabos e automação residencial/predial.

2.1. O Mercado de Iluminação

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Iluminação (Abilux), cerca de 15% da energia elétrica empregue no país é consumida por sistemas de iluminação, sendo que a divisão do mercado é categorizada pela venda de Lâmpadas e Reatores (convencionais e LED), Luminárias (convencionais e LED) e Sistemas Conectados mediante protocolos de comunicação.

Em 2017, o faturamento do setor atingiu R\$ 3,7 bilhões, contando com mais de 600 indústrias, 220 importadores, o que gerou 37 mil empregos. A categoria de Luminárias representou 61% do faturamento do setor, seguida por Lâmpadas, com 28%, e Reatores, com 11%. A grande maioria das indústrias se concentrou na Grande São Paulo, cerca de 58%; 25% estavam

localizadas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Rio de Janeiro, Paraná, Minas Gerais, Bahia e Pernambuco; 17% restantes se posicionaram no interior do estado de São Paulo.

O segmento de iluminação tem sido alvo de grandes mudanças nos últimos 10 anos, com o advento e a popularização do LED. As tecnologias tradicionais de iluminação vêm perdendo seu uso a cada ano, devido a grandes potenciais de eficiência energética de novas tecnologias.

Durante a década passada, a grande concorrência das lâmpadas incandescentes vinha das compactas fluorescentes (CFL), que já iniciavam a produção na China e, com a entrada do LED, diversos *players* se aventuraram nesse segmento, construindo – no mundo oriental – verdadeiros impérios de produção e exportação de produtos acabados ou componentes para montagem de luminárias em outros países, obviamente, com custos de produção mais baixos do que em território brasileiro.

Segundo Almeida, Zissis, Quicheron e Bertoldi (2012), o processo de pesquisa e desenvolvimento (P&D) ocorreu principalmente nos EUA, na Europa e no Japão e, em menor escala, na China, em Taiwan e na Coreia do Sul, por meio de contratos compartilhados de patentes. Taiwan teve o maior investimento global de P&D para

o setor, estimado em US\$ 600 milhões em 2013, dos quais a maior parte veio de fontes privadas. A Coreia se utilizou também de fonte privada de investimento, diferentemente da China, onde houve intenso apoio governamental em pesquisa desse tipo de tecnologia.

Relatório de pesquisa de mercado, publicado pela *P&S Market Research* (2018) aponta que o tamanho global de LED deve ultrapassar US\$ 70,2 bilhões até 2023, crescendo a uma taxa de 12,6% entre 2017 e 2023. Esse incremento considerável e a evolução do mercado podem ser explicados facilmente: o aumento dos investimentos em melhorias de infraestrutura, junto com a popularização das soluções do LED, considerado eficiente e sustentável.

Levando em consideração a migração tecnológica do segmento tradicional para o LED, houve o surgimento de um elevado número de importadores, gerando extrema concorrência no mercado local e alterando completamente a atuação em cada categoria de produto por parte da empresa.

Na Figura 1, é possível verificar o efeito da concentração de indústrias de LED no início da década. Esse pioneirismo fez com que a Ásia se tornasse o principal polo exportador de LED, consolidando, cada vez mais, técnicas produtivas mais eficientes e econômicas.

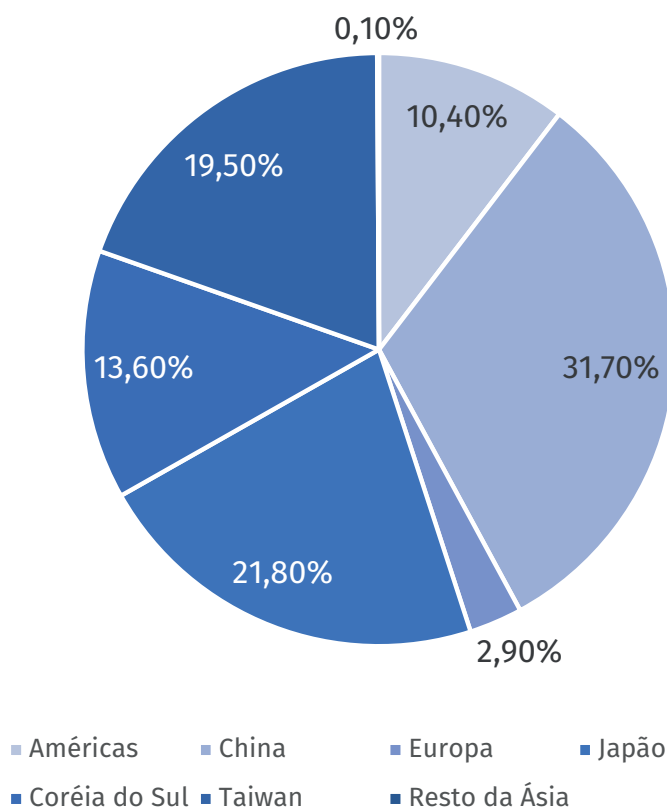


Figura 1. Distribuição geográfica da fabricação de chips LED

Fonte: SEMI Opto LED Fab Forecast (2015).

O fato de a Ásia ser o maior exportador de LED no mundo, e de onde o Brasil irá importar quase que a totalidade dos produtos e dos componentes para o mercado local, implica na necessidade de as empresas terem um planejamento focado em previsão de demanda, principalmente no tocante a projetos de maior valor, levando em conta o elevado tempo de transporte dos materiais ao Brasil. Ou seja, qualquer iniciativa que seja desenvolvida no campo de projetos de iluminação deve contemplar esse ponto.

Embora o setor de iluminação tenha experimentado elevado crescimento das vendas de lâmpadas LED, observou-se, com o passar do tempo, uma estabilização do volume dessa categoria de produtos. A estabilização do valor de mercado é devida à vida útil do LED em cerca de 25.000 horas, diante da vida da lâmpada incandescente de 1.000 horas; halógena, 2.000 horas; e fluorescente compacta, 8.000 horas. Fato que torna o *retrofit* para o LED muito positivo para o usuário, o qual será beneficiado com uma durabilidade muito maior do produto, porém a indústria sofrerá impactos em seu negócio devido à troca do produto ser muito menos frequente (O Setor Elétrico, 2018).

Adicionalmente, o produto passou por fortes erosões de preço. Em 2011, o preço da lâmpada LED bulbo, que substitui a incandescente de 60W, custava R\$ 120,00 e, atualmente, o preço do produto em questão é inferior a R\$ 10,00, com aumento da eficiência em 30%.

Dessa forma, observa-se a queda na atratividade do segmento de lâmpadas no Brasil, também observada em nível global, principalmente orientada pela erosão no preço dos produtos *commodities*.

Segundo a projeção da McKinsey e Company (2018), o segmento de iluminação geral, incluindo as aplicações automotivas, espera atingir o valor de mercado de US\$ 140 bilhões, sendo que, aproximadamente, 45% é representado pela categoria de Luminárias de LED, conforme mostrado na Figura 2.

Por conseguinte, nota-se que a categoria de Luminárias LED permite o acesso a um mercado maior que o das Lâmpadas. Além disso, com exceção das Luminárias viárias, o mercado não é regulamentado no Brasil. Isso, por um lado, é prejudicial, pois possibilita o oportunismo de alguns *players*, no que tange à divulgação de informações duvidosas de difícil validação sobre os produtos. Por outro lado, predispõe a diferenciação tecnológica no campo de *design* do produto, vida útil e possibilidade de automação e controles.

Segundo Muratori e Dal Bó (2014), verifica-se que a luminotécnica e a automação têm andado juntas e,

nos últimos 10 anos, foi possível verificar uma crescente evolução do mercado de Sistemas Conectados e soluções de Internet das Coisas – *Internet of Things (IoT)* –, em aplicações de iluminação.

Em 2009, conforme mostra a Figura 3, o mercado de iluminação, sob a ótica do cliente, era orientado à eficiência energética com diversas soluções e utilização da tecnologia LED predominantemente. Nesse caso, foca na busca por soluções que se destinem apenas à economia de energia elétrica. Entretanto, a partir de 2015, o comportamento do consumidor foi se alterando e dando espaço para a Internet das Coisas, iluminação centrada do ser humano e iluminação inteligente, o que sugere que, apesar da redução de consumo dos produtos, o consumidor estava preocupado com outras funcionalidades e características de utilização.

Esse movimento, apresentado por Civitta (2019), contribui com um indício observado no mercado de iluminação em âmbito nacional, que é o incremento da procura por soluções controladas por *tablets*, celulares e com novas funcionalidades, as quais permitem a troca da cor da iluminação e o ajuste da iluminação à necessidade individual de cada ser humano em determinada aplicação, ou melhor, em modo simplificado, determinadas tarefas requerem mais a presença de luz do que outras e pessoas executam melhor determinadas atividades em certos níveis de iluminação, conforme o relatório anual de 2016 da LightingEurope.

3. ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

Levando-se em conta que a empresa ALFA tem como objetivo o crescimento e a perpetuidade dos seus negócios, e observando as quedas acentuadas no mercado de tecnologias convencionais de iluminação, além da tendência indicada no segmento de Luminárias e Sistemas Conectados, a empresa focará o desenvolvimento da proposta de negócio abarcando tais soluções.

Para isso, um caminho seria focar o negócio adicional por meio da venda direta, contratando mais vendedores ou representantes, e aumentando a base de clientes e *pipeline* de projetos. Porém, ponderou-se que isso poderia gerar um impacto na operação do negócio no que tange aos limites mínimos de faturamento desse canal, além da limitação de recursos internos e contratações, e a dúvida inerente ao fato de que o possível aumento de *leads* poderia ocasionar a diminuição da qualidade de atendimento dos atuais clientes.

Portanto, a opção de incrementar vendas de Luminárias e Sistemas passou a ser estudada a partir do canal de Distribuição da empresa.

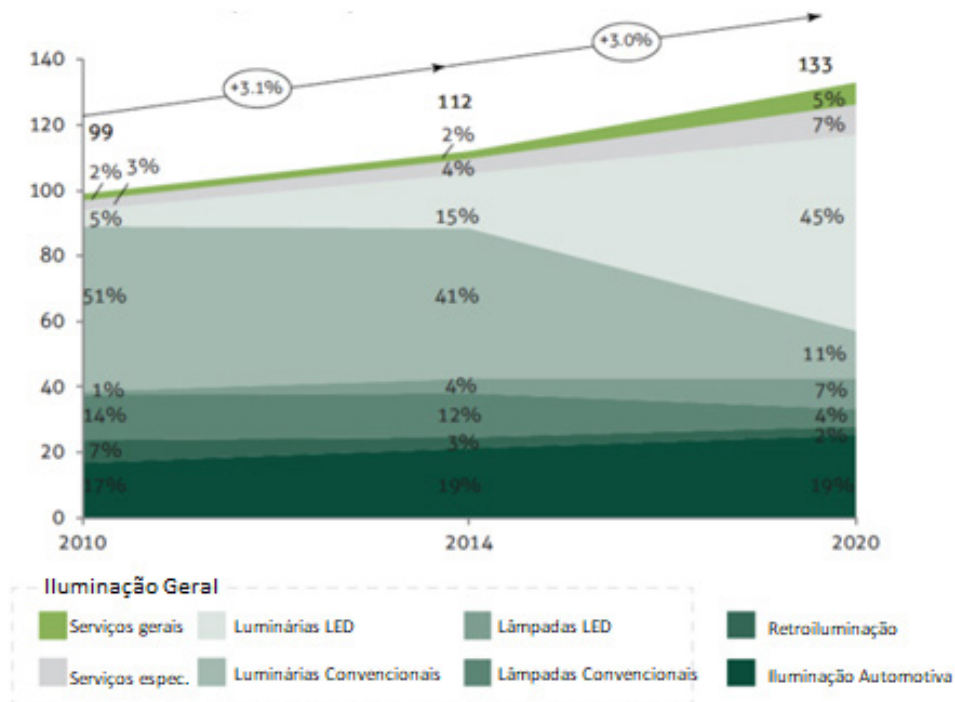


Figura 2. Projecção global das receitas de iluminação por setor, baseado no Modelo McKinsey 2020 [PET-16]
 Fonte: McKinsey (2018).

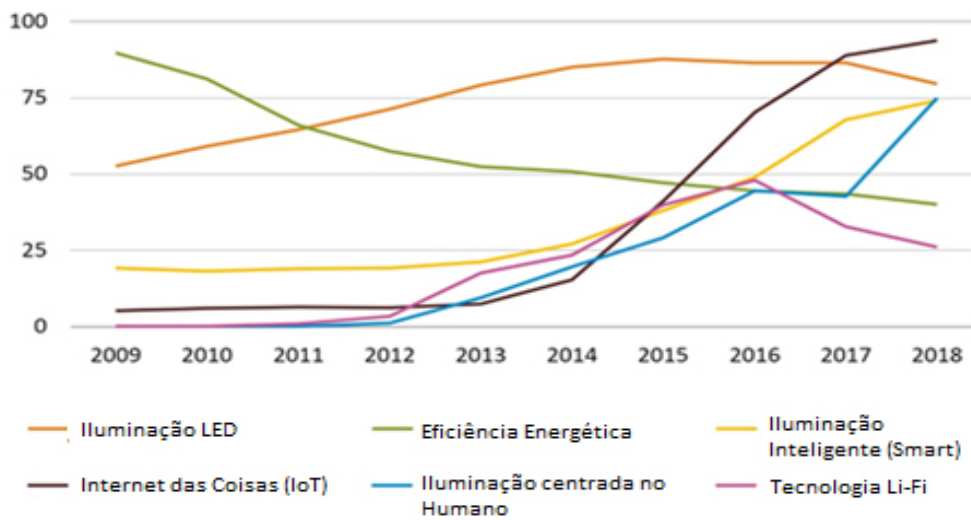


Figura 3. Tendência do mercado de iluminação
 Fonte: Civitta (2019).

A condição para estar preparado para vendas de projetos, via canal de distribuição, passa por três necessidades importantes: (1) preparar o distribuidor para a captação de demandas de projetos de iluminação; (2) desenvolver tecnicamente o parceiro para a prestação de serviços de projetos luminotécnicos; e (3) criar um modelo de negócio que permita a validação do fabricante nesses projetos, garantindo a qualidade e a confiabilidade no resultado final, após a venda e a instalação dos produtos no cliente final.

Diante dessas qualificações, para que o projeto pudesse prosperar, era necessário aplicar um novo modelo de negócio na empresa, em parceria com a rede de distribuição. Nesse modelo, poder-se-á explorar a capacitação técnica dos distribuidores para gerar novas oportunidades de negócios em projetos, além do suporte da ALFA ao parceiro selecionado para o modelo de negócio, a fim de colaborar com o desenvolvimento de projetos luminotécnicos, guiar a especificação de produtos inovadores e garantir o funcionamento do

projeto, conforme as normas vigentes e as demandas dos clientes finais, possibilitando diferenciação perante as marcas de iluminação e, assim, agregar valor para o distribuidor.

Em suma, a oportunidade identificada foi atuar em projetos de iluminação mediante parceiros da distribuição, buscando venda adicional de Luminárias e Sistemas Conectados, proporcionando maior rentabilidade para o negócio.

4. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

A oportunidade pode ser resultante de uma descoberta acidental ou como um processo desenvolvido ao longo do tempo ou, ainda, como uma construção pelo sujeito (Machado, 2013, p. 30).

Na etapa de caracterização da oportunidade, o cliente final foi considerado como foco do processo.

A Figura 4 ilustra o processo inicial de validação do projeto.

Após o entendimento prévio da oportunidade, foi realizado *brainstorming* interno com a participação de gestores dos canais de venda direto e indireto, além de especialistas de projetos para colocar em discussão o negócio a ser desenvolvido e proporcionar um ambiente para inovação.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação se inicia em detectar sinais do ambiente sobre o potencial de

mudança, fase que se denomina busca da oportunidade. Atualmente, dispõe-se de pesquisa e dados de mercado que mostram – de forma clara – a necessidade de sistemas cada vez mais conectados e ofertas que possam proporcionar maior controle e adaptação ao tipo de aplicação de cada segmento.

Para a etapa de concepção do modelo de negócio, foram aplicadas as seguintes técnicas: (1) a análise *Benchmarking* da concorrência, com base na experiência do autor e na opinião de profissionais do segmento; (2) a análise da matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), para obter a combinação dos fatores externos e internos com relação à definição estratégica apresentada e identificar alternativas adicionais; e (3) o resultado da Pesquisa Qualitativa realizada com profissionais envolvidos no processo de compra e venda de soluções de iluminação que possam ter conexão com a proposta do trabalho.

Na análise de *Benchmarking*, para se diferenciar e manter posicionamento competitivo, definiu-se como relevante a necessidade de fortalecer as parcerias comerciais da empresa, levando-se em conta que os demais concorrentes possuem vantagens do ponto de vista de preços, custo-benefício de produtos, complexidade operacional e atuação no mercado. E o desenvolvimento de soluções tecnológicas, mesmo com preços mais altos, reforçando a vantagem comercial de atuação em soluções tecnológicas também em outro canal de venda, viabilizados por meio do fortalecimento da relação Fabricante-Distribuidor.

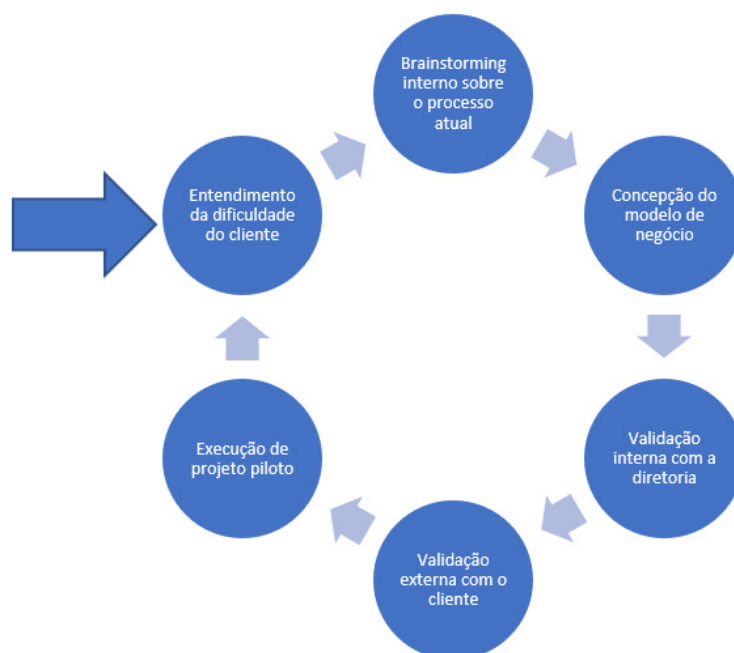


Figura 4. Processo de validação do projeto

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

A partir da análise SWOT, foi possível refletir sobre as principais fortalezas e oportunidades geradas no negócio da empresa e percebeu-se que a marca possui alta relevância no negócio, devido ao portfólio de produtos de alta tecnologia, proporcionando *design* e eficiência superior aos concorrentes, além do tempo de mercado, fornecendo soluções de iluminação com pioneirismo e inovação. Dessa forma, o direcionamento estratégico da solução vai ao encontro do fortalecimento da rede de distribuição pela marca e da oferta de produtos de maior especificação.

Para Elmut e Kathawala (2001), a confiança dos parceiros é importante e desafiadora no relacionamento entre *stakeholders*, é fundamental e se não mantida pode comprometer a parceria. Dessa forma, a longa relação comercial e a alta confiança são as principais fortalezas que endereçam a criação de aliança entre fabricante e distribuidor.

Aliada a isso, a oportunidade de criar diferenciação aos distribuidores, em um mercado de alta concorrência e forte pressão de preços, pode ser um importante fator para manutenção da proposta de valor para os *stakeholders*.

No entanto, é importante que sejam criados processos claros para a escolha desses parceiros para minimizar prejuízos à relação comercial com os demais distribuidores que não forem envolvidos na ação de aliança e, também, estabelecer processos internos simples, levando em conta a fraqueza observada na empresa, no tocante à alta complexidade da estrutura organizacional e o alto nível de burocracias internas, o que poderia impor morosidade à implementação do projeto.

Após a análise da concorrência e SWOT, iniciaram-se as etapas de validação interna e externa. O diagnóstico incluiu pesquisa primária com grupo relevante de clientes atuais, sinalizando interesse no negócio, além da análise interna para verificação da viabilidade prévia do projeto proposto e alinhamento da execução às normas internas da empresa.

Segundo Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), a pesquisa aplicada serve como base para que os gestores da empresa possam tomar decisões eficazes sobre novos negócios, mercados, estratégias, estruturas e parcerias. Nesse caso, para a validação externa, foi realizada a Pesquisa Qualitativa para evidenciar as percepções e os apontamentos de clientes e de distribuidores que possam ter relevância e conexão com a proposta deste trabalho.

Para a realização da pesquisa, foram entrevistados três distribuidores que representam, somados, 15% do faturamento do Canal Indireto, além do CEO (*Chief Executive Officer*) da companhia.

O objetivo da aplicação das entrevistas foi comparar a visão de clientes com a visão dos diretores e gestores da empresa sobre o cenário exposto como oportunidade e verificar os principais direcionadores estratégicos para o desenvolvimento do novo negócio.

As mesmas questões que foram aplicadas aos diretores e gestores da empresa, também foram aplicadas a clientes finais e distribuidores. A Figura 5 traz uma síntese dessas informações.

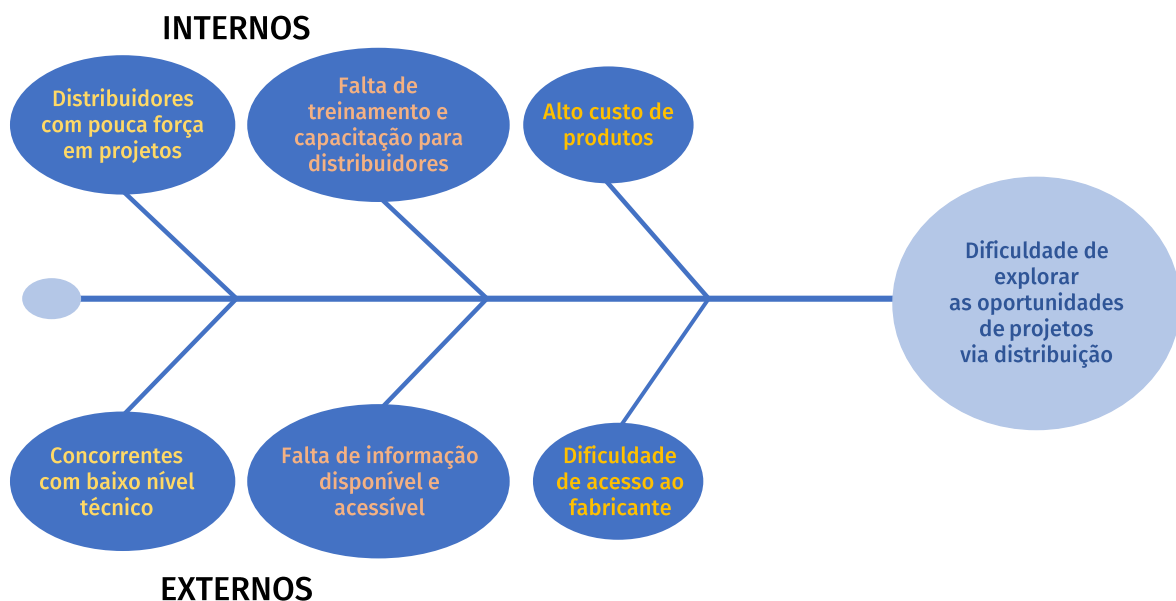


Figura 5. Síntese dos Fatores Internos e Externos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Com base na entrevista, foi possível concluir que fatores internos e externos explicam o motivo pelo qual a oportunidade em questão ainda não fora explorada. Como motivadores internos, verificam-se: o pouco foco dos distribuidores em projetos, a falta de treinamento e de capacitação desse canal de vendas e a percepção do mercado dos produtos serem caros. Como externos: o baixo nível técnico dos demais competidores no segmento, a carência de informação e complexidade no acesso à empresa por grande parte dos clientes finais podem contribuir para a dificuldade do desenvolvimento de projetos de iluminação por parte dos distribuidores em geral.

Em se tratando de um projeto que requer alianças e trabalho conjunto com distribuidores, torna-se relevante avaliar benefícios e riscos associados, em particular, a criação de valor para os envolvidos e os respectivos custos de transação.

Segundo a Teoria de Custos Transacionais (Williamson, 1991), há três tipos de contratos: clássicos, neoclássicos e *forbearance*. Dessa perspectiva, nota-se que os contratos que respaldam as transações estão diretamente ligadas ao modelo de governança adotado e, sendo mais ou menos flexíveis, podem oferecer maiores ou menores custos de transação devido à sua aplicação.

O modelo híbrido e as alianças mostram valores que preservam a autonomia entre as partes, mas consideram relacionamento de longo prazo suportado pela inserção de cláusulas salvaguardadas que buscam regular, de forma intermediária, essa relação. Verifica-se grande intensidade de incentivo para a continuidade do negócio e diminui-se o custo de ir ao mercado à medida que a frequência das transações aumenta. No caso de mercado, essa análise não se faz necessária, pois o preço gera a escolha entre fazer ou não a negociação e há grande autonomia entre as partes para tomarem decisões. Já o modelo de *forbearance* ou Hierarquia permite a execução interna completa do processo, sendo esse regido integralmente por recursos internos da empresa e os “gatilhos” são ordens internas entre departamentos (*fiats*).

No intuito de explicar a avaliação da atuação dos canais de venda da empresa, sob a ótica da Teoria dos Custos transacionais, utilizou-se a Figura 6 como base.

Com base na Figura 6, adaptando-se os conceitos ao modelo de negócio da empresa, pode-se entender como:

$0 < \text{Especificidade do ativo} < k1$: Venda de Lâmpadas e produtos *commodity* de baixa especificidade e com venda via distribuição, sendo que o custo de ir ao mercado é proporcional à frequência de compra do ativo.

$\text{Especificidade} > k2$: Venda de Sistemas Conectados e produtos com complexidade tecnológica com atuação do canal de venda direta e hierarquia da transação devido à alta especificidade do ativo.

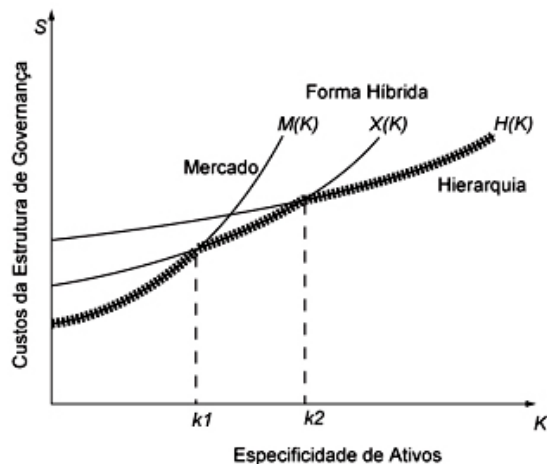


Figura 6. Custo de governança x Especificidade dos ativos

Fonte: Williamson, 1991.

A oportunidade, então, se dá em negócios com *Especificidade do ativo* entre $k1$ e $k2$ (média especificidade). Esse espaço é compreendido por projetos com nível técnico intermediário, sendo mais tecnológicos que a venda de *commodities* e mais simples do que aqueles que exigem sistemas de automação de alta complexidade.

A criação de uma parceria formada entre fabricante e distribuidor poderia contribuir não somente com os interesses centrais do negócio da empresa, no que tange à venda de sistemas de mais valor agregado à companhia, mas também se percebeu, nessa fase, que poderia contribuir com a redução de custos transacionais envolvidos na ida ao mercado e na oferta da empresa em cada tipo de negócio, já que os projetos, de média complexidade à luz da Teoria dos Custos transacionais, deveriam ser desempenhados em um modelo Híbrido, ou seja, uma aliança entre duas partes.

Há uma percepção de que a atuação conjunta e estruturada entre fabricante e distribuidor em projetos de média especificidade proporcionará ganhos compensadores às partes envolvidas e a ideia foi debatida e incentivada por clientes considerados “referência” no segmento de iluminação que desconhecem ações semelhantes de concorrentes no setor de iluminação.

Por fim, o desenvolvimento desse projeto, em caso de implementação, poderia criar valor para outros *stakeholders*, conforme detalhado no Quadro 1.

Quadro 1

Stakeholders da criação de valor

Stakeholder	Benefício(s)
Clientes Finais (indústrias, comércios varejistas, escritórios, clínicas e pessoas físicas) B2B/B2C	- Atendimento técnico para suporte a projetos e especificação de produtos. - Garantia de funcionamento e das melhores práticas de projetos de iluminação.
Distribuidor	- Acesso à tecnologia, a treinamento e à transmissão de conhecimento pelo fabricante. - Diferenciação de seus concorrentes para atuação em novos negócios.
Canal <i>Prof Trader</i> (Distribuição)	- Capilaridade de atendimento a clientes. - Maior alcance aos pequenos e médios clientes.
Canal <i>End-User</i> (Venda Direta)	- Foco do canal de venda direta em grandes projetos com soluções diferenciadas a clientes finais.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

No presente trabalho, o diagnóstico possibilitou as seguintes conclusões:

- o *Benchmarking* evidenciou que os diferenciais competitivos que a ALFA possui estão ligados à inovação em produtos, tecnologia e qualidade dos produtos, enquanto as desvantagens estão no campo de custo-benefício e excelência operacional;
- a matriz SWOT apoia a tese que há oportunidades para o desenvolvimento de projetos gerados a partir do momento econômico do país, da demanda por eficiência energética e pela busca de diferenciação na atuação comercial de fabricantes e distribuidores de produtos para iluminação;
- o Diagrama Lógico da Pesquisa indica que o diferencial competitivo da empresa, no que tange às soluções de média especificação e aos projetos de mais valor agregado, está sendo, em parte, negligenciado devido à governança do processo atual.

Dessa forma, a análise leva a uma proposta de valor que contempla a atuação em projetos de média especificação viável a partir da parceria entre fabricante e distribuidor, já que essa estrutura será um diferencial competitivo do modelo de negócio diante do mercado e o apoio técnico e comercial ao distribuidor, proporcionando maior engajamento e fidelização à marca, com o potencial desse modelo de negócio ser replicado e expandido para outras regiões do país e do mundo.

Portanto, a hipótese, levantada no entendimento da oportunidade e confirmada no diagnóstico, foi aprovada pela empresa e um projeto piloto foi autorizado para o desenvolvimento de um novo modelo de negócio.

5. PROPOSTA DO APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

O modelo tem como elemento basilar a oferta de soluções de iluminação sob medida por meio da aliança com distribuidores selecionados em cada região e com capacidade e interesse em ampliar o portfólio de serviços ao mercado-alvo: indústrias, iluminação viária e escritórios corporativos.

Segundo Williamson (1991), o modelo Híbrido de governança é intermediário entre a forma de Mercado e Hierarquia com respeito aos incentivos, adaptabilidade e custos transacionais, principalmente àqueles relacionados às burocracias, pois considera as vantagens deste modelo sobre os demais, no que tange à adaptação da autonomia no processo e a menor burocracia que o modelo hierárquico, graças à internalização possuir dificuldade de adaptação em virtude dos fatores internos, sacrificando a eficácia em longo prazo para muitas tarefas. Também ressalta que o modo Híbrido é suportado por um contrato neoclássico que mantém a autonomia das partes e o contrato é mediado por um mecanismo elástico.

Essas são transações para as quais o conceito proposto por Llewellyn de “contrato como quadro” é pertinente, pois se estabelece uma estrutura altamente ajustável que quase nunca indica – com precisão – a execução real das relações das atividades e do trabalho, mas que oferece uma indicação em torno dos quais as relações entre as empresas podem variar, ou seja, um guia ocasional em casos de dúvidas e uma norma de apelo final, quando as relações cessam por interesse de alguma parte envolvida.

Portanto, nessa direção, buscou-se estabelecer um contrato híbrido entre a empresa e seus distribuidores, celebrando uma aliança entre as duas partes. Essa aliança prevê direitos e obrigações que facilitem e viabilizem esses negócios. Dentre essas, definiu-se, como prioritária, a alocação de um profissional qualificado do distribuidor para cuidar da operação, sendo seu salário financiado em parte pela empresa.

Esse recurso atuará de três formas:

1. suporte técnico e comercial à filial do distribuidor, no que corresponde ao portfólio de produtos;
2. visitas técnicas aos clientes finais na região onde está instalado, seguindo um roteiro estabelecido entre fabricante e distribuidor, com o propósito de captar oportunidades de projetos de iluminação;
3. desenvolvimento de projetos luminotécnicos com a aplicação de Luminárias e Sistemas Conectados, bem como treinamento e experimentação do cliente final contratante.

A Figura 7 exemplifica o posicionamento comercial do profissional-alvo da proposta.

Por meio desse modelo, o distribuidor contrata o profissional que passa a atuar segundo os interesses da empresa e de seu contratante, regido por um contrato híbrido que possui limites e responsabilidades jurídicas e comerciais para ambos, no intuito de atender o consumidor final, juntamente com a equipe de vendas do distribuidor (indústria, escritório, escola/universidade, shopping, aeroporto, etc.).

Um dos pontos importantes é integrar o objetivo de venda de produtos da marca aos processos e estratégias do distribuidor, e quanto à complexidade, além da análise estratégica do projeto, três fatores internos foram inseridos como parte integrante da definição da solução adotada:

- necessidade de apoio das Diretorias: foi fundamental o entendimento do modelo de negócio

por parte das diretorias para a correta aplicação e comunicação sobre a atuação desse profissional;

- escolha conjunta do profissional: a validação, por parte da empresa, garante a aderência ao perfil técnico esperado do profissional;
- desenvolvimento de contrato jurídico: a limitação das responsabilidades foi descrita e validada pelos departamentos jurídicos, de forma a evitar problemas futuros no tocante às leis trabalhistas, já que a atuação de um profissional – com atuação exclusiva à marca – poderia significar coparticipação de responsabilidades trabalhistas, em caso de litígios futuros.

O investimento no negócio de cada uma das pontas foi definido a partir da reflexão do fabricante e seus parceiros de negócio sobre quais seriam os custos de contratação: salário; ferramentas de trabalho, como carro, *notebook* e celular, além das despesas inerentes à viagem e ao deslocamento desse profissional para visitas em clientes. Após pesquisas nas principais regiões do Brasil, estimou-se que o custo mensal seria entre 10 mil e 14 mil reais por profissional.

A composição de participação no investimento de cada uma das partes é apresentada na Tabela 1.

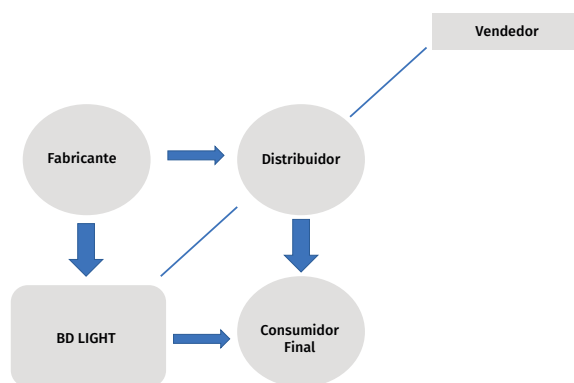


Figura 7. Aliança entre Fabricante e distribuidores

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2022.

Tabela 1

Composição de Investimento no Negócio

Empresa	Investimento
Fabricante	70%
Distribuidor	30%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

5.1. Resultado Esperado e Ganho com a Solução

Com a implementação do modelo de negócio apresentado, o resultado esperado é a maior venda de sistemas de iluminação com o portfólio de Luminárias e Sistemas Conectados por intermédio da geração de demanda de projetos, por parte do distribuidor. Será ainda possível melhorar o relacionamento do distribuidor com o fabricante, ampliando a vantagem competitiva da empresa diante de seus concorrentes, além de aumentar a margem de venda tanto do fabricante quanto do distribuidor, ao propiciar uma estratégia *ganha-ganha*.

Ganhos em outras variáveis podem ser observados, como a potencialização das competências técnicas e comerciais dos recursos humanos envolvidos no plano, a elevação da qualidade do atendimento a consumidores finais por parte do distribuidor e o fortalecimento da marca no mercado, como provedora de soluções de iluminação. Outro resultado possível de colher é o estímulo à busca de soluções cada vez mais tecnológicas, por parte dos clientes que se sentirão confortáveis ao demandar esse tipo de projeto, já que serão mais bem acolhidos pelo distribuidor.

Outrossim, o novo modelo de negócio distribuirá valor não somente ao distribuidor e ao cliente final, mas também ao fabricante, no que concerne ao ponto de poder diminuir custos transacionais, de ir ao mercado diretamente, já que atender ao mercado por esse modelo de negócio significa poupar esforços e recursos que seriam gastos em caso de atendimento direto.

5.2. Adaptações e possíveis ajustes do modelo

Conforme apresentado, a solução para aproveitamento da oportunidade foi inicialmente desenhada para atender os distribuidores de médio e grande porte, com foco na atuação em indústrias, áreas viárias e escritórios. No entanto, outros distribuidores potenciais de menor porte estão sugerindo adaptações no modelo para que possa incluí-los em possíveis aberturas de novos parceiros futuramente.

E, por não estar totalmente finalizado, há indícios de que o modelo de negócio deva ser flexível, ajustável e considerar as particularidades de cada região onde for aplicado, principalmente para que o negócio seja passível de expansão para novos mercados, como mineração, construção civil, escolas, hotéis, hospitais e residências, que estão em um segundo plano de atuação da empresa.

5.3. Análise de riscos

Apesar do diagnóstico e as primeiras análises de viabilidade indicarem possibilidades animadoras de execução do projeto, há fatores de risco que podem interferir em maior ou menor grau nos resultados.

Preparou-se uma lista de eventos e riscos observados pela empresa e o distribuidor qualificado para o piloto, classificando-os segundo a especificidade do risco e o impacto gerado, em caso de ocorrência.

Após isso, foi feita a classificação do nível de risco de cada evento, seguindo o padrão Probabilidade x Impacto, atribuindo os níveis de importância (alto, médio e baixo), descritos na Matriz de Probabilidade x Impacto, conforme adaptado na Figura 8 (Daychoum, 2013).

		PROBABILIDADE X IMPACTO		
Probabilidades	Alta	Média (8)	Alto	Alto
	Média	Baixo	Média (4,5,6,7)	Alto
	Baixa	Baixo	Baixo (1,2 e 3)	Média
		Insignificante	Moderado	Catastrófico
		Impacto		

Figura 8. Matriz Probabilidade x Impacto

Fonte: Daychoum (2013), adaptado pelos autores (2022).

Em seguida, foram analisados o plano de resposta ao risco, qual deveria ser evitado, mitigado, transferido e/ou aceito, e a ação proposta para o risco.

isso, alinhar as ações de contorno previamente com cada responsável. Isso possibilitou uma execução mais cautelosa e fluida no desenvolvimento do projeto.

Esse mapeamento foi importante para a clara visão de todos os envolvidos no projeto, de todos os riscos associados ao desenvolvimento das etapas e, com

O Quadro 2 apresenta o resumo da lista de eventos de risco e o tratamento proposto para cada item.

Quadro 2

Lista e tratamento de Riscos

Item	Categoria	Risco	Área de Impacto	Nível do Risco	Resposta ao Risco	Ação Proposta
1	Externo	Desinteresse do distribuidor	Comercial	Baixo	Mitigar	Ajustar o modelo constantemente e estar disposto a concessões comerciais (descontos, prazos e ações de marketing).
2	Externo	Alta rotatividade no recurso compartilhado	Técnico	Baixo	Mitigar	Manter histórico das oportunidades trabalhadas e contrato de confidencialidade.
3	Externo	Falta de aderência pelos clientes finais	Comercial	Baixo	Mitigar/ Transferir	Trabalhar a comunicação ao mercado, incentivando campanhas de vendas e promoções.
4	Externo	Diminuição das demandas de projetos devido à recessão econômica	Financeiro	Médio	Evitar	Monitoramento contínuo do cenário econômico e leads gerados, buscando a readequação de posicionamento do recurso compartilhado, caso aplicável.
5	Externo	Imitação do modelo de negócio por concorrentes	Comercial	Médio	Mitigar	Manter a comunicação dos diferenciais do produto e trabalhar com ações personalizadas.
6	Interno	Problemas de entrega devido a rupturas de produtos	Comercial	Médio	Evitar	Criar lista de produtos substitutos e manter a lista atualizada.
7	Interno	Pouco resultado financeiro no curto prazo	Financeiro	Médio	Aceitar	Reconhecer o risco e manter a alta direção ciente e comprometida.
8	Interno	Alteração de profissionais internos envolvidos no projeto	Comercial	Médio	Aceitar	Manter histórico do projeto e principais ações em andamento.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

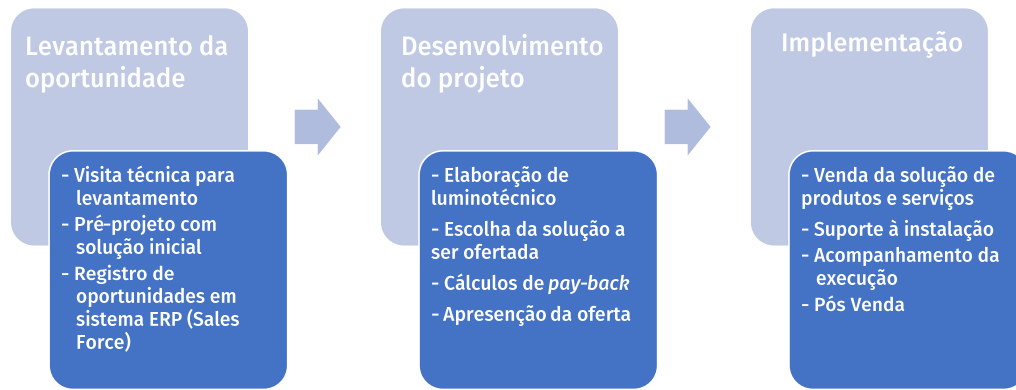


Figura 9. Etapas do processo de venda

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2022.

6. PLANO DE AÇÕES

O plano de ações previu a estruturação do modelo de negócios, a escolha de um parceiro para execução de um projeto-piloto, incluindo dois profissionais e a avaliação dos resultados.

Assim que concluída a validação do piloto, iniciará o processo de captação de projetos e de venda de produtos e serviços em ritmo normal, além da divulgação por parte do distribuidor e da empresa quanto ao novo negócio. Simultaneamente à implementação e venda, está em curso um plano de expansão com o recrutamento de novos interessados e validação dos perfis dos distribuidores.

6.1. Implementação do piloto

A escolha do distribuidor para o piloto levou em consideração o distribuidor que mais contribuiu para a estruturação do modelo de negócio, além dos motivos expostos anteriormente.

Após a escolha do distribuidor, foi assinado um pré-contrato, registrando as cláusulas macro que definiam o modelo de negócio, bem como as responsabilidades e os deveres de cada uma das partes integrantes.

Para a operação do projeto-piloto, foi definido um processo e fluxo operacional para guiar o parceiro/distribuidor, desde a captação de *leads* até a venda e a entrega do projeto plenamente implementado. Esse processo é apresentado a seguir.

6.2. O processo de captação de *leads*, venda e entrega da solução pelo parceiro ao cliente final

O processo de venda abrange a atuação do profissional compartilhado desde o contato inicial com o cliente, classificado como levantamento da oportunidade até a

implementação do projeto que se finaliza com a entrega dos produtos e serviços ofertados, o aceite por parte do cliente final e o acompanhamento da instalação em campo, quando aplicável, conforme a Figura 9.

6.3. Captação da Demanda pelo Parceiro de Negócio

Na etapa inicial, a qual normalmente acontece por meio de visitas realizadas pelo profissional compartilhado, é feito um pré-projeto, considerando cenários possíveis de aplicação dos produtos Philips com uma estimativa de valores para verificar se há aderência por parte do cliente final à solução apresentada e, também, ajustar a necessidade do cliente à expectativa de investimento para a realização do projeto. Caso o cliente sinalize o interesse de continuidade, faz-se o registro no sistema *Sales Force* da empresa para gerenciamento do *pipeline* e acompanhamento das atividades de cada projeto.

Essa etapa é de grande importância na qualificação das oportunidades do distribuidor para minimizar o gasto de tempo em projetos, nos quais previamente o cliente não se dispõe a investir em produtos de primeira marca e de alta tecnologia. É nessa etapa também que o profissional compartilhado irá explorar toda a argumentação técnica e comercial aprendida nos treinamentos para gerar a necessidade no cliente e apresentar os diferenciais da marca em iluminação.

6.4. Desenvolvimento do projeto

Etapa em que o profissional compartilhado irá mapear todas as necessidades do cliente quanto à utilização e ao controle da iluminação para elaboração do projeto que se estabelece pelas demandas específicas de cada cliente.

Serão realizados cálculos de *payback* para garantir que a solução apresentada para *retrofit* ou nova instalação permita ao cliente o melhor aproveitamento da tecnologia LED e o maior retorno financeiro possível pela economia de energia.

Após os ajustes, customizações e precificação, será apresentado ao cliente o projeto refinado com o detalhamento de cada funcionalidade que o produto possui. Nessa etapa, também é de suma importância o domínio do profissional quanto ao que se está ofertando para sanar todas as dúvidas que o cliente possa ter e esse suporte customizado em cada projeto é um diferencial no modelo de negócio.

6.5. Entrega de solução ao cliente final

Caso a oferta seja aceita e aprovada pelo cliente, é feita a encomenda dos produtos e é formalizada a venda entre cliente final – distribuidor – fabricante.

Após isso, dá-se a entrega dos produtos e serviços e, a depender do tipo de cada projeto, haverá o acompanhamento na obra da instalação e partida do sistema de iluminação. Essa etapa é importante, pois garante que a entrega e a instalação estejam aderentes ao projeto realizado pelo profissional, evitando equívocos na aplicação do produto que poderiam causar falhas futuras na instalação.

6.6. Plano de expansão do projeto

Simultaneamente à implementação do piloto e ao processo de captação de projetos e vendas em ritmo normal, está em curso um plano de expansão do projeto com a análise e seleção de novos distribuidores interessados. Esse plano visa à continuidade do projeto, principalmente com foco no momento pós-pandemia, quando se espera maior aquecimento econômico, retomada das atividades de reforma das indústrias e medidas aceleradas por parte dos governos com relação a incentivos na captação de empréstimos e de financiamentos para projetos.

A expansão do projeto se dará, primeiramente, no Brasil, com a atuação em estados de maior potencial de projetos e menor participação de concorrentes. Essa escolha será definida com a participação dos próximos distribuidores a serem selecionados. Também levar-se-á em conta o fato de criar áreas de atuação exclusivas para atendimento dos distribuidores participantes do projeto para evitar a sobreposição de clientes de uma mesma região com recursos compartilhados. Isso poderia acentuar a concorrência dos distribuidores, sacrificando o preço e a rentabilidade dos projetos e aumentando os custos transacionais envolvidos, já que um mesmo cliente estaria sendo

atendido por dois distribuidores e haverá pontos “cegos” de ausência de atuação.

6.7. Resultados iniciais

Vale ressaltar que a ideia central do projeto se sustenta no desenvolvimento de uma parceria com o distribuidor para geração e desenvolvimento de demandas de projetos de iluminação a fim de:

- os novos negócios trazidos por essa iniciativa podem suprir a perda de volume nas *commodities* e até prover crescimento de vendas, em razão da tendência de queda dos produtos tradicionais;
- o portfólio de Luminárias e Sistemas conectados proporcione margem superior às demais categorias de produtos: a venda adicional destes produtos beneficia a rentabilidade do negócio tanto para o fabricante quanto para o distribuidor;
- a geração de *pipeline* de novos projetos poder fortalecer a marca nos clientes finais, graças ao melhor atendimento técnico e comercial proporcionado pelo recurso compartilhado (BDLight), levando-se em conta a necessidade de suprir o “*gap*” existente, no que tange ao acesso ao fabricante e à disponibilidade de informações sobre esse portfólio.

Para a viabilidade financeira do modelo de negócio, esperava-se do distribuidor a venda adicional anual de 600 mil reais em Luminárias e Sistemas Conectados. Isso garantiria a cobertura dos custos e da geração de lucro adicional à empresa.

Os resultados avaliados até o presente momento são apresentados na Tabela 2.

Com relação ao incremento de margem que impacta diretamente a rentabilidade do negócio, o real sofreu grande desvalorização no período analisado por conta dos impactos econômicos e sociais da pandemia da covid-19 e, portanto, não se viu como negativo o incremento de 9,5% diante de uma meta de 20%.

Apesar dos diversos impactos econômicos e sociais que o país sofreu durante o tempo de pandemia, o projeto conseguiu apresentar resultados satisfatórios como primeira análise e optou-se pelo seguimento do piloto e a incorporação de mais dois profissionais em outras regiões do Brasil (Nordeste e São Paulo) para comparação dos resultados e melhor ajuste do modelo de negócio.

Isso em virtude de o Brasil ser muito grande em extensão e bastante diverso com relação ao comportamento do mercado em cada região, no que se relaciona ao perfil do cliente, posicionamento de preços e presença de concorrentes.

Tabela 2

Resultados obtidos

KPI (Key Performance Indicator)	Meta	Realizado	Comentário
Volume de Vendas de Luminárias em BRL	Realizado = 140% X Meta		A meta foi atingida e superada.
Varição de Margem de Vendas em %	20%	9,50%	A desvalorização do real frente ao dólar interferiu de forma significativa no resultado.
Varição de <i>pipeline</i>	50%	68%	A geração de <i>pipeline</i> , em projetos de média especificação, superou as expectativas.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

7. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

O presente trabalho relata o processo percorrido pela empresa ALFA, fabricante no setor de iluminação para o desenvolvimento de novo negócio por meio de aliança formada com seu distribuidor para atuação no segmento de projetos de iluminação. O processo iniciou-se pela revisão da conjuntura de mercado, avaliando a realidade do segmento, passando por um diagnóstico das oportunidades que permitiriam crescimento de vendas, pela proposta de solução à oportunidade identificada, pela definição de modelo de negócio e a realização de um piloto para validar o projeto.

O motivador deste projeto foi a necessidade de a empresa ALFA continuar a crescer no segmento, perpetuando seus negócios e a percepção de uma oportunidade de atuação no segmento de projetos de iluminação de média complexidade, ou seja, projetos que não teriam necessidades de atendimento técnico de extrema complexidade para serem atendidos diretamente pela empresa, mas poderiam ser conduzidos pelos seus distribuidores, caso eles possuíssem preparo suficiente e adequasse um modelo de negócio que explorasse tal oportunidade.

Após o diagnóstico, definiu-se – como válida – a estruturação de um novo negócio para atuar em nível Brasil. As ferramentas utilizadas no trabalho possibilitaram a identificação do público-alvo como sendo indústrias e escritórios corporativos, além de terem permitido que as características do novo negócio atendessem às necessidades dos clientes finais, dos distribuidores participantes e da empresa, no que se refere à sua estratégia empresarial, o que irá entregar valor a essas partes interessadas e facilitar a disseminação do modelo de negócio, permitindo condições de atingimento dos resultados esperados.

Para o diagnóstico, foram realizadas entrevistas com participação de clientes, distribuidores e o CEO da empresa, além de uma análise SWOT no intuito de validar a oportunidade aventada. A percepção mais relevante foi a estruturação da governança no processo à luz da Teoria dos Custos Transacionais, o que possibilitaria a diminuição dos custos envolvidos, além da possibilidade de formar parceria com alguns distribuidores selecionados e, com isso, potencializar a atuação da empresa, por ação da capilaridade dos seus parceiros.

Uma vez validada a oportunidade e, após receber o apoio da diretoria para o seguimento do projeto, partiu-se para a proposição do modelo de negócio, modelo este inovador para o segmento de iluminação, e baseado no estabelecimento de alianças com distribuidores selecionados.

Em seguida, foram dimensionadas as provisões necessárias para a execução do plano e a escolha de um parceiro para a implementação do projeto-piloto. Durante a execução do piloto, certos ajustes foram necessários para a adaptação do modelo de negócio à realidade do mercado.

Nesse momento, foi possível comprovar que as ações realizadas eram coerentes, o que “abre caminho” para que a empresa possa expandir esse negócio de forma sustentável, uma vez que os resultados obtidos indicaram a viabilidade operacional e financeira do projeto.

Importante destacar que os resultados confirmaram a viabilidade do projeto mesmo em um cenário de mercado em recessão econômica gerado pelos fortes impactos da pandemia da covid-19. Isso não descarta a necessidade da análise e validação de novos projetos-piloto em outras regiões do Brasil, o que certamente poderão contribuir com novos elementos e informações para ajuste fino e consolidação do modelo proposto.

Os ganhos observados no projeto, além de contribuírem com os resultados financeiros da companhia, no que se refere a volume de vendas e à rentabilidade, pode ainda potencializar a relação comercial com seus distribuidores, fortalecer a marca no mercado e seguir em linha com a tendência de projetos de iluminação que tenham como foco o ser humano. Isso amplia a abrangência do projeto no âmbito tecnológico, mediante incentivo a novas tecnologias. Quanto ao aspecto social, espera-se que o projeto potencialize a expansão do negócio dos distribuidores parceiros e seus clientes, com conseqüente oferta de empregos qualificados para a região onde o distribuidor atua.

Do ponto de vista acadêmico, esse relato pode servir como base para outras empresas de diversos setores que desejam ampliar seu potencial de venda, por meio de sua rede de distribuição e criar valor para a cadeia de fornecimento, respondendo às obrigações corporativas de crescimento do negócio e, também, às necessidades dos consumidores finais do produto ou serviço.

Contudo, é importante ressaltar que o projeto em questão, a despeito de ter obtido resultados animadores e um plano de expansão previsto para o desenvolvimento de negócios em outras praças, possivelmente precisará de adequações futuras e ajustes de acordo com a região de implantação e perfil de negócios dos clientes finais.

Em suma, este estudo poderá impactar diretamente o *modus operandi* da empresa quanto à sua estratégia de negócio, abrindo espaço para a atuação via canal de distribuição no setor de projetos, bem como servir de norteamento nas próximas ações estratégicas da companhia, contribuindo para a adoção de novas tecnologias, melhorando a rentabilidade da companhia, construindo parcerias de valor superior com seus parceiros e gerando novas frentes de negócio.

REFERÊNCIAS

Abilux. (2017). *O setor de Iluminação*. São Paulo, SP. Recuperado em 16 de abril de 2020 de <https://www.abilux.com.br/setor/>.

Almeida, A., Zissis, G., Quicheron, M., & Bertoldi, P. (2012). Accelerating the deployment of solid state lighting (SSL) in Europe. *JRC Scientific and Policy Reports*.

Civitta. (2019). *Top Trend in the Lighting Industry Tartu*, Estônia. Recuperado em 22 de abril de 2020 de <https://civitta.com/articles/top-trends-in-the-lighting-industry>

Daychoum, M. (2013) *40 + 10 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. 5 ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Brasport.

Elmut, D., & Kathawala, Y. (2001). *An overview of strategic alliances*. MCB University Press, Illinois, v. 3, n. 39, pp. 205-217.

Exame. (2008, 29 de junho). *Dissecando o mercado de iluminação e os novos serviços que as lojas estão disponibilizando para seus clientes*. São Paulo, SP. Recuperado em 10 de abril de 2020 de https://exame.abril.com.br/negocios/dino_old/dissecando-o-mercado-deiluminacao-e-os-novos-servicos-que-as-lojas-estao-disponibilizando-para-seus-clientes/.

Gobble, M. (2015, July/August). M. Innovating Experience. *Research Technology Management*; Arlington (Vol. 58, n. 4, pp. 60-63).

Marcondes, R. C., Miguel, L., Franklin, M., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Editora Mackenzie.

McKinsey (2011). *Lighting the way: Perspectives on the global lighting market*. Disponível em: <http://www.independenced.com/pdfs/McKinsey%20-%20Report%20on%20Lighting%20the%20Way.pdf> (dando erro no arquivo)

Miguel, L., Marcondes, R., & Caldeira, A. (2018). *Creating Value for the Customer and Evaluating the Created Value: A Process Proposal*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/323225385_Creating_Value_for_the_Customer_and_Evaluating_the_Created_Value_A_Process_Proposal. Recuperado em 10 março de 2020 de <https://core.ac.uk/download/pdf/38627595.pdf>

Muratori, José Roberto; Dal Bó, Paulo Henrique. (2014) *Automação Residencial – Conceitos e Aplicações*. 2 ed. Belo Horizonte: Editora Educere Ltda.

O Setor Elétrico. (2018). *Pesquisa – Produtos e Sistemas de Iluminação*. Ed. Agosto, p. 71 Portaria nº 144, de 13 de março de 2015. São Paulo, SP. Recuperado de <http://www.inmetro.gov.br/legislacao/rtac/pdf/RTAC002235.pdf>

P&S Market Research. (2018). *LED Lighting Market to Grow at a CAGR of 12.6% till 2023*. Recuperado de <https://www.globenewswire.com/newsrelease/2018/07/09/1534402/0/en/LED-Lighting-Market-to-Grow-at-a-CAGR-of-12-6-till2023-P-S-Market-Research.html>

Sebrae (2019). *Caderno de Tendências 2019-2020*. São Paulo, SP: Recuperado em 18 de setembro de 2020 de <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/CADERNO%20DE%20TENDENCIAS%202019-2020%20Sebrae%20Abihpec%20vs%20final.pdf>.

Teixeira, I., Lima, R. R. S., & Reiff, L. O. (2016, março). *Iluminação LED: sai Edison, entram Haitz e Moore: benefícios e oportunidades para o país*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 43, pp. [363]-412.

Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. 3a ed. Porto Alegre, RS: Bookman.

U.S. DOE – U.S. Department of Energy. (2020, 10 de março). *Critical materials*.

Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Cornell, n. 2, pp. 269-296.