

PROPOSTA DE UM NOVO MODELO DE NEGÓCIOS DA NEXANS PABU PARA O MERCADO DO BRASIL

Guilherme Peres Sunhog - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Lilian Aparecida Pasquini Miguel - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Este relato apresenta o aproveitamento da oportunidade de melhoria na estratégia de vendas e modelo de negócios da business unit Nexans PABU - fabricante europeu de acessórios de conexão elétrica para cabos para o mercado brasileiro, proporcionando maior integração da cadeia de suprimentos com a demanda. As tratativas desta oportunidade em grande parte passam por propor um ajuste de foco para a gestão da organização em como aumentar o valor reconhecido pelo cliente ao mesmo tempo que diminuir seus custos físicos de estoque e otimizar seus recursos humanos inerentes à equipe de vendas local, agregando uma aliança estratégica com distribuidores. A inovação se dá com a redução de elos na cadeia de suprimentos, aumentando a oferta de produtos ao mercado nacional e criando, assim, um novo modelo de negócios para a organização. As decisões de recuar com uma estratégia interna de vendas alternando parcialmente para um modelo mais horizontal é um impacto econômico que pode conferir aumento do valor transacional, reduzir custos e riscos financeiros internos à Nexans, incluindo a participação das alianças estratégicas para crescimento em vendas e marketshare. Foi utilizada a proposta metodológica de solução de problemas e exploração de oportunidade, de Marcondes, Miguel, Franklin & Perez (2017).

Palavras-chave: Acessórios de conexão elétrica, segmento de mercado B2B, modelo de negócios

Abstract

This report presents the opportunity to improve the sales strategy and business model of the business unit Nexans PABU - European manufacturer of electrical connection accessories for cables for the Brazilian market, providing greater integration of the supply chain with demand. Dealings with this opportunity largely involve proposing a focus adjustment for the organization's management on how to increase the value recognized by the customer while reducing their physical inventory costs and optimizing their human resources inherent to the local sales team, adding a strategic alliance with distributors. Innovation is achieved by reducing links in the supply chain, increasing the supply of products to the national market and thus creating a new business model for the organization. Decisions to back off with an internal sales strategy, partially switching to a more horizontal model is an economic impact that can increase transactional value, reduce internal costs and financial risks to Nexans, including the participation of strategic alliances for growth in sales and marketshare. The methodological proposal of problem solving and opportunity exploration by Marcondes, Miguel, Franklin & Perez (2017) was used.

Keywords: Electrical connection accessories, B2B industry, business model

PROPOSTA DE UM NOVO MODELO DE NEGÓCIOS DA NEXANS PABU PARA O MERCADO DO BRASIL

1 Introdução

O mercado de infraestrutura de energia elétrica possui segmentos e subsegmentos variados em sua cadeia. São parte desta diversidade os projetos de geração de energia dos leilões governamentais, os contratos de manutenção e concessões de linhas de transmissão e distribuição de energia, as indústrias variadas, os fabricantes OEM de equipamentos, os segmentos de infraestrutura de transportes como trens e metrô além de estruturas comerciais e de saúde.

O acesso a estes segmentos do mercado tem caminhos muito diferentes. Os grandes contratos de concessionárias de energia exigem uma homologação técnica pesada, os grandes projetos de infraestrutura, como usinas eólicas e hidroelétricas, são compostos de várias empresas e consórcios, como empreiteiras civis, eletromecânicas e fabricantes de equipamentos que precisam integrar seus diferentes serviços e produtos para vender o escopo dos projetos, as indústrias com pequenos e médios projetos possuem um consumo mais regionalizado e rápido na execução, com os instaladores e distribuidores de material elétrico.

Entender as proporções de cada um destes segmentos e decifrar a demanda é uma estratégia complexa, assim como os produtos tecnológicos oferecidos. Um mercado que recebe 16 bilhões de reais de investimento anual é bastante amplo e pode ser lucrativo em cada um destes segmentos se utilizadas as estratégias corretas para atingir o valor que determinado segmento busca, como prazos ideais, homologações técnicas, volume de compra, suporte próximo, etc.

Neste contexto, a multinacional Nexans, um dos maiores fabricantes de cabos elétricos e soluções de conexão elétrica do mundo, tem suas fábricas de cabos em variados países a exemplo do Brasil, além de sua própria linha de acessórios de conexão para cabos fabricados na Europa há mais de 80 anos e participa ainda de parte apenas dos segmentos de mercado nacional. No momento atual, pós pandemia da Covid-19, o grupo tem reestruturado mundialmente sua base de clientes atendidos, os negócios que irá participar diretamente ou por meio de parceiros, e a complexidade da oferta de seus produtos. É um momento para deixar mais enxuta sua cadeia e otimizar as operações e modelo de negócios para subsistir e trabalhar seus resultados.

2 Contexto investigado

A Nexans SA é uma empresa francesa fundada em 1897, fabricante de cabos e soluções para cabeamento com atuação global. Possui 120 anos de existência no mundo, atualmente conta com 34 fábricas em diferentes países, tem um faturamento global de 6,5 bilhões de euros e 27 mil funcionários (Nexans, 2019). Historicamente, em 1912, foi adquirida pelo grupo francês Alcatel, um fabricante de cabos em Lyon, França, operando desde então sob o nome de *Compagnie générale des câbles de Lyon*. Ao longo de décadas de expansão e diversificação constante, adquiriu indústrias em diversos países e segmentos variados e, a partir de 1986, muda seu nome para *Alcatel Cables and Components*. No ano 2.000, decide ramificar-se e cria a Nexans, uma das três maiores indústrias de cabeamento e soluções no mundo, abrindo seu capital na Bolsa de Paris.

No Brasil, a Nexans se constituiu como sucessora da Alcatel Cabos e, em 2003, adquiriu o ativo e operação da empresa Furukawa Cabos divisão Energia, em 2008, adquiriu o Grupo Madeco, maior fabricante sul-americano de cabos na época, com plantas produtivas no Chile (Madeco), na Colômbia (Cedsa), no Peru (Indeco), na Argentina (Indelqui) e no Brasil (Ficap),

umentando seu portfólio local de produtos e principalmente seu *marketshare* na América do Sul. Produziu uma média vinte mil toneladas de cabos em alumínio e dez mil toneladas de cabos em cobre em 2019 (Nexans, 2019), fornecidos em bobinas como ilustra a Figura 1, além de importar produtos complementares de outras unidades Nexans no mundo para integrar seu portfólio no mercado local.

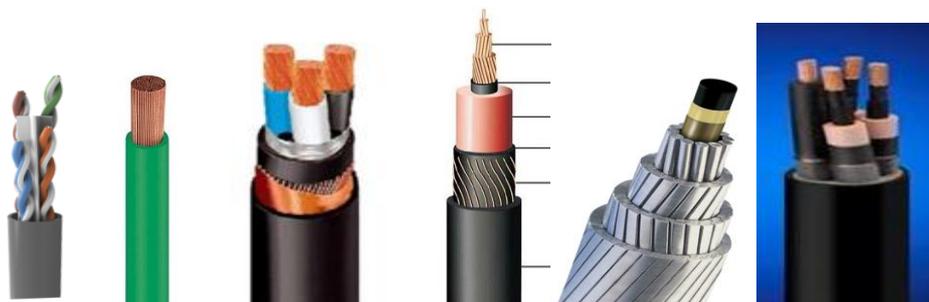


Figura 1 Cabos produzidos pela Nexans no Brasil

Fonte: Nexans (2020)

A missão estratégica da organização no Brasil sintetiza a proposta de oferecer e vender soluções em cabos e sistemas focada na performance de seus clientes, com pioneirismo tecnológico e promovendo o nome Nexans.

A estrutura de produtos e vendas da Nexans Brasil é dividida em quatro segmentos gerenciados separadamente, conforme os tipos de mercado e clientes. São quatro mercados distintos, que possuem produtos diferentes e modelos de vendas em formatos diferentes como contratos de longa duração, projetos especiais sob demanda, produtos *standard* com estoque e entrega imediata, sendo: D&I - Distribuidores e Instaladores, U&O – Concessionárias e Operadores, ISP – Projetos e Soluções Industriais e LAN – *DataCable*.

Uma das unidades de negócios da Nexans no mundo, a divisão PABU - *Power Accessories Business Unit* – é a subsidiária do grupo responsável pela fabricação e comercialização dos chamados acessórios para cabos de energia. São produtos complementares aos cabos de energia conectando-os a equipamentos na rede elétrica, como transformadores de energia, turbinas elétricas, motores, painéis, postes, barramentos, etc. Alguns destes produtos são apresentados na Figura 2, e exemplo de sua aplicação, na Figura 2.

A divisão europeia PABU fábrica e comercializa seus produtos diretamente aos clientes nos países onde possui fábricas (Bélgica, França, Alemanha e Itália), já em outros países ou continentes, a estratégia de negócios é utilizar as subsidiárias do grupo em cada país para a importação e comercialização nos mercados locais com a estrutura comercial local já estabelecidas.

A Nexans Brasil possui uma extensa linha de cabos de energia fabricados localmente no Brasil. A empresa complementa sua linha de produtos locais importando os acessórios fabricados pela Nexans PABU, como ilustra a figura 3, comercializando-os através de seus canais de projetos e vendas diretas, com um padrão *make to order*, onde não estoca os produtos a não ser que haja um contrato ou pedido com clientes para tanto. Apesar da Nexans PABU possuir um preço de venda diferenciado *intercompany* para suas subsidiárias, o modelo de compra é o mesmo praticado com qualquer cliente, onde a subsidiária decide seu próprio *mark-up* sobre o preço de compra sem um alinhamento global do nível de preços do mercado local.

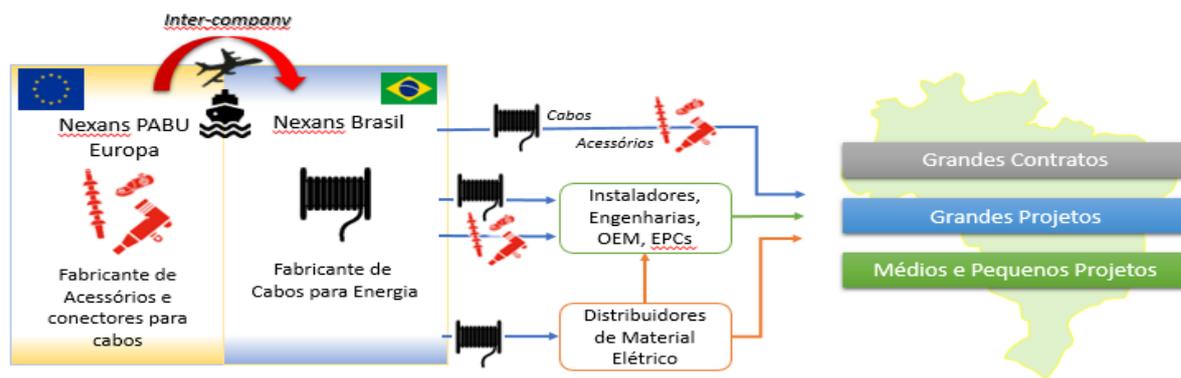


Figura 2. Modelo de negócio da Nexans PABU para o Brasil

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no processo da Nexans (2020)

Não existe atualmente uma política comercial definida para comercialização ou fornecimento através de *stakeholders* locais ou uma estratégia de preços e estoque. As vendas ocorrem através do processo tradicional de cotação da importação sob demanda, utilizando os custos de importação e taxas cambiais vigentes no momento da cotação.

A divisão PABU realizou uma análise primária do mercado brasileiro com base no histórico de informações de seus clientes, contratos já negociados e suas vendas durante os anos de 2017, 2018 e 2019 onde mapeou os principais segmentos do mercado brasileiro, que estima ter o tamanho total aproximado de 13 milhões de euros para acessórios de média tensão. Deste montante, os contratos com concessionárias de energia representam o maior montante do mercado com 60%, seguido pelas indústrias e instaladores, com médios e pequenos projetos, atingindo 25% do mercado somado com as revendas e distribuidores, e outros 15% à cargo de grandes projetos e licitações com empreiteiras EPC e fabricantes *OEM*, conforme ilustra a figura 3.

Tabela 1. Segmentos de mercado e principais demandas

Segmentos	Negociação	Volume por venda	Preço	Prazo de entrega
Concessionárias de energia	Contratos 2 anos	Grande	Fixo em contrato	60-120 dias
Grandes Projetos	Por projeto	Médio	Negociação	30 a 90 dias
Pequenos e Médios Projetos	Pontual	Pequeno	Negociação	Inferior a 45 dias
<i>OEM</i> / Industrialização	Por projeto	Pequeno-Médio	Negociação	30-90 dias

Nota: Elaborado pelos autores

A complexidade do mercado é visível nos extremos: as grandes concessionárias de energia, com menos de 10 *players* no mercado, consumindo grandes volumes através de contratos e longos prazos de entrega, e a indústria e instaladores que são o outro extremo do mercado com suas vendas pulverizadas e regionais em centenas de clientes pelo Brasil com quantidades pontuais e prazos de entrega praticamente imediatos junto com seus distribuidores.

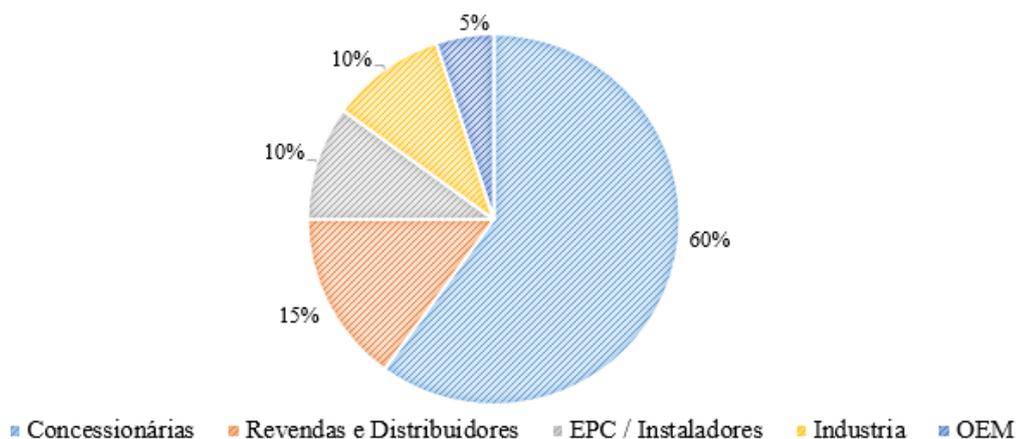


Figura 3. O mercado de acessórios para cabos de energia no Brasil

Fonte: Dados internos – Nexans PABU (2019)

A Nexans PABU iniciou o trabalho de comercialização para o Brasil em 2013, possuindo um *marketshare* de 10%, com base em informações de mercado da Nexans PABU. Neste mercado todos os concorrentes citados são multinacionais e possuem unidades de negócio ou ao menos uma representação no Brasil.

Entre os concorrentes citados há de se destacar que todas as multinacionais fabricam os seus produtos fora do Brasil, e a estratégia de vendas local é diferenciada. Prysmian, TE Tyco e 3M possuem alguma unidade produtiva no Brasil para produtos de outros segmentos, importando e comercializando os acessórios em conjunto com estes outros produtos, com uma estratégia similar de algum estoque local próprio mas também e promovendo prioritariamente o estoque com revendas e distribuidores, sem fidelidade ou exclusividade, como canais de vendas. Enquanto isso, NKT e Chardon só possuem acordos com distribuidores e representantes locais que importam diretamente os produtos de suas fábricas na Alemanha e China, mantém estoque e atendem o mercado com prazo menor de entrega. Esta importação direta também proporciona um menor custo para concorrência com outros fabricantes de produtos, pois não há intermediários entre o fabricante e a distribuição.

3 Diagnóstico da oportunidade

A hipótese inicial está direcionada à estratégia comercial atualizada entre as unidades de negócios do Brasil e Europa, e seus *stakeholders* dos mercados alvo, que seja guiada pela demanda dos clientes e valor percebido.

Procedimentos adotados no diagnóstico

Foi conduzida uma pesquisa com clientes, por meio de dados qualitativos, com a proposta foi enxergar quais são os pontos de vantagem competitiva pelos quais o cliente estaria disposto a mudar a forma com que compra e quais seus motivos. O foco da pesquisa de campo são clientes de dois segmentos, sendo Indústrias/Instaladores de infraestrutura responsáveis por pequenos e médios projetos e empreiteiras EPC de grandes projetos de infraestrutura que, juntos, representam cerca de 40% do mercado nacional, conforme o capítulo 2, entrevistando colaboradores com cargos de decisão ou de influência no processo de compra dentro dos clientes, como coordenadores de engenharia e operação, engenheiros de obra e projeto, compradores e coordenadores de suprimentos que enxerguem o aspecto de preços e cronograma de obra. O método empregado foi uma entrevista com questionário aberto, com tópicos chave pré-definidos, porém não obrigatoriamente sequenciais,

como indicado por Richardson (1999), realizada por telefone ou durante visita comercial de rotina. A tabulação das respostas da pesquisa foi feita com base na técnica de análise interpretativa de texto de Flick (2009), tópico a tópico, considerando uma comparação das respostas entre os dois segmentos alvos pesquisados, e buscando contextualizar as respostas com as informações levantadas nos capítulos iniciais. Sinteticamente estão as respostas obtidas dos clientes, analisadas no contexto:

Para os projetos de infraestrutura ou eletromecânicos de média tensão, qual a participação percentual do produto Cabo no Capex (*Capital Expenditure*) do projeto? É possível enxergar que há uma proporcionalidade entre os valores representados pelo Cabo como produto primário no Capex, em média de 20 a 40% do valor dos equipamentos e insumos do projeto, sendo as faixas informadas em cada segmento:

- Pequenos/Médios Projetos (instaladores para indústria): entre 15 a 50%;
- Grandes Projetos (empreiteiras EPC): entre 20 a 60%.

Existem problemas de prazo de entrega ou descumprimento destes prazos para o produto Cabo elétrico nos fornecimentos de projetos? É possível notar que nos dois segmentos ocorrem atrasos, porém atrasos de entrega são mais comuns no segmento de Médios e Pequenos Projetos (instaladores e indústrias), onde os produtos cabos são mais padronizados e os prazos de execução dos projetos mais curtos.

- Quais outros problemas o atraso de entrega acarreta além do atraso da finalização? Existem multas contratuais ou problemas em medições de etapas do projeto e recebimento de pagamentos?

As consequências dos atrasos em ambos os segmentos são multas contratuais ou penalização no recebimento financeiro do projeto, monitoradas e pagas conforme medições da finalização de cada etapa pelo cliente final.

- Sobre os produtos Acessórios, especificamente as Terminações, Conectores, Emendas para uso complementar nos Cabos de Média Tensão, em que etapa do projeto são comprados hoje?

O momento da definição de compra dos cabos e acessórios nos segmentos de Médios e Pequenos projetos (instaladores e indústrias) em geral ocorre no início do projeto ou obra, onde os cabos e acessórios já estão definidos. Estes são projetos que ocorrem em tempo mais curto. As compras de grandes projetos por empreiteiras (EPC) para cabos e acessórios ocorrem separadamente ou em parciais durante o projeto. A definição técnica e compra do cabo como produto principal, e de maior valor, sempre ocorre primeiro e os acessórios após e ao longo do projeto.

- Qual valor os Acessórios representam percentualmente ao valor total dos materiais eletromecânicos do projeto?

Os acessórios foram identificados em ambos os segmentos pesquisados com valor médio entre 1 a 7% do total de materiais eletromecânicos adquiridos nos Pequenos, Médios e Grandes Projetos.

- Quais as marcas de acessórios mais comumente cotadas e compradas para os projetos?

As marcas comumente citadas nos dois segmentos foram:

- Peq/Méd Projetos (instaladores para indústria): 3M, NKT, Kit TE Tyco, Prysmian e Nexans
 - Grandes Projetos (empreiteiras EPC): NKT, TE Tyco, Prysmian e Nexans
- Percebe-se um destaque no apelo maior da marca 3M para os projetos pequenos e médios (instaladores e indústria) pois a mesma utiliza muito fortemente os canais de distribuição e revenda regionais com estoques estratégicos.

- Algum dos fornecedores de acessórios oferece treinamento de instalação à obra?

Para o segmento de pequenos e médios projetos (indústria e instaladores) percebe-se que a oferta de treinamento e suporte técnico pós-venda é menor, muito provavelmente porque os produtos são mais padronizados (standard). Para os projetos maiores de empreiteiras EPC os acessórios são produtos mais específicos, então há menção de clientes de se exigir o treinamento de instalação atrelado ao pedido de compra e de ser oferecido por todos os fabricantes.

- Quais são os critérios mais importantes, ou relevantes, na compra do produto acessório? Apesar de todos os clientes, em ambos os segmentos, se apoiarem no triângulo: preço-prazo-qualidade, o prazo de entrega dos acessórios é mencionado por 100% das empresas como fator decisivo na compra, considerando que a qualidade do produto é um critério previamente definido no projeto e o preço praticado deva estar na média de mercado. Algumas empresas entrevistadas dos dois segmentos relataram que aceitaram pagar um pouco mais do que a média de mercado por um produto com entrega mais curta que atendesse seu cronograma, pois as multas por atrasos destes projetos seriam muito maiores do que esta diferença no preço do produto. A esta análise soma-se o fato do produto acessório representar apenas 1 a 7% dos materiais dos projetos, um percentual baixo dentro do escopo.
- Haveria algum diferencial se o fornecedor do Cabo fosse o mesmo fornecedor do Acessório de conexão? Qual seria?
Em ambos os segmentos 100% dos clientes responderam positivamente. Seria um diferencial seja pela segurança técnica entre os produtos principal (cabo) e complementar (acessório de conexão), ou seja pela simplificação da negociação de preços e gestão da compra. Um único cliente do segmento de pequenos e médios projetos (instaladores) ressaltou não ser interessante, pois isso reduziria as opções de fornecedores de acessórios, visto que a maior parte dos fabricantes não produz ambos, o cabo e os acessórios de conexão.
- Caso a condição de faturamento e entrega para cabos e acessórios fosse a mesma, seria uma vantagem competitiva?
No segmento de instaladores e indústrias (pequenos e médios projetos), onde a compra do cabo e acessório ocorre em geral no início do projeto, a negociação conjunta dos produtos foi relatada em 100% das respostas como importante benefício. Para os grandes projetos de empreiteiras EPC, que compram estes produtos em quantidades maiores e em etapas diferentes devido a aprovações técnicas, foi menos aceita como vantagem a condição única.
- O que poderia se oferecer para que ocorresse esta compra conjunta? Entrega imediata? Um treinamento de instalação? Outro?
Nos pequenos e médios projetos o fator mais citado, em 80% das respostas, foi o prazo de entrega conjunto entre cabo e acessório. Porém mencionados também o preço competitivo e treinamentos de instalação inclusos no fornecimento. Entre os grandes projetos das empreiteiras EPC o menor prazo também foi o diferencial mais citado, mesmo os produtos sendo comprados e entregues separadamente dos cabos. Também foram mencionados: ter a mesma condição comercial entre os produtos e treinamentos técnicos de instalação.
- Quais outros aspectos não foram considerados e seria interessante serem incluídos sobre o tema?
Um comentário adicional mencionado por mais de um cliente foi a importância da resposta breve às cotações e se a cotação de cabos e acessórios fosse realizada em conjunto, ou seja, administrada pelo mesmo vendedor para que não fosse necessário tratar com duas áreas diferentes dentro de um mesmo fornecedor.

Avaliando as condições e cenários do Macroambiente é possível enxergar fatores influenciadores no negócio da organização, resumidos ao final com uma análise PESTEL (Johnson et al, 2007).

- Durante o ano de 2020, com a ocorrência da pandemia de Covid-19, a retração dos mercados e economias visando proteger-se dos efeitos recessivos limitou investimentos e elevou as taxas cambiais das moedas estrangeiras como o Dólar e Euro frente ao Real no Brasil (Economia, Exame, 2019), além das demissões e programas para reduzir custos internos nas empresas para manter sua operação e proteger seu fluxo de caixa.
- Os produtos fabricados pela Nexans PABU são importados pela Nexans Brasil para comercialização local. Conforme verificação interna à companhia, os contratos e vendas necessitam considerar na elaboração dos preços a taxa cambial, em Euro, na oferta destes produtos importados. Apesar da política governamental brasileira de redução da taxa de juros para sustentar o crescimento interno e manter a moeda valorizada, durante os anos de 2019 e 2020 a subida e valorização do dólar e euro frente ao real reduz as demandas locais por produtos estrangeiros em países emergentes (Economia Bloomberg UOL, 2020). Este efeito de variação cambial é um risco associado aos processos de vendas sem estoque estabelecido, sujeitando cada venda pontual à taxa cambial do momento político do país.
- Nos últimos anos o mercado brasileiro de energia tem sido alvo de gigantes multinacionais estrangeiras adquirindo concessões públicas para distribuição e geração de energia. Um exemplo é a italiana ENEL, hoje proprietária da antiga Eletropaulo numa compra de 5,5 bilhões de reais em 2018 (G1 Economia, 2018), que adquiriu também a antiga estatal CELG - Cia Energética de Góias, Ampla e COELCE - Cia Energética do Ceará, além de seu braço para grandes projetos renováveis chamada Enel Green Power, com grandes investimentos e projetos em andamento para geração de energia. O ano de 2020 foi fortemente afetado pela pandemia mundial da Covid-19, porém mesmo assim o crescimento do segmento brasileiro de indústrias para 2021 já é estimado em 4% (Atividade econômica: revisão das previsões de crescimento 2020/2021, IPEA, 2020). Conforme os Leilões publicados pela ANEEL, são previstos mais dois leilões para licitação de projetos de geração de energia, renovável no portal da ANEEL em 2020, além da informação de investimento do governo estadual de São Paulo sobre linhas de transportes metroviários em 2020 (G1 São Paulo, 2020).

Os aspectos discutidos nas seções do capítulo 2 identificam que a organização possui autonomia, independência e baixa integração entre as unidades de negócios (*BUs*), onde seus produtos complementares são fabricados por *BUs* diferentes e oferecidos de forma não coordenada. Complementarmente, durante o ano de 2020 fazendo frente à Pandemia do Covid-19, a visão estratégica global por ocasião tem sido a redução de estoques locais e de desfavorecer clientes que compram baixas quantidades oferecendo um faturamento mínimo mais alto ou a indicação do distribuidor.

- A Nexans dentro de seu escopo de solução de energia tem um potencial para diversificação (Johnson et al, 2007) de produtos ou soluções. Sua linha de produtos parte do produto principal, o cabo, porém também dispõe do produto complementar obrigatório, o acessório de conexão. A pesquisa secundária de dados entre os competidores presentes no Brasil indica que este diferencial é um benefício presente somente em duas empresas no Brasil, a saber, a multinacional francesa Nexans e a italiana Prysmian. O benefício da sinergia que pode ser obtido por uma atividade, processo ou produto que se complementam (Johnson et al, 2007) pode ter um efeito maior combinando a oferta de produtos.

- Conforme informações retiradas da pesquisa com clientes (seção 3.1.1), uma demanda importante informada por clientes dos segmentos como grandes, médios e pequenos projetos é o prazo de entrega. O cronograma não cumprido em uma obra complexa como a construção de uma usina de geração elétrica acarreta multas por atrasos e falha nas medições de etapas que acionam os pagamentos para evolução da obra. A estratégia de manter estoque pode inicialmente ser enxergada por autores e pela gestão de empresas como um valor de capital parado, porém, se analisada no aspecto de uma alocação eficiente de capital proporcionará gerar vendas em segmentos não atingidos antes, e participação em mercados novos. Este é o também chamado risco competitivo, onde os meios de diferenciação da empresa podem proporcionar um valor pelo qual os clientes estejam dispostos a pagar (Hitt, 2011). Entretanto, a consideração do momento atual e a decisão corporativa de redução de custos internos devido ao Covid-19 pode sugerir que esta estratégia de estoque local seja dividida com parceiros e distribuidores oferecendo benefícios comerciais para manutenção dos seus estoques.
- As indústrias e instaladores, de pequenos e médios projetos com as revendas e distribuidores representam uma fatia interessante do mercado, sendo 25% do mercado de acessórios disponível no Brasil (Nexans, 2019). A Nexans não possui atualmente estratégia ou parceria com distribuidores ou revendas, e não existe estratégia de preços diferenciados dos acessórios para eles.
- Conforme verificação interna à companhia, atualmente a Nexans Brasil não pratica nenhuma estratégia de preços de venda conjugada entre os produtos cabo e acessório de conexão. Esta vantagem competitiva poderá favorecer o preço em negociações e vendas conjuntas para projetos, e a longo prazo reduzir ou eliminar concorrentes (Johnson et al, 2007) que não podem ofertar desta forma, inclusive com a oferta do suporte técnico ao conjunto como benefício adicional.

Oportunidade definida

Com base neste diagnóstico parcial, a oportunidade enxergada identifica uma lacuna na estratégia e política de vendas conjuntas de acessórios importados da divisão Nexans PABU para os segmentos de pequenos e médios projetos (instaladores e indústrias) e grandes projetos (empreiteiras EPC) de infraestrutura no Brasil. Estima-se que os dois segmentos representem 40% do mercado brasileiro de acessórios, onde a Nexans Brasil já atua com seu produto principal (cabo) porém tem deficiência nas vendas de seus acessórios de conexão importados, complementares aos cabos. Estes segmentos possuem demandas específicas de prazo, preço e suporte técnico passíveis de serem atingidos com uma estratégia de cadeia de suprimentos e política de venda mais apropriada, segmentando estrategicamente os mercados e clientes alvo entre venda direta e por canal de distribuidores regionais proporcionando aumento da presença e do valor agregado percebido pelo cliente, do conhecimento tecnológico da marca de cabos para acessórios, e principalmente aumento do *marketshare* e vendas, de encontro à missão declarada pela empresa.

4 Intervenção proposta

Conforme Teece, et al (1997), a questão fundamental no campo do gerenciamento estratégico é como as firmas atingem e sustentam a vantagem competitiva. Desta forma a necessidade de atender a cada segmento deste mercado de forma mais próxima e com uma estratégia de venda particular é iminente. Cientes por meio do estudo e pesquisa com clientes realizada, as principais necessidades mapeadas dos segmentos de mercado resumidamente estão rerepresentadas por segmento na Tabela 1.

Em vista da posição da organização Nexans Brasil em não manter estoque local dos produtos importados da Nexans PABU, os projetos e vendas com prazos mais curtos necessitam de

uma estratégia e parceria com um *stakeholder* que supra esta demanda, assim como outros concorrentes se utilizam de distribuidores para ganhar capilaridade e pronta entrega de produtos. A Tabela 2 sintetiza uma proposta inicial de divisão por segmentos de mercado da cadeia de suprimentos com outros *stakeholders*, descrevendo o valor proposto a ser criado e o aproveitamento das oportunidades.

Tabela 2. Stakeholders, demandas e valor criado com a estratégia de segmentos

Mercado / Segmento	Stakeholders envolvidos	Demandas / Responsabilidades	Valor Criado / Benefício ao cliente
Grandes Contratos	Nexans Brasil	Homologação técnica específica de produtos; Garantia; Gerenciamento direto do Contrato e da venda; Adequação de Normas e procedimentos;	Gerenciamento do contrato dentro do Grupo Nexans. Evitar multas e atrasos de fornecimento. Garantia Técnica e suporte direto do fabricante.
Grandes Projetos	Nexans Brasil e Distribuidores/integradores chave do segmento	Negociação conjunta de produto principal e complementar. Importação direta da PABU com estoque estratégico local.	Possível venda do Cabo e Acessório juntos, propiciando benefícios de negociação e logísticos. Distribuidor chave pode atender diretamente em caso de prazo urgente (estoque) ou cliente relacionado em sua carteira pela Nexans. Preço mais competitivo para revenda.
Médios e Pequenos projetos	Distribuidores e instaladores homologados	Importação direta da Nexans PABU; Manter estoque para entregas imediatas.	Capilaridade geográfica; Maior presença nos clientes locais; Estoque e prazos mais curtos; Preços adequados/competitivos para revenda.
OEM/ Industrialização	Fabricantes de equipamentos OEM	Tabela de preços fixos em moeda estrangeira da Nexans PABU para importação direta, com quantidade mínima anual definida.	Preço do produto sempre fixo e conhecido via tabela para planejamento; Preço mais competitivo, sem revendas ou intermediários; Redução de prazos, com gerenciamento da cadeia de compra diretamente pelo cliente.

Nota. Elaborado pelos autores

Comparativo de nível de preços com concorrentes

Uma pesquisa foi realizada utilizando-se das informações disponibilizadas nos websites dos próprios fabricantes concorrentes locais e com distribuidores regionais como levantamento do nível de preços praticados no mercado para aquisição dos materiais de concorrentes *target* identificados nos capítulos anteriores. O comparativo de preços da Tabela 3 relaciona, de forma percentual, o nível médio do preço líquido (sem impostos) dos concorrentes com os preços da tabela vigente em 2020 pela Nexans PABU para o Brasil, considerando o material já nacionalizado com a venda ocorrendo pela estrutura da Nexans Brasil. Os percentuais ressaltados em vermelho indicam preços de concorrentes menores do que os preços praticados pela Nexans e os preços em azul indicam preços superiores aos praticados pela Nexans no Brasil. As informações estão sujeitas aos dados disponíveis durante o levantamento de nível de preços praticados pelo mercado.

Embora a condição de disposição do cliente em pagar por um produto esteja ligada aos benefícios e valor que ele enxerga no produto, ou no conjunto da oferta venda (Priem, 2007), a manutenção de uma proporção ao nível de preços do mercado é um fator determinante quando o tipo do produto é um tipo *commodity*, ou seja, onde a oferta das características dos produtos é muito

similar (Johnson et al., 2007). Desta forma, o ajuste de preços para um nível adequado à concorrência no mercado local brasileiro é um passo necessário.

Tabela 3. Comparativo de nível de preços entre produtos concorrentes e Nexans

	Emendas	Terminações	Desconectáveis	Termo Emendas	Termo Termin	Torquimétricos
	CSJ	CST	Conn	HSJ	HST	F&L
Prysmian	↑ +2%	↓ -29%	↓ -21%			
3M	↑ +19%	↓ -26%	↓ -13%			
NKT		↓ -35%	↑ +22%			
TE Tyco	↑ +11%	↓ -43%	↑ +2%	↑ +73%	↑ +33%	↑ +50%
Kit						
Acess.	↑ +123%					
Niled						↓ -50%
Chardon			↓ -10%			

Nota. Elaborado pelos autores

Estratégia de vendas híbrida: Os segmentos principais do mercado em estudo, apesar de buscarem de forma geral os mesmos produtos, possuem estratégias, volumes de estoque e vendas em *timings* diferentes por segmento. A proposta é envolver *stakeholders* além do importador Nexans Brasil, sendo distribuidores estratégicos e clientes *OEM* com capacidade de importação direta da Nexans PABU, o que dispõe, além do alcance dentro do segmento específico onde está o *stakeholder*, a oferecer alternativas à demanda de prazos de entrega urgentes, onde os produtos em estoque dos *stakeholders* possam ser buscados como opção caso um dos parceiros dentro desta aliança ou a demanda necessite, aumentando a oferta e chances de venda do produto Nexans PABU no mercado.

Segmentos target regionais: Conforme a presença de distribuidores dos concorrentes pesquisados nas regiões do Brasil, é possível justificar utilizando dados estatísticos da CNI (Confederação Nacional da Indústria) que a maior presença industrial em termos quantitativos está concentrada nas regiões Sudeste, Sul e Nordeste, como ilustra a tabela 4, reforçando a motivação para estar presente nestas regiões

Seleção, licenciamento e exclusividade de distribuidores: O conceito de alianças estratégicas tem sempre um apelo de crescimento, pois visa um ganho mútuo entre as organizações, objetivando atingir novos mercados, obter vantagem competitiva, e reduzir ou compartilhar os custos de operação, execução e seus riscos inerentes (Elmuti & Kathawala, 2001). O processo de seleção apropriado para o parceiro estratégico é um dos pontos cruciais para o sucesso da aliança.

Riscos - Probabilidades x Impactos e Ações Mitigatórias

A avaliação do risco é uma premissa necessária para antever problemas, sugerindo ações mitigatórias para reduzir probabilidades e evitar ao máximo o impacto decorrente, conforme descreve a figura 19, utilizando as cores da figura 8 para ilustrar a probabilidade x impacto.

	Risco	Ação Mitigatória
	Flutuação da taxa cambial Euro/Dólar x Real	Incentivar a manutenção de um estoque de segurança mínimo para limitar a ação cambial no produto já nacionalizado. Conceder descontos cumulativos aos importadores dentro da política de vendas para maiores volumes e paletes fechados, com <i>pricelist</i> fixo em Euro durante no mínimo 1 ano.
	Oferta de preços menores por concorrentes	Apresentar opções técnicas de diferenciação de produtos com composições de materiais diferentes, que tenham menor preço. Oferecer prazo de entrega reduzido em parceria com o distribuidor parceiro com estoque como oferta de valor na venda. Serviço de suporte de instalação e pré-treinamento ao cliente promovido pelo distribuidor na venda.
	Falta de produto nos estoques locais por especificidade de aplicação	Padronização dos produtos por parte da Nexans com a maior faixa de aplicação possível, cobrindo especificidades diferentes. Definição dos produtos com maior giro e consumo histórico para indicação de estoque nos distribuidores. Indicação de outro distribuidor com produtos padronizados em estoque que supra a demanda de outros distribuidores em casos de momentânea falta de estoque, caso ocorra.
	Não priorização e participação do distribuidor em projetos de sua carteira	A presença do distribuidor nos projetos e clientes de sua região e carteira faz parte do acordo de responsabilidade do mesmo. A ação mitigatória do risco é gerencial da Nexans em acompanhar os projetos por licitação de infraestrutura da ANEEL ou órgão divulgador, monitorando a participação do distribuidor por cotações. Contatar os principais clientes e empresas vencedoras informando disponibilidade de estoque e responsabilidade das cotações pelo distribuidor local.
	Dificuldades no Fluxo de caixa do distribuidor	A dificuldade em pagamentos pode ser um dos fatores responsáveis pela não renovação de estoques em tempo hábil. Neste caso a ação mitigatória é oferecer ao distribuidor um período maior de pagamento. Definir pedidos de reposição com lotes mínimos menores para o período inicial de 12 meses, avaliando o progresso das vendas.
	Distribuidor exclusivo comercializando produtos de outras marcas	A ação mitigatória é a cláusula contratual assinada por ambas as empresas condicionando o distribuidor como autorizado e exclusivo, e prevendo perda do direito da marca e rompimento da relação comercial em caso de descumprimento do contrato. Promoção pela Nexans de mais de um distribuidor autorizado no país, em regiões diferentes, porém passíveis de serem indicados para atuar em caso de necessidade em outros mercados não cobertos por sua atuação.
	Falha na cadeia / importação	Possibilidade de alteração na modalidade de frete internacional. A fim de evitar o impacto por atrasos e consequentes multas, a importação marítima pode ser revertida em importação aérea mitigando o impacto de prazos. Os produtos PABU são fabricados e embalados em caixas com dimensões padronizadas para cubagem de embarques aéreos ou marítimos. Os custos de alteração da modalidade de importação marítima para aérea já são fruto de estudo da logística interna da Nexans e tem um impacto de 5 a 10%, devido a contratos firmados com operadores logísticos.

Figura 4. Ações mitigatórias aos riscos identificados

Fonte. Elaborado pelos autores.

Solução proposta

A proposição de um novo desenho e responsabilidades na cadeia de suprimentos altera o modelo de negócios da PABU para o mercado brasileiro, inserindo *stakeholders* com capacidade de importação direta e estoque local para atingir os segmentos alvo pesquisados e suprir a expectativa de valor de clientes, pesquisada no capítulo 3.

A figura 9 define uma nova cadeia de suprimentos simplificada e por tipo de segmento, com abertura para mais dois *stakeholders* importando diretamente das fábricas PABU. Os clientes *OEM* com importação direta tornam-se mais competitivos para os preços de componentes fornecidos pela PABU, pois não há intermediários, e podem comercializar seus produtos industrializados contendo itens PABU entre todos os segmentos.

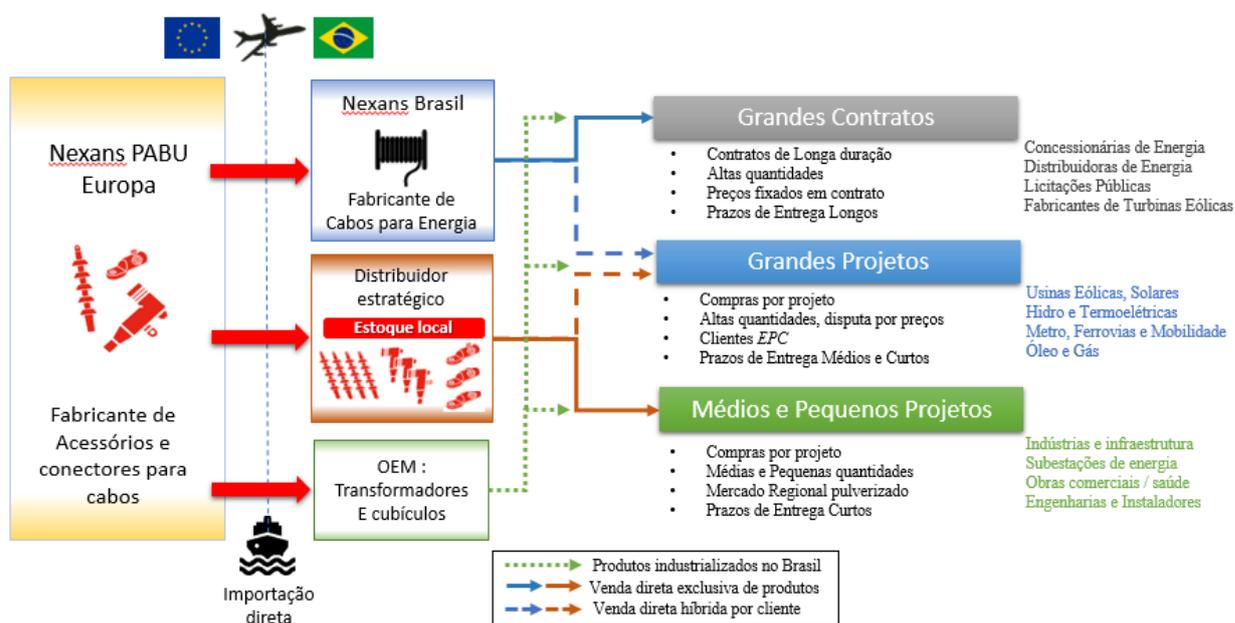


Figura 5. Proposta de nova cadeia de suprimentos e vendas da PABU ao Brasil

Fonte. Elaborado pelos autores

Os novos *stakeholders* incluídos na cadeia da Nexans PABU possuem como principal contrapartida a disponibilidade de importar diretamente os produtos das fábricas da Nexans PABU na Europa, além de uma lista de preços direcionada ao seu mercado, obtendo um valor-para revenda do produto no Brasil diferenciado. Além do custo existe a redução do elo de importação via Nexans Brasil que ocasionava uma bitributação e custos logísticos para chegar ao distribuidor regional, que serão também extintos aumentando o possível ganho do distribuidor importador.

Os projetos principais de infraestrutura elétrica e geração de energia são promovidos e divulgados em leilões nacionais da ANEEL, assim como os vencedores conhecidos, portanto será possível delimitar por região ou por segmentos de mercado a responsabilidade do distribuidor por determinado projeto ou cliente vencedor da licitação para acompanhar e vender, sendo passível à Nexans monitorar por projetos ou clientes finais que atinge com seu distribuidor.

Resultados esperados

Por meio da nova proposta da cadeia de suprimentos simplificada com menos elos e menor complexidade, é previsto aos clientes o acesso através de distribuidores a produtos com prazos de entrega inferiores a 30 dias, e uma opção de compra com um faturamento mínimo inferior ao praticado pela Nexans Brasil. A capilaridade regional dos distribuidores promoverá maior proximidade e interação com clientes locais, principalmente indústrias e instaladores de pequenos e médios projetos, que receberão apoio técnico para escolhas de produtos, instalação e vendas locais. Utilizando-se de ação conjunta com a Nexans Brasil, distribuidor estratégico e fabricantes *OEM* pretende-se cobrir os segmentos de mercado de grandes contratos, grandes, médios e pequenos projetos, com o início da geração de vendas para indústrias e pequenos e médios projetos, hoje não alcançados pela Nexans Brasil com acessórios PABU, e que representam por volta de 25% do mercado nacional (Nexans PABU, 2019).

Os clientes do tipo *OEM* representam hoje por volta de 5% do mercado local de acessórios no Brasil (Nexans PABU, 2019). A ação atual neste segmento ocorre através da intermediação da Nexans Brasil para importação e revenda dos produtos, e tem uma participação significativamente pequena. Com a abertura de segmentação proporcionando importação direta para os fabricantes *OEM* e distribuidores, estima-se crescer em vendas ao longo dos próximos 3 anos e obter uma participação de 1% a 2% no segmento *OEM*, favorecendo a oferta e o custo de compra com a redução de um elo intermediário da cadeia de suprimentos.

A participação em *marketshare* da Nexans PABU no mercado brasileiro é atualmente estimada em 10%. Considerando o início de participação nas vendas para os mercados de indústria e pequenos e médios projetos que hoje são nulas, o aumento da oferta através de distribuidores e estoques nestes mercados abre uma frente para crescimento em novo um segmento, além de aumentar as chances de vendas para o segmento de grandes projetos com a estratégia híbrida entre Nexans Brasil e distribuidor atuando paralelamente e oferecendo prazos mais curtos. Projeta-se assim crescer de 10% a 20% de *marketshare* da PABU no Brasil nos primeiros três anos, aumentando a capilaridade regional, estabelecendo estoque estratégico e maior oferta.

As perdas em vendas para concorrentes devido o modelo de negócio atual e cadeia de suprimentos já foram evidenciadas aos gestores das *business units* Nexans Brasil e PABU conforme o diagnóstico do capítulo 3 através do histórico de cotações e vendas perdidas ao longo dos dois últimos anos e respectivos *feedbacks* recebidos dos clientes quanto aos motivos. A tratativa sobre a mudança do modelo de negócio foi apresentada aos gestores comerciais das duas unidades de negócio, Brasil e PABU, que consideraram válido o ajuste da estratégia e cadeia de suprimentos inicialmente.

Considerando-se o cenário, uma proposta de vendas piloto com distribuidores e clientes chave utilizando a importação direta foi apresentada e teve o apoio dos gestores no entendimento de que as vendas do produto Nexans PABU não podem ser perdidas para concorrentes, mesmo que, neste caso, a subsidiária Nexans Brasil não participe da cadeia, mas mantenha-se a venda dentro da corporação por outro caminho ou *stakeholder*. Algumas vendas piloto com clientes e distribuidores foram autorizadas com importação direta, sem a participação da Nexans Brasil, conforme a nova proposta.

A proposta de implementar distribuidores por região e segmento *target* foi aceita pelo gestor da PABU, e uma listagem com histórico de vendas perdidas nos últimos dois anos foi apresentada por cliente considerando projetos perdidos para a concorrência por motivo de prazo de entrega, preparando para compor uma carteira de clientes aos distribuidores que trabalharão futuramente com estoque local.

Foram identificados, contatados e avaliados nos últimos 6 meses três distribuidores específico no estado da Bahia, Paraná e Minas Gerais, como potenciais parceiros. Está sendo avaliada a capacidade comercial de vendas, sua carteira atual de clientes, além da documentação

jurídica para um contrato de distribuição. Uma primeira tabela de preços já foi autorizada em Euros, para que seja possível aos distribuidores avaliar os custos de importação e estoques.

A Nexans Brasil encaminhou para a PABU a demanda de uma grande empreiteira EPC de projetos renováveis que solicita a abertura de canal de importação direta com a PABU, argumentando necessidade de competitividade de prazos e preços. Um reunião foi realizada apresentando a proposta de um primeiro piloto de importação direta para 2 projetos deste cliente, que foi cotado e com sucesso concretizado no primeiro semestre de 2021, onde o cliente realizou o trâmite de importação por completo diretamente com a PABU. O feedback foi positivo, onde a competição de preços com concorrentes foi vantajosa ao cliente e o prazo de entrega reduzido por haver menos elos na cadeia.

Evolução do processo

A estrutura interna da Nexans Brasil sempre foi responsável pelo desenvolvimento do negócio envolvendo os acessórios da PABU importados, portanto geriu todo o início da importação e inserção no mercado brasileiro destes produtos. A análise de investimento em um estoque local para produtos da PABU dentro da Nexans Brasil foi estudada por diversas vezes baseando-se no modelo *intercompany* e avaliando-se a curva dos produtos com maior histórico de vendas buscando interlocução entre as *BUs* para um estoque estratégico subsidiado ou consignado, porém sem sucesso. Alguns impeditivos além do custo de estoque surgiram.

Durante a elaboração do capítulo de diagnóstico, uma reestruturação interna à organização Brasil foi iniciada. Ainda não prevendo a pandemia, a corporação pretendia reduzir a complexidade e variedade de seus produtos, buscando foco em clientes mais específicos e rentáveis, elevando o valor de venda mínima para selecionar estes clientes. Neste momento, com a retração de alguns segmentos e alguns projetos sendo postergados, por diretriz corporativa global da Nexans foram proibidos todos os estoques, e por fim o efeito das taxas de câmbio subindo no Brasil terminaram encerrando a discussão sobre estoques de produtos importados da linha da PABU. Era necessária uma nova visão sobre a oportunidade levantada.

A proposta de recuar com uma estratégia interna de vendas, reduzindo a capacidade *intercompany* entre suas próprias *business units*, e horizontalizando o modelo para alianças com *stakeholders* externos passou por uma reavaliação não só da cadeia de suprimentos, da estrutura de governança local e de um *benchmarking* de alguns concorrentes que utilizavam-se deste modelo para diversificar sua atuação em mercados regionais e segmentos. A opção de iniciar com um novo *stakeholder* incluiu na proposta o modelo de aliança estratégica e a necessidade de um contrato para guiar e reduzir oportunidades e custos de transação da cadeia. Esta sugestão de inovação propôs a eliminação de um elo da cadeia de suprimentos ao mercado do Brasil, com inclusão de novos parceiros regionais, oferecendo, desta forma, um ponto de disrupção nesta cadeia, com o acesso de clientes menores e mais regionais.

5 Considerações finais e contribuições

Inicialmente, a hipótese de aproveitamento da oportunidade tinha olhos voltados somente para dentro da organização. A pesquisa exploratória realizada com clientes dos segmentos *target* indicava que a cadeia de fornecimento necessitava de um ajuste em sua estratégia de valor para aumentar competitividade e gerar vendas. A análise do modelo de negócios interno e dos produtos oferecidos poderiam ser ajustados de forma a gerar mais negócios. Porém, ao longo do diagnóstico, o momento mundial com a pandemia de Covid-19 também influenciou a análise, com impacto na organização interna e demandou uma alteração na construção da proposta.

O recuo da estratégia *intercompany* e a necessidade de horizontalizar o modelo de negócios, incluindo alianças externas, passou por uma reavaliação e *benchmarking* - coleta de informações baseando-se em concorrentes que são considerados referência no mercado, observando o produto, o serviço e os processos, e que utilizam o modelo de distribuição em detrimento da venda direta. Implantar uma mudança de cadeia em uma companhia estrangeira tradicional que nunca usou este modelo no Brasil também gerou uma nova complexidade, uma vez que demandou convencimento da gestão das duas *BUs* com dados históricos, pesquisa com clientes e pesquisa de competidores, processo também identificado como inteligência competitiva, uma metodologia ética e legal de coleta e análise de informações, tanto de competidores, quanto do ambiente externo, a fim de auxiliar as organizações a tomar decisões mais assertivas (Alonço, 2016).

O novo desenho da cadeia promove um método de distribuição atualizado, caracterizado por dois pontos de inovação de processos, sendo: (1) A introdução de novos *stakeholders* e um caminho comercial inédito para manter negócios e atingir segmentos até então não explorados; (2) a eliminação de elos da cadeia de suprimentos, com abertura de importação direta por mais de um caminho, reduzindo complexidade, aumentando a oferta e gerando competitividade em custos e prazos.

A criação do agente externo reduz riscos e custos para a Nexans, mas também promove um incentivo ao desenvolvimento regional no país com a inclusão de mais pessoas nas equipes de vendas dos terceiros, criando impactos sociais, uma vez que gera oportunidades e postos de trabalho, diminuídos dentro da organização Nexans, agora externamente nos parceiros com as alianças regionais.

É notória uma certa relutância da alta gestão da divisão PABU Européia quando apresentado o comparativo de preços com concorrentes no Brasil e a necessidade de ajustar os níveis de preços para o mercado local. Os produtos Nexans nunca tiveram os preços mais baixos do mercado, e o direcionamento da BU é para que realmente não sejam, mas que se ressalte a diferença de qualidade e histórico técnico para diferenciar de concorrentes com produtos visivelmente de menor qualidade. Este é um caminho árduo, pois o mercado de distribuidores com estoque tem, culturalmente no Brasil, uma busca por menores preços e oportunidades.

O caminho percorrido neste estudo, bem como sua aplicabilidade e replicabilidade, passam primeiramente por reavaliar continuamente os dados do histórico de vendas da organização e ouvir o *feedback* do cliente e seus motivos para perdas de vendas recorrentes. A proximidade e o relacionamento da área de vendas com o cliente é crucial e de onde surgem as informações mais relevantes. O investimento cuidadoso à etapa de pesquisa estruturada com clientes *target* e o valor enxergado por ele tem informações chave para o direcionamento acertado de recursos e capacidades da organização. Históricos de vendas e informações dos clientes embasam os primeiros indícios da oportunidade ou problema.

Referências e fontes

- 3M (2020). Distribuição de Energia, Média Tensão. Recuperado em 12 de Julho de 2020, de https://www.3m.com.br/3M/pt_BR/distribuicao-energia/segmento-media-tensao/
- Alonço, G. R. (2016) *Inovação e inteligência competitiva : um estudo de caso do setor de cosméticos do Brasil*. Tese de Mestrado. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/3075>
- ANEEL Agência Nacional de Energia Elétrica (2020). Brasil alcança 170 mil megawatts de capacidade instalada em 2019. Recuperado em 10 de Julho de 2020 de [https://www.aneel.gov.br/sala-de-imprensa-exibicao/-](https://www.aneel.gov.br/sala-de-imprensa-exibicao/)

/asset_publisher/XGPXSqdMFHrE/content/brasil-alcanca-170-mil-megawatts-de-capacidade-instalada-em-2019/656877?inheritRedirect=false

- Bloomberg (2020), Serviço Bloomberg Profissional – Negociação Eletrônica de Câmbio FXGO. Recuperado em 12 de outubro de 2020 de <https://www.bloomberg.com.br/produto/negociacao-eletronica-de-cambio/>
- CNI Confederação Nacional da Indústria (2020). Comparativo dos Estados. Recuperado em 05 de Outubro de 2020, de https://perfildaindustria.portaldaindustria.com.br/comparativo_estados?c1=br&c2=s&c3=sd
- Flick, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed.(Obra original publicada em 1995)
- Hitt, Michael A. (2011). Administração estratégica : competitividade e globalização / Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson ; [tradução All Tasks]. – 2. ed – São Paulo : Cengage Learning, 2011.
- Johnson, M.W, Kagermann,H., & Christensen, C. M. (2015, Maio) Reinvente seu modelo de negócios. Recuperado 30 de Junho de 2020. De <http://hbrbr.uol.com.br/reinvente-seu-modelo-de-negocios/>
- Johnson, G.; Scholes, K.; & Whittington, R. (2007) Explorando a estratégia corporativa: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- KIT Acessórios para cabos Elétricos (2020). Produtos. Recuperado em 12 de Julho de 2020, de <http://www.kitacessorios.com.br/produtos/>
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P., Franklin, M.A. & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado de https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf
- Nexans Power Accessories (2020). Products. Recuperado em 12 de Julho de 2020 de <http://www.nexans-power-accessories.com/index.php?id=204&L=0>
- NKT Cables (2020). Medium Voltage Cable Accessories. Recuperado em 12 de Julho e 2020 de <https://www.nkt.com/products-solutions/medium-voltage-cable-accessories>
- Priem, R.L. (2007). A Consumer Perspective on Value Creation. *Academic of Management Review*, Vol. 32, No.1, pp. 219-235.
- Prysmian Group (2020). Medium Voltage (MV) Accessories Catalog. Recuperado em 12 de Julho de 2020, de https://na.prysmiangroup.com/sites/default/files/atoms/files/Accessories_Catalog_Prysmian_0512.pdf
- Richardson, R. J. (1999). Pesquisa social: métodos e técnicas (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- TE Tyco Raychem (2020). TE's Raychem Products. Recuperado em 12 de Julho de 2020 de <https://www.te.com/global-en/products/brands/raychem.html?tab=pgp-story>
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, pp. 507-533