

# THE STRATEGIC PROCESS OF AN IMPORTER FROM THE LIGHTING INDUSTRY: A CASE STUDY

**Guilherme M. Fernandes, Eduardo Loewen, Elisete S. S. Zagheni, Janaina R. Garcia**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Departamento de Engenharias da Mobilidade, Campus Joinville - SC

[guilhermef8@gmail.com](mailto:guilhermef8@gmail.com), [loewen.eduardo@gmail.com](mailto:loewen.eduardo@gmail.com), [adm.elisete@gmail.com](mailto:adm.elisete@gmail.com),  
[janainargarcia@gmail.com](mailto:janainargarcia@gmail.com)

**Abstract.** *The purpose of this article is to analyze the strategic process of an importer from the lighting industry, and to verify the impact of the exchange variation in that process. This article is classified as an exploratory research, with a qualitative approach to analyze the problem. Furthermore, when its classification is based on technical procedures, this article is characterized as case study, having as object of study the Romalux company, active importer in the lighting industry. As a research tool, a structured questionnaire with open questions was elaborated, which gave scope for analysis and considerations. From the company strategic actions propositions, it was found that the innovative process is relevant to the lighting industry, because the 'new' allows the spirit company's development. The main results, an alignment of the strategic process was proposed with strategic actions that will be relevant to the continuity of the company in the current competitive market.*

**Palavras-chave:** *Processo estratégico, Romalux, Estudo de caso.*

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização do Brasil decorre da década de 90, embora o país vivencie mudanças no âmbito econômico desde a segunda guerra mundial, passando de uma economia baseada na produção agrícola a uma economia com foco na manufatura. Na década de 90, houve a

abertura econômica do país por meio de mudanças na política de comércio exterior, caracterizando a integração de países por intermédio de acordos bilaterais e multilaterais (VIEIRA) [1].

Com essa abertura de mercado, o Brasil passou a obter mais incentivos à importação de bens e serviços para que estabelecesse maior competitividade no mercado.

Outro fato que ocorreu para um crescente aumento das importações foi a implementação do plano real, em 1994, que resultou em uma supervalorização do real em relação ao dólar.

Desta maneira, países que dependem da exportação para manter a economia ativa podem sofrer com a desvalorização do dólar, processo que tende a afetar diretamente a balança comercial dos países em desenvolvimento. Sendo assim, é notável que esses países, caso do Brasil, sejam dependentes da estabilidade econômica de países desenvolvidos. De modo geral, empresas que contam com tecnologias internacionais estão sujeitas às oscilações econômicas internas, tornando necessário para o contorno destas situações o planejamento de diversas ações estratégicas.

Assim, o objetivo deste artigo é analisar o processo estratégico de uma importadora do setor de iluminação a fim de propor ações que viabilizem sua continuidade no mercado.

## 2. O PROCESSO ESTRATÉGICO

Foi a partir da década de 70 que o processo estratégico começou a fazer

sucesso nas organizações, visto que estas passaram a levar em conta as chamadas variáveis ambientais e as composições de cenários alternativos para melhor planejar os negócios, devido à instabilidade do ambiente no qual estavam inseridas começar a se apresentar (MINTZBERG; AHSLTRAND; LAMPEL) [2].

Pensar estrategicamente passou a ser considerada a nova competência organizacional, ao passo que as empresas cada vez mais têm investido na busca de resultados, devido a uma conjunção de diversos fatores externos e internos a elas, em um revigorar constante em busca do seu fortalecimento. (KICH; PEREIRA) [3].

O processo estratégico possibilita ao gestor tomar decisões e se antecipar às mudanças que afetam a organização. É o ponto de partida para uma organização estruturada alcançar seus objetivos, por meio da elaboração de estratégias diferenciadas que venham a agregar valor nas ações desenvolvidas. Não há modelos prontos do processo estratégico, contudo, ao ser elaborado, deve-se adequar às características da organização com flexibilidade para readaptações de novas estratégias (POMPEU; PINHEIRO; RABAIOLI) [4].

Andreuzza [5] afirma que o processo estratégico e seu principal instrumento, o planejamento estratégico, entraram definitivamente na agenda das empresas no século XXI. As organizações que não elaboram seu planejamento estratégico correm o risco de não permanecer no mercado cada vez mais competitivo e, fatalmente, tendem a desaparecer.

Deste modo, organizações que queiram manter suas relações em âmbito global, devem encaminhar esforços para um processo estratégico que leve em consideração, por exemplo, aspectos relacionados ao mercado cambial.

### 3. METODOLOGIA

Este artigo se classifica como uma pesquisa do tipo exploratória com

abordagem qualitativa para análise do problema. Ao classificar com base nos procedimentos técnicos utilizados, este artigo caracteriza-se como estudo de caso, tendo-se como objeto de estudo a empresa Romalux, importadora, atuante no setor de iluminação. Yin [6], afirma que um estudo de caso é encarado como o delineamento adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

Para tornar este estudo possível, realizaram-se alguns levantamentos bibliográficos por meio de artigos publicados em periódicos, livros e teses.

Como instrumento de pesquisa, utilizou-se um questionário estruturado com perguntas abertas, o qual foi aplicado junto ao gerente da importadora Romalux. Deste modo, evidenciou-se a amostragem não probabilística do tipo intencional.

O questionário elencou variáveis relacionadas às ações estratégicas estudadas na literatura e aplicáveis na empresa, tendo em vista sua atuação no setor de soluções para iluminação.

Os dados e informações foram coletados junto ao gerente da importadora pesquisada durante o segundo semestre de 2015 e, após análise, deram margem para discussões e sugestões posteriores.

### 4. O PROCESSO ESTRATÉGICO DA ROMALUX

A Romalux é uma empresa sediada em Criciúma, no Estado de Santa Catarina (SC). Há 5 anos, desde sua inauguração, se dedica exclusivamente a comercialização de artigos de iluminação em LED (*Light Emitting Diode* – Diodo Emissor de Luz) no território nacional. A importadora conta com parceiros e fornecedores localizados na China (Ásia), os quais são detentores de alto conhecimento do que há no âmbito da tecnologia LED.

Apesar do LED possuir pouco tempo de atuação, nos últimos anos ele popularizou

conceitos de sustentabilidade e menor consumo de energia.

De acordo com o gerente comercial da Romalux, as decisões estratégicas da empresa estão atreladas a previsão de demanda realizada pelo setor de compras, bem como ao percentual desejado de crescimento da empresa no período futuro.

As ações adotadas pela Romalux podem ser consideradas estratégias comerciais direcionadas ao investimento necessário para atingir o crescimento desejado. Essas ações dependem de quanto a empresa está disposta a gastar, seja contratando mais representantes comerciais para visitar clientes, bonificando lojas com melhores desempenhos ou proporcionando *showrooms* da marca em lojas de decoração de alta visibilidade, cujo retorno será demonstrado na rentabilidade da atividade. Ressalta-se então que a taxa de crescimento é diretamente correspondente ao investimento financeiro efetuado pela companhia.

#### 4.1 Resultados e discussões

A Romalux está presente em cerca de 70% do território nacional, e pretende atingir novos mercados a partir de uma estrutura baseada em vendedores e representantes, cujo treinamento e reciclagem são ministrados pela empresa, a fim de proporcionar um aumento do nível de serviço em toda a cadeia operacional. O Quadro 1 apresenta as ações estratégicas propostas para a Romalux, as quais foram obtidas e discutidas durante o estudo, tomando como base as metas estabelecidas pelo dirigente da empresa.

Variáveis //Ações estratégicas	
INOVACÃO	Com as constantes mudanças no ambiente da iluminação e as variadas tendências decorativas sazonais do setor, a empresa proporciona lançamentos para diversificados públicos. Sendo assim, o objetivo é que se faça a análise de 10 novos produtos a cada seis meses, visto que, destas inovações apresentadas, de 30% a 40% façam parte do portfólio da empresa. É um aspecto dependente do <i>feedback</i> positivo ou negativo do mercado para decidir o futuro de cada produto.

RENTABILIDADE	A empresa tem o entendimento de que estabelecer um alto índice em vendas sem obter a taxa mínima de atratividade (TMA) que compense todo o trabalho da operação, seu crescimento será afetado de maneira negativa. A companhia fortalece a ideia de possuir uma rentabilidade que seja aceitável de acordo com o seu processo estratégico. Pois, vender grandes quantidades de itens não acarreta necessariamente em ganhos líquidos. O objetivo é vender a quantidade de itens com a faixa de preço que seja ao menos suficiente para obtenção da margem mínima de retorno, e que possibilite à Romalux a oportunidade de crescimento operacional.
AÇÕES PERANTE CRISES	Para uma empresa, seja qual for seu tamanho ou nicho de atuação, driblar uma crise política não é uma tarefa simples. O mercado busca comprar os produtos mais baratos, e, conseqüentemente, a companhia passa a vender quantidades menores de suas mercadorias mais caras, assim, importando menos do fornecedor chinês. Muitas vezes, quando a crise é global, o exportador passa a produzir menos e provavelmente precise eliminar custos, demitir alguns funcionários, de forma que toda a cadeia passe a ser afetada.
BARREIRAS GOVERNAMENTAIS	O mundo tem vivenciado crises energéticas com maior frequência, como reflexo, campanhas para economizar energia têm se tornado comuns. Enquanto isso, o governo não tem facilitado o desenvolvimento das importadoras de iluminação em LED de forma a proporcionar uma energia sustentável barata a disposição das pessoas. Não há subsídios em impostos de importação e cada vez mais as barreiras tarifárias seguem a crescer. Além disso, a empresa junto a todo mercado nacional, precisou se readequar para obter o selo de qualidade, o qual diz respeito a certificação do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), obrigatório atualmente no setor de iluminação.
CENÁRIOS	A empresa ainda não planeja seu futuro para uma longevidade de 5, 10 ou 15 anos. Como o mercado muda conforme o plano de ações políticas apresentado pela gestão de cada governante, é relevante citar que atualmente o país possui uma proposta de crescimento ínfimo até 2018, o que torna relevante a atenção momentânea ao mercado. O planejamento da empresa para crescer a curto prazo é expandir seus horizontes e instalar um centro de distribuição no estado de São Paulo até 2017, de maneira a obter um acréscimo de 50% nas vendas. A estratégia permitirá estar mais próximo dos seus clientes do Nordeste, e conseguir iniciar negociações no Norte do país de forma eficiente, sem perder a credibilidade existente com a clientela atual.

ESTRATÉGIAS DE COMPRAS	Uma das ações verificadas foi diminuir o tamanho das compras efetuadas pela empresa. É melhor e mais confortável pagar menores quantias de uma única vez, resultando na saída de menos dinheiro do caixa da empresa ao efetuar pagamentos de importação. Por exemplo, se a Romalux precisar pagar altas quantias em uma quinzena cujo dólar vivencia uma alta de mercado, essa variação será prejudicial ao fluxo de caixa momentâneo da importadora. A empresa, atualmente, trabalha com baixos empréstimos bancários
PE* DE TRANSIÇÃO	Foi necessário definir um planejamento estratégico detalhado para a empresa deixar de ser considerada pequena e se tornar uma empresa média. Para um importador essa transição tem um impacto direto no estoque. É necessário comprar maiores quantidades de mercadorias para atender a novos mercados, e ao mesmo tempo, não deixar seu cliente atual sem produtos, o que seria um erro para o aclave da empresa em âmbito nacional.
RELAÇÃO: EMPRESA X CLIENTE	A Romalux preza por ser uma organização em que a confiança e o seu nível de serviço estejam alinhados aos dos seus parceiros comerciais (clientes). É importante salientar que o lojista trabalha com o estoque da importadora, por isso, uma companhia sem estoque está fora do mercado em pouco tempo. Seguir esta premissa permite aos autores perceber que não é viável baixar de forma demasiada o preço dos produtos de uma importadora, visto que cria a possibilidade de faltar mercadoria em seu estoque, o que permitiria um declínio no nível de seu serviço operacional. Portanto, o planejamento da Romalux consiste em aproveitar possíveis falhas operacionais, como falta de produtos dos seus concorrentes e assim, proporcionar um nível de serviço qualificado e contínuo a todo mercado.

(PE\* – Planejamento Estratégico)  
 Quadro 1 – Ações estratégicas Romalux

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do levantamento bibliográfico e das informações adquiridas a partir da aplicação do instrumento de pesquisa, atingiu-se o objetivo deste estudo, o qual se propôs a analisar o processo estratégico da importadora e verificar o impacto causado pela variação cambial, visto que esse processo possui relação com o câmbio flutuante.

Obteve-se um retorno positivo da empresa, tendo em vista que os dados e informações do seu processo estratégico não estavam organizados e declarados

formalmente. Para encaminhamentos futuros, propõe-se para esta organização a manutenção do processo estratégico alinhado e atualizado junto a todos os funcionários. Propõe-se também o desenvolvimento de estudos que relacionem aspectos associados ao processo estratégico e a internacionalização de empresas de diferentes setores de mercado.

## REFERÊNCIAS

- [1] A. Vieira. Teoria e prática cambial: Exportação e Importação/Aquiles Vieira. 2. Ed. São Paulo: Lex Editora, 2005.
- [2] H. Mintzberg, J. Lampel and B. Ahlstrand. Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- [3] J. I. F Kich and M. F Pereira. Liderança como fator influenciador do desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações: um estudo de caso. Revista de extensão e iniciação científica, v. 2, p. 88-108, 2015.
- [4] A. M. Pompeu, J. A. S. Pinheiro and V. Rabaioli. Planejamento estratégico: estratégias, controle e avaliação. Multitemas (UCDB), v. 48, p. 61-82, 2015.
- [5] M. Andreuzza. Planejamento estratégico. Sagres: política e gestão estratégica aplicada, Paraná. 2012. Disponível em: <<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinas/garzel/12.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2015.
- [6] R. K. Yin. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.