

A internacionalização da indústria de eletrodomésticos

Kleber Luiz Nardoto Milaneze (UFSCar) klemilaneze@hotmail.com
|Alessandra Rachid (UFSCar) arachid@ufscar.br

Resumo:

O objetivo deste artigo é analisar o processo de reconfiguração internacional da indústria de eletrodomésticos de linha branca, fenômeno que levou à aquisição das maiores empresas de capital nacional no Brasil, e seu impacto na empresa pesquisada, em particular, numa unidade produtiva. A internacionalização dessa indústria não foi um processo isolado, mas ocorreu num contexto de internacionalização da economia do país. Esta foi viabilizada pela abertura econômica da década de 1990 e facilitada pelo aumento do fluxo financeiro e de produção mundial e pelos programas de estabilização macroeconômicos nacionais tornaram o Brasil atrativo para receber investimento internacionais. Atualmente, observa-se que esta indústria configura-se por uma estrutura oligopolizada, dominada por poucas grandes empresas líderes no mercado internacional, com conseqüências significativas para a gestão da produção.

Palavras chave: Internacionalização, Fusões e aquisições, Indústria de linha branca.

The appliance industry internationalization

Abstract

This paper objective is to analyze the process os reconfiguration of the international appliance industry, a phenomenon that led to the acquisition of the largest brazilian enterprises, and its impact in a appliance enterprise studied. The brazilian appliance industry internationalization was not an isolated process, but occured in a contex of the economy internationalization. This was possible by the trade liberalization in the 90's and facilitated by the increased financial flow and production in wole world and the national macroeconomic stabilization programs have made Brazil attractive to receive international investment. Currently is observed that the industry configuration presents a oligopolistic structure, dominated by a few large companies leaders in the international market, with significants consequences for the managment production.

Key-words: Internationalization, Acquisition and mergers, Appliance industry,

1. Introdução

Um dos aspectos da internacionalização tem sido o crescimento no número de fusões e incorporações de empresas. No Brasil, a abertura ao comércio internacional vai coincidir com o processo de consolidação do regime democrático e de estabilização econômica, tornando o país mais atrativo para a realização de investimentos estrangeiros (CARMEIS, 2002; FLEURY, 2003; ROSSETI, 1988; TROSTER e MOCHÓN, 1999). Segundo Fleury (2003), estas mudanças levaram a grandes transformações no sistema de suprimento, produção e

gestão destas empresas e permitiram a inserção de algumas empresas nacionais no mercado globalizado, porém, setores como o automotivo e o de eletrodomésticos passaram a sofrer com a concorrência das importações e com a vinda das multinacionais instaladas no Brasil, fato agravado também pela taxa de câmbio desvalorizada.

Este artigo procurou analisar o processo de reconfiguração da indústria brasileira de eletrodomésticos de linha branca neste contexto, bem como mostrar o impacto do processo de aquisição em uma fábrica localizada no interior do Estado de São Paulo.

Entende-se por linha branca empresas produtoras de refrigeradores, freezers (congeladores), lavadoras de roupa e louças, secadoras de roupas, condicionadores de ar, forno de microondas e fogões. Estes produtos foram responsáveis por um saldo positivo recorde de US\$ 268,2 milhões na balança comercial de 2005 (MIDIC, 2011). O Estado de São Paulo é responsável por 56% de toda a produção nacional (SEADE, 2008). Em outubro de 2008, o setor empregava cerca de 36 mil trabalhadores, que caiu para 34 mil em fevereiro de 2009 devido à crise financeira. O impacto dessas demissões levou o governo a autorizar a redução do imposto sobre produtos industrializados (IPI) para os produtos de linha branca, o que durou praticamente todo o ano de 2009 e terminou em fevereiro de 2010 (AGÊNCIA BRASIL, 2009).

Na década de 1980, a maioria das empresas de linha branca eram de capital nacional, mas este panorama se modificou na década seguinte. As empresas nacionais, como Continental, Dako, Refripar, Multibras e Embraco, foram sendo adquiridas ou incorporadas pelas grandes empresas líderes mundiais no setor (ARAÚJO et al., 2004).

Para elaboração deste artigo, foram utilizadas fontes secundárias, como artigos de periódicos e da imprensa, livros e teses que tratassem de temas a respeito de globalização, indústria de linha branca, fusões e aquisições, bem como páginas das empresas e de associações setoriais na internet. Como fonte de dados primários, os autores realizaram uma pesquisa em uma empresa multinacional de linha branca que foi adquirida nos anos 1990. O intuito desta pesquisa foi obter informações sobre a mudança de propriedade e suas conseqüências. Para isso, foram entrevistados com gerentes das áreas de produção e recursos humanos de uma unidade produtiva localizada no Estado de São Paulo.

2. A internacionalização

A chamada “globalização” pode ser analisada sob diferentes perspectivas. Para Baumann (1996), na perspectiva financeira, houve um aumento do volume e da velocidade de circulação de recursos, trazendo efeitos sobre emprego, aquecimento industrial, balança comercial e câmbio em diversos países. Sob a perspectiva comercial, a globalização possibilitou a apropriação de ganhos em escala, a uniformização de técnicas produtivas e administrativas, e produtos com ciclos de vida mais curtos.

Além disso, o avanço das tecnologias de comunicação e de processamento de dados e a modernização dos meios de transporte, possibilitaram a redução dos custos e o aumento na movimentação de cargas de grandes volumes para o mundo todo (BAUMANN, 1996; DIAS, 1996).

Segundo a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 1994), o processo de globalização, do ponto de vista do processo produtivo, mostra que o valor agregado aos produtos decorre de estruturas de oferta interligadas em nível mundial, envolvendo o uso crescente de acordos entre empresas no intuito de facilitar a entrada de produtos em mercados específicos, ampliar o acesso a tecnologias e compartilhar riscos e custos financeiros.

Para Furtado (2003), muitas vezes, as aquisições levam à venda ou fechamento de fábricas, unidades ou divisões, pois a empresa multinacional possuía elevado nível de verticalização de suas atividades. Cada unidade possuía internamente atividades de produção de muitas matérias-primas e componentes necessários aos seus produtos finais. As respectivas funções corporativas, como P&D, logística, comercialização e finanças, também permaneciam centralizadas. Essa situação tornou-se mais difícil em um novo ambiente internacionalizado, pois replicar essa mesma estrutura em todas suas unidades relevantes passou a exigir grandes volumes de recursos e mecanismos de coordenação mais eficientes.

3. A internacionalização no Brasil

Nas décadas de 1940 a 1960, o país utilizou-se de capital externo para financiar seu processo de industrialização. A estratégia adotada era a substituição das importações, que consistia em aumentar a produção interna e reduzir a dependência de produtos importados como forma de fortalecer a indústria nacional (BAUER, 2002; SOUZA, 1999). Esta estratégia ganhou força nas décadas de 1950 e 1960, com a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL). Criada em 1948 pelas Nações Unidas, a CEPAL postulava a industrialização como principal caminho para a superação do subdesenvolvimento dos países da América Latina, o que influenciou governos e instituições (CEPAL, 2009; SUGIMOTO, 2006).

A década de 1970, mais precisamente entre os anos de 1968 e 1973, ficou conhecida como o “Milagre Econômico”, com um crescimento anual acima de 10% e inflação entre 15% e 20% (BAUER, 2002). Em 1974, ocorreu o primeiro choque do petróleo e em 1979, o segundo. Como consequência, a balança comercial brasileira amargou déficits de US\$ 4 bilhões ao ano, causados principalmente pela importação de petróleo. Com isso, a capacidade de gerar divisas para sustentar o ritmo de crescimento mostrou-se insuficiente e o resultado final da década de 1970 foi uma inflação anual de 94,7%, sendo necessária a adoção de medidas para mudar este contexto (SINGER, 1972).

Já a década de 1980, foi considerada a “Década Perdida” devido à estagnação econômica, os elevados níveis de desemprego e inflação levou à perda do poder de consumo da população, ao aumento da dívida externa e do déficit fiscal (TROSTER E MOCHÓN, 1999). Nesta década, a indústria nacional encontrava-se em um ambiente de baixa competitividade, pois o mercado nacional era fechado às importações. Com isso, os investimentos em desenvolvimento de produtos eram relativamente baixos, não havia grandes preocupações com a concorrência externa, embora houvesse a presença de empresas estrangeiras produzindo no país.

A década de 1990 foi marcada pela abertura comercial do governo do presidente Fernando Collor, por meio da redução dos impostos de importação. Também foram importantes para o processo de internacionalização: a estabilização econômica obtida principalmente por meio do “Plano Real” e seus mecanismos para controle da inflação, o incentivo fiscal aos investimentos externos e o câmbio. Com o real desvalorizado frente ao dólar, ocorrido no final da década de 1990, bem como ao ambiente econômico favorável graças às mudanças ocorridas, fizeram com que se despertasse o interesse de empresas estrangeiras em investirem no Brasil (TROSTER E MOCHÓN, 1999).

O Plano Real mostrou ser um fator alavancador para o crescimento industrial porque difundiu o acesso ao consumo através da estabilização da inflação, do aumento da renda real disponível, da queda dos juros ao longo dos anos e da ampliação do crédito. As famílias sentiram-se mais motivadas a abrirem linhas de créditos de longo prazo, como crediários, financiamentos e empréstimos, para adquirirem novos produtos, entre os quais destacam-se os eletrodomésticos (CARMEIS, 2002).

Com o mercado aberto, a indústria brasileira, incluindo a de linha branca, foi obrigada a importar novas tecnologias de fabricação e inserir novos conceitos de produtos no mercado nacional. No entanto, muitas empresas de capital nacional enfrentaram dificuldades para ampliar sua rentabilidade e acompanhar o ritmo de expansão do mercado, levando várias delas a encerrarem suas atividades ou desnacionalizarem seus ativos (CARMEIS, 2002). Segundo Gonçalves (2006), a política macroeconômica teve um viés restritivo, mantendo taxas de juros em patamares elevados e altos tributos, o que aumentou a fragilidade das empresas que dependiam de capital nacional.

O final da década de 1990 foi marcado pela intensificação das privatizações das empresas estatais, bem como pelo ingresso de grandes empresas multinacionais do setor privado através de fusões, aquisições ou incorporações. Segundo Correia e Laplane (2004), o investimento estrangeiro direto que entrou no país nos anos de 1996 a 1999 somou US\$ 87,2 bilhões. De acordo com KMG (2009), a participação de recursos estrangeiros envolvidos em transações de fusões e aquisições aumentou 121% entre 1994 e 1999. Cabe ressaltar que a participação do capital nacional nestas transações também mostrou forte crescimento. Em 1994, o número de fusões e aquisições que envolveram recursos nacionais foi de 81, enquanto do ano de 1999 este número aumentou para 101, um crescimento de 25%.

Como resultado das transformações ocorridas na década de 1990, a competição das empresas em nível mundial passou a ser mais intensa ainda na década de 2000.

4. A indústria de linha branca no mundo

A produção mundial é dominada por grandes grupos empresariais, principalmente dos Estados Unidos, Europa e China. Na década de 1990, o mercado mundial de eletrodomésticos de linha branca passou por uma fase de reestruturação. De acordo com Araújo et al. (2004), as empresas passaram por um processo de concentração de propriedade em nível internacional, sendo dominado atualmente por um número reduzido de grandes empresas. O quadro 1 apresenta as dez maiores empresas da indústria mundial, tomando como base um ranking de 2001, atualizado com informações da imprensa, páginas especializadas e sites das empresas.

Empresa	País de Origem	Situação em 2001	Algumas marcas produzidas
Whirlpool	EUA	1	Whirlpool, Maytag, Amana, Jenn-Air, KitchenAid, Roper, Bauknecht, Ignis, Brastemp, Consul
Electrolux	Suécia	2	Electrolux, Frigidaire, Westinghouse, AEG, Corbeirò, REX, Zanussi
LG	Coréia	Não Constava	LG
General Electric	EUA	3	GE, Dako
Haier	China	5	Haier
Bosch-Siemens (BSH)	Alemanha	4	Bosch, Siemens, Gaggenau, Neff, Thermador, Constructa, Viva, Ufesa, Balay, Linx, Pitsos, Profilo, Coldex, Continental
Liebherr	Alemanha	10	Liebherr
Miele	Alemanha	8	Miele
Indesit	Itália	7 (Merloni)	Indesit, Ariston
Fagor	Espanha	Não Constava	Fagor, Edesa, Aspes, Mastercook, Brandt, DeDietrich, Thomson, Vedette, Ocean, SanGiorgio, Sauter, Samet

Fonte: Elaborado a partir de CUNHA (2003), da imprensa e de páginas especializadas e das empresas na Internet.

Quadro 1 – As principais empresas da indústria mundial de eletrodomésticos de linha branca (2006)

Os grandes grupos internacionais viram que, através de investimentos diretos nas empresas em países emergentes, conseguiriam obter maior eficiência por meio da racionalização e modernização da estrutura produtiva local, conseguindo benefícios da propriedade comum de

atividades geograficamente dispersas, reduzindo custos, proporcionado por economias de escalas e de escopo (ARAÚJO et al, 2004).

Sendo assim, o Brasil foi contagiado por esse processo de internacionalização produtiva das empresas de linha branca, o que trouxe uma série de mudanças neste setor. Tais mudanças podem ser observadas no tópico a seguir.

5. A indústria de linha branca no Brasil

Segundo Araújo et al. (2004), a indústria de eletrodomésticos de linha branca iniciou suas atividades por volta dos anos 1940, por meio da política de substituição de importações e após a instalação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), principal fornecedora de chapas de aço para a produção de bens na ocasião.

Na década de 1970, havia número reduzido de grandes empresas familiares nacionais. A presença estrangeira no setor de linha branca era restrita a uma empresa norte-americana, a Whirlpool, coligada ao grupo Brasmotor. Havia ainda a predominância de uma grande produtora no segmento de compressores herméticos, a Embraco, adquirida em meados dos anos 1970 pela Multibrás (GITAHY et al, 1997). Além da Embraco, havia também uma multinacional produzindo compressores, a Sicom, que depois passaria a se chamar Tecumseh (GITAHY et al, 1997 e SILVA JÚNIOR, 2005).

A estratégia nas décadas de 1970 e 1980 dos principais grupos nacionais que atuavam no setor de linha branca no Brasil alicerçava-se na diversificação setorial através de aquisições de empresas não pertencentes ao setor e pela diversificação intra-setorial, com a segmentação do mercado por faixas de renda. (GITAHY et al, 1997 e ARAÚJO et al, 2004).

A década de 1990 foi marcada pela entrada de empresas estrangeiras no país e pela intensificação da reestruturação produtiva, o que causou o fechamento de unidades produtivas com tecnologia tradicional e a inauguração de novas unidades produtivas com tecnologias mais modernas. Ocorreu também a aquisição de equipamentos para modernização de unidades produtivas já existentes, o aumento de investimentos em programas de qualidade e produtividade, a introdução de mudanças organizacionais e o começo de um processo de internacionalização produtiva (GITAHY et al., 1997).

O contexto de inflação baixa, câmbio favorável e consumo em aquecimento, decorrentes dos mecanismos de estabilização macroeconômicos ocorridos nesta década, levaram à desnacionalização das principais empresas de linha branca, bem como de fornecedores de compressores herméticos.

Para Cunha (2003), as aquisições das empresas nacionais foram privilegiadas em razão destas já conhecerem seus consumidores locais, por contarem com uma forte rede de fornecedores locais, principalmente de compressores herméticos, por menores custos de produção, pelas políticas locais de atração de novos investimentos e pela redução do risco país graças aos mecanismos de estabilização macroeconômicas adotados na década de 1990.

O período de 2000 foi marcado por algumas mudanças de estratégia que permitiram o crescimento do setor. O quadro 2 retrata as principais ocorrências estratégicas no setor.

Estrutura da indústria	<ul style="list-style-type: none">• Entrada no mercado de três novas empresas: a LG (Koreana), a Gree (Chinesa) e a Mabe (Mexicana, comercializando as marcas GE, Dako, CCE e em 2009 adquiriu a BSH)
Estratégia da indústria	<ul style="list-style-type: none">• Adoção de estratégias produtivas e tecnológicas por meio de:<ul style="list-style-type: none">- associação com grupos estrangeiros- internacionalização produtiva- produção em larga escala- busca por eficiência nos custos

	<ul style="list-style-type: none"> - fechamento de fábricas antigas e inauguração de fábricas mais novas - desenvolvimento de rede de fornecedores mais qualificada através de parcerias ou aquisições - investimento em novas tecnologias de produtos • Atuação no mercado por meio de: <ul style="list-style-type: none"> - especialização setorial - oferta de linhas completas de produtos - diferenciação e sofisticação de produtos - importação de modelos mais sofisticados - procura por novos nichos de mercados internos e externos - aumento no ritmo de lançamento de novos produtos - concorrência com base em marcas e/ou preços - desenvolvimento do uma rede de assistência técnica qualificada - desenvolvimento de canais de distribuição alternativos
--	---

Fonte: Adaptado de ARAÚJO et al, 2004.

Quadro 2 – Características das empresas brasileiras de linha branca nos anos 2000.

Outro ponto que se destaca na transformação do setor de linha branca foram as fusões ocorridas entre empresas nacionais e internacionais. O Quadro 3 ilustra a dinâmica dessas fusões.

Parceiras/compradoras	País de origem	Empresas nacionais	Ano	Tipo de negociação
Bosch-Siemens	Alemanha	Continental	1994	Aquisição
General Electric	EUA	Dako	1996	Aquisição
Electrolux	Suécia	Refripar	1993	Acordo de transferência de tecnologia
Electrolux	Suécia	Refripar	1994	Aquisição de 10 das ações ordinárias
Electrolux	Suécia	Refripar	1996	Aquisição
Whirlpool	EUA	Multibras	1997	Controle acionário
Whirlpool	EUA	Embraco	1997	Controle acionário
Whirlpool	EUA	Brascabos	1997	Controle acionário
Samsung	Coréia	CCE	1995	Acordo de transferência de tecnologia
Merloni	Itália	CCE	1996	Acordo de transferência de tecnologia
Candy	Itália	Enxuta	1996	Importação
SEB	França	Arno	1997	Aquisição
Moulinex	França	Mallory	1998	Controle acionário
LG Electronics	Coréia	-	2001	Instalação de fábrica própria
Gree	China	-	2001	Instalação de fábrica própria
Mabe	México	GE-Dako	2003	Controle acionário
Mabe	México	CCE	2004	Aquisição
LG Electronics	Coréia	-	2005	Importação
Mabe	México	Bosch-Siemens	2009	Aquisição

Fonte: ARAÚJO et al, 2004 e páginas das empresas na internet.

Quadro 3 – As fusões e parcerias na cadeia produtiva nacional de eletrodomésticos de linha branca nas décadas de 1990 e 2000

A motivação dos investimentos realizados por essas empresas internacionais no Brasil podem ser caracterizados pelas seguintes variáveis:

- O tamanho e o potencial do mercado nacional;
- Fronteira com países tais como: Argentina, Uruguai, Paraguai, Bolívia, Peru, Colômbia e Venezuela, com os quais possui vínculos comerciais de exportação;

- Racionalização e modernização da cadeia produtiva – redução de custos operacionais e aumento da competitividade das empresas nacionais via incorporação tecnológica;
- Desenvolvimento e consolidação da cadeia de suprimentos – ao invés de depender de fornecedores para cumprir prazos de entrega e negociar preços, a Whirlpool, por exemplo, adquiriu a Embraco, fabricante de compressores herméticos para refrigeradores, possibilitando acesso privilegiado a este tipo de insumo de produção, incluindo menores preços e maior flexibilidade de fornecimento;
- Posicionamento de mercado – sustentar ou fortalecer a posição competitiva da empresa no mercado, bem como enfraquecer a de seus concorrentes no plano internacional, possibilitando o fortalecimento das barreiras de entrada de novas empresas do setor (CUNHA, 2003 e NICHOLS e CAM, 2005).

Sendo assim, o setor de linha branca brasileiro passou a ser dominado pelas empresas líderes mundiais. Tal fato fez com que as principais empresas do setor realizassem importantes mudanças nas estratégias empresariais no sentido de melhorarem sua rentabilidade, dentre elas, podem ser verificadas: o aumento no nível de investimentos diretos para atender novos mercados e melhorar a eficiência da produção, desenvolvimento de novos produtos, segmentação de mercado, reestruturação e modernização de plantas produtivas e maior integração com os principais fornecedores.

Para Dunning (1993), o aumento da competitividade dos produtos de linha branca do Brasil deriva da especialização de produtos ou processos através das fronteiras nacionais, de experiências de aprendizado por meio do intercâmbio cultural com estas empresas estrangeiras e das oportunidades de se criarem diferenciais de custos e de preço para este novo mercado.

Segundo Gitahy et al. (1997), as multinacionais criaram linhas completas de produtos, por exemplo, a Bosh-Siemens e a General Electric mantiveram tanto a marca própria, voltada para o mercado com alto poder aquisitivo, quanto as marcas adquiridas, Continental e Dako, respectivamente, direcionadas para outras faixas de renda. Esta segmentação também foi seguida pela Whirlpool, por meio das marcas adquiridas, onde a Brastemp é um pouco mais cara que a Consul, e ambas estão bastante consolidadas no mercado nacional. A Electrolux adotou a estratégia de utilizar diferentes modelos de mesma marca. Para atender o mercado de alta renda, as empresas têm aumentado a diferenciação e a sofisticação de seus produtos e também tem realizado a importação de itens com maior valor agregado.

Segundo Araújo et al. (2004), empresas como Multibrás e Embraco vêm se destacando pelo desenvolvimento de tecnologias de produto e processo voltadas tanto para o mercado nacional quanto internacional, mostrando-se cada vez menos dependentes das tecnologias desenvolvidas por sua matriz, a Whirlpool. Cabe ressaltar que, segundo as autoras, do total de patentes concedidas a empresas brasileiras no exterior entre os anos 1992 e 1995, a Embraco e a Consul foram responsáveis por 86 e 37 patentes respectivamente, sendo que ambas pertencem a Whirlpool.

A tabela 1 traz as dez maiores empresas no setor de eletroeletrônicos no Brasil, sendo que entre as quatro primeiras, três são do setor de eletrodomésticos de linha branca.

Empresa	Receita líquida 2006 (R\$ milhões)	Receita líquida 2007 (R\$ milhões)	Ativo 2007 (R\$milhões)	Margem de lucro (%)	Retorno sobre o capital (%)
1. Whirlpool (SP)	3.477,4	4.712,7	3.475,4	9,1	29,3
2. Electrolux (PR)	1.926,2	1.979,7	1.174,7	1,5	25,5
3. Mabe Itu (SP)	380,5	430,6	344,3	-1,8	-5,1
4. Metalfrio Solutions (SP)	n.d.	416,8	504,4	4,5	0,4

5. Brastemp AM (AM)	251,8	356,2	481,3	13,5	11,4
---------------------	-------	-------	-------	------	------

Fonte: Adaptado de Balanço anual 2008 – Gazeta Mercantil.

Tabela 1 – Ranking dos fabricantes de eletrodomésticos 2007.

Apesar da concentração, existem empresas menores de capital nacional presentes no mercado, porém estas não atuam com linhas completas de eletrodomésticos. O Quadro 4 apresenta algumas delas.

Empresa	Produtos	Localização
Esmaltec	Refrigerador, <i>freezer</i> e fogão	São Paulo (SP) e Fortaleza (CE)
Suggar	Fogão, lavadora e secadora de roupa, forno elétrico e a gás	Belo Horizonte (MG)
Atlasul	Lavadora e secadora de roupa, lavadora de louça e condicionador de ar	Caxias do Sul (RS)
Mueller	Fogão e lavadora de roupa	Timbó (SC)
Latina	Lavadora e secadora de roupa	São Carlos (SP), Recife (PE) e Farroupilha (RS)
Metalfrío	Refrigeradores e <i>freezers</i> comerciais	São Paulo (SP) e Três Lagoas (MS)
Atlas	Fogão	Pato Branco (PR)
Elgin	Condicionador de ar	Mogi das Cruzes (SP)
Colormaq	Lavadora de roupa	Araçatuba (SP)
Fioreta	Lavadora de roupa	Limeira (SP)
Wanke	Lavadora de roupa	Indaial (SC)

Fonte: RACHID, 2007.

Quadro 4 – Empresas de eletrodomésticos de linha branca de capital nacional

6. Os impactos do processo de aquisição em uma empresa de linha branca

Segundo os gerentes entrevistados, a principal intenção da matriz em adquirir unidades no Brasil foi expandir a marca no mundo e, principalmente, na América Latina. A matriz verificou que havia uma oportunidade de mercado, por se tratar de um país com grande número de consumidores e com bem como seu grande potencial de crescimento. O Brasil é um país emergente e a estabilidade macroeconômica dava credibilidade para a empresa apostar neste mercado.

Logo após a aquisição, nos anos 1990, as plantas do Brasil se reportavam a uma diretoria centralizada nos Estados Unidos, mas, a partir de 2005, isso mudou, o Brasil tem uma diretoria própria e que se reporta diretamente a matriz. As principais decisões de investimento se concentraram em renovar a linha de produtos. Foi criado um departamento de *design*, pesquisa e especificações de produtos, do qual participam gerentes todas as unidades instaladas no país.

Uma atividade importante na pós-aquisição foi o treinamento local, com a participação de consultorias, para profissionalização dos líderes e executivos desde o topo da hierarquia até o chão de fábrica. Havia uma preocupação com o papel da diretoria no processo da mudança, e, por isso, buscou-se sua qualificação e comprometimento. Houve a modernização dos equipamentos e a substituição dos líderes das plantas mais antigas. Foram criadas novas funções, sendo que, para algumas, existe uma carência de profissionais no mercado.

O planejamento estratégico da empresa é centralizado na matriz e as plantas do Brasil devem seguir suas diretrizes. O planejamento e mix de produtos são realizados pela área de marketing centralizada e repassado para as plantas, que ajustam estes planejamentos à realidade local e a suas respectivas demandas.

A unidade visitada, chamada aqui de Planta A, localiza-se no interior do Estado de São Paulo. Esta unidade batia recordes de produção, pois produziam produtos mais baratos, chamados de “populares”, já que utilizavam materiais mais simples como, por exemplo, a lã de vidro. No entanto, com as mudanças nos componentes para produção de refrigeradores, principalmente com o início da utilização do poliuretano e espuma, a Planta A perdeu em competitividade e quase fechou.

Para aproveitar a capacidade produtiva da planta A, a linha de produção de refrigeradores foi transferida para outra unidade fabril, considerada mais moderna e que já utilizava materiais como poliuretano e gases livres de CFC (gás clorofluorcarboneto, que ataca a camada de ozônio e foi proibido). Em compensação, a Planta A recebeu a fabricação das linhas de lavadoras, *freezers* e, posteriormente, implementou-se a produção de fogões.

Com isso, a Planta A acabou se recuperando. Em 2008, foram produzidas 1,8 milhões de unidades, mas sua taxa de ociosidade era de aproximadamente 48%. A unidade responsável pela produção de refrigeradores produziu de 2 milhões de unidades, com uma taxa de ociosidade de 2%. Estes números mostram o potencial de crescimento da Planta A, mas, ao mesmo tempo, indicam que esta pode continuar ameaçada se não atingir indicadores de produtividade compatíveis com as outras unidades da empresa, no Brasil e no mundo. Na planta A, o número de funcionários, antes da aquisição, era de aproximadamente 4.000, mas este foi cortado para cerca de 1.700. Na manufatura, estão alocadas 1.400 pessoas. Os terceirizados são por volta de 300 que executam tarefas de limpeza, segurança e movimentação.

7. Conclusões

A indústria de eletrodomésticos de linha branca passou por um processo de internacionalização e concentração da propriedade nas últimas décadas, com um número reduzido de grandes empresas passando a deter o controle internacional da produção. Nesse processo, houve um direcionamento de investimentos para os países emergentes, o que levou à reconfiguração da indústria no Brasil.

Esta indústria iniciou seu desenvolvimento no país na década de 1940 e vem acompanhando o processo de internacionalização da economia. Atualmente, esta indústria é composta por poucas grandes empresas pertencentes a multinacionais líderes mundiais. O capital nacional se mantém presente em empresas menores, cujos produtos, em geral, são mais simples e voltados para o mercado com menor poder aquisitivo.

A gestão das grandes empresas, por sua vez, vem passando por diversas transformações decorrentes da mudança de propriedade, adotando novas tecnologias, conceitos de projetos e produtos. Após as aquisições, as multinacionais buscam racionalizar sua estrutura organizacional, com redução do número de funcionários e eventuais fechamentos de fábricas, visando reduzir os custos fixos, que são altos nesta atividade. A planta visitada correu o risco de ser fechada, mas conseguiu sobreviver à mudança de propriedade. Para garantir sua continuidade, toda sua linha de produtos foi alterada, reduziu significativamente o número de funcionários e têm buscado se adequar às diretrizes da matriz.

Referências

AGÊNCIA BRASIL. **Governo reduz IPI para “linha branca” e amplia a lista de materiais de construção.** Disponível em: <http://ultimosegundo.ig.com.br/economia/2009/04/17/governo+vai+reduzir+ipi+para+linha+branca+diz+paulinho+da+forca+5592037.html>. Acesso em: 19 de abril de 2009.

ARAÚJO, Ângela Maria C, GITAHY, Leda, RACHID, Alessandra. e CUNHA, Adriana M. **Globalização, estratégias gerenciais e respostas operárias: um estudo comparativo da indústria de linha branca.** Relatório final de projeto FAPESP, 2004.

BAUER, Werner. **A Economia Brasileira.** 2ªed. São Paulo: Nobel, 2002.

BAUMANN, Renato. Uma Visão Econômica da Globalização. In: BAUMANN, Renato (Org). **O Brasil e a economia Global.** 13ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier SOBEET, 1996. p. 33-50.

CARMEIS, Dean W. M., **Os Efeitos da Diversidade de Tensões de Distribuição no Setor Elétrico Brasileiro. Estudo de Caso do Refrigerador Doméstico.** Faculdade de Engenharia Elétrica (FEE/DMCSI) da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), 2002, 108 p. Tese (Mestrado).

CEPAL, Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe. Escritório da CEPAL em Brasília. Disponível em: <<http://www.eclac.org/brasil/>>. Acesso em 14 de dezembro de 2009.

CUNHA, Adriana. M. As novas cores da linha branca: os efeitos da desnacionalização da indústria brasileira de eletrodomésticos nos anos 1990. Campinas, Instituto de Economia, UNICAMP. (Tese de Doutorado), 2003. 228p.

DIAS, Viviane V. **O Brasil e a Economia Global In: BAUMANN, Renato (Org).** O Brasil e a economia Global. 13ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier SOBEET, 1996. p. 55-73.

DUNNING, J. H. **Multinational Enterprise and Global Economy.** Workinghan: Addison-Wesley Publishers.1993.

FLEURY, Afonso C.C. e FLEURY, Maria T.L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Revista Gestão e Produção*, v.10, n.2, p.129-144, agosto 2003.

FURTADO, João. Cadeias produtivas globalizadas: a emergência de um sistema de produção integrado hierarquicamente no plano internacional. In: FURTADO, João (Org) **Globalização das cadeias produtivas do Brasil.** São Carlos: EdUFSCar.2003. p. 15-37.

GAZETA Mercantil. Balanço Anual 2008. Disponível em: <http://www.anfacer.org.br/arquivos/20081028104414.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2010.

GITAHY, Leda, CUNHA, Adriana M. e RACHID, Alessandra. Reconfigurando as redes institucionais: relações interfirmas, trabalho e educação na indústria de linha branca. *Educação & Sociedade*, ano XVIII, nº61, dezembro, 1997.

GONÇALVES, Reinaldo. Desestabilização macroeconômica e dominação do capital financeiro no Brasil. *En publicación: Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales.* BASUALDO, Eduardo M.; ARCEO, Enrique. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires, Agosto de 2006. ISBN: 987-1183-56-9. Disponível em: <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/grupos/basua/C06Goncalves.pdf>>. Acesso em: 14 de dezembro de 2009.

MIDIC. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. 2011. Disponível em: <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>. Acesso em: 24 de julho de 2011.

NICHOLS, Theo e CAM, Surhan. **Labour in a global world: case studies from de white goods industry in Africa, South America, East Asia and Europe.** UK: Palgrave MacMillan, 2005.

RACHID, Alessandra. Estratégias gerenciais e flexibilidade do trabalho. São Carlos: UFSCAR, Departamento de Engenharia de Produção. Relatório Científico, 2007.

ROSSETTI, José P. **Introdução à Economia.** São Paulo: Atlas, 1988.

SEADE. São Paulo no mundo. Disponível em: <http://www.seade.gov.br/produtos/atlasecon/intro/cap1_intro.pdf>. Acesso em 25 de agosto de 2008.

SILVA JÚNIOR, Herculano X. Aplicação das metodologias de análise estatística e de análise do custo do ciclo de vida (ACCV) para o estabelecimento de padrões de eficiência energética: refrigeradores brasileiros. Campinas: Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP. (dissertação de mestrado). 2005. 163p.

SINGER, Paul. O milagre brasileiro – causas e conseqüências. São Paulo: Caderno Cebrap, nº6, 1972. Disponível em: <http://www.cebrap.org.br/imagens/Arquivos/brasil_milagre_modelar_para_o_terceiro_mundo.pdf>. Acesso em: 15 de outubro de 2009.

SOUZA, Nali de J. Desenvolvimento Econômico. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

SUGIMOTO, Luiz. Lições que a Cepal deixou ao Brasil. Jornal da UNICAMP. Universidade Estadual de Campinas, 11 a 17 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/jornalPDF/ju347pg09.pdf>. Acesso em: 14 de dezembro de 2009.

TROSTER, Roberto L.; MOCHÓN, Francisco. Introdução à Economia. São Paulo: Makron Books, 1999.

UNCTAD. World Investment Report. Transnational corporations, employment and the workplace. Geneva, 1994. Disponível em: <http://www.unctad.org/en/docs/wir1994overview_en.pdf> Acesso em: 15 de outubro de 2009.