

Estratégias Competitivas e Tendências de Mercado: uma análise do Setor de Linha Branca

Ivana Salvagni Rotta (Grupo de Estudos em Organizações - UNIARARAS) ivanasr@uniararas.br
William Douglas Paes Coelho (Grupo de Estudos em Organizações - UNIARARAS) william@uniararas.br

Resumo

Esse estudo teve como objetivo principal analisar quais são as estratégias competitivas adotadas por indústrias do setor de linha branca. Assim, foi verificado como essas estratégias são abordadas em relação aos diferentes tipos de produtos, público-alvo e consumidores, estabelecendo relações entre as estratégias encontradas, as forças competitivas e os estudos já publicados nesse setor. Para se conseguir alcançar o objetivo desse trabalho realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo, através da revisão bibliográfica, abordando vários conceitos que englobam o termo estratégia e uma análise setorial onde foram consideradas as principais atividades realizadas nas indústrias do setor linha branca. Dessa forma, pode-se estabelecer a maneira como cada empresa relaciona suas marcas aos seus produtos, quais são os segmentos de mercado em que estão inseridos e qual o percentual de participação nesse setor. Demonstrou-se nesse trabalho a competitividade existente entre essas organizações e as estratégias utilizadas por elas, para obter maior participação de mercado, visto que, é um setor que possui potencial de crescimento alto.

Palavras-chave: estratégia competitiva, nichos de mercado, setor de linha branca.

Competitive Strategies and Market Trends: an analysis of White Sector

Abstract

This study aimed to analyze which are the main competitive strategies of industry-wide white line to maintain, expand and seek new markets. It was verified how these strategies are addressed in relation to different types of products, target audiences and consumers, establishing relationships between strategies found and published studies in this sector. To reach the objective of this study was performed a qualitative study, through literature review, which addressed various concepts that comprise the strategy and an industry analysis which we have discussed the main activities in the white goods sector industries. Thus, we can establish how each company lists its trademarks for its products, which are the market segments where they are and what percentage of participation in this sector. It has been demonstrated in this work to the competitiveness between these organizations and the strategies used by them to gain greater market share, since it is a sector that has high growth potential.

Key-words: competitive strategies, niche markets, white goods sector.

1. Introdução

A indústria de linha branca surgiu na década de 20 nos Estados Unidos. Desde então é um setor muito interessante de ser analisado, pois sofreu muitas modificações e influências com o passar dos anos. Diferentemente de hoje, os produtos que compõem esse setor não foram bem

difundidos, pois eram considerados bens de luxo. As primeiras secadoras foram aparecer na Europa, primeiro continente a receber esses produtos, na década de 60 (CALIFE, 2008).

A indústria de linha branca chegou no Brasil ao final dos anos 40, através da chegada de alguns produtos importados por políticas governamentais de substituição e importações. Com o passar dos anos foram implantadas algumas cadeias produtivas destinadas ao mercado interno e o setor ficou caracterizado por um número reduzido de grandes empresas familiares de capital nacional (PIMENTA, 2009).

A partir dos anos 70, tanto as mudanças no mercado consumidor, o avanço tecnológico e a globalização, fizeram com que a demanda desses produtos aumentassem. Desse modo, as empresas podiam tomar estratégias específicas para cada país.

Entre 1970 e 1980, tanto o consumo de bens norte americano, quanto o europeu já se encontrava em estagnação. Assim, a partir dos anos 90 os grandes grupos sofriam forte pressão para a busca de novos mercados (CALIFE, 2008).

A partir desse momento a estratégia adotada por eles foi direcionar o foco sobre os países emergentes (América Latina, China e Ásia), onde a demanda por esses produtos já era alta, e as empresas locais não conseguiam atender todos os consumidores. Gradualmente, esses grupos foram incorporando as empresas nacionais dos países em desenvolvimento, facilitando acesso ao consumidor e a utilização de estruturas e marcas já existentes.

Com essas movimentações, alguns aspectos interessantes podem ser analisados, como: qual a tendência para esse setor, os motivos do mercado nacional estar tão aquecido, quando se trata de eletrodomésticos e quais são os novos competidores, relacionando todo esse cenário com as forças competitivas.

O trabalho tem como principal objetivo analisar quais são as estratégias competitivas adotadas por indústrias do setor de linha branca. Assim, foi verificado como essas estratégias são abordadas em relação aos diferentes tipos de produtos, público-alvo e consumidores, estabelecendo relações entre as estratégias encontradas e as forças competitivas.

Sendo assim, foi dividido em quatro etapas. A primeira tem-se a revisão bibliográfica. Na segunda etapa será demonstrada a metodologia utilizada no trabalho, que engloba: estratégia, estratégia competitiva, tendências de mercado e disputa de mercado. Em seguida, na terceira etapa tem-se a descrição do setor de linha branca, onde serão apresentados diversos dados que compõem o cenário atual. A quarta etapa corresponde à apresentação de resultados e discussão dos dados obtidos, e por fim a quinta etapa onde será concluído o trabalho realizado.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Estratégia

Com a grande concorrência e competitividade existente entre as organizações, todas precisam ter um objetivo, uma direção, necessitam de uma estratégia para saber aonde chegar e o caminho a ser percorrido.

Segundo Hayes (2008) a palavra estratégia é de origem grega, derivada de liderança, surgindo durante os períodos de guerra. Também pode ser compreendida como o estabelecimento de objetivos, determinação de direção, desenvolvimento e direção para a implementação de planos, para atingir as metas e se sobressair perante o concorrente. Já Mintzberg (2006) diz que não existe nenhuma definição para estratégia, porém foca em algumas definições como plano ou pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Para Slack (2002) a estratégia está presente quando a empresa se compromete a tomar certa decisão por vários fatores, e reforça que a estratégia é muito mais do que uma simples tomada de decisão, é o padrão de decisões e ações que posicionam e ditam o ritmo da organização para alcançar o objetivo de longo prazo.

Segundo Hayes (2008) devido à grande utilização do termo estratégia, é conveniente separá-lo de três diferentes tipos: estratégia corporativa, estratégia de negócio e estratégia funcional. No presente trabalho um desses termos será focado, o de estratégia corporativa, que englobam as decisões referentes à indústria e ao mercado de linha branca.

Mintzberg (2006) acredita que com a grande busca pela excelência operacional, algumas organizações acabaram perdendo o foco estratégico e as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia. Quando isso acontece, as indústrias se frustram por não conseguirem transformar todas essas ferramentas em lucro.

A eficácia operacional e estratégia são necessárias, porém mostra que ambas trabalham de forma muito diferente, onde a produção deve seguir a estratégia para que a empresa tenha vantagem no longo prazo (MINTZBERG, 2006).

Porém Hayes (2008) cita que para obter o impacto competitivo desejado, a estratégia deve ser planejada para o longo prazo englobando desde o processo produtivo até as operações do dia-a-dia.

2.2. Estratégia Competitiva

Uma das questões mais importantes que envolvem o meio estratégico é a Estratégia Competitiva. Mintzberg (2006), explica que estratégia competitiva significa ser diferente, utilizar de um conjunto de atividades diferentes para conseguir entregar valores diferentes para os consumidores.

Segundo Porter (2004) estratégia competitiva nada mais é do que relacionar a empresa com o meio em que ela está inserida, sendo o aspecto principal as indústrias que com ela competem.

Porter (2004) apresenta as cinco forças competitivas que determinam as principais variáveis representativas na idealização de estratégias: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos compradores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos fornecedores; e rivalidade entre as empresas existentes;

Para conseguir traçar a melhor estratégia competitiva, Porter (2004), diz que cada empresa apresenta uma melhor visão em relação a cada força competitiva, sendo assim é imprescindível o conhecimento de todas essas forças para que a organização saiba realmente quais seus pontos fracos e os fortes. E essas forças nos mostram que a concorrência não está atrelada apenas aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e novos entrantes são fatores que afetam diretamente os resultados e as estratégias adotadas pelas organizações.

Segundo Mintzberg (2006), a lucratividade de uma indústria depende diretamente das forças competitivas mais fortes, por isso é muito importante o conhecimento profundo dessas forças para conseguir traçar a melhor estratégia competitiva.

Após o entendimento das cinco forças competitivas, Porter (2004) cita as três estratégias competitivas genéricas, demonstrando como são utilizadas para garantir a posição estratégica da organização.

2.3. Estratégias Competitivas Genéricas

Segundo Porter (2004) as três estratégias genéricas podem ser utilizadas separadamente ou em conjunto para criar uma posição defensável e superar a concorrência: Liderança no custo total; Diferenciação; e Enfoque.

A liderança no custo total exige intenso controle de custos e gastos, a minimização de custos com P&D, marketing, publicidade. Baixo custo acaba se tornando o tema principal de toda estratégia, e essa posição trás retorno acima da média apesar das forças competitivas. Essa posição defende a empresa contra concorrentes, compradores, fornecedores e em relação aos substitutos. Por outro lado colocar em prática essa posição pode exigir alto investimento em equipamento atualizado, assim como manter a fixação agressiva do preço e prejuízos iniciais até consolidar a parcela de mercado. Algumas políticas acabam tendo maior impacto em relação a custos, embora essas políticas desempenhem um papel de particular importância nas atividades de valor, elas acabam afetando toda a cadeia condutora de custos. Portanto se a empresa quer obter liderança em custo e mesma deve escrutinar as atividades de valor e ligá-las diretamente as políticas organizacionais (PORTER, 1989).

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou serviço, criando algo único, novo no ambiente em que está inserida, gerando valor para o comprador. Essa diferenciação pode ser obtida de várias maneiras, como projetos, marcas, imagem, tecnologia, encomenda, inovação, entre outros. Ao conseguir aplicar essa estratégia a organização consegue retornos acima da média, da mesma maneira consegue um aumento na margem o que permite a empresa excluir a necessidade do baixo custo. (PORTER, 1989).

Por outro lado Porter (2004) questiona a possibilidade da obtenção de uma grande fatia de mercado para empresas que optem pela diferenciação, o que acaba tornando a empresa mais voltada a certo nicho de mercado. Ou seja, mesmo os clientes reconheçam a superioridade do produto ou serviço, não estão dispostos a pagar os altos preços.

A última estratégia genérica, segundo Porter (2004), é o enfoque. Ou seja, manter em foco um determinado cliente, um produto ou serviço, para atender a uma sazonalidade. Mesmo as duas estratégias anteriores tendo um enfoque principal, as políticas, os alvos não são direcionados a certos grupos de comprados ou nichos de mercado. A premissa do enfoque é que a empresa consegue atender um determinado alvo estreitamente sem fugir da redução de custo e da diferenciação, o diferencial é a estratégia voltada a esse alvo.

A vantagem de se conseguir a estratégia de enfoque é que a empresa pode ter tanto a posição de baixo custo quanto a diferenciação juntas, só que para um mercado restrito.

Contudo existe a questão a respeito do *trade-off* entre a rentabilidade e o volume de vendas, onde ao posicionar-se com essa atividade o volume de vendas será baixo conseqüentemente a rentabilidade em relação a escala será menor (PORTER, 2004)

Na próxima etapa será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento desse estudo.

3. Metodologia

Esse artigo pretende entender e analisar quais foram as principais estratégias competitivas definidas por empresas no setor de linha branca, quais as principais utilizadas atualmente e qual a tendência estratégica para o confronto devido a chegada de novos entrantes.

Para melhor entendimento e análise, nesse trabalho utilizou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica de natureza básica, de modo a gerar novos conhecimentos úteis envolvendo

realidades do mercado e dados de interesse universal, sendo o estudo teórico em volta dos principais conceitos existentes em livros, dissertações e artigos sobre o tema (LAKATOS, 1992).

Posteriormente foi realizado um estudo através do método comparativo e análise mercadológica, de forma qualitativa e descritiva visando realizar uma análise de todo o mercado, tendo maior foco na compreensão dos dados que envolvem a pesquisa e não a mensuração destes. Este método permite comparar, analisar e encontrar padrões e características essenciais para o sucesso da pesquisa. Sendo mais interessante o levantamento, análise e comparação os dados do que quantificá-los.

Esse tipo de pesquisa tem características básicas, pois utiliza o enfoque indutivo na análise de dados, os resultados são obtidos através da perspectiva que estão envolvidos e tem o ambiente natural como fonte de dados.

Em todas as fases envolvidas no presente estudo, a obtenção de dados foi feita através da documentação indireta, ou seja, foram coletados por outras pessoas e apresentados em forma de pesquisa bibliográfica. Dessa forma os dados coletados são definidos como secundários obtidos através de livros, revistas, publicações e relatórios (LAKATOS, 1992). Na próxima etapa, será apresentado um estudo sobre o setor de linha branca.

4. Estudo de Caso

4.1. O setor de linha branca

Atualmente os itens fabricados pelas indústrias de linha branca estão cada vez mais concorridos, dessa forma as empresas estão aumentando o *mix* de produção utilizando a estratégia de diferenciação e inovação. Esses produtos referem-se a uma denominação dada aos eletrodomésticos não portáteis que, devido às suas características peculiares, são considerados um segmento específico. Os bens que compõem essa linha são: lavadoras automáticas, fogões, geladeiras, freezers verticais e horizontais, lavalouças, condicionadores de ar, secadoras automáticas e fornos microondas.

Categoria	Volume (x1000)
Fogões	4350
Lavadoras	3600
Geladeiras	3400
Microondas	850
Condicionadores de Ar	800
Freezers	475
Depuradores de Ar	450
Lavalouças	45
Coifas	100
Secadoras	35
Cooktops	35

Tabela 1: Eletrodoméstico x Volume produzido (Eletros, 2006)

Novos acessórios como *cooktops* e depuradores de ar são novidades que começam a fazer parte desse enorme setor. Como mostra a Tabela 1 acima, o volume de produção em relação a cada categoria citada anteriormente. Essa tabela apresenta dados relativos ao ano de 2006, pois os dados dos anos seguintes ainda não foram disponibilizados pela Eletros (Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos).

Essa diversificação de itens e quantidades bem distintas mostram alguns resultados dos fatores competitivos, como no caso de enfoque e sobre o poder de negociação com os compradores. Pois algumas categorias como depuradores de ar, lavalouças, coifas, secadoras e cooktops, apresentam produtividade baixa, pois são voltadas a um público mais restrito, onde a estratégia das empresas é manter o preço elevado tendo um produto com alto valor agregado, selecionado as nichos de mercado.

A figura 1, comprova as afirmações apresentadas anteriormente, pois alguns produtos possuem penetração baixa nos domicílios brasileiros que acaba gerando percentuais matematicamente não representativos, porém na análise estratégica mostra que realmente para algumas categorias nem todas as pessoas tem ou terão acesso.

Produto	2006		2007		2008		2009	
Fogões	53.348 milhões	99,9%	55.282 milhões	99,9%	56.541 milhões	98,2%	57.638 milhões	98,40%
Refrigeradores	48.711 milhões	91,0%	51.158 milhões	92,4%	52.989 milhões	92,1%	54.716 milhões	93,40%
Máquinas de lavar	20.942 milhões	39,3%	22.259 milhões	40,2%	23.899 milhões	41,5%	25.968 milhões	44,30%
Freezer	8.980 milhões	16,0%	9.188 milhões	16,6%	9.236 milhões	16,0%	8.919 milhões	15,20%

Figura 1: Índice de penetração nos domicílios brasileiros (Eletros, 2011)

As grandes modificações no setor de linha branca começaram a ocorrer com a entrada de duas grandes empresas internacionais: *Electrolux* e *Bosch*, em 1994 (OSSE, 2002).

A empresa *Bosch/Siemens* adquiriu a *Continental* - utilidades domésticas, uma das principais fabricantes de fogões do país, e transformou o milhar “2001” em marca registrada. A estratégia foi um sucesso e a empresa tornou-se líder do mercado. Em 1995, o grupo alemão *Bosch-Siemens Hausgeräte* (BSH), adquiriu 70% da *Continental*. A marca *Bosch/Siemens* atuando no segmento de fogões, geladeiras, lavadoras, secadoras e lava-louças destinadas a consumidores da classe A e B passa a disputar com a concorrente *Brastemp* (ROTTA, 2004).

Isto aumentou a competitividade e a rivalidade entre as empresas existentes fazendo com que as organizações se atualizassem e acompanhassem todas as novidades no mercado em geral. A concorrência no setor de linha branca começou a ganhar força em 1998, onde as negociações e aquisições foram extremamente importantes para a formação do cenário atual (CALIFE, 2008).

Ainda em 1998, o grupo BSH tornou-se o quarto maior fabricante mundial de produtos da linha branca (fogões, refrigeradores, microondas e lavadoras), com faturamento de US\$ 5 bilhões. Em 2001, no Brasil o grupo BSH, como o terceiro maior fabricante mundial de

eletrodomésticos obteve o faturamento de US\$ 300 milhões (30% desse total vêm das exportações que as empresa fazem para América do sul e África). Isso a posicionou ao lado da *Electrolux*. A *Bosch* nesse momento era dona de três marcas: *Bosch*, *Continental* e *Metal Frio* (ROTTA, 2004).

Já em 2002, a companhia, passa a se chamar BSH Continental Eletrodomésticos Ltda. Depois de adicionar a marca *Bosch* ao seu portfólio e ampliar a linha *Continental*, a participação da empresa no país passa a ser de 21%. No setor de linha branca também se destaca a *GE-Dako*, empresa com sede em Campinas (SP) e uma dos maiores fabricantes de fogões do Brasil, e cujo retorno de investimento obtido em 2002 superou as suas principais concorrentes *Multibrás* e *Electrolux* (ROTTA, 2004).

No ano 2011, outra grande união se estabeleceu no mercado nacional, a mexicana *Mabe* adquiriu a *General Eletric* (CAMPOS, 2011). A Figura 2 mostra o perfil das mudanças ocorridas no setor no período entre 1994 a 2011.

Empresas	Parceiras	Início
Multibrás	Whirlpool	1997
Refrigar	Electrolux	1994
Continental	Bosch	1994
Dako	General Eletric	1996
General Eletric	Mabe	2011

Figura 2: Perfil do setor de linha branca adaptado de Malaman (2011) De

De acordo com Malaman (2011), como mostra a figura 3, o controle acionário da *Multibrás* passa para a norte-americana *Whirlpool*, líder no mercado nacional com 36,5% de participação, seguida da *Mabe*, segunda colocada com 25%, que incorpora as marcas *GE* (*General Eletric*), *Dako*, e recentemente *Bosch* e *Continental*, com a compra do grupo BSH. Logo depois tem-se a sueca *Electrolux* que adquiriu a *Refrigar* dona da marca *Prosdócimo*, lutando pela segundo posição do mercado nacional com 21%. Em quarto lugar, situa-se a brasileira *Esmaltec*, empresa do grupo *Edson Queiroz*, que conseguiu se manter e com pequenas fusões conseguiu uma boa participação do mercado.



Figura 3: Participação no mercado brasileiro de linha branca (Época Negócios, 2011)

O crescimento do segmento de linha branca e os bons números apresentados por ele despertaram o interesse de outros grandes grupos em competir nesse mercado. Dados levantados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que, entre Abril de 2010 e o mesmo mês em 2011, enquanto o mercado de varejo cresceu cerca de 10% o de eletrodomésticos cresceu 19,2%, com forte tendência a continuação desse mesmo ritmo.

Devido a esses números apresentados, as coreanas e japonesas já fortes concorrentes no mercado automobilístico e eletroeletrônicos têm seus primeiros eletrodomésticos disponíveis para os consumidores. Como grande parte de seus produtos são produzidos e exportados a instalação de unidades fabris no Brasil é uma primeira estratégia para começar a disputar e ganhar esse mercado promissor (IBGE, 2011).

A japonesa Panasonic já participa no mercado com microondas e condicionadores de ar, atualmente lançou a linha de refrigeradores e tem o projeto de desenvolvimento de lavadoras (LAFIS, 2008). Uma nova unidade fabril foi lançada em Extrema (MG), com investimento previsto por volta de R\$200 milhões. Isso permitirá a empresa produzir cerca de 700 mil refrigeradores almejando a participação de 10% no mercado de refrigeradores e lavadoras, o que os colocará na disputa pela quarta posição. Para não perder a imagem de empresa de empresas tecnológicas, seus produtos apresentam diferenciais como telas de LED e redução de consumo de energia.

Atentas a esses movimentos as coreanas Samsung e LG exploram novas áreas para instalação de fábricas de produtos de linha branca no país, buscando instalar-se no interior paulista, próximos aos concorrentes, ou utilizando fábricas já existentes.

Atualmente, as multi-coreanas disputam o mercado de linha branca nos produtos de alto valor agregado como refrigeradores duplex e as novas secadoras. Agora buscam entrar com produtos importados top de linha, porém com preços mais acessíveis, como é o caso dos condicionadores de ar, produzidos pela Samsung na Zona Franca de Manaus, que já começam a incomodar os *players* já existentes (MALAMAN, 2011).

Outro fato concreto é a vinda da Samsung para o Brasil, após a notícia de compra de um terreno, situado na cidade de Limeira, no interior, de São Paulo, calculando a contratação de cerca de 5.000 pessoas até o ano de 2016.

Por outro lado a LG vai investir cerca US\$ 115 milhões no Brasil, na construção de uma fábrica de refrigeradores e fogões. Não muito diferente dos outros grupos, um dos focos estratégicos da coreana é entrar no mercado com baixo custo sem abrir mão de seu poder tecnológico já conhecido no ramo de eletroeletrônicos. Segundo um de seus diretores de marketing as donas de casa, hoje não se importam em pagar um pouco mais para ter conforto, por isso a LG aposta em robôs aspiradores e secadoras de roupas com perfume (CAETANO, 2011).

Todas essas informações referem-se ao ambiente estratégico que esses novos entrantes enfrentarão, quais forças competitivas terão que combater e utilizar para conquistar esse setor.

Na próxima etapa do trabalho, serão apresentados os resultados e discussões sobre as principais estratégias utilizadas pelos competidores do setor de linha branca.

4.2. Resultados e discussão

Para alcançar as principais posições do topo do mercado de linha branca, as três primeiras colocadas adotaram como estratégia genérica a diferenciação, onde cada produto possui uma singularidade que visa atender a um determinado nicho de mercado, pois no Brasil existem peculiaridades e as necessidades são bem diferentes. Da mesma forma que as distribuições de renda no país também interferem na maneira a qual as empresas devem repassar os seus custos, pois algumas regiões são bem mais carentes que outras. Como exemplo, o trabalho da *Whirlpool* com as marcas Consul e Brastemp. A primeira é mais vendida no Norte do país e por um preço mais acessível, e a outra tem um preço um pouco maior, atingindo as regiões mais desenvolvidas do país.

Isso ocorre, pois cada região do país se identifica com uma marca e acaba se tornando fiel, facilitando a vendas de outros produtos que possuem o mesmo logo.

Outra estratégia encontrada pelas empresas no mercado brasileiro foi o lançamento freqüente de novos produtos. Isso se deve ao fato do mercado brasileiro ser sazonal, como no verão as vendas de condicionadores de ar é muito alta, assim como a linha de cozinha tem um aumento forte de demanda quando se aproxima o “Dia das mães”. Com o lançamento de novos produtos as empresas conseguem disseminar melhor os produtos, pois são fortes em inovação e nas promoções de venda, atingindo com eficácia os públicos desejados.

Dentre esses produtos cada organização opta por ter várias linhas de produtos, conseguindo atingir diversos nichos de mercado existentes, principalmente nos diferentes níveis de renda. As lavadoras, por exemplo, quando se trata do público com poder aquisitivo maior temos as marcas Brastemp, *Bosch* e *GE* e a *Electrolux*, já para os grupos com menor poder aquisitivo temos as marcas Consul, Dako, Atlas e Continental.

Já o segmento de fogões apresenta diferentes marcas e alguns grupos acabam optando por ter apenas um público alvo, como no caso de *Electrolux*. A sueca opta apenas pelo público A e B, concorrendo apenas com Brastemp, *Bosch* e *GE*, sendo que para as classes C e D competem as marcas Dako, Consul, Continental e Esmaltec.

Da mesma forma é feita essa divisão para os outros produtos, geladeiras, micro-ondas, tendo sempre alguns produtos regionais que tem seu mercado mais não afetam diretamente o público alvo.

Outra estratégia interessante que os grandes grupos possuem é em relação ao pós-venda (SAC e 0800) - Serviço Autorizado. Tanto a americana *Whirlpool* quanto a sueca *Electrolux*, possuem serviços autorizados credenciados e especializados, tendo peças e serviços de conserto para os produtos que já estão fora do prazo de garantia. Ambas possuem um período em que o consumidor consegue repor as peças com problemas ou falhas, deixando seus clientes tranquilos e cientes que quaisquer problemas podem ser resolvidos.

Além de contar com essas vantagens competitivas, a customização é algo que vem sendo explorado pela *Whirlpool*. Qualquer consumidor pode ter um eletrodoméstico, principalmente fogões e geladeiras, de qualquer cor. Tudo isso tem um custo, porém pessoas com alto poder aquisitivo estão dispostas a pagar mais para ter um produto exclusivo. Esse tipo de estratégia contribui para que a empresa ganhe uma parcela de mercado ainda não explorada por seus concorrentes, tendo a diferenciação como principal atrativo.

Outra estratégia que relaciona a entrada de multinacionais com os consumidores são as aquisições de marcas e empresas brasileiras. Essa diretriz foi adotada por todos os concorrentes, pois assim obteriam custos menores do que vir diretamente com suas marcas e competir com as já existentes no Brasil, conseguindo reduzir os custos de transformação e já trabalhar com os produtos que tinham uma boa aceitação no mercado. Contudo, os novos entrantes, não estão buscando esse tipo de estratégias, já vem com produtos e marcas fortes e já existentes em outros setores, como o de linha marrom.

A tabela 3 apresenta um resumo das principais estratégias, comprovando que ao longo dos anos as primeiras decisões perduraram pelas décadas seguintes:

	Década de 1970	Década de 1980	Década de 1990
Principais estratégias	Aquisições de empresas do setor e do segmento de compressores por um dos principais grupos nacionais;	Realização de mais aquisições de empresas pelos principais grupos nacionais;	Aquisições das empresas nacionais por grandes grupos estrangeiros;
	Diversificação setorial através de aquisições de empresas não pertencentes ao setor;	Continuação da diversificação setorial, com a segmentação de mercado por faixas de renda;	Especialização setorial e concentração de produção em eletrodomésticos;
	Estabilidade tecnológica em relação aos produtos e processo	Início da reestruturação produtiva, inauguração de novas plantas mais modernas e aquisição de novos equipamentos.	Intensificação de reestruturação produtiva e investimento em programas de qualidade e produtividade.

Tabela 3: Principais estratégias competitivas

Diante de toda análise setorial realizada, na próxima etapa será apresentada a conclusão do trabalho.

5. Conclusão

Com a análise dos resultados, conclui-se que as forças competitivas e as estratégias competitivas genéricas utilizadas em conjunto possibilitam vantagem em relação aos competidores. Com objetivos e metas claros e bem traçados, a probabilidade de sucesso na estratégia definida pela organização é maior. A empresa que melhor conseguir definir aonde quer chegar, o que e como fazer para alcançar o planejado terá uma vantagem competitiva e por consequência aumentar sua participação no mercado e consequentemente sua lucratividade.

Constatou-se nesse estudo, que os conceitos básicos de estratégia por si só não garante uma solução eficaz para um problema competitivo específico. Porém foi observado que uma análise estratégica de longo prazo permite que as organizações tomem decisões de forma mais eficiente e eficaz.

Através da análise setorial realizada foi possível verificar que as empresas do setor de linha branca utilizam estratégias diferentes, e a maioria visam atingir as cinco forças competitivas e as estratégias genéricas. Com isso alguns benefícios são obtidos como marcas fortes para diferentes nichos de mercado no caso da *Whirlpool*, onde a empresa consegue atuar em diversos segmentos de mercado não tendo competitividade entre suas próprias marcas. Outra estratégia utilizada foi a aquisição de empresas nacionais por parte de grandes grupos estrangeiros, onde com uma cadeia de suprimentos já existente possibilitou melhores

negociações com fornecedores, pois os volumes e garantia de compra eram maiores, assim esses parceiros tinham segurança em realizar investimentos.

A *Electrolux*, por exemplo, conseguiu aplicar a estratégia de diferenciação em suas lavadoras, sendo hoje a única empresa que oferece um produto com capacidade de lavar 15 kg de roupa. Essa situação é totalmente favorável, pois não gera nenhum tipo de concorrência para esse segmento de mercado.

Entre as poucas empresas que não foram adquiridas por grupos estrangeiros, para conseguir se manter no mercado passaram a utilizar estratégias de enfoque e custo, onde se especializam algumas categorias do setor, diminuindo o *mix* de produtos, conseguindo assim reduções de custo significativas, permitindo alcançar os consumidores que buscam produtos mais baratos.

Portanto com todas informações apresentadas anteriormente, e com a chegada e o interesse demonstrado por mais alguns grandes grupos internacionais em conquistar o mercado, conclui-se que haverá um aquecimento na disputa do setor de linha branca onde novas estratégias serão utilizadas, novas empresas terão produtos à venda nos próximos anos, e o mercado tende a se dividir onde a empresa que tiver maior vantagem competitiva que as demais tem maior probabilidade de lucratividade e crescimento.

Além disso, com novas empresas sendo instaladas no Brasil, novas estratégias serão apresentadas, tornado o mercado cada vez mais volátil, e conseqüentemente novas idéias, produtos e tecnologias aparecerão assim tanto a indústria, de um modo geral, quanto os consumidores serão beneficiados com essas movimentações no setor.

6. Referências Bibliográficas

CAETANO, R. **LG aposta em tecnologia na linha branca.** Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/50972_LG+APOSTA+EM+TECNOLOGIA+NA+LINHA+BRANCA>. Acesso em: 20 Jul. 2011.

CALIFE, N. F. S. **Estratégia de produção e gestão de suprimentos: estudo de casos no setor de linha branca.** 2009. 212 f. Dissertação (Mestrado) - UFscar, São Carlos, 2008.

CALIFE, N. F. S.; NOGUEIRA, E.; ALVES FILHO, A. G. Empresas do setor de linha branca e suas estratégias competitivas e de produção. **Revista Produção On Line**, Santa Catarina, p.274-296, 02 Jul. 2010.

CAMPOS, El. **Mabe assume a segunda posição no mercado brasileiro de linha branca.** Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI80072-16373,00-MABE+ASSUME+A+SEGUNDA+POSICAO+NO+MERCADO+BRASILEIRO+DE+LINHA+BRANCA.html>>. Acesso em: 20 Jul. 2011.

ELETROS, 2006. **Vendas de Eletroeletrônicos cresceram 8,54% em 2006.** Disponível em http://www.eleto.org.br/press_released.htm. Acesso e 22 Jul. 2011.

Em abril, vendas no varejo caem -0,2%. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1900&id_pagina=1>. Acesso em: 07 Set. 2011.

HAYES, R. et al. **Produção, estratégia e tecnologia** : em busca da vantagem competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2008. 384 p.

LAFIS Editora. **Linha Branca, Marrom e Portáteis: Panasonic produzirá linha branca no país.** Disponível em: <<http://lafis-br.blogspot.com/2011/02/linha-branca-marrom-e-portateis.html>>. Acesso em: 06 Jun. 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MALAMAN, G. G. **Análise das Estratégias Competitivas e Tendências de Mercado no Setor de Linha Branca.** Centro Universitário Hermínio Ometto, 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção).

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OSSE, J. S. **Cozinha made in México**. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/1661_COZINHA+MADE+IN+MEXICO>. Acesso em: 20 Jul. 2011.

PIMENTA, L. C. N. **APQP: Caracterização da aplicação da metodologia de gestão de desenvolvimento de produtos em fornecedores dos setores de linha branca e automotivo**. 2009. 188 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

ROTTA, I. S. **Mini-Fábrica: uma proposta de arranjo produtivo e organizacional híbrido em uma empresa do setor eletroeletrônico**. 2004. 268 f. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.