

Análise das Estratégias Competitivas utilizadas no Setor de Linha

Branca

Ivana Salvagni Rotta (FHO – Uniararas) ivanarotta@yahoo.com.br

William Douglas Paes Coelho (FHO – Uniararas) william@uniararas.br

Fernando Cesar Mendonça (FHO – Uniararas) fernandomendonca@uniararas.br

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas do setor de linha branca, sendo possível através dessa análise, verificar as diversas abordagens dessas estratégias com relação aos tipos de produtos, o posicionamento das organizações, o nicho de mercado e a situação atual do segmento, comparando para isso, as estratégias e as forças competitivas das indústrias desse setor. Para a elaboração desse trabalho realizou-se um levantamento bibliográfico, onde foram abordados os dados relativos ao setor de linha branca e analisadas as informações sobre as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas do segmento. Evidenciou-se a competitividade entre as indústrias do setor de eletrodomésticos e a utilização de estratégias para se posicionarem melhor no mercado brasileiro e obterem uma maior vantagem competitiva, tendo em vista o alto potencial de crescimento do setor.

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

Analysis of Competitive Strategies used in Sector White

Abstract

The aim of the present work is to research, describe and analyze the competitive strategies of companies which produce household appliances. Through this analysis, it is possible to assess the various approaches of such strategies according to the type of products, as well as, organizational positioning, market niche and current status of the segment, comparing strategies and the competitive strength of such industries. In order to elaborate this work, we have performed bibliographic research, where we approached the data related to household appliances factories and analyzed the information regarding competitive strategies performed by such factories. The competitive edge of such household appliances factories became evident and also their use of strategies to improve their position in the Brazilian market obtaining a bigger competitive advantage looking at the high potential of growth in this sector.

Keywords: competitive strategy, market niche, household appliances sector.

1. Introdução

Os principais produtos que compõem o segmento de mercado conhecido como linha branca são os refrigeradores, os *freezers* (horizontais e verticais), os condicionadores de ar, as lavadoras de roupas e de louças, os fogões, os fornos microondas e as secadoras. Esses são os produtos que compõem também o chamado bens eletroeletrônicos de consumo não-portáteis ou duráveis, os quais realizam tarefas de manutenção do lar relacionadas à preservação de alimentos, cozimento e limpeza. O nome linha branca foi atribuído a esses produtos em função da cor que eles costumavam apresentar, notadamente fogões e refrigeradores.

A partir da década de 90, em decorrência da globalização, as indústrias passaram por grandes transformações tecnológicas e organizacionais que interferem significativamente nos padrões organizacionais de competitividade.

Atualmente, a indústria de eletrodoméstico é caracterizada como um oligopólio, ou seja, um grupo de empresas domina o mercado, e se intensificou a partir da década de 90. Foi nesse período que as empresas estrangeiras, americanas e europeias, passaram por uma fase de inércia nas vendas devido à saturação do mercado consumidor interno e então estas passaram a buscar estratégias para internacionalizar sua produção e galgar novos mercados. Nesse mesmo período, a política macroeconômica brasileira abriu a economia do país pra receber capital estrangeiro. Essa conjuntura possibilitou investimentos direto e externos no setor da linha branca nacional, desencadeando a sua estruturação (SOUSA, 2007).

Por conta das vendas dos itens do setor de linha branca, a competitividade e a rivalidade entre as empresas existentes aumentaram, 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).

Com a competitividade mais acirrada entre as empresas do setor de linha branca, tornou-se necessária a utilização de estratégias para se posicionarem melhor no mercado brasileiro.

Assim, as empresas utilizam-se de novas estratégias para atender as necessidades da organização com o objetivo de obter maiores lucros, posições mais competitivas e aumento dos nichos de mercado. Portanto, a estratégia competitiva significa ser diferente e escolher um conjunto de atividades diferentes e entregar um *mix* único de valores (PORTER, 2004).

Com isso, verificar-se-á alguns pontos importantes no que tange às empresas que produzem linha branca, bem como aspectos relacionados à estratégias de venda e competitividade destes produtos no setor. A seguir será apresentada a justificativa do estudo realizado no setor de linha branca.

Dessa forma, é necessário conhecer, descrever e analisar as estratégias competitivas da linha branca, seus pontos fortes e fracos, o posicionamento no mercado, os nichos de mercado e a situação atual do segmento de linha branca. Logo abaixo será apresentado o objetivo desse trabalho.

1.2. Objetivo

O presente trabalho tem como objetivo analisar as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas do setor de linha branca, verificar qual o posicionamento das organizações no mercado, o público alvo; examinar suas forças competitivas; e analisar a situação atual do segmento de linha branca. A metodologia utilizada será a revisão bibliográfica, onde serão coletados os dados referentes ao setor.

1.3. Metodologia

De acordo com Lakatos & Marconi (2010), a revisão teórica trata-se de analisar toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações e imprensa escrita sobre determinado tema. O objetivo da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto para oferecer meios nos quais o pesquisador possa definir, resolver e explorar o tema.

Portanto, para a realização desse trabalho será elaborada uma pesquisa bibliográfica, onde serão abordados dados relativos ao setor de linha branca; informações sobre as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas do segmento; e análise das forças competitivas das organizações com base em livros, artigos, teses, consulta a associações da área como meio

virtual, e dados eletrônicos que estudam o assunto. O próximo tópico a ser apresentado é a revisão bibliográfica do trabalho.

2. Revisão Teórica

2.1. Estratégia

As organizações de produção de linha branca, como toda e qualquer organização deve ter um rumo a seguir com objetivos claros e precisos, necessitando que haja uma estratégia de ação que direcione o trabalho bem como as ações para a melhoria tanto do produto como do marketing para vendas.

De acordo com Hayes et al. (2008), a palavra estratégia tem origem grega, provem de liderança, surgindo durante os períodos de guerra, e deve ser definida como a criação de metas de estratégias de ação que determinarão o rumo que a organização deve percorrer para que o seu produto seja o mais vendido do que o do seu concorrente.

Outro fator que interfere neste aspecto é a atual globalização, que com o aumento da competitividade dos mercados, as inovações tecnológicas, as alterações nas formas de relacionamento e concorrência entre as firmas, entre outros diversos fatores, alteraram o ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas, e assim essas mudanças impactaram nas estratégias das corporações e alteraram sensivelmente as concepções básicas de como produzir bens, provocando o surgimento de novos desafios e oportunidades na forma de organizar e gerenciar a produção (GREGO, 2012).

A definição de estratégia não se faz uma tarefa fácil, ou seja, tem-se uma grande variedade em termos, amplitude e abrangência e assim não existe uma única definição universalmente aceita.

De acordo com Skinner (1969) estratégia é um conjunto de planos e políticas que as empresas utilizam para obter vantagens sobre os seus concorrentes.

Neste contexto, Porter (1989) coloca que a estratégia é uma importante ferramenta para que a empresa tenha sucesso, porém não deve ser confundida com eficácia operacional, mas as duas podem ser consideradas com a mesma importância, pois o crescimento e desenvolvimento superior das empresas depende de ambas.

Ainda de acordo com Porter (1989), é neste nível da estratégia que a organização irá estabelecer os meios e formas através dos quais buscará manter ou ampliar sua competitividade no mercado.

Dentro do contexto de estratégia, a mais importante é a competitiva. De acordo com Mintzberg et al. (2006), a estratégia competitiva utiliza um conjunto de atividades inovadoras para conseguir entregar valores variados para os consumidores.

Para uma empresa formular sua estratégia, precisa diagnosticar e analisar o meio em que ela está inserida, e este é formado por diversas forças sociais, econômicas entre outras, mas o principal aspecto que deve ser observado nesse ambiente é a indústria ou o setor em que ela compete (PORTER, 2004).

Ainda de acordo com Porter (2004), para conseguir traçar a estratégia competitiva mais eficiente, as empresas apresentam 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 fortes.

As cinco forças competitivas apresentadas por Porter (2004) são:

Entrantes potenciais: barreiras à entrada e ameaça de novos entrantes;

Compradores: negociação dos compradores ou poder de barganha;

Fornecedores: negociação de fornecedores ou poder de barganha;

Produtos substitutos: serviços substitutos e ameaça de entrada de produtos novos;

Concorrentes da indústria: medição do nível de rivalidade entre as empresas já existentes.

Para conseguir enfrentar as forças competitivas, tem-se três abordagens estratégicas genéricas para superar as outras empresas em um setor: : liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Ainda de acordo com Porter (2004) há três estratégias genéricas que podem ser utilizadas separadamente ou em conjunto para ter um contexto defensivo e superior da concorrência, como segue:

Liderança no custo total: pode ser vista como a mais tradicional das estratégias, em que seu objetivo é o de atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este ideal. Esta liderança vem de encontro com uma construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, tendo um controle rígido do custo e das despesas gerais, ou seja, acontece um controle rigoroso dos custos e necessidades para atingir as metas da empresa.

Diferenciação: outra estratégia é a de diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. As companhias utilizam várias maneiras para se diferenciarem, ou seja, através do projeto do produto, de investimentos pesados na consolidação da marca, através de canais de venda ou de distribuição exclusivas, e também com a prestação de serviços. Mas o objetivo maior desta estratégia é criar uma singularidade dentro da indústria, em que se vise satisfazer as necessidades de um ou mais grupos de clientes.

Enfoque: esta estratégia visa focar um determinado grupo comprador, ou seja, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Outro aspecto muito importante é o de transformar empresas capacitadas para atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Mas em contra partida, Porter (2004), coloca em foco 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, isto é, mesmo que os clientes reconheçam a superioridade do produto ou serviço, não estão dispostos a pagar os altos preços.

3. Histórico do setor de linha branca no Brasil

Na década de 90 as empresas estrangeiras, americanas e europeias, passaram por uma fase de estagnação de vendas devido à saturação do mercado consumidor interno. Elas estavam, portanto, motivadas a buscar estratégias para internacionalizar sua produção e galgar novos mercados. Nesse mesmo período, a política macroeconômica brasileira passou por uma transição importante: a abertura da economia do país para receber investimentos estrangeiros. Essa conjuntura possibilitou investimentos diretos e externos no setor de linha branca nacional, desencadeando sua reestruturação.

Com o movimento de internacionalização produtiva dos grandes fabricantes de eletrodomésticos mundiais e a abertura da economia brasileira, desencadeou-se então, a desnacionalização do setor de linha branca brasileiro. Este, que era constituído por um número reduzido de grandes empresas familiares, após passar pelo processo de aquisição na década de 1990, ficou sob o controle de grandes multinacionais estrangeiras (GREGO, 2012).

Hoje, o mercado de eletrodomésticos está se tornando cada vez mais concorrido, e as grandes empresas que atuam no país estão melhorando seus processos com intuito de reduzir seus custos; investindo em tecnologia e inovação, afim de aumentarem a participação de mercado; e aperfeiçoando suas estratégias, sempre visando se tornarem mais competitivas no mercado.

A seguir serão apresentados os resultados e discussões, articulados a partir de uma análise do setor de linha branca.

4. Resultados e discussões

A indústria de linha branca produz os bens de consumo duráveis denominados eletrodomésticos não-portáteis como fogões, refrigeradores, condicionadores e depuradores de ar, freezers horizontais e verticais, microondas, lavadoras de roupa, secadoras, lava-louças, fornos elétricos, coifas e climatizadores.

Com o passar dos anos, os produtos da linha branca estão cada vez mais presentes nos domicílios dos brasileiros, especialmente os fogões, as geladeiras e as máquinas de lavar.

O fogão é o eletrodoméstico mais frequente nas casas brasileiras com um índice de penetração de 98,4%. O segundo item com maior presença é a geladeira que vem em uma crescente, e de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) conta com um índice de 93,41%. A máquina de lavar segue na terceira posição com relação à existência de eletrodomésticos nos domicílios, porém apenas 44,33% dos lares brasileiros detém esse eletrodoméstico, o que aponta o grande potencial de mercado que ainda existe no segmento, possibilitando assim, uma grande expansão no mercado de lavadoras, tendo em vista que aproximadamente 55% das casas brasileiras ainda não possuem máquina de lavar. O freezer expõe uma diminuição da demanda, pois desde 2003 vem apresentando uma decadência no índice de presença nos lares brasileiros (GREGO, 2012).

O setor de linha branca é formado por um mercado extremamente competitivo e que visa cada vez mais ampliar a existência de eletrodomésticos nos domicílios brasileiros, porém para realizar-se um mercado consolidado, como o de hoje, o setor sofreu diversas modificações.

Segundo Rachid (2011), na década de 1990, a indústria brasileira de linha branca foi fortemente afetada por esse processo de concentração internacional, marcada pela importância crescente dos investimentos externos realizados por grandes empresas mundiais.

As grandes transformações no mercado brasileiro de linha branca, deram-se início com a aquisição da empresa nacional Continental pela alemã Bosch-Siemens em 1994. No ano de 1996 a sueca Electrolux adquiriu a Refripar e a americana GE realizou a aquisição da Dako. E em 1997, a americana Whirlpool adquiriu a empresa nacional Multibrás.

Em 1998, o grupo Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH (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, se tornou o terceiro maior fabricante mundial de eletrodomésticos obtendo o faturamento de US\$ 300 milhões (30% desse total vêm das exportações que as empresas 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).

Com essas mudanças o cenário das empresas de linha branca tornou-se mais aquecido nos anos 2000, aumentando a competitividade das indústrias do setor. Em 2003, a Mabe assume a controle acionário da Ge-Dako, tornando seu grupo ainda mais robusto. E em 2009 a empresa mexicana adquiriu ainda a Bosch-Siemens, aumentando sua fatia de mercado.

Essa estratégia utilizada pelas empresas estrangeiras para entrar no mercado brasileiro trouxe muitas vantagens competitivas, pois ao invés de entrarem com uma marca nova no país e tentar conquistar mercado, estas através da aquisição já trabalham com um produto conhecido no mercado, além de não ter que competir com a marca nacional existe que foi adquirida.

Com o passar do tempo, as organizações de linha branca foram se desenvolvendo cada vez mais. Hoje, o mercado de eletrodomésticos está extremamente competitivo, e as empresas estão fazendo uso de diversas estratégias para obter vantagens competitivas.

Para obter um diferencial nesse mercado globalizado e demasiadamente concorrido, as empresas tem que remodelar suas estruturas, ajustar o foco em seus nichos de mercado, e aperfeiçoar suas estratégias.

As principais empresas brasileiras de linha branca buscam estratégias mais eficientes para atender seus públicos alvos, direcionando suas marcas para melhor satisfazê-los, através da diferenciação e agregação de valor nos produtos, confiança do consumidor na marca, modernidade, qualidade, preço (GREGO, 2012).

A líder de mercado Whirlpool, atua no Brasil com as marcas: Brastemp e Consul. Fabrica também eletrodomésticos coma marca *KitchenAid*, uma linha de eletroportáteis, com batedeiras, liquidificadores, cafeteiras e moedores de café; porém serão pautadas apenas as marcas Brastemp e Consul.

A renomada Brastemp é uma marca voltada para a classe A/B, sinônimo de qualidade e inovação, e investe muito nos projetos de seus produtos, a fim de deixá-los cada vez mais inovadores e diversificados, como pode ser visto no quadro 1.

A outra marca do grupo Whirlpool é a Consul, considerada como sinônimo de tradição e confiança, com foco na classe C e nas donas de casa, busca identidade brasileira, maior praticidade e simplicidade das funções.

Já a sueca Electrolux, diferentemente das suas principais concorrentes, conta apenas com uma marca para seus eletrodomésticos vendidos no Brasil, abrangendo vários nichos de mercado. Tem sua marca consolidada e ligada a produtos sofisticados e modernos, direcionados para as classes A e B, além de uma linha voltada a conquistar a classe C também. Investe muito em inovação e faz uso intensivo de ferramentas conceituais no desenvolvimento de seus produtos (GREGO, 2012).

De acordo com a Associação Brasileira de Supermercado (ABRAS), o grupo mexicano Mabe após uma estratégia de reestruturação de seu portfólio de marcas, é detentor das marcas: GE, Continental e Dako.

A GE é reconhecida como uma das principais marcas de eletrodomésticos do país. Focada na fabricação de produtos *premium*; atende classe A, e reforça sua atuação no mercado de luxo com foco no consumidor que busca tendência e sofisticação.

A Continental, que estava restrita ao segmento de mais baixo valor, foi reposicionada, ocupando o lugar da Mabe. Renovação e modernidade são os pilares da marca; voltada para

as classes B e C, focada em clientes que desejam uma tecnologia que atenda suas necessidades.

Outra marca do grupo Mabe é a Dako, uma das mais consolidadas marcas do mercado, é reconhecida por seus eletrodomésticos acessíveis, de qualidade e tradição; direcionada ao público de menor poder aquisitivo, visa um relacionamento de confiança com seus consumidores, buscando satisfazê-los.

Com o intuito de alcançar as mais altas posições no mercado, as empresas brasileiras utilizam de estratégias genéricas, como a diferenciação; utilizada pelas marcas Brastemp, Electrolux e GE, onde estas visam obter uma singularidade em seus produtos e desenvolvê-los de maneira inovadora, de forma a satisfazer seu público alvo mais elitizado (GREGO, 2012).

| Empresa | Marca | Público-alvo |
|----------------|--------------|---------------------|
| Whirlpool | Brastemp | Classe A/B |
| | Consul | Classe C |
| Electrolux | Electrolux | Classes A/B e C |
| Mabe | GE | Classe A |
| | Continental | Classes B e C |
| | Dako | Classes C e D |

Fonte: Grego (2012)

Quadro1 - Público alvo das marcas das empresas brasileiras de linha branca

Outra estratégia genérica explorada pelas marcas Consul e Dako, é a liderança no custo total, onde estas através da eliminação de excessos em seus processos intentam oferecer produtos mais acessíveis a seu nicho de mercado, buscando a confiança do consumidor e a tradição da marca.

Nota-se a rivalidade pelos nichos de mercado entre as empresas Whirlpool, Electrolux e Mabe. As marcas Brastemp, Electrolux com seus produtos sofisticados, e GE competem pelo nicho de mercado com maior poder aquisitivo; enquanto as marcas Consul, Electrolux, Continental e Dako se enfrentam para conquistar um público de menor renda.

As organizações presentes no mercado conseguem maior lucratividade e melhor competitividade, por meio do conhecimento de seus pontos fortes e fracos e do ambiente externo em que estão inseridas, através da análise das forças competitivas.

Rivalidade entre as empresas existentes é uma das forças competitivas em que as organizações estão sempre atentas, por através de uma análise bem elaborada de seus concorrentes, pode-se obter uma melhor estratégia e com esta uma vantagem competitiva no mercado.

Com relação à máquina de lavar roupa, de acordo com o Datafolha 2011, um terço dos brasileiros citou a Brastemp com 33% de lembrança, as outras marcas citadas foram Consul (15%), Electrolux (12%), Arno (9%), Mueller (2%), Colormaq, Dako e Suggar (1%, cada).

Para os fogões, Dako e Brastemp são as marcas mais lembradas pelos brasileiros, com 23% e 20%, respectivamente, revela o Datafolha 2011.

A Dako atribui a sua posição no ranking ao reposicionamento da marca pela sua controladora, a Mabe, que deixou seu portfólio de marcas mais enxuto.

As marcas Consul e Dako utilizam a estratégia competitiva genérica enfoque, pois focam em um determinado grupo com mais agressividade para obter uma participação de mercado maior no local, através da realização de atividades diferenciadas na região Nordeste, para conquistar especificamente aquele público alvo e aumentar seus clientes cativos.

As organizações definem estratégias para conquistarem vantagens competitivas, e com essas vantagens, a obtenção de uma maior participação no mercado.

A líder de mercado Whirlpool, proprietária das marcas Brastemp e Consul, permanece com 36,5% da participação de mercado, e alega que pretende conquistar mais 10% da fatia de mercado. O grupo mexicano Mabe, com as marcas Dako, GE e Mabe, através da aquisição da BSH Continental, fabricante da Bosch e da Continental no Brasil, conquista em 2009, a segunda posição, e passa a deter 25% de participação de mercado, ultrapassando a sueca Electrolux, com 21%, e ficando atrás somente da Whirlpool (GREGO, 2012), como pode ser visto na Tabela 1 abaixo

| Empresa | Participação (2009) | Participação anterior |
|-----------------|---------------------|-----------------------|
| Whirlpool | 36,5% | 36,5% |
| Mabe | 25% | 16% |
| Electrolux | 21% | 21% |
| Esmaltec | 9,5% | 9,5% |
| BSH Continental | - | 9% |
| Outros | 8% | 8% |

Fonte: Grego (2012)

Tabela 1- Participação no mercado de linha branca

Segundo reportagem do Portal Fator Brasil, para consolidar cada vez mais sua presença no mercado brasileiro de linha branca, em 2011, o Grupo Mabe concentrou-se apenas na fabricação de três marcas: Dako, Continental e GE. A empresa decidiu por desativar a linha Mabe, lançada em 2008, além de deixar de fabricar a marca Bosch no Brasil, e passar somente a importá-la, pois com cinco marcas no portfólio a companhia mexicana estava sem foco no país, e assim o grupo prevê um incremento de 11% no faturamento nos próximos doze meses em relação a 2010, quando o número chegou a R\$ 1,9 bilhão.

A reorganização faz parte de uma agressiva estratégia adotada pelo grupo, que como isso, opta por focar nas marcas mais fortes da linha branca, e posicionam seus produtos de maneira mais clara para o varejo e para o consumidor final.

O crescimento do setor de linha branca no país e os resultados conquistados, como o volume de vendas do setor de eletrodomésticos no comércio varejista, que subiu 16,6% em 2011, mesmo sendo mais fraco que em 2010 (18,3%), a alta se posicionou muito acima da média do varejo nacional no ano passado, que foi de 6,7%, como mostra dados do IBGE.

Com esse crescimento do setor de linha branca, tem-se um mercado cada vez mais aquecido, o que atrai a entrada de novas empresas, como a japonesa Panasonic e as coreanas Samsung e LG.

A Panasonic que já participa no mercado com microondas e condicionadores de ar, produzirá modelos da linha branca em unidade de Extrema – MG, com o objetivo de aumentar a participação no setor em 10%.

Segundo informações do Brasil Econômico, a LG entra na disputa das vendas de eletrodomésticos oferecendo lavadoras, refrigeradores, microondas e aspiradores de pó. Hoje, a empresa trabalha com produtos importados, mas pretende instalar sua unidade de produção de linha branca no interior de São Paulo. A LG Electronics pretende entrar no mercado de linha branca e posicionar-se entre um dos três maiores fabricantes do país, trabalhando com uma estratégia que combina preço mais baixo em relação ao importado, tecnologia e design (GREGO, 2012).

De acordo com revista Exame 2011, a coreana Samsung tem como estratégia intensificar a presença da marca no Brasil e fazê-la referência nacional, busca começar com a produção de refrigeradores e lavadoras de roupas no interior de São Paulo, a partir de 2013. A empresa promete entrar pesado na disputa, e para isto, investe em como uma tecnologia que impede a perda de umidade dos alimentos e a mistura de odores.

Essa entrada das empresas Panasonic, LG e Samsung coloca um ponto de atenção, por parte das empresas já consolidadas no país; focadas nas forças competitivas, a ameaça de novos entrantes preocupa as gigantes do setor, pois com a entrada de concorrentes, o mercado tende a ficar mais acirrado, e com produtos cada vez mais diferenciados, ameaçando a participação de mercado das indústrias presentes no segmento.

No Brasil é utilizada outra estratégia para o aquecimento do setor de linha branca e melhorar ainda mais os números do setor, é a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI).

O Produto Interno Bruto (PIB) vem tendo um crescimento muito pequeno e assim o governo lança novos pacotes de medidas de redução de impostos para dar gás às atividades econômicas do país. Por esse motivo o governo brasileiro passou a utilizar a redução do IPI para acelerar o consumo como uma preciosa arma para combater a desaceleração da economia.

De acordo com informações do Jornal Estadão (2012), esta redução, que está sobre a linha branca, fez com que os estoques das indústrias fossem desencilhados, permitiu também ao consumidor a aquisição de produtos mais sofisticados, como máquinas de lavar com mais capacidade, fogões de cinco bocas e geladeiras de duas portas, pois os preços desses eletrodomésticos caíram entre 3,5% e 7,3%.

Segundo o site de economia Valor Econômico (2012), o benefício permitiu aumento "considerável" nas vendas dos eletrodomésticos. Na comparação entre julho de 2011 e o mesmo mês deste ano a venda de fogões cresceu 20%; a de tanquinhos 15%; e a de geladeiras, 30%. No total, o impacto das desonerações entre setembro e dezembro será de R\$ 361 milhões para a linha branca.

Com essa estratégia adotada pelo governo, a competitividade e a concorrência entre as empresas do setor aumenta ainda mais, pois as vendas crescem e as ofertas de produtos também, possibilitando nesse cenário aquecido um maior ganho de mercado.

5. Conclusões

Com base nos estudos realizados, pode-se concluir que em um cenário de economia globalizada, e concorrência extremamente acirrada, como atualmente, as empresas de linha branca conseguem obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes através de uma melhor visão em relação a cada força competitiva, e do uso das estratégias competitivas genéricas, de forma a superar os concorrentes e alcançar maior lucratividade.

Com a análise do setor de linha branca constata-se que desde o surgimento do segmento, para sobreviver e se desenvolver no mercado, as indústrias de eletrodomésticos fazem uso de estratégias diversificadas para enfrentar a competição.

Nos anos 90, a indústria brasileira de linha branca sofre uma internacionalização devido aos investimentos e aquisições feitas por parte de empresas mundiais, e assim o mercado nacional que era constituído de grandes empresas familiares passa a ser controlado por grandes multinacionais estrangeiras.

Pode-se notar que, com a entrada das multinacionais, o mercado passou a ser mais concorrido, principalmente entre as duas grandes líderes mundiais Whirlpool e Electrolux, que buscavam traçar estratégias para se diferenciarem quanto a qualidade, inovação e enfoque em determinado público alvo.

Nos anos 2000, a mexicana Mabe entrou no mercado nacional adquirindo empresas já consolidadas no país, reposicionando suas marcas e visando diferenciação em custo, e assim entrou na disputa das gigantes e conquistou a segunda posição no mercado brasileiro, o que fez com que as maiores concorrentes Whirlpool e Electrolux, através da análise das forças competitivas, utilizassem estratégias genéricas de diferenciação e enfoque para aumentarem competitividade.

Verifica-se que, atualmente, tem-se o mercado nacional dominado por poucas empresas de grande porte, e para aumentar suas participações de mercado, estas têm buscado diversas inovações, tanto em seus produtos como em seus processos, com o intuito de lançar produtos singulares, de qualidade e buscando ao máximo a redução de custo.

Um dos principais motivos do aquecimento do mercado de eletrodomésticos é isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), uma estratégia adotada pelo governo que favorece o setor; nesse momento as empresas priorizam estratégias para aumentar sua capacidade produtiva e produzir principalmente produtos inovadores, afinal esse auxílio acaba deixando o produto final com um preço reduzido, e os consumidores adquirem produtos com mais tecnologia à um valor acessível, ocasionando um aumento na demanda e consequentemente uma melhora na economia.

O momento favorável do setor de linha branca no país fez com que empresas estrangeiras, como Panasonic, Samsung e LG focassem seus interesses na entrada no mercado nacional, utilizando-se de suas marcas consolidadas da linha marrom e de desenvolvimento tecnológico, como principais estratégias.

Com a entrada de mais empresas no país, novas estratégias serão desenvolvidas, ideias diferenciadas de produtos, e tecnologias avançadas aparecerão, tornando o mercado cada vez mais competitivo e promissor.

Diante do exposto no presente trabalho, reafirma-se o papel fundamental das estratégias utilizadas pelas empresas de linha branca em busca de superioridade no mercado.

6. Referências

- CALIFE, N. F. S. **Estratégia de produção e gestão de suprimentos: estudo de casos no setor de linha branca**. 2009. Dissertação (Mestrado) - UFSCar, São Carlos, 2008.
- GREGO, G. Análise das estratégias competitivas utilizadas no setor de linha branca. Centro Universitário Hermínio Ometto (FHO-Uniararas), 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção).
- HAYES, R.; PISANO, G.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Elsevier, 1989.
- RACHID, A. **Participação dos trabalhadores na gestão da produção**. Relatório Científico. FAPESP, 2011. Disponível em: <http://www.dep.ufscar.br/admin/upload//ARTIGO_1323289100.PDF>. Acesso em: 24 de setembro de 2012.
- ROTTA, I. S. **Mini-Fábrica: uma proposta de arranjo produtivo e organizacional híbrido em uma empresa do setor eletroeletrônico**. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2004.
- SKINNER, W. Manufacturin - missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 47, n.3 p. 136-145, may-june, 1969.
- SOUZA, A. B. L. de. **Estratégia de produção: influências na gestão da estrutura e das relações de cadeia de suprimentos – caso setor de linha branca**. Dissertação (Mestrado), UFSCar, São Carlos, 2007.