

## Análise das Estratégias Competitivas na Cadeia de Suprimentos do Setor de Linha Branca

Willy Renan Braga da Silva (FHO-Uniararas) willy\_renan1@hotmail.com  
Ivana Salvagni Rotta (FHO-Uniararas) ivanarotta@yahoo.com.br

### Resumo:

O setor de Linha Branca no Brasil abrange empresas nacionais e internacionais, que concorrem mutuamente e, em sua maioria atuam também em outros nichos de mercado. Refrigeradores, lavadoras, fogões, correspondem aos produtos da Linha Branca, e recentemente estes produtos obtiveram uma elevação em vendas no mercado nacional (Eletros - Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos). Para atender a elevação da demanda as empresas devem investir, diferenciar ou incorporar novas estratégias competitivas. O objetivo deste estudo é compreender e descrever quais estratégias uma empresa fornecedora pode utilizar para: satisfazer os seus clientes, alcançar uma boa posição no mercado, e sobressair-se frente aos seus concorrentes. Definir uma estratégia competitiva a ser utilizada por uma organização é um processo complexo e requer uma análise ao longo do tempo do ambiente setorial e de todos os seus elementos.

**Palavras-chave:** Estratégias competitivas, Cadeia de suprimentos, Linha branca.

### “Competitive Strategies Analysis in the Supply Chain for Home Appliances”

#### Abstract

The Home Appliance sector in Brazil covers national and international companies, which compete mutually and mostly work in other niches. Refrigerators, washers, stoves, correspond to the products of Home Appliances and recently obtained an elevation these products in domestic sales (Eletros - National Association of Manufacturers of Electronic Products). To meet rising demand companies must invest, differentiate or incorporate new competitive strategies. The objective of this study is to understand and describe strategies which a supplier can use to: satisfy their clients, achieve a good position in the market, and stand out against your competitors. Defining a competitive strategy to be used by an organization is a complex process and requires analysis over time of the environmental sector and all of its components

**Key-words:** Competitive Strategies, Supply Chain, Home appliances.

## 1. Introdução

O setor de Linha Branca no Brasil era composto no início por empresas nacionais. A partir da abertura do mercado e a consequente entrada de grupos multinacionais iniciou-se o processo de aquisição das indústrias líderes do segmento. O setor ao longo dos anos passou por outras modificações como, por exemplo, a diversificação de produtos, que levaram a uma maior concorrência tanto para as companhias já existentes quanto para as novas ingressantes.

O mercado nacional continua tendo uma boa demanda dos produtos de Linha Branca, e recentemente houve uma elevação nas vendas devido às políticas governamentais de incentivo ao consumo. Entre essas políticas tem-se a redução de impostos denominados IPI, que permitiu um maior acesso da população a esses itens. Atualmente com o crescimento da demanda a classe C que corresponde a quase 50% da renda nacional, tem-se o aumento do poder aquisitivo dos consumidores (NICACIO, 2010).

A nova classe média brasileira surgiu através das recentes mudanças políticas e econômicas no país. Quase 35 milhões de pessoas vindas das classes D e E, incorporaram a Classe Média Brasileira e devido a isso o mercado apresenta grande expectativa de crescimento em diversos setores, inclusive no setor de linha branca (ZOCOLARO, 2013).

Consequentemente a partir do aumento da capacidade de consumo, itens como refrigeradores, lavadoras, fogões, secadoras, lava-louças, condicionadores de ar, fornos micro-ondas, freezers, bebedouros, coifas, mini-adegas, purificadores de água, entre outros, que correspondem aos produtos da linha branca obtiveram uma elevação em vendas (ELETROS).

Com o novo poder de compra destas pessoas, alguns bens e serviços antes vistos como inalcançáveis, atualmente estão deixando de serem apenas sonhos e tornando-se aquisições concretas e cada vez mais comuns (ZOCOLARO, 2013).

Dessa forma somando o seu crescimento ao baixo nível de desemprego no País, o consumo no Brasil irá ter um crescimento contínuo (ECONOMIA UOL, 2012).

Com o mercado aquecido as indústrias procuram aumentar suas vendas, e se a organização produz mais, consequentemente compra mais para a fabricação de seus produtos, alavancando toda a sua cadeia de suprimentos, ou seja, seus fornecedores irão crescer à medida que as montadoras crescerem.

Conforme a demanda aumentar o setor tende a expandir, e com seu crescimento novas empresas percebem uma oportunidade de iniciarem negócios no mercado de Linha Branca, e isso leva a uma maior competitividade neste segmento. Para enfrentar os concorrentes já existentes e os possíveis novos ingressantes é muito importante ter uma estratégia bem definida.

A estratégia quando bem estruturada proporciona a indústria desenvolver-se competitivamente, buscando alcançar uma vantagem sobre os concorrentes do segmento. Porém adotar uma estratégia não é algo simples, pois ela depende de uma série de ações da organização, de elementos do ambiente setorial e também de fatores externos como as políticas governamentais e a situação econômica nacional e internacional.

O presente estudo tem como objetivo descrever e analisar as estratégias competitivas utilizadas pelas fornecedoras da Cadeia de Suprimentos do Setor de Linha Branca para que estas possam manter-se competitivas frente aos seus concorrentes. Para isso foi realizado uma revisão bibliográfica e uma análise de resultados visando demonstrar o cenário competitivo atual dessas empresas. Abaixo será abordada a metodologia utilizada no trabalho.

## 2. Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho é a revisão bibliográfica por meio da coleta de dados referente às estratégias competitivas e a cadeia de suprimentos do setor de linha branca.

Lakatos (1992, p. 44) afirma que a finalidade da pesquisa bibliográfica “é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto”. Portanto a pesquisa contará com dados de livros de grandes autores da área, bem como informações de revistas e publicações, entre outras, a respeito do assunto.

Para a realização de uma pesquisa é necessário o levantamento de dados de diversas fontes. No caso deste trabalho serão utilizadas informações provenientes de documentação indireta, que segundo a autora consiste em “dados coletados por outras pessoas” (LAKATOS, 1992, p.43).

A autora afirma que o material utilizado pode ser proveniente de fontes primárias, ou seja, a pesquisa documental, ou de fontes secundárias, a pesquisa bibliográfica. O tópico seguinte apresentará a revisão teórica do trabalho.

## 3. Revisão teórica

### 3.1. Estratégia competitiva

Todas as companhias possuem metas e planos, e para alcançá-los e se desenvolverem da melhor forma possível é preciso tomar decisões que garantam a execução de seus objetivos.

“A competição é o centro do sucesso ou fracasso da empresa”, portanto é ela quem irá direcionar as devidas ações a serem adotadas que possam contribuir tanto para a coexistência cultural e para as inovações quanto para o bom desempenho da organização. E para buscar uma posição competitiva favorável na indústria faz-se o uso da estratégia competitiva (PORTER, 1998, p.1).

Num sentido amplo, a estratégia competitiva é definida como um conjunto de decisões e ações utilizadas por uma empresa para que esta possa defender-se e atacar seus concorrentes posicionando-a no meio de atuação de modo a garantir os seus objetivos a longo prazo (PORTER, 1980).

“A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”, ou seja, definir o seu mercado, relacionar a organização e seus concorrentes, fornecedores e clientes, resumidamente, seu meio, é determinante para elaboração de uma boa estratégia competitiva (PORTER, 2004, p.3).

A escolha de uma boa estratégia competitiva está intimamente relacionada com o setor de atuação da empresa. No geral o setor “consiste de seis elementos inter-relacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais específicos”, de modo que a união desses elementos impulsiona mais, ou menos, a concorrência entre as indústrias de acordo com as variações do mercado (BARNEY & HESTERLY, 2007, p. 28).

Para Hoskisson (2009), o entendimento do setor ao qual a indústria está inserida e também de seus concorrentes é muito importante para identificar as operações futuras, suas oportunidades e ameaças.

Independente da análise quanto às ameaças e oportunidades de uma organização, compreender o ambiente em que ela opera deve ser considerado um pré-requisito, e este por consequência pode impactar nas estratégias escolhidas pela empresa (BARNEY & HESTERLY, 2007).

As organizações devem estar sempre alertas com a relação entre as decisões de produção e as estratégias, pois a falta de percepção desta ligação pode vir a tornar os sistemas de produção sobrecarregados o que geraria gastos excessivos e necessitaria de tempo para correção do erro, perdendo toda a vantagem competitiva atingida pela empresa (SIKNNER, 1969).

Ao enfrentar um concorrente em um determinado setor é necessário traçar medidas que criem valor para o seu cliente e conseqüentemente garanta resultados acima da média. Comumente os setores abrangem uma união de várias estratégias competitivas e, portanto uma indústria, ao mesmo tempo, tem de se proteger das estratégias de seus rivais e fazer uso de suas estratégias buscando alcançar uma vantagem competitiva sobre eles (HOSKISSON *et al.*, 2009).

Barney & Hesterly (2007, p. 33) afirmam que “para uma empresa que busca vantagem competitiva, uma ameaça ambiental é qualquer indivíduo, grupo ou organização fora da empresa que busca reduzir o nível de desempenho dela”, ou seja, organizações que almejam possuir uma vantagem competitiva enfrentarão ameaças de todas as forças externas com o objetivo de diminuir seus ganhos.

Como a concorrência não depende apenas das ações da indústria, mas também das mudanças em geral que ocorrem no mercado as quais atingem todas as organizações, cabe a elas buscar internamente competências disponíveis para serem capazes de equilibrar e controlar a situação (PORTER, 2004).

Se não houvesse empresas para competir não seria necessário utilizar-se de uma estratégia, já que a sua existência se dá estritamente pelo fato de proporcionar a companhia uma eficiência tal que esta consiga sobressair-se entre as outras (OHMAE, 1983).

Porter (2004) ressalta que a concorrência em uma organização não se restringe ao comportamento dos atuais concorrentes, as cinco forças competitivas básicas influem diretamente na determinação do grau da competitividade de uma indústria.

As cinco forças competitivas desempenham o papel de determinar a intensidade da concorrência no mercado e também o seu potencial de lucro, sendo o setor “um grupo de empresas que fabricam produtos considerados como substitutos próximos” (HOSKISSON *et al.*, 2009, p. 128).

Segundo Porter (2004), as cinco forças competitivas são:

- **Ameaça de entrantes potenciais**

A primeira força competitiva é a ameaça de entrantes potenciais. Esta força é exercida por companhias que segundo Barney & Hesterly (2007, p.34) “iniciaram operações recentemente em um setor ou que ameaçam começar operações em um setor em breve”.

Estas organizações aumentam a disputa por mercado, baixando os preços e reduzindo o lucro partilhado pelo setor. Isso só não ocorre se o mercado ao qual a empresa está se inserindo esteja crescendo rapidamente (WRIGHT, 2000).

Segundo Hoskisson (2009), os potenciais ingressantes podem ameaçar a participação de mercado das atuais indústrias que concorrem num setor devido à disponibilidade de capacidade de produção adicional.

Além da capacidade de produção adicional as novas organizações possuem forte desejo de ganhar uma parcela do mercado e quase sempre dispõem de recursos substanciais (PORTER, 2004).

- **Ameaça de substitutos:**

Os produtos que podem desempenhar a mesma função de outros, são considerados substitutos, e quanto maior a relação preço-desempenho destes substitutos maior é a ameaça exercida sobre as empresas (PORTER, 2004).

Quando bens ou serviços substitutos atendem as necessidades dos clientes de maneira superior, estes podem vir a tomar a posição dos outros em um setor. “Os substitutos estão desempenhando um papel cada vez mais importante na redução do lucro potencial em diversos setores.” (BARNEY & HESTERLY, 2007, p. 40)

É possível diminuir a atração por um substituto quando as indústrias diferenciam seus produtos em aspectos perceptíveis aos clientes como preço, qualidade, serviço pós-venda e localização (HOSKISSON et al., 2009).

- **Poder de negociação dos compradores**

Os compradores são aqueles que adquirem produtos ou serviços de uma empresa, e estes agem com o intuito de diminuir o lucro da organização. O autor afirma que a ameaça dos compradores é grande quando: “uma companhia tem um pequeno número de compradores; os produtos ou serviços oferecidos aos compradores são padronizados e indiferenciados; os fornecedores de quem compram representam uma parcela significativa dos custos de seu produto final; não estão obtendo lucros econômicos significativos” (BARNEY & HESTERLY, 2007, p. 42-43).

Estas indústrias buscam mais serviços ou, melhor qualidade, proporcionando a concorrência entre os fornecedores, forçando os preços para baixo (PORTER, 2004).

- **Rivalidade entre as empresas existentes**

A rivalidade entre os concorrentes existentes se dá quando um ou mais notam uma oportunidade de melhorar sua posição ou são pressionados pelos demais. A batalha por uma melhor posição no mercado é cada vez mais frequente, e as empresas fazem uso de táticas como aumento de serviços ou das garantias ao cliente, inserção de novos produtos, concorrência de preços, e disputas de publicidade (PORTER, 2004).

A intensidade da rivalidade é dependente de vários fatores como: concorrentes numerosos ou equilibrados, crescimento lento do setor, custos fixos ou de estocagem altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, interesses estratégicos altos, barreiras de saída altas, entre outros (WRIGHT, 2000).

Para minimizar a rivalidade entre as indústrias, elas buscam diferenciar seus produtos ou serviços dos concorrentes nas características em que os clientes percebam e valorizem procurando associar esse diferencial com a vantagem competitiva que a companhia possui, tendo como parâmetros o preço, a qualidade e a inovação (HOSKISSON et al., 2009).

- **Poder de negociação dos fornecedores**

Fornecedores são todos aqueles que oferecem uma grande variedade de matérias-primas, mão-de-obra e outros bens críticos para uma ou mais organizações. Empresas fornecedoras podem ameaçar os compradores quando reduzem a qualidade ou elevam os preços de seus suprimentos (BARNEY & HESTERLY, 2007).

As organizações que conseguem repassar os acréscimos de custos em seus preços se tornam poderosas e devido a isto podem absorver a rentabilidade daquelas que não possuem esta capacidade (PORTER, 2004).

Já as demais que não puderem recuperar o acréscimo dos custos transmitidos por seus fornecedores consequentemente terão seus lucros reduzidos, o que potencializa o poder de negociação dos fornecedores. Esta capacidade é ainda maior quando não há produtos que possam substituir os seus, ou os compradores não correspondem aos seus clientes principais, ou seus produtos são cruciais para seus clientes (HOSKISSON *et al.*, 2009).

Para Barney & Hesterly (2007) os fornecedores podem oferecer grandes ameaças às empresas de acordo com alguns atributos, como por exemplo: se o setor ao qual fazem parte é bastante reduzido, assim os compradores não tem outra opção a não ser comprar destes; se seus produtos não encontrarem substitutos, ou se eles forem diferenciados ou até mesmo únicos.

Para uma organização é muito importante avaliar seu produto ou unidade de negócio em relação ao mercado, considerando qual o crescimento do mesmo e também sua participação no setor. Isto pode ser realizado através da matriz Boston Consulting Group que será apresentada no tópico a seguir

### **3.2. Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

A Matriz Boston Consulting Group (BCG) é uma ferramenta bastante utilizada para avaliar a atual situação de um produto perante o mercado. A análise leva em consideração a expectativa do crescimento de um bem ou serviço no mercado e a relativa participação da indústria no segmento.

A Matriz BCG, também conhecida como matriz de crescimento/participação é dividida em quatro células idênticas referenciando as unidades de negócio e sua posição (KOTLER, 2000).

Quando uma empresa busca inserir-se num mercado de crescimento alto o qual já possui um líder, o produto dela se enquadra no “ponto de interrogação”, essa nomeação se dá, pois cabe a organização uma análise mais elaborada para decidir se deve ou não continuar a investir num negócio que possui alto crescimento de mercado e uma baixa participação do mesmo (KOTLER, 2000).

A partir do momento em que o “ponto de interrogação” começa a dar resultados e se torna bem-sucedido, ele se transforma em “estrela” tornando-se um líder de alto crescimento e consequentemente garantindo alta participação do mercado, e para conseguir continuar nessa posição é preciso aplicar grandes investimentos (KOTLER, 2000).

O negócio “estrela”, quando atinge um determinado ponto no crescimento de mercado com uma taxa anual abaixo de 10%, e ainda obtendo a maior participação relativa no segmento, passa a ser considerada uma “vaca leiteira”. Esta posição de liderança permite a empresa usufruir de economias de escala e também de margens de lucro maiores (KOTLER, 2000).

Se o produto, “vaca leiteira”, vir a iniciar uma queda de participação no mercado, é necessário que a organização faça novos investimentos para buscar que a liderança seja mantida. Ao optar por não reinvestir, a “vaca leiteira” possivelmente irá sofrer uma transformação, tornando-se agora um “animal de estimação”. Estes possuem baixa participação no segmento e também crescimento baixo, reduzindo os lucros e em alguns casos podendo gerar até mesmo prejuízo (KOTLER, 2000).

Esta ferramenta pode ser utilizada por empresas de diversos setores para que elas possam posicionar seus negócios no mercado. Portanto as indústrias de Linha Branca também podem

usar tal ferramenta bem como toda a sua cadeia de suprimentos. O próximo tópico abordará um segmento da Cadeia de Suprimentos do Setor de Linha Branca.

#### 4. A cadeia de suprimentos do setor de Linha Branca

O setor de Linha Branca é composto pelas montadoras e por uma grande cadeia de suprimentos, abrangendo fornecedoras nacionais e multinacionais e de diversos tipos de produtos. O foco do trabalho é compreender o atual panorama das fornecedoras.

Porém tanto as montadoras quanto as fornecedoras estão intimamente ligadas. O crescimento das montadoras se reflete na cadeia de suprimentos e o mesmo ocorre com os efeitos negativos.

Estabelecer contratos com as montadoras líderes de mercado é uma ação que pode ser bem explorada. Porém quando há uma queda na demanda, as fornecedoras poderão sentir o efeito negativamente. Uma forma de contornar esta situação é trabalhar com a diversificação do mix de produtos e também buscar uma flexibilidade para conquistar outros clientes.

Estudos sobre as montadoras de Linha Branca estão crescendo cada vez mais, porém para as fornecedoras os estudos são escassos. Esse trabalho irá possibilitar uma maior compreensão de quais estratégias, as empresas fornecedoras do setor estão adotando para atuar nesse mercado cada vez mais competitivo. A seguir será realizada a análise e discussão dos dados obtidos.

#### 5. Análise e discussão dos dados

Para melhor compreensão do estudo, o tópico foi dividido em dois, trazendo a análise sobre o setor e posteriormente uma discussão sobre os dados obtidos. Na sequência segue a análise dos dados encontrados.

##### 5.1. Análise dos dados

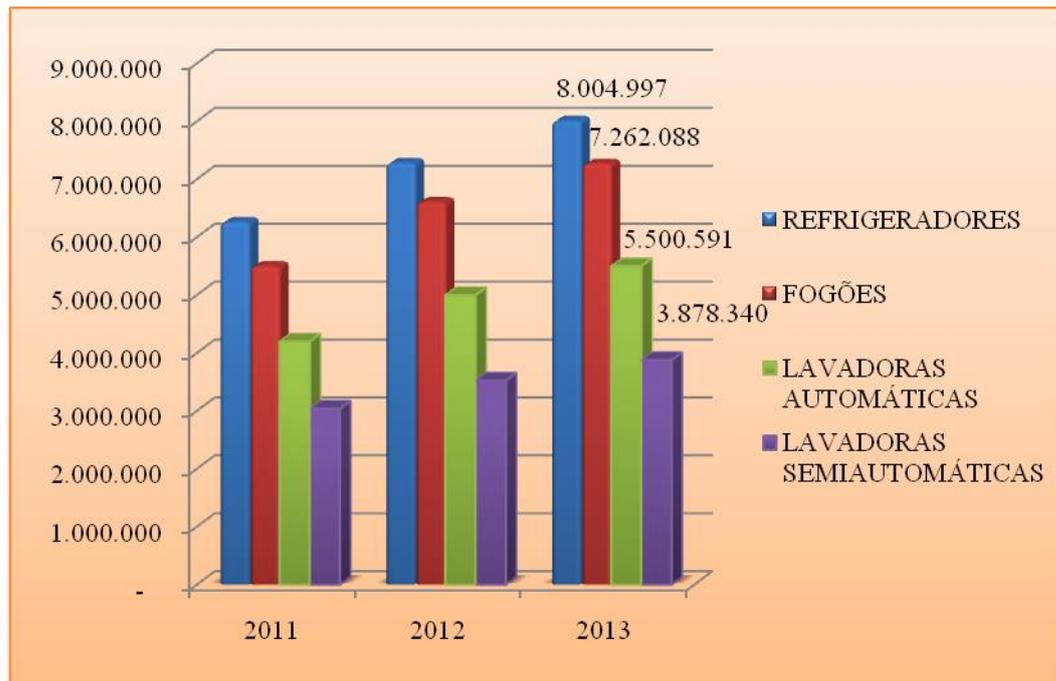
A globalização possibilitou às empresas uma facilidade em expandir seus negócios, permitindo que as indústrias se instalem em outros países e possam também exportar seus produtos a muitos outros. Assim no mercado nacional existem tanto organizações nacionais quanto internacionais, e somado a elevação do consumo do mercado brasileiro as companhias podem buscar melhorar ou manter sua posição frente aos concorrentes.

O ano de 2011 apresentou números favoráveis as montadoras de Linha Branca. Em 2012 foram mantidos os bons resultados como visto no quadro 1 abaixo (ELETROLAR, 2013).

PRODUTOS/ANO	2011	2012
REFRIGERADORES	6.257.564	7.277.270
FOGÕES	5.495.180	6.601.898
LAVADORAS AUTOMÁTICAS	4.201.261	5.000.537
LAVADORAS SEMIAUTOMÁTICAS	3.040.000	3.525.764

Fonte: Próprio autor, a partir de dados obtidos pela ELETROLAR (2013).  
Quadro 1 – Número de produtos vendidos em 2011 e 2012

Segundo dados da Eletrolar (2013) os números só tendem a crescer, e a iniciativa de redução das tarifas de energia pelo governo impactam numa diminuição de custos e refletem em benefícios para toda a sociedade, desse modo, a expectativa de crescimento no primeiro trimestre de 2013 foi de 10%, como visto no gráfico 1. Assim quanto mais aumentarem as vendas de produtos de Linha Branca maior será a demanda para as fornecedoras de suprimentos das montadoras.



Fonte: Próprio autor, a partir de dados obtidos pela ELETROLAR (2013).  
 Gráfico 1 – Expectativa de crescimento primeiro trimestre de 2013.

Diante destas projeções de crescimento, as fornecedoras do setor de Linha Branca tendem a buscar o aumento de suas participações visando diminuir a liderança de outras.

A cadeia de suprimentos do setor de linha branca é composta por várias indústrias. Para este trabalho foi escolhida a empresa considera líder no mercado como um parâmetro para a análise das estratégias e competitividade do setor. Para facilitar a análise optou-se por chamá-la de EletricCom.

Está é líder no segmento de Linha Branca no Brasil, fornecendo chicotes elétricos e cordões de força. Atualmente também fabrica componentes eletroeletrônicos, fios e cabos.

Depois de alguns anos após sua criação, em 1998, a EletricCom começa diversificar seus produtos buscando o setor automotivo, fornecendo placas e componentes para outros fabricantes de equipamentos na indústria automotiva.

A EletricCom continuou se destacando e como consequência em 2010 um grupo asiático adquiriu a empresa. No mesmo ano passa a ser fornecedora de redes elétricas para as montadoras de veículos e paralelamente inicia o desenvolvimento de chicotes para o setor da construção civil.

Atualmente fornece componentes eletro-eletrônicos, placas, fios, cabos, cabos de alimentação e chicotes elétricos para os setores da Linha Branca, do Mercado Automotiva, da Construção Civil, da Saúde, e de Áudio e Vídeo. Tendo como principais clientes grandes marcas conhecidas mundialmente.

Com o objetivo de apresentar os principais concorrentes, a partir de pesquisas de mercado e de informações fornecidas pela EletricCom foram determinados quais as empresas concorrentes, e para algumas delas foram relatadas algumas ações mais recentes como visto no quadro 2 abaixo. Do mesmo modo anteriormente utilizado, as concorrentes da EletricCom serão denominadas a partir de incógnitas como: A, B, C, D, E, F e G.

Nomes	Ações recentes
A	Adquiriu uma fabricante de fios e cabos
B	Atua com foco no baixo custo
C	-
D	Atua com foco no baixo custo
E	Maior fornecedora da Electrolux
F	-
G	-

Fonte: Próprio autor, a partir de dados obtidos pela EletricCom.  
Quadro 2 – Principais concorrentes da EletricCom no setor de Linha Branca

Todas estas empresas recentemente buscaram adotar ações, umas com o objetivo de se manterem em suas posições e outras visando à expansão da participação no mercado, pois todas compreendem que devem cada vez mais investir de modo a atingir bons resultados.

Porém para que as companhias consigam sustentar os resultados positivos elas devem absorver as alterações do mercado.

O ano de 2013 iniciou-se com elevações nos preços não só para os consumidores, mas também de forma a atingir diversos segmentos industriais, e conforme o repasse dos custos das matérias-primas dentro da cadeia de suprimentos, alguns produtos, principalmente os conhecidos como bens duráveis (aqueles que só perdem a funcionalidade ou são danificados devido à utilização durante longos períodos, como por exemplo, carros e eletrodomésticos), sentiram a alta dos preços de forma mais impactante (CHIARA & SILVA, 2013).

Dentre as matérias-primas que tiveram significativos acréscimos em seus custos o aço, o cobre, o náilon, as embalagens de papelão, e as resinas plásticas estão todas ligadas ao principal produto da EletricCom (o chicote elétrico) e além destes, houve também elevação no frete e reajustes salariais além da inflação, que juntos geraram influência sobre o preço praticado (CHIARA & SILVA, 2013).

Além destes fatores, a desvalorização do real em relação ao dólar junto à baixa quantidade de exportações dos produtos da Linha Branca comparado ao número de componentes importados, resulta em relevantes impactos nos custos para a cadeia de suprimentos das montadoras de eletroeletrônicos (MARTINS *et al.*, 2013).

Como manobra para contornar estas situações as empresas podem fazer uma escolha entre, reduzir a margem de lucro ou repassar as oscilações do mercado para o custo de venda do produto, de modo que a influência sobre o preço final do bem irá depender do quanto cada segmento elevará a margem de valor agregado (MARTINS *et al.*, 2013).

Em contrapartida a iniciativa do governo de reduzir as tarifas cobradas pela energia elétrica (ELETROLAR 2013) somada ao programa do governo “Minha Casa Melhor” (programa para os beneficiados do Minha Casa, Minha Vida o qual concede uma linha de financiamento de móveis e eletrodomésticos) pode surtir um efeito positivo para as indústrias com uma possível elevação nas vendas (MONTEIRO & VERÍSSIMO, 2013).

Cabe as empresas do segmento utilizar ações que permitam equilibrar as elevações dos preços com as previsões de vendas para garantir que, as altas nos custos não venham a causar um desequilíbrio financeiro e reduzir o lucro da indústria e em alguns casos levar ao prejuízo.

Porém a organização não pode se fixar somente no atual momento para tomar uma decisão. Ela deve considerar diversos fatores para que possa alcançar uma vantagem competitiva em relação às demais atuantes no mesmo segmento para o curto prazo, e analisar o ambiente de mercado para definir quais ações futuras irá adotar para o longo prazo.

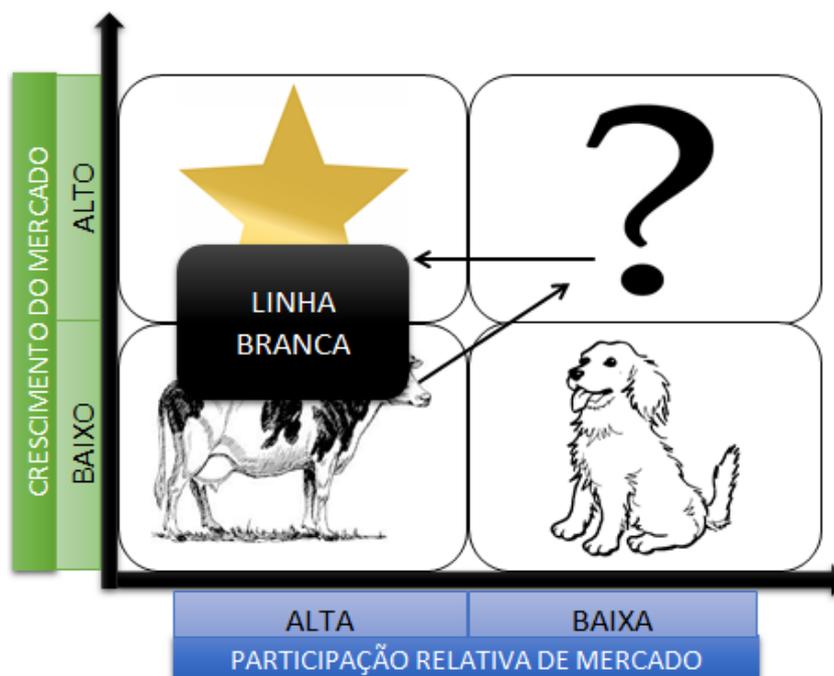
Nos dias de hoje é praticamente impossível à sobrevivência de uma indústria que busque a participação em um único setor com apenas um produto ou serviço à disposição do cliente. Na grande maioria, a atuação se expande em pelo menos dois segmentos diferentes com diversas linhas de produto para cada um destes, pois a realidade de um negócio nem sempre é favorável e devido as suas oscilações, quando uma área está prejudicada a outra funciona como um apoio permitindo que a empresa toda não sofra com as variações. O tópico abaixo traz a discussão dos dados obtidos.

## 5.2. Discussão dos dados

Para melhorar a compreensão do segmento e identificar as oportunidades ou fragilidades do mesmo, como já havia sido mencionado foi escolhida a fornecedora líder do setor, a EletricCom.

Saber a atual situação dos produtos de Linha Branca para a EletricCom é um dos modos de analisar quais as futuras decisões adotar. Isso pode ser visto através da matriz BCG, vista anteriormente (item 3.2.).

Para a EletricCom este segmento encontra-se entre a “vaca leiteira” e a “estrela”, como mostra a figura 3 abaixo, pois a EletricCom possui uma alta participação de mercado e o segmento permanece em crescimento como apresentado no tópico anterior.



Fonte: Próprio autor, a partir de dados obtidos pela EletricCom.

Figura 3 – Matriz BCG para Linha Branca

Pode se observar na matriz a indicação de movimentação dos produtos fornecidos para as montadoras de Linha Branca, já que o mercado está em constante mudança. Portanto a EletricCom mesmo sendo atualmente a líder no segmento está sujeita a concorrência e uma consequente perda de participação de mercado, e também como visto anteriormente, alterações tanto políticas-governamentais ou econômicas impactam no crescimento do setor.

Para que uma organização possa fazer e confiar nestas projeções assim como a EletricCom fez, é muito importante usar das estratégias competitivas, pois a estratégia há muito tempo já deixou de ser vista apenas como uma visão ampla além dos limites da empresa. Hoje ela é

considerada um conjunto das atividades específicas que a indústria utiliza ou irá adotar frente aos seus concorrentes.

O nível da concorrência entre as empresas atualmente depende de fatores externos e também das cinco forças competitivas: ameaça de entrantes potenciais, ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, e rivalidade entre as empresas existentes. A EletricCom como as outras indústrias enfrentam as cinco forças competitivas a todo instante e todas estão sujeitas as mudanças do mercado. Cabe às companhias desenvolver ações que garantam a elaboração da melhor estratégia possível dentre as limitações individuais e também analisar os elementos que compõem o ambiente ao qual fazem parte.

Através das análises do ambiente setorial pode-se concluir que a EletricCom vem adotando uma boa estratégia competitiva, procurando explorar novos mercados, garantindo a qualidade de seus produtos e inovando-os de forma a satisfazer seus clientes e sobressair-se entre as outras companhias.

O resultado de estabelecer uma estratégia competitiva bem estruturada considerando as mudanças e tendências do mercado é uma posição satisfatória entre os concorrentes, como visto pela EletricCom que atualmente é líder no segmento de Linha Branca.

Mas adotar uma estratégia requer uma variedade de análises, tanto nacionais como internacionais, ponderando as variações do mercado as quais compreende: as comparações entre o valor da moeda, o nível de consumo da população, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, as possíveis novas concorrentes, os produtos ou serviços substitutos, projeções de elevação ou queda de produção, tributação, entre outros. Abaixo segue os resultados esperados pelo estudo.

## **5. Resultados esperados**

A partir dos dados apresentados pode-se verificar que o panorama do setor de Linha Branca é positivo, e as montadoras poderão obter uma elevação em vendas. Como consequência as empresas da cadeia de suprimentos terão um ganho na demanda de seus produtos.

Cabe às fornecedoras aproveitar essa oportunidade e fazer uso de suas estratégias com o intuito de melhorar sua participação de mercado. A concorrência entre as indústrias é influenciada pelos fatores externos, mas também é fortemente influenciada pelas ações das concorrentes.

Desse modo conclui-se que as organizações não devem simplesmente incorporar ou alterar sua estratégia competitiva antes de realizar um diagnóstico completo no setor ao qual fazem parte, pois o processo para definição de uma boa estratégia é complexo e bastante longo.

Saber lidar com as alterações do mercado, traçar metas, estabelecer planos e analisar o ambiente do segmento são fatores chave para esboçar quais estratégias a empresa pode utilizar.

Estudos sobre as montadoras do setor de Linha Branca estão crescendo mais e mais, porém é visível a escassez de trabalhos referente às fornecedoras. Essa linha de trabalho é pouco explorada e por isso existe uma grande dificuldade em se obter maiores dados a respeito do assunto.

O presente estudo ainda está em andamento e pretende-se ainda elaborar um maior aprofundamento em estratégias assim como uma análise mais detalhada do ambiente setorial. Em futuras publicações será apresentada a continuidade da análise das estratégias competitivas na cadeia de suprimentos do setor de Linha Branca.

## Referências

- BARNEY, B. Jay B.; HESTERLY, W. S.** *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIARA, Márcia de; SILVA, Cleide.** *Reajustes para matérias-primas chegam a 15%*. *Jornal O Estado de São Paulo* Disponível em: <<http://www.eletros.org.br/lenoticia.php?id=157>>. Acesso em: 03 jun. 2013.
- ELETROLAR.** CONSOLIDAR CONQUISTAS PARA CONSTRUIR O FUTURO. *Balanço - O Que Esperar de 2013? Veja As Expectativas Dos Principais Executivos do Setor*. São Paulo - SP, n. 86, p.105, 2013. 8 Edições/ano. Disponível em: <<http://issuu.com/makerup/docs/binder1321fdsa?e=3646064/1803549>>. Acesso em: 27 ago. 2013.
- ELETROS - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE FABRICANTES DE PRODUTOS ELETROELETRÔNICOS.** *Quem Somos*. Disponível em: <<http://www.eletros.org.br/portal.php/quem-somos>>. Acesso em: 20 abr. 2013.
- HOSKISSON, R. E; HITT, M.A; IRELAND, R. Duane; HARRISON, Jeffrey.S.** *Estratégia competitiva*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- KOTLER, Philip.** *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.** *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARTINS, Diogo et al.** *Câmbio encarece insumos importados*. *Jornal Valor Econômico*. Disponível em: <<http://www.eletros.org.br/lenoticia.php?id=167>>. Acesso em: 03 set. 2013.
- MONTEIRO, Tânia; VERÍSSIMO, Renata.** *Indústria prevê aumento das vendas*. *Jornal O Estado de São Paulo*. Disponível em: <<http://www.eletros.org.br/lenoticia.php?id=162>>. Acesso em: 03 set. 2013.
- NICACIO, Adriana.** *A classe C vai ao paraíso: Eles já são 90 milhões de pessoas, respondem por quase 50% da renda nacional e não querem parar de subir na escada social brasileira*. Disponível em: <[http://www.istoe.com.br/reportagens/96820\\_A+CLASSE+C+VAI+AO+PARAISO](http://www.istoe.com.br/reportagens/96820_A+CLASSE+C+VAI+AO+PARAISO)>. Acesso em: 12 abr. 2013.
- OHMAE, K.** *The mind of strategist*. Harmondsworth. Penguin Books, 1983.
- PORTER, M. E.** *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. With a new Introduction*. New York: The Free Press, 1998.
- PORTER, M. E.** *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1980.
- PORTER, M. E.** *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- SKINNER, Wickham.** *Manufacturing—Missing Link in Corporate Strategy*. Disponível em: <<http://hbr.org/1969/05/manufacturing-missing-link-in-corporate-strategy/ar/1>>. Acesso em: 02 set. 2013.
- UOL ECONOMIA.** *Aumento da classe C sustenta o crescimento do consumo no Brasil*. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/infomoney/2012/04/12/aume.jhtm>>. Acesso em: 11 abr. 2013.
- WRIGHT, P; KROLL, M J; PARNELL, J.** *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZOCOLARO, Susy.** *Nova Classe Média brasileira: Como o varejo está atraindo e atendendo esse novo e, cada vez mais exigente, segmento social*. Sócia e Diretora de Marketing na Montmartre Consultoria e Gestão de Negócios. Disponível em: <[http://www.businessreviewbrasil.com.br/money\\_matters/nova-classe-media-brasileira](http://www.businessreviewbrasil.com.br/money_matters/nova-classe-media-brasileira)>. Acesso em: 09 abr. 2013.