

Análise e Diagnóstico das Estratégias Competitivas Utilizadas pelas Empresas do Setor de Linha Branca

Weverton Soares Bastos (FHO – Uniararas) tom.araras@hotmail.br
Ivana Salvagni Rotta (FHO – Uniararas) ivanarotta@yahoo.com.br

Resumo:

O presente trabalho tem como objetivo efetuar um estudo sobre as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas do setor de linha branca, identificando suas principais estratégias de posicionamento de mercado, nichos de mercado, momento econômico enfrentado pelas indústrias do setor e análise de forças competitivas. Para elaboração desse trabalho realizou-se um levantamento bibliográfico abordando informações sobre a indústria de linha branca, sobre estratégias competitivas adotadas por empresas do segmento e informações conjunturais relacionadas ao desempenho do setor. Após análise, evidenciou-se que o momento econômico não é favorável para o desenvolvimento da indústria de linha branca, e que o mercado apresenta-se extremamente competitivo.

Palavras chave: estratégia competitiva, setor de linha branca, posicionamento estratégico.

Diagnosis and Analysis of Competitive Strategies Used by Business Sector White Line

Abstract

This paper aims to carry out a study on the competitive strategies used by companies in the white goods sector, identifying its main market positioning strategies, niche markets, economic times faced by the industrial sector and analysis of competitive forces. For preparation of this work was carried out a literature addressing information about the industry of white goods on competitive strategies for companies adopted segment and situational information related to industry performance. After analysis, it became clear that the economic time is not favorable for the development of the white goods industry, and the market has become extremely competitive.

Key-words: competitive strategy, industry white line, strategic positioning.

1. Introdução

Os produtos que caracterizam o segmento de mercado conhecido como linha branca são os refrigeradores, as lavadoras automáticas, freezers verticais e horizontais, lava-louças, secadoras de roupas automáticas, fogões, condicionadores de ar e fornos micro-ondas. O nome linha branca foi atribuído a esses produtos em função da cor que eles costumavam apresentar, principalmente geladeiras e fogões (ROTTA, 2004).

O estabelecimento do setor de linha branca no Brasil teve início na década de 40 e, desde então, passou por várias mudanças conjunturais, principalmente ocasionadas pela abertura econômica do país ao capital estrangeiro, ocorrida em meados da década de 1990 (MATUSITA, 1997).

Com essa nova reestruturação econômica, iniciou-se a venda das empresas nacionais de culturas familiares para grandes grupos multinacionais estrangeiros, caracterizando uma desnacionalização econômica e aumento da competitividade do setor.

Segundo o jornal Estadão Economia (2014), o baixo-astrol na indústria de linha branca teve início com a crise mundial de 2009, contudo, o mercado brasileiro de eletrodomésticos apresentou boa demanda até o ano de 2013, devido às políticas governamentais de incentivo ao consumo. Entre essas políticas teve-se a desoneração das alíquotas do Imposto Sobre Produtos Industrializados (IPI) na tentativa de impulsionar vendas. Em 2014 as vendas do setor tiveram a pior queda desde o ano de 2008, sendo que o primeiro semestre do ano de 2014 a indústria de eletrodomésticos de linha branca obteve o pior resultado dos últimos 10 anos.

Dentro desse contexto, o mercado brasileiro de eletrodomésticos apresenta-se reprimido e com incertezas quanto ao futuro, principalmente pelo fato da economia mundial estar vivenciando momentos de desaquecimento de vendas, além disso, o possível fim da política de desoneração do IPI sobre bens duráveis pode abalar ainda mais o ritmo de vendas do setor. Essa situação se agravou com os gastos do preparativo para a copa do mundo, endividamento dos consumidores e às despesas eleitorais. Diante dessa nova conjuntura, as principais indústrias do setor de eletrodomésticos de linha branca já sentem os efeitos do desaquecimento da economia mundial e vivenciam um pessimismo que se traduz em queda de consumo e aumento dos custos produtivos, que faz com que as empresas tenham que correr contra o tempo em busca de estratégias que evitem uma crise interna maior que gere perda de mercados.

1.2. Objetivo

O presente trabalho tem como objetivo diagnosticar, descrever e analisar as principais estratégias competitivas utilizadas pelas indústrias do setor de linha branca, verificar em qual nicho de mercado as empresas competem e o posicionamento estratégico adotado pelas indústrias do setor frente a um cenário marcado por incertezas e queda de consumo.

1.3. Metodologia

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho foi a revisão bibliográfica por meio da coleta de dados e informações referentes às principais estratégias competitivas adotadas por indústrias do setor de Linha Branca.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já publicada em relação ao tema em estudo, desde boletins informativos, livros, periódicos, jornais, revistas, teses, dissertações, consulta em meios eletrônicos, entre outros.

2. Revisão Teórica

2.1. Estratégia

Para se manterem competitivas e alcançarem resultados financeiros satisfatórios as indústrias de linha branca e de outros setores, precisam ter um objetivo bem definidos, e para atingirem esses objetivos devem traçar estratégias que direcionem seus esforços.

A ideia de estratégia é antiga, e nasceu das campanhas militares, onde os bons ou maus resultados eram associados em grande parte, como sendo fruto das mentes dos estrategistas (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Existem várias definições para o conceito estratégia. Segundo Mintzberg et al. (2006), não há uma definição tomada como única, e universalmente aceita sobre estratégia, pois cada autor ou dirigente aborda o termo de maneira diferente.

Para Porter (1989), a estratégia competitiva é a busca por uma posição favorável, lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria, ou seja, a busca por uma situação confortável em meio à complexidade do mercado que, está cada vez mais volátil, mais exigente por qualidade e agilidade em atender demandas e expectativas.

Mintzberg et al. (2006) afirma que, a estratégia competitiva utiliza um conjunto de atividades inovadoras para conseguir entregar valores variados para os consumidores.

De acordo com Hoskisson et al. (2009), a estratégia é o conjunto integral de compromissos, decisões e ações necessários para uma empresa criar valor e obter retornos superiores à aqueles dos concorrentes. Ainda, segundo esse autor, o entendimento do setor ao qual a empresa está inserida e também de seus concorrentes é muito importante para identificar as operações futuras, suas oportunidades e ameaças.

Sendo assim evidencia-se que a análise estratégica é uma abordagem muito ampla e ao mesmo tempo “poderosa” que permite envolver, e analisar uma empresa em seu ambiente interno e externo, e através das informações adquiridas é possível formular estratégias que resultem numa vantagem competitiva em relação às demais indústrias atuantes no setor (HOSKISSON et al., 2009)

Porter (2004) afirma que, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser suas metas e o que fazer para alcançá-las.

Dessa forma, para que as organizações consigam atingir seus objetivos e sobreviver às constantes mudanças no mercado, é preciso entender e analisar quais são as forças que regem as concorrências em seu ambiente de atuação e como usar essas forças a seu favor.

Segundo Porter (2004), as regras de concorrência no mercado serão sempre relacionadas por essas cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes (entrantes potenciais), a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores (poder de barganha dos compradores), o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes já atuantes no mercado.

Ainda de acordo com Porter (2004), para conseguir enfrentar as forças competitivas e superar a concorrência, as organizações devem fazer uso das estratégias competitivas genéricas, tais como:

Liderança no custo total: A vantagem em custo pode ser conseguida com a redução dos custos operacionais, e investimento em grande volume de produção, de modo a diluir os custos fixos de operação e reduzir os custos unitários dos produtos, podendo entregar o produto final a um preço inferior ao dos concorrentes, obtendo maiores retornos.

Diferenciação: A estratégia genérica de diferenciação consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido, de forma a criar algo único e inovador, perante aos concorrentes, algo que agregue maior valor do que os produtos já existentes e que fidelize o consumidor com a marca.

Enfoque: A terceira estratégia genérica é utilizar como enfoque um determinado grupo comprador, um seguimento da linha de produtos, em uma determinada área geográfica, ou de acordo com necessidades estudadas sobre os clientes, isso permite entender melhor os gostos dos consumidores, de forma que esses não se importem em pagar preços mais altos pelos produtos, desde que tenham suas necessidades satisfeitas.

3. Setor de linha branca no Brasil

De acordo com Matusita (1997), o setor de linha branca no Brasil foi estabelecido na década de 1940, e resultou na formação de um oligopólio no qual predominavam grandes grupos como: a Brasmotor e Refripar.

A partir da década de 90 o mercado interno passou por mudanças conjunturais, devido à política de estabilização econômica no país, junto com a política de abertura comercial do governo Collor.

Com essa abertura econômica houve a entrada de produtos importados no mercado brasileiro, causando uma transformação no modelo de concorrência do setor, onde as empresas estrangeiras se firmaram no país, e começaram controlar as maiores e mais importantes empresas nacionais, caracterizando uma desnacionalização da produção de Linha Branca no Brasil (MATUSITA, 1997).

Dessa forma, a abertura econômica ao capital externo elevou os níveis de competitividade, e tanto as empresas entrantes quanto as já atuantes no setor, tiveram que reformular suas estratégias e buscar novas fontes de vantagem competitiva.

Atualmente, a indústria de eletrodomésticos é caracterizada como um oligopólio mundial, onde um número reduzido de grandes empresas controla o setor de linha branca no mundo, fato que se acirrou ainda mais após a década de 1990 (SOUSA, 2007).

As indústrias atuantes no setor de linha Branca desfrutaram de um longo período de crescimento e prosperidade, porém esse período foi seguido por uma desaceleração econômica mundial (CALIFE, 2009).

A economia do setor, após passar por um período de aquecimento foi abalada pela crise financeira internacional, dessa forma o governo brasileiro decidiu criar um pacote de medidas para estimular o crédito no país. Entre essas medidas, teve-se a redução do Imposto Sobre Produtos Industrializados (IPI), para estimular a atividade econômica, diante da possibilidade de agravamento da crise internacional (TERRA ECONOMIA, 2012).

No atual conjuntura econômica, a política da desoneração do IPI sobre os produtos de linha branca, reaqueceram as vendas e gera impactos positivos na economia do setor, porém a política de redução do imposto é uma medida a curto prazo, pois serve apenas de estímulo ao desenvolvimento do setor, já que os cofres públicos diminuem a arrecadação de recursos com essa medida.

Logo, em um presente cenário de crise econômica externa, e com o retorno gradual da tributação do IPI, as indústrias do setor de linha branca estão passando por um processo de desaquecimento de vendas, e para se precaver contra essas mudanças será necessário o desenvolvimento de estratégias bem estruturadas que permitam maior segurança contra a crise e que gere resultados melhores que os concorrentes.

4. Resultados e Discussões

As principais empresas atuantes no mercado de linha branca buscam utilizar estratégias que atendam seus públicos alvos, de forma a melhor satisfazê-los e através da diferenciação, agregar valor aos produtos e fidelizar os clientes com a marca (GREGO, 2012).

O setor de linha branca no Brasil é altamente competitivo, existem várias empresas atuantes no seguimento de eletrodomésticos, porém serão abordadas nesse trabalho apenas as maiores, visto que o setor é dominado por poucas empresas de grande porte.

A Whirlpool que lidera o setor de eletrodomésticos no Brasil, é uma empresa multimarcas, donas das marcas como a Brastemp, a Consul e a *Kichen Aid*. A Brastemp abrange as classes

A e B, e é reconhecida por sua qualidade e inovação. A Consul é sinônimo de tradição e confiança, e tem como foco principal a classe C. A sueca Electrolux possui apenas uma marca de eletrodomésticos, abrangendo vários nichos de mercado, tendo produtos tanto para as classes A/B, como para a classe C. A empresa está investindo cada vez mais em inovação na tentativa de conquistar a classe C (GREGO, 2012).

A Mabe é uma empresa de origem mexicana, e atualmente é detentora das marcas: GE, Continental e Dako. A GE é uma marca voltada para a classe A, para consumidores que desejam sofisticação e diferenciação, ou seja, está voltada para atender o mercado de luxo. A Continental atende ao público de poder aquisitivo menor, e está ligada ao atendimento das classes B e C, a marca é conhecida por ser sinônimo de renovação e modernidade. Já a Dako é direcionada ao público com poder aquisitivo menor (classes C e D), e que desejam qualidade e confiança nos produtos (GREGO, 2012).

Segundo Mascarenhas (2005), existem poucas marcas *premium* no Brasil: Brastemp, Electrolux, GE e BOSCH. Já as marcas populares são bem numerosas como: Consul, Dako, Continental, Atlas, Esmaltec, entre outras. O setor possui empresas que atendem tanto às classes mais altas, quanto às classes mais baixas da sociedade, conforme quadro 1.

Com o intuito de obter uma vantagem competitiva e lucrativa, 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 e com maior poder aquisitivo (GREGO, 2012).

As marcas Consul, Continental e Dako utilizam estratégias genéricas de liderança no custo total com o desenvolvimento de escalas eficientes e produção em grande quantidade, dessa forma seus produtos são repassados a preços mais acessíveis ao consumidor que busca qualidade e preço baixo.

O quadro 1 associa as marcas de cada Empresa e suas “Estratégias Genéricas” com os “Pontos Fortes” que são o significado das marcas para os clientes, e o Público Alvo de cada marca.

Empresa	Marcas	Público Alvo	Pontos Fortes	Estratégia Genérica
Whirlpool	Brastemp	Classe A/B	Qualidade e Inovação	Diferenciação
	Consul	Classe C	Tradição e Confiança	Custo
	Kichen Aid	Classe A	Personalização e Estilo	Diferenciação/Foco
Mabe	GE	Classe A	Sofisticação e Diferenciação	Diferenciação/Foco
	Continental	Classe B/C	Renovação e Modernidade	Custo
	Dako	Classes C/D	Qualidade e Confiança	Custo
Electrolux	Electrolux	Classe A/B e C	Inovação	Diferenciação
Panasônic	Panasônic	Classe A/B	Qualidade e Desempenho	Diferenciação
Samsung	Samsung	Classe A/B	Inovação e Alta tecnologia	Diferenciação/Foco
LG	LG	Classe A/B	Inovação e Alta tecnologia	Diferenciação/Foco

Fonte: Elaboração própria

Quadros 1- Eletrodomésticos de linha branca, público alvo e estratégias adotadas

Atraídos pela alta demanda no período que se estendeu até 2013 e pelas políticas governamentais de incentivo ao consumo, ocorreu nos últimos anos a entrada da LG, Samsung e Panasonic no setor de eletrodomésticos de linha branca. Dessa forma, essas novas entrantes passaram a incomodar empresas como a Whirlpool a Mabe e a Electrolux, que concorriam entre si e com pequenas marcas que não ameaçavam suas operações, e agora tem

que concorrer com empresas grandes e que já lideram outros setores que envolvem tecnologia. Segundo o jornal Brasil Econômico (2013) a LG lidera o segmento de máquinas de lavar roupas front load (acesso frontal), e tem como estratégia ampliar sua área de atuação e parcela de mercado.

Um dos fatores que vem atraindo olhares das gigantes do setor e dos novos entrantes é a oportunidade de investimento em vendas para as classes C, pois ocorreu nos últimos anos um aumento de poder aquisitivo e aumento de demandas de eletrodomésticos por essas classes.

O aumento do poder aquisitivo da classe C apresenta-se com um grande potencial de investimento e conquista de volume de vendas, pois esses consumidores representam mais de 50% da população brasileira e buscam produtos diferenciados e de confiança (IG ECONOMIA, 2011).

Frente a essas novas oportunidades, as organizações do setor definem suas estratégias competitivas na tentativa de obter retornos melhores que seus concorrentes e aumentar sua 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, colocando a sueca Electrolux na terceira posição, com 21% de participação, dessa forma o grupo Mabe fica atrás somente da Whirlpool (GREGO, 2012), como pode ser visto na Tabela 1 abaixo.

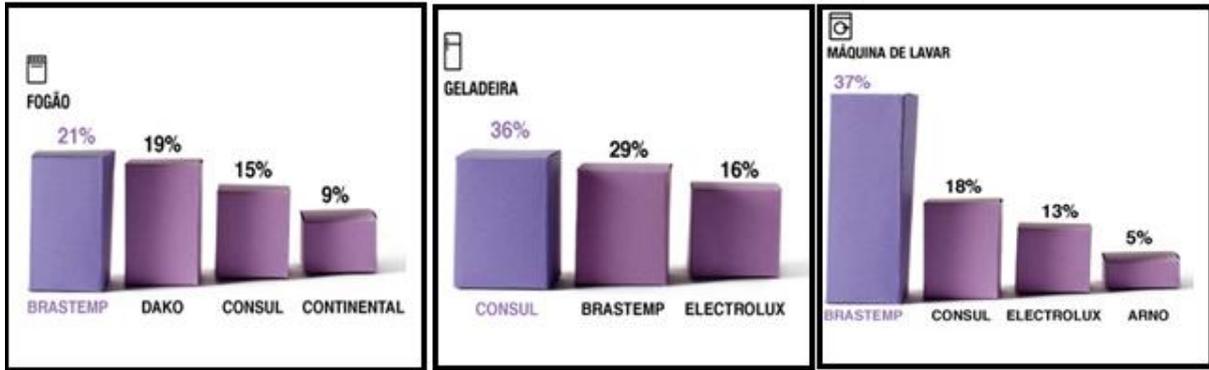
Empresa	Participação 2009/atual	Participação anterior
Whirlpool	36,5%	36,5%
Mabe	25%	16%
Electrolux	21%	21%
Esmaltec	9,5%	9,5%
BSH Continental	-	9%
Outros	8%	8%

Fonte: Grego (2012).

Tabela 1- Participação de mercado das empresas de linha branca.

Para aumentar suas participações no mercado, as indústrias do setor utilizam a criação de vários tipos de estratégias e investem em melhorias na qualidade de seus produtos e prestação de serviços com o intuito de reforçar sua marca na mente dos clientes.

Segundo a pesquisa *top of mind* do jornal Folha de São Paulo (2013), na categoria de geladeiras a marca mais lembrada pelos consumidores no momento da compra é a Consul com 36% das menções, seguida da Brastemp com 29%, e Electrolux com 16%. Na categoria de máquina de lavar a Brastemp se manteve como a principal marca quando se fala de lavadoras e foi citada por 37% dos entrevistados. Com 18% a Consul é a segunda marca mais lembrada, e em terceiro lugar a Electrolux com 13% das menções. Na categoria de fogões a Brastemp passou a Dako pela primeira vez desde o início das pesquisas e ocupa o topo do *ranking*, sendo a marca mais lembrada com 21% das menções, em segundo lugar a Dako com 19% e a Consul ocupa a terceira posição com 15%. Segue abaixo figura 1 contendo o resultado da pesquisa *top of mind* realizada pelo jornal Folha de São Paulo.



Fonte: Adaptado de Jornal Folha de São Paulo (2013).

Figura 1 - Pesquisa *Top of Mind* para as categorias de Fogões, Geladeiras e Máquina de lavar roupas

A Indústria de linha branca obteve resultados bem distintos ao longo das últimas décadas. Fatores como a redução das tarifas do IPI, e aumento de renda da população, ocasionaram o crescimento da demanda por itens desse setor.

Algumas categorias de produtos de linha branca (fogões e geladeiras) apresentam elevada penetração nos lares brasileiros, e por se tratar de bens de consumo duráveis, a troca do aparelho por outro novo não ocorre com frequência, dessa forma a indústria de fogões e geladeiras depende diretamente da criação de novos domicílios e do crescimento do número de residências com energia elétrica (BURGERS, 2013).

Para desenvolver uma estratégia adequada sobre qual produto de linha branca investir ou mesmo quais itens encontram-se com boa aceitação no mercado, é importante analisar o índice de penetração desses eletrodomésticos nos lares brasileiros.

A cada ano que se passa a presença de eletrodomésticos de linha branca nos lares aumenta. Algumas categorias tem elevado índice de penetração no mercado. Outras categorias como lavadoras de roupa apresentam com oportunidade de aumento de demanda de consumo, visto que as lavadoras estão presentes em apenas 55,14% dos lares brasileiros, conforme tabela 2 abaixo.

PRODUTO							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
FOGÃO	99,9%	99,9%	98,2%	98,4%	-	98,8%	98,75%
GELADEIRA	91,0%	92,4%	92,1%	93,4%	-	95,8%	96,65%
MÁQUINA DE LAVAR	39,3%	40,2%	41,5%	44,3%	-	51,0%	55,14%
FREEZER	16,0%	16,6%	16,0%	15,2%	-	16,4%	16,66%

Fonte: adaptado de IBGE-PNAD (2006 – 2012)

Tabela 2 - Índice de penetração de eletrodomésticos de linha branca nos lares brasileiros

A tabela 2 mostra o resultado da Pesquisa Nacional por amostra de domicílio de 2012 (IBGE, 2012), onde é demonstrada a existência dos principais eletrodomésticos de linha branca nos lares brasileiros. A amostragem utilizada leva em conta 61.292 milhões de domicílios permanentes. Como não foi feita a pesquisa PNAD no ano de 2010 e 2013 esse trabalho aborda dados da pesquisa PNAD de 2012. De acordo com essa pesquisa em cerca de 98,7% dos domicílios investigados havia presença de fogão. Na região Sul e Centro-Oeste, esse item estava presente em 99% dos lares, e nas regiões Norte e Nordeste em 97,5% dos lares. Através da pesquisa é possível perceber o aumento da penetração alguns bens duráveis, tais como: Geladeira (de 95,8% para 96,65%) e máquina de lavar roupa (de 51% para 55,14%).

As regiões com maior possibilidade de investimento são a região Norte e nordeste, pois ainda há um número reduzido de presença de alguns eletrodomésticos de linha branca em comparação com demais regiões.

O setor de linha branca no Brasil sofreu várias mudanças ao longo dos anos, de 2007 a 2012 a indústria do setor desfrutou de bons momentos, e obteve faturamentos elevados, sobretudo impulsionados por incentivos do governo como o programa “minha casa minha vida”, e com a redução do IPI que ocasionaram o aumento da demanda por produtos do segmento de linha branca (BURGERS, 2013).

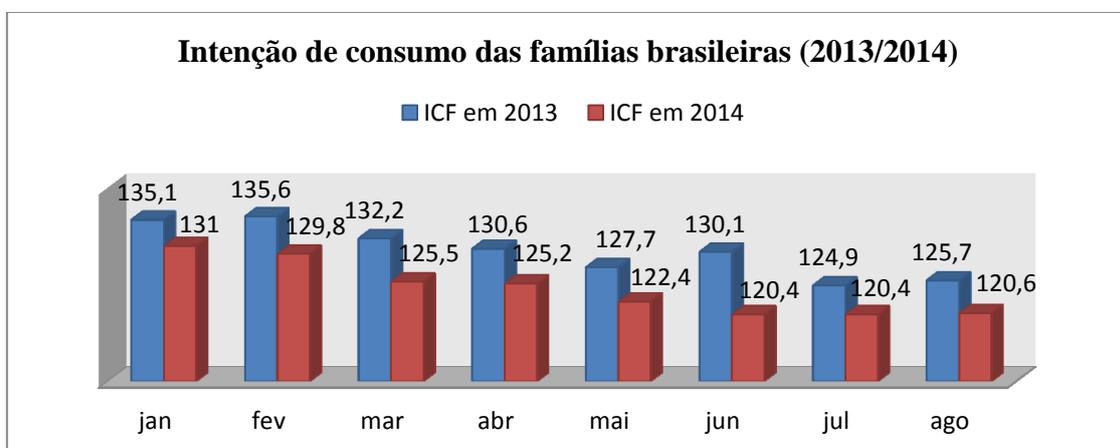
Contudo após desfrutar longos períodos de crescimento, o momento econômico do país indica uma fase de recessão e desaquecimento de vendas para o setor, principalmente devido ao evento da copa do mundo no Brasil, à redução do crédito aos brasileiros, e pelo fato das eleições de 2014 que elevam as incertezas quanto à política econômica do país.

Arelado a esses fatores o índice de confiança do consumidor também influencia no aumento ou redução da demanda por itens de consumo duráveis, e a conjuntura atual aponta uma redução no índice de confiança no setor, pois o país vive um momento de incertezas quanto ao rumo da política e apresenta-se em instabilidade econômica, logo a população tende a evitar o comprometimento de parte de sua renda na compra de bens de consumo duráveis como eletrodomésticos, para poder ter mais segurança com relação à manutenção de suas necessidades básicas.

De acordo com a pesquisa da Confederação Nacional do Comércio (CNC, 2014), a Intenção de Consumo das Famílias (ICF) apresentou recuo de 2,3% no mês de maio com relação ao mês anterior e queda de 4,2% com relação ao mesmo período de 2013. Essa redução no consumo é consequência do momento econômico brasileiro marcado pelo pessimismo e insegurança.

A pesquisa nacional de Intenção de Consumo das Famílias (ICF) é um indicador que tem como objetivo antecipar o potencial das vendas do comércio, o índice varia de 100 a 200 pontos, sendo que, o índice ICF abaixo de 100 pontos indica uma insatisfação em termos de consumo (CNC, 2014).

Os resultados para os meses de junho e julho também apontam um menor índice de intenção de consumo dos brasileiros, visto que os indicadores tiveram quedas consecutivas desde janeiro de 2014. Para o mês de agosto o índice de consumo apresentou um pequeno aumento de 0,2% na comparação com julho e queda de 2,1% em relação a agosto de 2013 (CNC, 2014). Segue abaixo figura 2 com a variação do índice de consumo.



Fonte: elaboração própria a partir de CNC (2014)

Figura 2 - Intenção de consumo das famílias brasileiras.

Dentre os produtos do varejo, a venda de móveis e eletrodomésticos teve a maior queda entre as categorias pesquisadas, recuando 4,1% entre junho e julho, tendo o pior resultado desde 2008. De janeiro a junho, o número de eletrodomésticos comercializados da indústria para o comércio caiu 12% na comparação com o mesmo período de 2013 (UOL, 2014).

Essa redução no consumo fez com que as montadoras do setor de linha Branca diminuíssem suas produções, iniciando o processo de suspensão de contratos e anúncios de férias coletivas de trabalho, entre outras medidas com intuito de redução de custos. Segundo Rebouças (2011) a estratégia de redução de custos é a mais utilizada pelas empresas para sobreviver aos momentos de recessão e desaquecimento de vendas. Essa estratégia consiste basicamente em: reduzir mão de obra, reduzir níveis de estoque, diminuir compras, melhorar a produtividade, eliminar custos de promoção, entre outros.

Outro fator agravante para esse desaquecimento de vendas para o setor em 2014 esteve relacionado ao evento da copa do mundo no Brasil que, além de ocasionar paralisações e feriados reduzindo a produção das indústrias, fez com que as famílias desviassem suas intenções de consumo para outros itens relacionados ao mundial, como TVs ou mesmo ingressos para o mundial (UOL, 2014). Dessa forma, a redução da intenção de compra gerou um estoque de produtos e, portanto uma rentabilidade menor por parte das empresas, que precisaram agir rapidamente e buscar novas estratégias de ação.

A Whirlpool dona das marcas Consul, Brastemp e *Kitchen Aid*, após prever um período de baixa demanda decidiu colocar um terço de seus 15 mil funcionários no Brasil de férias coletivas no mês de junho de 2014 (EXAME NEGÓCIOS, 2014). De acordo com informações liberadas no próprio site da Whirlpool, a empresa optou por fazer uma parada de quatorze dias, ocorrendo paralização de 90% da linha de produção.

Junto com a paralisação das atividades, a companhia decidiu aumentar em cerca de 10% os preços dos seus produtos, na tentativa de obter maiores retornos e poder se adequar ao período de recessão e pressão por redução de custos (EXAME NEGÓCIOS, 2014).

Seguindo a mesma tendência da líder Whirlpool, a Electrolux, terceira maior produtora de eletrodomésticos de linha branca, decidiu parar parte de sua produção no mês de junho de 2014, a medida levou em consideração as fábricas de Manaus, Curitiba e São Carlos, e mais da metade de seus colaboradores, cerca 4600 funcionários de 8600 funcionários tiveram férias coletivas por um prazo de 30 dias (UOL, 2014).

Todas essas paralisações foram uma tentativa de recuperação das indústrias de linha branca com relação à queda no volume de vendas e para evitar ociosidade dos funcionários.

Diante dessa nova conjuntura as empresas do setor de linha branca tem uma enorme batalha a enfrentar e por isso devem se valer de estratégias que permitam uma vantagem competitiva, e uma resposta mais rápida frente ao período de turbulência e recessão da indústria.

5. Conclusões

Com base nos estudos realizados, conclui-se que o setor de eletrodomésticos de linha branca passa por um momento de pessimismo e de concorrência extremamente acirrada. Além disso, o setor sofre com desaquecimento de vendas em virtude do momento econômico atual, sendo necessário que as indústrias do setor façam uma reformulação de suas estratégias para conseguir maiores retornos em meio a um cenário extremamente desfavorável.

Pode-se notar que o setor de linha branca passou por várias mudanças conjunturais ao longo de seu desenvolvimento, e que a cada dia as empresas buscam diversificar suas estratégias em busca de enfrentar a competição e aumentar participação no mercado. Verifica-se que as

empresas do setor de linha branca utilizam as estratégias genéricas de diferenciação custo e foco, com o intuito de obterem um posicionamento estratégico e obterem melhores retornos.

O mercado brasileiro apresenta-se dominado por poucas empresas, e é altamente competitivo. A Mabe com o intuito de aumentar sua participação no mercado adquiriu empresas de menor porte no país reposicionando sua marca no segundo lugar entre a Whirlpool e Electrolux.

Nos últimos anos ocorreram a entrada da LG, Samsung e Panasonic no setor de linha branca, ameaçando o posicionamento das empresas já atuantes e acirrando ainda mais a competitividade.

Algumas categorias de produtos de linha branca como fogões e geladeiras apresentam elevada penetração nos lares brasileiros, já a categoria de lavadoras apresenta baixa penetração nos domicílios revelando uma ótima oportunidade de investimento para o setor.

As políticas de redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) aumentaram as vendas do setor no período de 2012 a 2013, mas não foram suficientes para segurar o consumo em longo prazo, e o momento atual se torna menos favorável para a venda de eletrodomésticos no país, sendo que o primeiro semestre de 2014 apresentou menor volume de vendas desde o ano de 2008, dentre os vários fatores relacionados, pode-se associar essa redução de consumo a fatores como as incertezas quanto ao rumo da política do país que podem gerar impactos negativos na economia e faz com que a população reduza o consumo de bens duráveis para manter suas necessidades básicas ou mesmo quitar suas dívidas e às ameaças de crise na economia global. Diante do exposto, fica evidenciada a importância do estudo estratégico em busca de obter melhores resultados e sobreviver às forças competitivas do mercado.

Referências

BRASIL ECONOMICO. Disponível em: <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=19&clipping=36423>
Acesso em : 21 set. 2014.

BURGERS, R. F. Avaliação estratégica do desenvolvimento de corporate venture: um estudo de caso em uma multinacional no Brasil. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2013. 94f.

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

CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. p.19.

CNC. Confederação Nacional Do Comércio De Bens, Serviços e Turismo. Pesquisa Nacional de Endividamento e Inadimplência do Consumidor: PEIC. CNC maio. 2014. Disponível em: < http://www.cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/release_peic_mai_2014.pdf > Acesso em: 01 ago. 2014.

CNC. Confederação Nacional Do Comércio De Bens, Serviços e Turismo. Pesquisa de Intenção de Consumo das Famílias: ICF. CNC mai. 2014. Disponível em: < <http://www.cnc.org.br/central-do-conhecimento/pesquisas/pesquisa-de-intencao-de-consumo-das-familias-icf-maio-de-2014> > Acesso em: 01 ago. 2014.

EXAME NEGÓCIOS. Whirlpool dá férias a 5 mil funcionários. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/whirlpool-da-ferias-a-5-mil-funcionarios> > Acesso em: 23 mai. 2014.

EXAME. Brasil afeta lucro da Electrolux, que vê melhora da Europa. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/brasil-afeta-lucro-da-electrolux-que-ve-melhora-da-europa> > Acesso em 25 abr. 2014.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Top of Mind 2013.** Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/topofmind/2013/10/1360871-samsung-brastemp-consul-e-lg-sao-as-mais-lembradas-na-hora-de-equipar-a-casa.shtml>> Acesso em: 23/06/2014.

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).

HOSKISSON, R. E.; Et al. **Estratégia competitiva.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IG ECONOMIA. **Classe C cresce e representa 53% da população brasileira.** Disponível em <<http://economia.ig.com.br/classe-c-cresce-e-representa-53-da-populacao-brasileira/n1238185353304.html>>. Acesso em: 26/03/2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, H. R. **O Setor de Eletrodomésticos da Linha Branca: um diagnóstico e a relação varejo-indústria.** Dissertação (Mestrado) - Escola de Economia de São Paulo (FGV/EESP). São Paulo, 2005. 238f. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2059/henriquemascarenhasturma2003.pdf?sequence=2>> Acesso em : 22/06/2014

MATUSITA, A. P. **Mudança estrutural no setor de linha branca no anos 90: Características e condicionantes.** Dissertação (Mestrado) – IG/UNICAMP. Campinas, SP, 1997.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** 29. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

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.

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, SP, 2007.

TERRA ECONOMIA. **Governo reduz IPI e IOF de carros. Objetivo é reduzir preço em aproximadamente 10%.** Disponível em < <http://www.dezeroacem.com.br/2012/05/governo-reduz-ipi-e-iof-de-carros-objetivo-e-reduzir-preco-em-aproximadamente-10-3/>>. Acesso em 11/04/2014.

UOL ECONOMIA. **Vendas no comércio recuam 1,1% em julho, pior queda desde 2008.** Disponível em: < <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2014/09/11/vendas-no-comercio-recuam-11-em-julho-pior-queda-desde-2008.htm?de=9¶=0&valor=1>>. Acesso em: 14/09/2014.

UOL ECONOMIA. **Vendas no comércio recuam 1,1% em julho, pior queda desde 2008.** Disponível em: < <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2014/09/11/vendas-no-comercio-recuam-11-em-julho-pior-queda-desde-2008.htm?de=9¶=0&valor=1>>. Acesso em: 14/09/2014.

UOL. **Samsung apresenta novos produtos em linha branca.** Disponível em: <<http://propmark.uol.com.br/mercado/6955:samsung-apresenta-novos-produtos-em-linha-branca>> Acesso em: 27 ago. 2014.