



**UNICAMP**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**

**INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS**

**PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E  
TECNOLÓGICA**

**ANA PAULA MATUSITA**

**MUDANÇA ESTRUTURAL NO SETOR DE LINHA BRANCA NOS ANOS 90:  
CARACTERÍSTICAS E CONDICIONANTES**

Dissertação apresentada ao Instituto de Geociências como requisito  
parcial para obtenção do título de Mestre em Política Científica e  
Tecnológica

**Orientador:** Prof. Dr. Sérgio Robles Reis de Queiroz - Instituto de Geociências

**CAMPINAS - SÃO PAULO**

**DEZEMBRO-1997**



CHAMADA:	U/UNICAMP
Ex.	M437m
MEMO BC/	33006
OC.	395/98
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
RECO	R\$ 11,00
DATA	10/03/98
CPD	

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA  
PELA BIBLIOTECA. I.G. UNICAMP

1-00106525-2

Matusita, Ana Paula  
M437m Mudança estrutural no setor de linha branca nos anos 90:  
características e condicionantes / Ana Paula Matusita.-  
Campinas, Sp.: [s.n.], 1997.

Orientador: Sérgio Robles Reis de Queiroz  
Dissertação (mestrado) Universidade Estadual de Campinas,  
Instituto de Geociências

1. Economia Industrial. 2. Estabilização Econômica.  
4. Comércio Exterior. I. Queiroz, Sérgio Robles Reis de.  
II. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências.  
III. Título.



**UNICAMP**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**

**INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS**

**PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E  
TECNOLÓGICA**

**AUTOR: ANA PAULA MATUSITA**

**TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: MUDANÇA ESTRUTURAL NO SETOR DE LINHA  
BRANCA NOS ANOS 90: CARACTERÍSTICAS E CONDICIONANTES**

**ORIENTADOR: SÉRGIO ROBLES REIS DE QUEIROZ**

Aprovada em: 18 / 12 / 97

**PRESIDENTE:**

**EXAMINADORES:**

**Prof. Dr. Sérgio Robles Reis de Queiroz - Presidente**

**Profa. Dra. Silvia Tereza Ferreira de Frick**

**Prof. Dr. Sergio Luiz Monteiro Salles Filho**

Campinas, 18 de 12 de 97



**UNICAMP**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS/DPCT  
POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

**MUDANÇA ESTRUTURAL NO SETOR DE LINHA BRANCA NOS ANOS 90:  
CARACTERÍSTICAS E CONDICIONANTES**

**RESUMO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Ana Paula Matusita**

Essa dissertação tem como objetivo discutir as transformações na indústria de linha branca brasileira ocorridas a partir do final da década de oitenta.

Entre tais transformações, pretendemos analisar as modificações na conjuntura econômica nacional a partir de meados de 1994, com a implementação do programa de estabilização econômica. Este aspecto constituiu uma modificação interna ao país, com impacto direto sobre a linha branca. Sobretudo, as mudanças processadas a partir do Plano Real estão relacionadas ao desempenho das vendas de bens duráveis, que assumiram um comportamento excepcional como consequência da expansão do crédito. Além disso, também foi elevada a participação de bens importados entre a oferta de linha branca.

Por outro lado, o desempenho da demanda e as perspectivas de continuidade do crescimento do mercado de linha branca, também atuaram como determinante interno do estabelecimento no país de grandes grupos estrangeiros.

A entrada desses grupos está associada, ainda, ao acirramento da concorrência internacional desde o final dos anos 80, que intensificou a busca por novos mercados no início dos anos 90.

A desnacionalização do setor, o aumento da demanda e o aumento das importações entre a oferta indicam um processo de reestruturação da indústria de linha branca. Por sua vez, as perspectivas a partir desse processo apontam modificações tanto na inserção externa do setor quanto em sua organização produtiva.



**UNICAMP**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS/DPCT**

**PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E  
TECNOLÓGICA**

**MUDANÇA ESTRUTURAL NO SETOR DE LINHA BRANCA NOS ANOS 90:  
CARACTERÍSTICAS E CONDICIONANTES**

**ABSTRACT**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Ana Paula Matusita**

The main objective of this document is to discuss the transforming process occurred on the Brazilian white goods' industry since the late 80's.

This analysis considers the macroeconomic environmental changes that followed the stabilizing program played in middle 1994. This economic plan impacted directly the white goods demand on stimulating the consumers credit for durable goods. It's also impressing the increasing penetration of imported products on this period, as a result of the liberalization of the commercial policy and the overvaluation of the exchange rate.

The rise on the demand for these goods, associated with the tightening of the international competition has resulted in the establishment of new players in the Brazilian market by different strategy of association (mainly by fusion or acquisition) with Brazilian traditional companies.

All these modifications indicate a restructuring process on this sector, determining a different insertion of the Brazilian white good sector on the global economy.

*Para meus três amores:  
José Eduardo, Ana Beatriz e João Pedro.*

## AGRADECIMENTOS

A meu orientador, Prof. Sérgio Queiroz, agradeço imensamente pelo aprendizado que envolveu não só a elaboração desse trabalho, mas também minha formação como pesquisadora e profissional. Sem dúvida, devo à sua tenacidade a finalização da dissertação. Agradeço, ainda, seu apoio e amizade em momentos complicados, que o tornaram um amigo muito estimado.

Aos professores Silvia Frick e Sergio Salles, membros da banca examinadora, agradeço pela atenção e cuidado com que acompanharam esse trabalho durante o exame de qualificação.

Aos funcionários do Instituto de Geociências, Adriana, Valdenir e Tânia.

A Eletros, Associação Nacional dos Fabricantes de Eletroeletrônicos, pelo fornecimento dos dados de vendas industriais do setor de linha branca.

Aos colegas e professores do Cesit, pela compreensão que tiveram comigo durante o ano de 1997. Entre os professores, agradeço particularmente a Márcio Pochmann e Cláudio Dedecca.

Aos amigos do IEES e do núcleo Softex Campinas, em especial, a Lucia Beatriz e Márcia, que me ajudaram a resolver problemas técnicos e também na impressão do trabalho. Também agradeço por sua alegria e amizade, que permitiram transformar momentos de tensão em risos e alegria.

A Célio e Lili, Adauto e Ju, Dudu, Marcos Roberto e Ana Cristina, amigos muito especiais que conheci durante esse trabalho e cuja presença se tornou essencial no meu dia-a-dia. A Andréia e Zé Marcos, agradeço pelos mesmos motivos e ainda pela ajuda na elaboração das referências bibliográficas.

Ao Fidu, amigo de longa data, agradeço pelas discussões que tivemos sobre as mudanças no setor, que tornaram mais interessante a elaboração do trabalho e, sobretudo, agradeço pela relação sincera que estabelecemos e que sobrevive a qualquer tempestade.

Ao Johnny (João Benedito) agradeço pela ajuda na obtenção de dados e informações junto à Gazeta Mercantil e, principalmente, por sua presença e amizade inestimáveis.

Ao João Furtado e Silmara, sou grata por inumeráveis razões. Nos últimos anos, tudo o convívio com os dois foi extremamente importante, tanto para minha formação profissional quanto para o enriquecimento de minha vida pessoal. Apesar da distância durante a elaboração desse trabalho, sua presença foi constante e preciosa nesses dois aspectos.

Ao Paulo e Rosana, amigos queridos com quem compartilhei momentos muito especiais até agora, agradeço pelo estímulo constante. Apesar da alegria de dividir os motivos pelos quais os dois estão longe, não posso deixar de lado a falta e a saudade que deixaram.

A minha família, entre os quais, Maria Herminia, Érica, Quel, Celso, Eduardo (pai), Maria Angélica, Mari e Fítica. A todos eles, sou grata pelo carinho, amparo e incentivo.

Ao Gu, Bibia e Janjão, agradeço por terem tornado a elaboração desse trabalho muito mais emocionante.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	01
<b>CAPÍTULO 1 – PANORAMA INTERNACIONAL DO SETOR DE LINHA BRANCA E IMPLICAÇÕES SOBRE O SEGMENTO BRASILEIRO</b> .....	04
1.1 - Origens e difusão internacional dos produtos de linha branca .....	04
1.2 - A implantação das principais empresas nos EUA e Europa .....	09
<i>Estados Unidos</i> .....	09
<i>Europa</i> .....	11
1.3 - A internacionalização das principais empresas a partir da década de 80 .....	16
<i>O caso da Whirlpool</i> .....	16
<i>O caso da Electrolux</i> .....	23
1.4 - Implicações da expansão internacional das grandes empresas para o Brasil .....	30
<b>CAPÍTULO 2 - IMPLANTAÇÃO E EVOLUÇÃO DO SETOR DE LINHA BRANCA NO BRASIL</b> .....	32
2.1 - Formação do Setor .....	32
2.2 - Características gerais do setor de linha branca no Brasil .....	41
2.3 - A estabilidade na introdução de inovações no setor de linha branca .....	46
2.4 - Estabilidade e mudança no setor de linha branca .....	51
<b>CAPÍTULO 3 - A REESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE LINHA BRANCA NO PERÍODO RECENTE</b> .....	53
3.1 - A evolução das vendas e o salto em meados dos anos 80 .....	53
3.2 - Fatores condicionantes do salto nas vendas .....	59
3.3 - Medidas governamentais e perspectivas de continuidade da ampliação do mercado.....	63
3.4 - A concorrência externa no setor de linha branca .....	66
<i>A participação das importações na oferta de produtos de linha branca</i> .....	68
<i>A participação das exportações</i> .....	74
3.5 - Novos entrantes e modificações estruturais no setor .....	80
3.6 - Perspectivas do setor de linha branca no Brasil .....	86
<b>CONCLUSÃO</b> .....	90
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	95
<b>ANEXO</b> .....	98



## INTRODUÇÃO

O estabelecimento do setor de linha branca no Brasil, iniciado na década de 40, resultou na formação de um oligopólio no qual predominaram dois grandes grupos — Brasmotor e Refripar — além de algumas empresas de menor porte com atuação em nichos do mercado.

O mercado interno foi constituído, fundamentalmente, com base nas marcas ofertadas pelos grupos citados, que puderam consolidar posições na maioria dos produtos. Durante a década de oitenta, tal quadro foi acompanhado por uma conjuntura recessiva e desfavorável ao crescimento dos setores de bens de consumo. A estagnação na década de 80 teria como consequência o baixo empenho em modernização tecnológica.

A partir de 1994, as alterações conjunturais, fruto da implantação do programa de estabilização econômica no país, possibilitaram o surgimento de um cenário mais favorável ao desempenho do setor de linha branca. Neste cenário, podemos incluir a dinamização da demanda no setor, com o crescimento das vendas sendo alavancado pela disseminação das compras a prazo. Um outro fator de mudança colocado em marcha a partir de 1994 foi a ampliação da abertura comercial do país, com o adiantamento das etapas previstas desde a implementação do programa de abertura do governo Collor.

Por outro lado, enquanto efeito subjacente à dinamização das vendas e à abertura econômica, teve início a entrada de produtos importados no país. Até então, a oferta de bens da linha branca estava quase totalmente concentrada em produtos nacionais, inexistindo concorrência externa devido às barreiras instituídas pelos elevados impostos de importação.

A introdução de bens importados na linha branca nacional foi a primeira transformação das condições de concorrência no setor. Ainda que a entrada não tenha sido maciça, pois partiu-se de uma base insignificante (dada a quase ausência de importações para a maioria dos itens), sua tendência é crescente e os valores para 1996 são bastante consideráveis.

Por ordem cronológica, o segundo efeito de grande impacto sobre o setor a partir das modificações iniciadas em 1994 foi a entrada e estabelecimento no país de grandes conglomerados estrangeiros, que acabaram por controlar as maiores e mais importantes empresas. A primeira e mais evidente consequência dessa transformação está na

desnacionalização da produção de linha branca no Brasil, até então conduzida por empresas tradicionalmente familiares e nacionais.

Além dos determinantes da conjuntura interna, a internacionalização produtiva foi condicionada também por fatores externos. O principal dentre tais fatores foi o acirramento da concorrência internacional do setor, em curso a partir da estagnação dos mercados mais tradicionais (principalmente EUA e Europa). O aumento da concorrência nesses mercados teve como consequência a busca, pelos principais grupos, de atuação em novos mercados.

Portanto, esse conjunto de transformação indica um movimento de reestruturação da indústria brasileira de linha branca, cujos componentes principais são a ampliação produtiva, a entrada de novos competidores, o aumento da participação das importações na oferta, introdução mais acelerada de inovações e desnacionalização do setor.

A caracterização e análise da reestruturação do setor nacional se mostra bastante relevante, estando associadas a esse fenômeno recente consequências de impacto tanto sobre a inserção futura do setor em outros mercados, quanto sobre as estratégias de modernização produtiva das empresas.

Também importa ressaltar o peso econômico do setor de linha branca representado, até a década de 90, por um número pequeno de grandes empresas, mas com um faturamento da ordem de US\$4 bilhões<sup>1</sup> e geração direta de 48 mil empregos em 1995.

Além disso, existe a perspectiva de que as modificações estruturais em curso no setor de linha branca reflitam um processo mais amplo de transformações, abarcando outros segmentos da indústria brasileira. Nesse sentido, o setor de linha branca é representativo, pois sofre impactos tanto dos fatores internos das mudanças quanto dos fatores externos.

O primeiro capítulo apresenta o panorama do setor em nível internacional, com ênfase na modificação das estratégias dos grandes grupos estrangeiros a partir do final da década de 80 e a busca por novos mercados, que conduziria à expansão direcionada aos mercados emergentes, entre os quais, o Brasil.

O segundo capítulo apresenta uma descrição da evolução do setor brasileiro, com a constituição das principais empresas. Na formação do setor importa destacar o caráter estável de sua configuração até meados da década de noventa.

---

<sup>1</sup> Valor referente a 1995, agregando o desempenho do segmento de eletroportáteis. Vale ressaltar que cerca de 80% do faturamento refere-se à linha branca.

O último capítulo retrata as mudanças ocorridas na década de 90 a partir da ampliação recente do mercado de linha branca no Brasil. Entre as modificações no setor são discutidos tanto os aspectos relativos à sua inserção externa, bem como as consequências geradas pela entrada maciça de grandes grupos estrangeiros.

## CAPÍTULO 1

### PANORAMA INTERNACIONAL DO SETOR DE LINHA BRANCA E IMPLICAÇÕES SOBRE O SEGMENTO BRASILEIRO

A conformação atual da indústria internacional de linha branca é resultado de um processo de crescimento baseado em aquisições e fusões pelas maiores empresas do setor. Fundamentalmente, as maiores empresas do setor originaram-se nos mercados norte-americano e europeu.

No final dos anos 80, o processo de expansão dos grandes grupos internacionais encontrou restrições no amadurecimento dos mercados de origem. Nesse período, grandes grupos, como a Whirlpool nos EUA e a Electrolux na Europa, redirecionaram suas estratégias de expansão para os denominados mercados emergentes, entre os quais o Brasil.

O capítulo que segue apresenta um panorama geral da linha branca internacional. Inicialmente, são apresentados a origem da indústria internacional, bem como as formas de difusão dos bens. As seções seguintes retratam as modificações de estratégia dos principais grupos a partir do acirramento da concorrência no final da década de 80, bem como as consequências para o setor brasileiro da busca por novos mercados empreendida por esse grandes grupos.

#### **1.1 - Origens e difusão internacional dos produtos de linha branca**

A indústria de linha branca tem uma de suas origens na estratégia de diversificação de outros setores, especialmente das linhas de montagem da indústria automobilística. Nos EUA, grande parte das maiores empresas se formou por diversificação, ou seja, em diversos casos a passagem para a produção de aparelhos da linha branca ocorreu devido a características semelhantes na forma de produção, o que tornava a diversificação uma estratégia natural, dadas as possibilidades sinérgicas e o aproveitamento de economias de escopo.

Por outro lado, outro modo de origem estaria nos casos em que se desenvolveram formas de evolução “espontânea” do setor com base no advento do próprio sistema elétrico.

Assim, a introdução do sistema elétrico e as aplicações geradas subsequentemente, deram margem a uma série de possibilidades inventivas.

A origem a partir do sistema elétrico possibilitou que o desenvolvimento de novos produtos estivesse vinculado e apoiado na capacidade inventiva e tradição de pesquisa de empresas como a General Electric e a Westinghouse, duas grandes empresas do setor elétrico norte-americano<sup>2</sup> cujo crescimento deu-se tanto graças a produtos correlatos como através da expansão em investimentos em outras áreas.<sup>3</sup>

A diversificação também teve o intuito de aumentar a demanda por equipamentos de transmissão e geração de eletricidade, originando o vínculo entre a produção de equipamentos elétricos e a produção de aparelhos eletrodomésticos. De fato “(...) tais aparelhos puderam aumentar a produção de pequenos motores elétricos e expandir a demanda por eletricidade gerada pelos produtos primários das companhias”. (CHANDLER, 1990: p.218)

Por outro lado, o investimento extensivo das grandes empresas do setor elétrico parece ter sido um dos elementos que desestimulou a entrada maciça de firmas na produção única, isto é, a partir de um único item. Contudo, há casos importantes de empresas que se iniciaram no setor a partir da invenção, ou apenas produção, de um único item, com a ampliação posterior para linhas de produtos.

O caso dos aspiradores de pó enquadra-se como exemplo de invenção e efetivação da produção sem vínculos com os setores elétrico e mecânico. A invenção desse produto, deu-se em Londres em 1901 por H. C. Booth, que imediatamente fundou a British Vacuum Cleaner Company.<sup>4</sup>

O desenvolvimento posterior desse produto em particular esteve relacionado apenas à diminuição de tamanho, dada sua pouca complexidade tecnológica. Os modelos iniciais dos aspiradores de pó eram bastante grandes e pouco práticos, ficando acondicionados em carroças fora das residências. Apenas o tubo de aspiração passava para o interior através de portas ou janelas. Gradativamente, foram projetados modelos menores e, em 1909, foi lançado

---

<sup>2</sup> Nos anos entre guerras, o setor eletro-eletrônico era o segundo em número de cientistas e engenheiros empregados, ainda que estivesse distante do primeiro, o setor químico. Grande parte desses pesquisadores estava concentrada nos laboratórios da GE e da Westinghouse. Cf. CHANDLER, 1990: p. 218.

<sup>3</sup> Em sua origem, a General Electric era especializada na produção de lâmpadas e materiais elétricos, mas acabou por incorporar a produção de eletrodomésticos.

<sup>4</sup> Devemos ressaltar que a invenção do aspirador de pó foi precedida pelo desenvolvimento do *carpet-sweeper* nos EUA em 1860. Cf. WILLIAMS, 1982: p. 394.

no mercado norte-americano o aspirador portátil por outro produtor — Hiram Maxim. (WILLIAMS, 1982: p.394)

A difusão de grande parte dos aparelhos eletrodomésticos, principalmente no mercado norte-americano, teve início no período imediatamente posterior à Primeira Guerra. O período de difusão relativo a cada tipo de aparelho associou-se à função do eletrodoméstico, ocasionando níveis de aceitação e variações temporais distintas.

Segundo sua função “social”, os eletrodomésticos podem ser divididos em duas categorias diferentes: aparelhos *time-using* e aparelhos *time-saving*.<sup>5</sup>

A primeira classe de bens destina-se a preencher o tempo doméstico através do entretenimento; tipicamente, trata-se de aparelhos de áudio e vídeo. Por sua vez, os bens do tipo *time-saving* estão associados à simplificação do trabalho doméstico; nessa categoria, estão relacionados os bens da linha branca e os eletroportáteis.

Historicamente, as duas categorias seguiram padrões de difusão totalmente distintos. A partir de sua introdução comercial, os aparelhos *time-using* apresentaram níveis de aceitação bem mais abrangentes e maior velocidade de difusão que outros eletrodomésticos. Distintamente, o ritmo de difusão apresentado por bens do tipo *time-saving* é bem mais lento quando comparado com o período entre introdução e massificação dos bens da primeira categoria (TABELAS 1.1 e 1.2).

**TABELA 1.1 – Difusão de Bens Seleccionados nos EUA**

Bens	Ano de Introdução *	de Anos adicionais para atingir o percentual de difusão abaixo		
		20%	50%	75%
TV-BP	1948	2	5	7
Rádio	1923	3	6	12
TV-cores	1961	6	6	10
Refrigerador	1925	7	13	23
Lava-roupas	1916	6	20	34
Secadoras	1950	11	22	

Fonte: Bowden, S. e Offer, A. “Household Appliances and the Use of Time: the United States and Britain Since the 1979’s”, p.729.

<sup>5</sup> “Tal distinção já foi identificada por especialistas em marketing, que dividem bens e serviços em duas classes. as quais propuseram as denominações *time-saving* e *time-using*. Os bens *time saving* reduzem o tempo requerido para executar tarefas domésticas específicas. (...). A outra classe de bens, bens *time-using*, é aquela que requer o uso do tempo discricionário em conjunto com o produto. O rádio e a televisão requerem um comprometimento do tempo discricionário para que se obtenha satisfação. A tecnologia *time-saving* é aplicada ao trabalho doméstico, enquanto o rádio e a televisão são bens tipicamente *time-using*. Os bens *time-saving* permitem aumentar a quantidade de tempo discricionário, enquanto os bens *time-using* podem elevar sua qualidade.” BOWDEN e OFFER, 1994: p.728.

**TABELA 1.2 - Difusão de Bens Seleccionados no Reino Unido**

Bens	Ano de Introdução*	Anos adicionais para atingir o percentual de difusão abaixo		
		20%	50%	75%
TV-BP	1949	5	9	12
Rádio	1923	3	10	20
TV-cores	1970	4	8	13
Refrigerador	1946	15	22	-
Lava-roupas	1934	23	30	-
Secadoras	1950	31	-	-

Fonte: Bowden, S. e Offer, A. "Household Appliances and the Use of Time: the United States and Britain Since the 1979's", p.729.

Um exemplo ilustrativo é a difusão das máquinas de lavar que, apesar da introdução bem anterior (cerca de três décadas), em 1970 não haviam alcançado o mesmo nível de difusão dos televisores branco e preto. Estes, em dez anos a partir da introdução — ocorrida em 1948 —, já haviam sido adquiridos por 80% dos domicílios norte-americanos (BOWDEN e OFFER, 1994).

No caso dos itens de lavagem e secagem (roupas e louças), a difusão foi tardia, ainda que as invenções não o tenham sido. Tal fato deve-se, provavelmente, à consideração de tais itens como bens de luxo; as secadoras de roupas, ainda que já estivessem em uso nos EUA por volta da década de 20, só começaram a aparecer na Europa na década de 60 (TABELA 1.2). Do mesmo modo, as lava-louças eram item raro no mercado europeu até meados da década de 50.

Sobretudo, as diferenças no padrão de difusão das duas categorias de bens encontra explicação tanto em determinantes sócio-culturais quanto tecnológicos. Tecnicamente, em sua maioria os bens *time-saving* são bastante estáveis apresentando apenas mudanças incrementais. Em geral, não ocorrem mudanças funcionais a partir de novos produtos, o que torna a substituição adiável até o final da vida útil do aparelho.

Um exemplo que ilustra claramente a estabilidade tecnológica dos bens *time-saving* é o caso dos refrigeradores, cujas inovações mais relevantes são anteriores à sua introdução e difusão para uso doméstico. Entre o segmento de refrigeração, assim como entre outros itens da linha branca, a maior parte da atividade inventiva ocorreu nos EUA. Nesse segmento, já por volta de 1850 foram desenvolvidas máquinas para resfriamento de grandes volumes.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Na época, a importação de grandes volumes de carne congelada da Austrália e América do Sul constituía uma das principais aplicações para tal invento.

Concomitantemente, também ocorreu a instalação de plantas de refrigeração menores nas grandes cidades, tornando possível a estabelecimentos comerciais a compra de blocos de gelo por preços acessíveis. No caso das residências, a entrega de caixas de gelo acabou tornando-se comum nas cozinhas de classe média (WILLIAMS, 1982).

Somente por volta de 1920 os refrigeradores tiveram suas dimensões suficientemente reduzidas para uso doméstico. Os primeiros modelos foram fabricados nos EUA, com base no princípio da compressão, sendo movidos por motores elétricos de pequeno porte. Inicialmente, o elemento refrigerante era a amônia, sendo substituída mais tarde (no final da década de vinte) por substâncias sintéticas (gases freon). Até os dias atuais, os compressores permanecem como a parte vital dos refrigeradores, ou seja, deve ser ressaltado o fato de que não ocorreram mudanças técnicas fundamentais na base desse produto.

Após a diminuição de seu tamanho, a modificação mais relevante entre os refrigeradores foi introduzida pela sueca Electrolux em 1922, na forma de um modelo que não necessitava do acoplamento de motores e outras partes móveis, utilizando uma fonte de energia diretamente como eletricidade, ou mesmo gás ou parafina, caso a primeira não fosse disponível (ELECTROLUX: 75 years of operations, 1996).

Em geral, no tocante à tecnologia, o setor de linha branca caracteriza-se pela ausência de inovações radicais a partir da introdução de grande parte dos produtos, iniciada por volta da década de vinte.

Em contrapartida, os bens destinados ao entretenimento, como aparelhos de som e imagem, são extremamente dinâmicos tecnologicamente, o que determina que os lançamentos incorporem inovações, em grande parte das vezes fundamentais, que diferenciam os novos produtos.

Como consequência de seu pouco dinamismo tecnológico, culturalmente os bens do tipo *time-saving* não apresentam *status* social tão elevado quanto os *time-using*.

O relativamente baixo conteúdo inovativo dos bens *time-saving* — integrados, em parte, pelos produtos que compõem a linha branca — constitui fator importante na diferenciação das duas categorias.

No caso da linha branca, o lançamento de um novo modelo não incorpora inovações fundamentais que o diferenciem do anterior. As eventuais modificações incorporadas são



correntemente denominadas de *whistles and bubbles*, pois têm o papel de diferenciar minimamente os modelos.

As diferenças na incorporação de inovações determinam graus de penetração diferentes segundo sua categoria. Os produtos da linha branca atingem níveis de saturação do mercado muito mais rapidamente, ao passo que os bens do tipo *time-using* tem seu mercado constantemente renovado a partir do lançamento de inovações/novos modelos como fruto de seu maior potencial inovativo.

## **1.2 - A implantação das principais empresas nos EUA e Europa**

As principais empresas da linha branca em nível internacional se constituíram nos mercados norte-americano e europeu. A constituição de grandes empresas é anterior nos EUA, sendo plausível acreditar que isto se deva ao maior desenvolvimento tecnológico desse país no entreguerras, além das dificuldades geradas na Europa pelos dois conflitos (Primeira e Segunda Guerras). Contudo, nos dias atuais, EUA e Europa constituem os mercados mais antigos da linha branca, com as empresas mais tradicionais do setor, além de um nível elevado de difusão para a maioria dos produtos.

### ***Estados Unidos***

Além das diferenças entre categorias, também se verifica um *gap* temporal entre a introdução e difusão de eletrodomésticos nos EUA e Europa, como as TABELAS 1.1 e 1.2 também permitem observar. Em geral, as trajetórias de difusão de bens iniciadas em 1920 nos EUA só começaram na Inglaterra por volta da década de cinquenta. Tal fato é determinado pelo nível de renda real mais baixo na Inglaterra nos anos do pós-Primeira Guerra, bem como pelo estabelecimento anterior nos EUA da produção de eletrodomésticos.

A principal empresa norte-americana — a Whirlpool Corporation, que atualmente ocupa o posto de líder mundial em produção e comercialização de linha branca —, instalou-se no ano de 1911 a partir de uma fabricante familiar de lavadoras — a Upton Machine Co. (Michigan).

Em 1916, a empresa passou a ser a principal fornecedora de máquinas de lavar para a Sears, Roebuck and Co.<sup>7</sup> Em 1929, a Upton Machine efetuou sua fusão com a Nineteen Hundred Washer Company, formando a Nineteen Hundred Corp (WHIRPOOL: how we got here, 1996, p. 01).

No pós-Segunda Guerra, a empresa lançou sua primeira máquina de lavar automática (1947) sob a marca Whirlpool e com distribuição no mercado norte-americano através da Sears; em 1950, a linha de produtos passou a contar também com secadoras automáticas. No mesmo ano, a Nineteen Hundred mudou sua denominação para Whirlpool Corporation.

Desde os anos 50, a empresa efetuou algumas fusões e aquisições dentro do mercado norte-americano que a levaram a englobar marcas e unidades produtivas por todo o território. Em 1955, foi efetuada a fusão com a Seeger Refrigeration Co., além da aquisição da divisão de condicionadores de ar da RCA, estabelecendo o nome RCA Whirlpool como marca e Whirlpool-Seeger Corporation como denominação empresarial (WHIRPOOL: how we got here, 1996, p. 02).

Em 1956 foi introduzida a primeira linha completa de produtos de linha branca sob a marca RCA Whirlpool. O nome RCA permaneceu vinculado à marca até 1957, quando os produtos voltaram a ser comercializados somente como Whirlpool. Também em 1957, a denominação da empresa voltou a ser Whirlpool Corporation, permanecendo até os dias atuais.

No final dos anos 60, o grupo entrou no mercado de eletrodomésticos canadense, através da aquisição de parte da Inglis LTD., que em 1990 foi totalmente adquirida pelo grupo (WHIRPOOL: how we got here, 1996, p. 03). Até meados da década de 80, a expansão da Whirlpool esteve quase que totalmente concentrada na América do Norte.<sup>8</sup> Com o alto grau de saturação atingido por esse mercado na década, a empresa foi impelida a buscar outras formas de propagar sua atuação. De fato, a mudança de atitude estratégica ocorreu em 1987, quando o atual presidente da empresa, David Whitwan, assumiu a execução do programa de globalização do grupo, projetando o crescimento da Whirlpool para fora dos limites de seu mercado principal (BUSINESS WEEK, 24/06/96, P. 35).

---

<sup>7</sup> O contrato firmado com a Sears, ainda em vigor nos anos 90, foi vital para o crescimento da empresa. Atualmente, a Sears gasta cerca de US\$ 700 milhões anuais com a compra de máquinas de lavar e secar (Gazeta Mercantil, 26/06/96, p. C-07).

<sup>8</sup> A principal exceção foi a parceria firmada com o grupo Brasmotor nos anos 50, que será tratada adiante.

## *Europa*

Em sua origem, o mercado europeu foi dominado por importações de aparelhos produzidos nos EUA. Num primeiro momento, a demanda por eletrodomésticos na Europa manteve níveis bastante modestos, pois os produtos eram considerados bens de luxo — principalmente em consequência de seus preços elevados (BIANCHI e FORLAI, 1988).

Os primeiros grandes produtores europeus surgiram por volta da década de 50, atraídos pelas possibilidades de expansão do mercado. Contudo, o nível dos preços foi mantido, dado que, no período, a demanda do setor era considerada não-elástica em relação aos preços. Nesse contexto, alguns produtores locais estabeleceram posições de domínio que evoluíram para a formação de oligopólios nacionais. Até o início da década de 60 o setor europeu de linha branca pode ser caracterizado como um conjunto de grandes produtores direcionados estritamente para seus respectivos mercados (BIANCHI e FORLAI, 1988).

Com a instituição da Comunidade Européia e a queda das tarifas de importação, foi iniciado um processo de redução dos preços dos produtos, o que configurou um primeiro incentivo à entrada em outros mercados. Dessa forma, a CEE desencadeou a estruturação de um mercado continental.

No final da década de 50, a entrada de um grupo de novos produtores italianos constituiu um marco na estruturação do setor. As entrantes — Zanussi, Zoppas, Borghi e Fumagalli — introduziram sistemas de produção em massa através da construção de grandes unidades de produção (BADDEN-FULLER e STOPFORD, 1991).

Além da taylorização da produção, a estratégia de entrada dos italianos também foi inovadora ao introduzir no mercado modelos padronizados e bastante diferentes de seus antecessores, ainda que não tenham sido incorporadas mudanças na base tecnológica dos produtos. O fator básico de diferenciação dos produtos italianos era a simplificação do uso, tornando-os mais compatíveis com a idéia de uso rotineiro, bem como modificações técnicas relativas a aspectos mecânicos dos produtos, como peso, ruídos, capacidade de refrigeração e capacidade de lavagem.

Sobretudo, a consequência mais importante da adoção da padronização na linha branca pelos italianos foram os ganhos de escala obtidos na produção, que desencadearam um

processo de redução de custos seguido por reduções nos preços.<sup>9</sup>

A partir da introdução de produtos mais baratos, a demanda por linha branca ganhou novo impulso e os produtos puderam se popularizar no mercado italiano. No resto da Europa a insignia de bens de luxo ainda seria mantida por algum tempo, já que os outros competidores nacionais não seguiram a “fórmula” italiana, ou seja, num primeiro momento não ocorreram reorganizações nos sistemas produtivos vigentes em resposta à iniciativa italiana.

Com a chegada dos italianos a outros mercados europeus, muitas empresas domésticas entraram em colapso. Através de vantagens de custo determinadas por ganhos de escala e, conseqüentemente, com produtos mais baratos, os italianos puderam conquistar rapidamente cerca de 40% do mercado europeu de linha branca (BADDEN-FULLER e STOPFORD, 1987).

À necessidade de reorganização estrutural mediante a crise desencadeada pelos produtores italianos, seguiram-se estratégias gerais de fusões no setor. O efeito culminante desse processo generalizado de aquisições e fusões foi o aumento da concentração no setor. Contudo, as lideranças nacionais em termos de marca permaneceram, a partir de então, associadas à liderança de produção das empresas italianas que se tornaram grandes exportadoras.<sup>10</sup>

Na década de 70, inicia-se um período de atenuação no ritmo de crescimento da demanda por aparelhos tradicionais, como geladeiras e máquinas de lavar. Esse comportamento de desaceleração do crescimento estava relacionado ao início da saturação do mercado nesses países.

Apesar da tendência do mercado à saturação, as principais empresas optaram pela continuidade dos investimentos em expansão da capacidade produtiva enquanto estratégia principal. Ao apostar na continuidade do crescimento da demanda no momento em que ocorria sua retração, o direcionamento estratégico adotado no período acabou por gerar a criação de elevada capacidade ociosa no setor.

---

<sup>9</sup> “Como Henry Ford há muito tempo, e os japoneses mais recentemente, os italianos ofereceram preços baixos e produtos padronizados para obter vantagens de economia de escala na produção, efeitos de aprendizado, vantagens de custo dos fatores locais, custo de transporte declinantes e o então recém-formado Mercado Comum.” BADDEN-FULLER e STOPFORD, 1991: p. 494.

<sup>10</sup> É importante ressaltar o fato de que no setor de linha branca o reconhecimento da marca tem papel essencial. Assim, empresas nacionais tradicionalmente reconhecidas puderam se manter no mercado nesse período de crise combinando a produção de seus antigos itens e a distribuição dos novos produtos introduzidos no mercado pelos italianos.

Em decorrência, deu-se o acirramento da competição via preços entre os principais produtores. Adicionalmente, as firmas optaram por aumentar o grau de diferenciação dos produtos, o que, aliado às diferenças entre padrões nacionais, acarretou um incremento exagerado no número de modelos disponíveis.

Contudo, o efeito imediato da proliferação de modelos foi o elevado incremento nos custos e o rebatimento nos preços (que foram novamente elevados) uma vez que a multiplicação de modelos dentro do mesmo item ocasionou decréscimos nas economias de escala conquistadas a partir da produção em massa. Assim, as líderes italianas (então estabelecidas em todos os mercados da Europa) foram atingidas em sua principal vantagem competitiva. No caso de firmas operantes em nichos do mercado — como os bens de luxo — o efeito foi insignificante.

A perda de posições de domínio por parte das empresas italianas — cujo principal exemplo é o da líder Zanussi —, foi um dos principais fatores de mudança no contexto concorrencial do período subsequente. No caso da Zanussi, os fatores que desencadearam a crise foram os custos em ascensão e a saturação do mercado combinados com uma crise financeira interna ao grupo (BIANCHI e FORLAI, 1988).

Contudo, o principal elemento que desestabilizou o domínio italiano ocorreu no início da década de 80 com a expansão da participação da sueca Electrolux no mercado europeu de linha branca. Até então, a Electrolux havia se estabelecido como líder mundial na produção e comercialização de aspiradores de pó. A participação da empresa na linha branca estava concentrada no mercado sueco como líder nacional do setor.

A formação do grupo sueco teve início em 1912, com o estabelecimento de uma parceria entre as empresas Elektromekaniska AB, a fabricante de lâmpadas AB Lux e Axel Wenner-Gren. No mesmo ano, foi iniciada a produção do primeiro modelo de aspiradores de pó da empresa, o LUX I, em Estocolmo. A fundação da AB Electrolux ocorreu anos mais tarde, em 1919, com a fusão da Elektromekaniska AB e da AB Lux, tendo Wenner-Gren como presidente. A expansão dos negócios do grupo teve como base um método de vendas inovador para a época, concebido por Wenner-Gren, as vendas *door-to-door*, ou seja, os aspiradores de pó LUX I eram vendidos de porta em porta (ELECTROLUX: 75 years of operations, 1996).

Em 1922, dois engenheiros suecos, Baltzar von Platen e Carl Munters, desenvolveram um invento que possibilitou a refrigeração através do processo de absorção. Com base na

criação de von Platen e Munters, a Electrolux iniciou sua produção de refrigeradores por absorção, através da aquisição da empresa sueca AB Arctic. Em 1925 o grupo sueco lançou seu refrigerador no mercado mundial (ELECTROLUX: 75 years of operations, 1996).

No início da década de 50, o grupo efetuou o lançamento de seu primeiro modelo de lava-roupas doméstico. Em 1962, a linha de eletrodomésticos foi expandida com a aquisição da empresa ElektroHelios, introduzindo sob a marca Electrolux fogões, *freezers* e uma nova linha de lavadoras. Através de outra aquisição efetuada em 1974 nos EUA, a Electrolux tornou-se líder mundial na produção dos denominados *floor-care products* (aspiradores de pó, enceradeiras, cortadores de grama, etc), através do controle da National Union Electric/Eureka (ELECTROLUX: 75 years of operations, 1996).

A expansão de sua presença no mercado europeu teve início em 1984, com a compra de 49% da empresa italiana Zanussi. Em 1986, a empresa sueca assumiria o controle da Zanussi, que se encontrava em dificuldades financeiras além da crise generalizada em consequência de seus equívocos de estratégia.

A aquisição da líder Zanussi pela Electrolux foi o fator culminante para o fim da hegemonia italiana no mercado europeu, iniciando um novo período marcado pela concentração do setor num número reduzido de grandes conglomerados. Além da forte concentração, o período seria marcado ainda pelo início da expansão fora dos mercados de origem.

Em síntese, a evolução do setor de linha branca europeu pode ser dividida em períodos conforme o Quadro 1. Hoje, um número reduzido de grandes conglomerados controla o mercado europeu, atuando ainda na disputa por outros mercados no cenário internacional.

**Quadro 1 - Caracterização em períodos da estruturação do mercado de linha branca europeu**

Década de 50	Década de 60	Década de 70	Início da década de 80	Final da década de 80
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importação de produtos dos EUA</li> <li>• Estabelecimento dos primeiros produtores europeus</li> <li>• Preços altos</li> <li>• Atuação restrita a espaços nacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento dos produtores italianos</li> <li>• Padronização da produção, através do fordismo/taylorismo</li> <li>• Redução dos preços</li> <li>• Constituição de um mercado europeu de massa para os produtos da linha branca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada dos grandes produtores italianos em outros mercados</li> <li>• Constituição do mercado continental</li> <li>• Colapso de empresas nacionais</li> <li>• início da saturação do mercado para produtos tradicionais</li> <li>• criação de capacidade ociosa</li> <li>• acirramento da competição via preços</li> <li>• aumento da diferenciação dos modelos, com rebatimentos nos custos e preços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fim do domínio italiano</li> <li>• Expansão da Electrolux</li> <li>• Concentração do setor através de aquisições efetuadas pelas maiores empresas</li> <li>• Aquisição da italiana Zanussi pela Electrolux</li> <li>• Estagnação dos mercados tradicionais (Europa e EUA)</li> <li>• Saturação dos mercados de origem</li> <li>• Início da busca por crescimento em novos mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração do setor em grandes empresas internacionalizadas</li> <li>• Intensificação da entrada em novos mercados, com ênfase nos denominados mercados emergentes</li> </ul>

Elaboração própria.

### **1.3 - A internacionalização das principais empresas a partir da década de 80**

A década de 80 foi marcada por um processo de concentração do setor na atuação de grandes grupos, o que ocorreu através de diversas aquisições e fusões. Inicialmente, tal processo esteve relacionado à expansão dentro do bloco regional das principais empresas (ou seja, no caso da Whirlpool, a expansão seria iniciada com a entrada no Canadá; no caso da Electrolux, a expansão se daria dentro do mercado europeu).

Posteriormente, a expansão dos grandes grupos do setor se voltaria aos chamados mercados emergentes (América Latina, Ásia, Leste Europeu), uma vez que os mercados tradicionais (América do Norte e Europa) encontravam-se saturados já no final da década de 80.

O processo de expansão em novos mercados será apresentado a seguir, com a concentração da análise nos casos dos dois maiores grupos mundiais, Whirlpool e Electrolux. A utilização desses dois casos justifica-se por se tratar das duas principais concorrentes internacionais que iniciaram estratégias direcionadas a outros mercados. Além disso, atualmente os dois grupos citados mantêm presença em todos os novos mercados, o que inclui o mercado latino-americano através das aquisições de empresas brasileiras efetuadas entre 1995 e 1997.

#### ***O caso da Whirlpool***

Dentro do novo contexto, iniciado na década de 70 com a desaceleração no ritmo de crescimento da demanda nos países desenvolvidos, as grandes empresas começaram a se expandir fora de seus mercados domésticos através de programas de globalização.

Dessa forma, a líder Whirlpool Corporation, que até então havia concentrado quase que totalmente sua atuação no mercado norte-americano, mudou sua orientação estratégica com vistas à atuação mundial, dando início a seu programa de globalização no final da década de 80 (WHIRLPOOL ANNUAL REPORT, 1995).

A decisão da empresa foi tomada de modo cauteloso. Antes da opção por tentativas de



inserção em mercados externos, foi estudada a possibilidade de permanecer exclusivamente no mercado norte-americano através da diversificação em direção à área de móveis e equipamentos para jardim.

Contudo, a empresa acabou por optar pela busca do reconhecimento da marca em novos locais, além, é claro, da conquista de novos mercados. A opção estratégica, considerada ousada por analistas de investimentos nos EUA, está associada a uma série de mudanças iniciadas na empresa pelo atual diretor-executivo, David Whitwan, com o objetivo de ampliar o alcance das atividades da empresa. Segundo opiniões de analistas de investimentos norte-americanos, ainda que a opção de Whitwan seja considerada ousada, dados os riscos e problemas de execução que envolvem uma investida desse tipo no setor de linha branca, a busca por novos mercados transformou a empresa “(...) de uma morosa fabricante do Rust Belt numa agressiva concorrente internacional”. (GAZETA MERCANTIL, 26/06/96, p. C-7)

A decisão de buscar a inserção em mercados externos teve por base as vantagens tecnológicas da empresa, sobretudo a capacidade de padronizar peças. No caso da inserção no mercado de linha branca, tal vantagem assume extrema importância, uma vez que é necessário atender a preferências e diferenças regionais através de linhas e produtos diferenciados. Com a utilização de um mesmo padrão produtivo para peças e componentes de modelos diversos de produtos, é reduzida a dificuldade de se produzir muitas linhas diferentes.

O objeto inicial da reestruturação da empresa foi o mercado europeu, que à época também estava saturado e já sob forte domínio do grupo sueco Electrolux. Contudo, a entrada da Whirlpool nesse mercado foi necessária para a construção da imagem internacional da empresa, assim como contribuiu para o reconhecimento da marca.

A entrada no mercado europeu partiu de uma *joint-venture* com a holandesa Philips, então considerada a segunda maior produtora da linha branca europeia. Posteriormente, essa *joint-venture* evoluiu para a aquisição de uma participação majoritária da unidade de linha branca da empresa holandesa em 1989 e, em 1991, para a conclusão da compra de toda a divisão de eletrodomésticos da Philips por cerca de US\$1 bilhão (BADDEN-FULLER e STOPFORD, 1991). Ao mesmo tempo, foi criada a Whirlpool Europe, divisão da empresa para os negócios na Europa.

Num primeiro momento, o nome Whirlpool permaneceu vinculado à marca Philips, que

foi gradativamente substituída pela marca norte-americana.<sup>11</sup> Nos anos 90, a Whirlpool passou a trabalhar com três marcas principais no mercado europeu: Whirlpool, Bauknecht e Ignis.

Após essa primeira etapa, em que a empresa norte-americana buscou estabelecer sua marca no mercado europeu através da consolidação de serviços de atendimento ao cliente, do desenvolvimento de novos produtos em substituição à antiga linha da Philips e da execução de campanhas de marketing, teve início o processo de reestruturação da produção na Europa para obtenção de níveis de eficiência mais elevados, o que se deu especialmente através da racionalização da produção com o lançamento de uma nova linha com diversas peças comuns entre os produtos e com cortes de custo, sobretudo, cortes de pessoal (entre 1991 e 1996, foram suprimidos 1,5 mil postos de trabalho na Whirlpool Europe).

Entre as perspectivas de atuação da Whirlpool Europe, a empresa demonstra particular interesse no Leste Europeu, que pode ser considerado um mercado diferenciado do restante do continente devido ao seu enorme potencial de crescimento. O interesse nesse mercado específico, extensivo aos outros grandes grupos, está relacionado à baixa penetração dos eletrodomésticos da linha branca, além do fato de que o alto potencial de crescimento desse mercado inclui produtos tradicionais, como refrigeradores e lava-roupas. Esta é uma característica que torna o Leste Europeu bastante peculiar, dado que nos países da Europa Ocidental, a demanda por tais produtos encontra-se num processo de franca retração, enquanto nos países do leste, estes eram considerados bens de luxo até recentemente, o que evidencia as perspectivas de ampliação da demanda.

A atuação da Whirlpool no Leste Europeu teve início em 1991, através de um acordo firmado com uma empresa tcheca — a Tratamat —, para produção e venda de máquinas de lavar. Em 1995, a Whirlpool abriu um escritório de representação na Rússia, além de ter iniciado a expansão de seus negócios na Hungria, Polônia, Romênia e Bulgária (WHIRLPOOL ANNUAL REPORT, 1995).

Em geral, o progresso da expansão europeia da Whirlpool parece estar bastante vinculado às perspectivas futuras nos mercados do leste, sobretudo devido à concorrência extremamente acirrada e à fraca demanda no restante do continente.

---

<sup>11</sup> Segundo o Financial Times, no início de 1995, a marca Philips deveria ser totalmente retirada dos dois últimos mercados europeus em que ainda estava presente no setor de linha branca — França e Alemanha. Financial Times, 29/12/94, p. 11.

Por sua vez, além da expansão europeia através da Whirlpool Europe, a mudança de estratégia da Whirlpool nos anos 90 também inclui a inserção asiática, na América Latina e na África do Sul.

No caso do mercado asiático, o estabelecimento de empresas ocidentais encontra grandes barreiras, pois o domínio na região é exercido tradicionalmente por empresas e produtos orientais, em sua maioria japoneses e coreanos. Dessa forma, dadas as dificuldades de entrada, a expansão da Whirlpool na Ásia foi estruturada a partir de parcerias com produtores locais. A formação da Whirlpool Asia foi concebida a partir da elaboração do projeto “Five Ps” — *partnerships, products, processes, people e pan-Asian approach* (WHIRLPOOL ANNUAL REPORT, 1995).

O primeiro item do programa — as parcerias — tem por objetivo organizar a entrada nos países da Ásia através de produtores já estabelecidos, garantindo a oferta de componentes com um bom nível de qualidade.

O segundo item, produtos, centra-se na pesquisa e desenvolvimento de produtos baseados no gosto e necessidades locais. Conforme dito anteriormente, as diferenças e preferências regionais são um “complicador” da expansão na linha branca. No caso da expansão na Ásia, essa é uma barreira de superação ainda mais difícil que em outros casos, pois as diferenças culturais são muito mais evidentes do que as diferenças entre os mercados norte-americano e, por exemplo, europeu.

O item processos utiliza aspectos do programa de qualidade da empresa, o Worldwide Excellence System, já praticados em outros processos de expansão. Ou seja, as equipes das diversas fases do programa de globalização acumulam informações que são constantemente reutilizadas em novos processos de expansão.

O item quatro, pessoal, está relacionado à política de recursos humanos da empresa, que determina treinamento e desenvolvimento de pessoal tanto no mercado doméstico quanto nos programas regionais.

O último item do programa na Ásia — pan-Asian — compreende, segundo a empresa, a necessidade de atender às diferenças geográficas e culturais no continente. Nesse sentido, a grande diversidade de gostos, costumes e necessidades entre os mercados nacionais asiáticos deve ser considerada, mas sem que ocorram descaracterizações da marca Whirlpool.

Com relação aos países asiáticos em que a Whirlpool tem tentado se estabelecer, no Japão as tentativas de inserção limitam-se à distribuição através de uma importadora — a Soko. Ainda que a aceitação de produtos “ocidentalizados” tenha aumentado na década de 90, a Whirlpool tem se munido de especial cautela dentro desse mercado, pois o controle por parte das empresas locais é extremamente forte, além de se tratar de um mercado protegido por dificuldades burocráticas e pelo alto custo de entrada.

Apesar da pequena participação junto ao mercado japonês, os eletrodomésticos Whirlpool, em particular, os refrigeradores, estão tendo uma penetração razoável sobretudo devido aos preços mais baixos com relação aos produtos locais; os refrigeradores Whirlpool têm um preço por litro correspondente à metade do preço/litro dos refrigeradores japoneses.<sup>12</sup> Os preços mais baixos praticados pela Whirlpool se devem a cortes nos gastos de distribuição. A empresa atende aos pedidos da importadora em duas semanas, através de um sistema de *express shipping*, que permite suprimir os custos de estocagem no país — no Japão, o armazenamento de mercadorias tem um custo vinte vezes maior que nos EUA (FINANCIAL TIMES, 28/09/95: p. 07).

Contudo, os maiores esforços da expansão na Ásia parecem estar centrados nos mercados da China e Índia, nos quais foi firmada uma série de acordos entre 1994 e 1996 que incluem a produção de refrigeradores, compressores, fornos de microondas e lavadoras (FINANCIAL TIMES, 19/09/95: p. 28).

O programa de expansão na região teve início em 1992, dadas as oportunidades de crescimento verificadas por analistas da empresa. Desse modo, foi formado o Whirlpool Asian Appliance Group (WAAG). Até então, a Whirlpool exportava produtos para a região através das marcas Whirlpool, KitchenAid, Bauknecht e Ignis. Apesar de possuir uma parcela ínfima, a empresa ainda era a maior competidora não-asiática no mercado.

Em 1993, o WAAG estabeleceu um centro de tecnologia e desenvolvimento de produtos em Cingapura. Em 1994, foi formada uma *joint-venture* para marketing entre a Whirlpool e a Great Teco Trade Co. Ltd. — a Great Teco Whirlpool Ltd. Ainda em 1994, a WAAG estabeleceu um escritório de coordenação de estratégias em Cingapura e três outros centros regionais.

---

<sup>12</sup> Segundo dados do Financial Times, 28/09/95, p. 07, “uma geladeira de 450 litros da Whirlpool, custa Y\$130.000 (US\$1.288) comparada com Y\$260.000 de um modelo similar japonês.”

Em 1994, a Whirlpool iniciou a reestruturação de uma antiga *joint venture* para produção de lavadoras na Índia — a TVS Whirlpool Ltd. de Madras, que passou a ser denominada Whirlpool Washing Machines Ltd. —, estabelecida em 1987 com participação majoritária de 78% da Whirlpool. Logo após a reestruturação, que levou à obtenção do certificado ISO 9002 e ao aumento da produtividade, a Whirlpool anunciou o acordo para aquisição do controle da Kelvinator of India (KOI), empresa estatal que ocupava o lugar de segunda maior produtora de lavadoras da Índia (FINANCIAL TIMES, 30/03/94, p. 05).

Em 1996, o objetivo do programa na Índia foi a integração dos negócios entre a Whirlpool Washing Machines Ltd. e a KOI, para a posterior criação da Whirlpool of India.

No mercado chinês em 1995, a Whirlpool estabeleceu quatro *joint-ventures* com participação majoritária. No início do ano, a empresa estabeleceu a parceria para produção de refrigeradores com a Beijing Snowflake Electric Appliance Group, empresa estatal e mais antiga produtora de refrigeradores na China. A companhia que resultou do acordo, a Beijing Whirlpool Snowflake Electric Appliance Group Co., foi a primeira *joint-venture* firmada com uma empresa ocidental no setor de linha branca chinês.

Posteriormente em 1995, a Embraco S.A. — majoritariamente controlada pela Whirlpool — viria a firmar outra *joint-venture* correlata com a Beijing Snowflake para produção de compressores herméticos, tendo a Whirlpool Corp. como parceira minoritária no acordo.

Em seguida à parceria com a Snowflake, a Whirlpool formou a Whirlpool Narcissus (Shangai) Co. Ltd., numa *joint-venture* com uma produtoras de lavadoras de Shangai na qual a Whirlpool detém 55%.

Outras duas *joint-ventures* na China — a Shunde Whirlpool SMC Microwave Products Co. Ltd. e a Shenzhen Whirlpool Raybo Air-Conditioner Industrial Co. Ltd., localizadas na província de Guangdong —, tornaram-se parte de um novo projeto da empresa, denominado Global Products Business Units. O objetivo dessas unidades, que integram dois conjuntos de produtos, os fornos de microondas e produtos para tratamento de ar (condicionadores de ar e desumidificadores), é compartilhar planejamento produtivo pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, bem como a produção e a distribuição desses produtos “globalmente”.

Para tanto, a produção da Shunde Whirlpool está integrada à produção em Norrköping,

na Suécia. Na interação entre as duas, a filial de Norrköping apresenta como vantagem competitiva o desenvolvimento tecnológico e a produção dos microondas mais populares da Europa. Por sua vez, as facilidades da Shunde são os baixos custos da produção em grande escala. As operações dessa unidade de negócios em 1995, ano em que foi criada, geraram a distribuição de cerca de um milhão de unidades entre EUA e Europa. Em 1996, as operações devem resultar em três milhões de unidades, além do lançamento europeu de duas novas linhas de produtos desenvolvidos em Norrköping (WHIRPOOL ANNUAL REPORT, 1995).

A outra unidade — a Global Air Treatment Business Unit —, integra a *joint-venture* chinesa Shenzhen e a divisão de ar-condicionado da Whirlpool no Tennessee, a LaVergne Division. Nesse caso, a integração global também é determinada pela pesquisa e desenvolvimento de produtos (na LaVergne Division) e pelas vantagens competitivas em termos de custo da Shenzhen (WHIRPOOL ANNUAL REPORT, 1995).

O programa de globalização da Whirlpool para os anos 90, além da expansão nos países da Ásia (onde detém a débil participação de 1% do mercado), Leste Europeu e África, passou a prever operações na América Latina, sobretudo dentro do âmbito do Mercosul.

Do mesmo modo que a Electrolux, também foi ampliada a atuação na América Latina. Contudo, há um fator que constitui uma grande diferença entre as estratégias seguidas pelas duas empresas: trata-se da atuação anterior e já bastante tradicional da Whirlpool no mercado brasileiro, o mais importante da região. A entrada da Whirlpool no Brasil remonta ao final da década de 50, quando a empresa estabeleceu uma *joint-venture* com o grupo Brasmotor para produção e comercialização de refrigeradores, tendo ainda como parceira a rede Sears. Desde a formalização dessa parceria, a Whirlpool veio ampliando sua participação nas empresas do grupo Brasmotor, tendo adquirido seu controle definitivo em setembro de 97.

O LAAG (Latin American Appliance Group), formado pela Whirlpool e associadas da América Central, América do Sul e Caribe, detém atualmente a maior parcela do mercado de linha branca, bem como um terço da capacidade produtiva do setor instalada na região (WHIRPOOL ANNUAL REPORT, 1995).

A expansão dos negócios na América Latina teve início nos anos 90, a partir dos programas de estabilização econômica colocados em prática paralelamente em alguns países da região. Através da estabilização e da abertura comercial, frutos de diversas medidas adotadas

nos programas de reforma, apresentaram-se as potencialidades da região, a partir de um ambiente conjuntural mais favorável e propício à entrada de grupos estrangeiros.

Desse modo, em 1992 a Whirlpool iniciou suas atividades na Argentina através do controle da SAGAD S. A., fabricante anteriormente controlada pela Philips Eletronics. Essa aquisição completou as transações com a Philips iniciadas em 1988 através das quais a Whirlpool adquiriu o controle das atividades de linha branca do grupo holandês. A SAGAD, redenominada Whirlpool Argentina, passou a comercializar uma linha completa de produtos da linha branca, utilizando-se da produção local, da Whirlpool norte-americana e da Whirlpool européia, além das associadas brasileiras. Em 1993, o grupo Brasmotor passou a participar diretamente dos negócios na Argentina, adquirindo 40% de participação na Whirlpool Argentina (WHIRPOOL ANNUAL REPORT, 1995).

As atividades da Whirlpool na América Latina parecem estar centralizadas nas controladas brasileiras, que coordenam a distribuição regional através da SASCO — South American Sales Co. — *joint-venture* formada pela Multibrás e Whirlpool em julho de 1992 para exportação regional das marcas Whirlpool, Brastemp e Consul, além da exportação de kits para montagem nos países onde os custos de internalização e as barreiras alfandegárias são altos.

Além das atividades de exportação de produtos acabados, um forte interesse da Whirlpool no Brasil é a Embraco S. A., uma das maiores produtoras mundiais de compressores herméticos. A Whirlpool detém participações na Embraco desde 1976. Nos anos 90, a empresa brasileira passou a coordenar as atividades de compressores da Whirlpool, com a aquisição da produção de Riva di Chieri na Itália, fornecedora da Whirlpool Europe e de outros produtores europeus alheios à Whirlpool.

### ***O caso da Electrolux***

Na configuração do mercado mundial nos anos 90, a Whirlpool permanece como líder mundial e a sueca Electrolux como líder européia, secundando a primeira em termos mundiais. A Electrolux segue uma estratégia bastante similar ao programa atual da Whirlpool, no sentido da expansão direcionada a novos mercados. Contudo, todo o crescimento anterior da empresa européia parece estar vinculado à necessidade de crescimento no exterior, dadas as limitações

do mercado sueco.

Através de uma estratégia inicial baseada em aquisições de empresas nos EUA e Europa, a Electrolux conquistou a liderança do setor europeu em poucos anos a partir de meados da década de 70. Segundo BIANCHI e FORLAI (1988), em meados da década, o grupo sueco possuía uma parcela do mercado mundial de cerca de 18-20%. Esse crescimento “repentino” foi efetuado através de uma estratégia agressiva de *takeovers* de firmas em dificuldades financeiras. Num período de dez anos (1977-87), a empresa efetuou 12 de um total de 23 *takeovers* praticados no setor europeu de eletrodomésticos. Além dessas aquisições, o grupo efetuou outras fora do setor com vistas à obtenção de sinergia (como componentes e robôs).

A estratégia da Electrolux baseou-se na necessidade de crescimento fora do mercado de origem, no qual a demanda havia estagnado. Com base no objetivo de buscar novos espaços comerciais, o grupo sueco direcionou sua estratégia à aquisição de empresas líderes, o que resultou no estabelecimento da Electrolux em posições de domínio em diversos países. Conforme dito anteriormente, entre as aquisições da empresa no período, a mais importante é a da líder italiana Zanussi, em 1984. Assim, a forma de crescimento encontrada pela Electrolux permitiu que sua atuação se tornasse global através de operações em mercados fragmentados.

Com base nessa percepção, a Electrolux se estabeleceu como uma das maiores produtoras mundiais com operações num mercado não-homogêneo que incorpora diversos mercados fora dos limites da origem do grupo. Exatamente devido ao elevado grau de segmentação e fragmentação obtidos com a sequência de aquisições efetuadas desde os anos 80, a Electrolux conseguiu sua liderança atual em diversos produtos e localidades.

Nos anos 90, o grupo sueco lançou seu programa de expansão em novos mercados — Leste Europeu, Ásia e América Latina —, iniciando uma série de investimentos e *joint-ventures* nas regiões em 1994.

Desse modo, a orientação estratégica da empresa nos anos 90 passou a prever operações no âmbito do Mercosul e restante da América Latina — sobretudo nos mercados brasileiro e argentino —, no mercado asiático (com operações na China, Japão e Índia), na África do Sul e no Leste Europeu. Segundo o chefe-executivo da Electrolux, Leif Johansson: “(...) muitos desses mercados foram abertos repentinamente, devido a mudanças políticas e regulatórias, o que nos deu oportunidades que não existiam há alguns anos atrás”. (Financial Times, 24/04/95,



p. 25)

Na expansão asiática, a necessidade de incorporar padrões e hábitos locais compeliu a empresa sueca a firmar uma série de *joint-ventures* com produtores internos, que incluíram a produção de refrigeradores, lavadoras e (por motivos estratégicos) compressores. Dentro dos itens geladeiras e lavadoras, as parcerias foram particularmente importantes dadas as dificuldades de adaptação dos padrões ocidentais ao modo de vida asiático. No caso japonês, por exemplo, houve uma mudança notável nos padrões de consumo de eletrodomésticos grandes, associada à introdução massiva de produtos europeus e norte-americanos desenvolvidos especialmente “ao gosto” da classe média japonesa.<sup>13</sup>

Nesse sentido, foi efetuada a parceria Electrolux-Sharp para a pesquisa e produção de uma lavadora-secadora que associasse economia de água e energia elétrica e maior delicadeza na lavagem (aspectos positivos do padrão Electrolux) com o uso de sensores microeletrônicos, bastante difundido dentro dos padrões locais. Tal parceria resultou num produto de boa colocação no mercado japonês, atendendo a requerimentos em termos de economia de tempo e espaço, além do caráter ambientalmente correto e, acima de tudo, dos preços mais baixos (tanto em relação a produtos totalmente importados quanto aos de produção doméstica).

Também foram introduzidas geladeiras “ocidentalizadas” no mercado japonês; anteriormente as geladeiras ocidentais eram consideradas barulhentas,<sup>14</sup> pesadas, exageradamente grandes (em volume exterior e capacidade interna) e de preços elevados. Contudo, os consumidores japoneses também demonstravam insatisfação com os produtos locais, extremamente pequenos e compartimentalizados (em geral, os refrigeradores japoneses possuem 3 ou 4 portas e muitos compartimentos internos).<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Apesar da Electrolux distribuir eletrodomésticos no Japão há cerca de duas décadas, o padrão da marca não era bem aceito localmente. Nos anos 90, os produtos puderam ser introduzidos com algum sucesso entre a camada média da população devido a modificações e acertos em alguns aspectos dos dois padrões, isto é, o ocidental e o japonês, FINANCIAL TIMES, 28/09/95, p. 07.

<sup>14</sup> Um aspecto bastante peculiar relacionado à extrema importância denotada ao item “barulho”, é o predomínio (necessário) de residências pequenas, de construção muito próxima e de paredes finas nas grandes cidades japonesas.

<sup>15</sup> “(...) as donas-de-casa estão achando que os compartimentos dificultam a estocagem de pacotes maiores de alimentos frescos, e à medida em que têm saído de casa para trabalhar, as compras são feitas menos frequentemente e são necessários refrigeradores maiores para estocar comida. Os preços mais baixos têm transformado os hábitos dos japoneses e seu padrão de consumo. Anteriormente os compradores de refrigeradores ocidentais eram principalmente aqueles com renda elevada e grandes casas, ou aqueles que já viveram no exterior. Atualmente o perfil do consumidor agrupa mulheres que trabalham fora, executivos solteiros e esposas com consciência sobre custos e conveniências.” (FINANCIAL TIMES, 28/09/95, p. 07)

Através de parcerias como a Electrolux-Sharp — e outras como a General Electric-Kojima para produção de refrigeradores —, foi criado um ambiente menos hostil aos eletrodomésticos europeus e norte-americanos, dadas as adaptações e incorporações realizadas nos produtos e, sobretudo, a queda nos preços. Entretanto, o mercado japonês representa um nicho entre os outros segmentos asiáticos, pois a parcela atingida pelos europeus e norte-americanos restringe-se ao consumidor de classe média. O segmento mais popular associado à produção em massa, coloca-se sob domínio dos produtores locais, o que implica uma barreira à entrada difícil de transpor.

Os outros dois mercados asiáticos de interesse no plano de expansão da Electrolux — China e Índia —, guardam algumas semelhanças entre si. Sobretudo, ambos apresentam enormes potencialidades em termos de crescimento de mercado, pois seu padrão de vida ascendente, associado à alta taxa de crescimento populacional, confere à região a probabilidade de se tornar o maior mercado mundial em volume de unidades até o ano 2000.

No caso indiano, o ambiente institucional recente (favorável à entrada de empresas estrangeiras) é particularmente interessante a setores como o de linha branca, em que o uso e a difusão de marca própria têm papel estratégico.

As operações na Índia incluíram a compra de 51% da Maharaja International (MIL), fabricante da linha branca de Nova Delhi, onde passaram a ser produzidas novas linhas de refrigeradores, lava-louças e lava-roupas destinadas ao mercado indiano. Para tanto, foram pagos US\$13 milhões pela compra e serão investidos outros US\$25 milhões na introdução dos novos produtos. Segundo declarações da divisão de “mercados emergentes” da Electrolux, serão investidos US\$100 milhões na Índia nos próximos três anos, dadas as perspectivas de crescimento do mercado de linha branca do país (FINANCIAL TIMES, 28/04/95, p. 26).

No que se refere ao mercado asiático em geral, a Electrolux tem reservado uma parcela substancial do montante anual destinado a investimentos em novos mercados. Embora recente, a divisão de mercados emergentes (criada em 1994) já é responsável por 10% do total de vendas do conglomerado, ou seja, US\$1,4 bilhão ao ano. Através da expansão da divisão, o grupo espera dobrar o faturamento citado em três anos (somente ao mercado chinês, estão destinados US\$100 milhões para investimento em 1996) (ELECTROLUX NEWS RELEASE, 10/01/96).

Por sua vez, a expansão da Electrolux direcionada ao mercado latino-americano começou em 1993, a partir de um acordo firmado com a brasileira Refripar (Refrigerações Paraná S. A.) restrito à transferência de tecnologia para produção de lava-roupas com início em 1994.

Posteriormente, as operações da Electrolux na produção brasileira foram iniciadas de fato com a compra de 10% do capital votante da Refripar em julho de 1994. Através dessa associação inicial com a Refripar, o conglomerado sueco introduziu no mercado nacional sua marca na área de *freezers* e geladeiras, produtos que não constam da pauta de sua divisão brasileira (a Electrolux Ltda.), voltada unicamente à fabricação de enceradeiras, aspiradores de pó e ventiladores industriais. No outro extremo, a Refripar passou a ter o apoio tecnológico da empresa sueca.

O início da parceria (efetivado na produção de lava-roupas), acabou por resultar na implantação de uma fábrica de lavadoras tipo *front-loading* (abertura frontal) em São Carlos (SP).<sup>16</sup> Para a firma sueca, a produção local resultou em redução de custos, uma vez que sua presença no mercado brasileiro estava sendo mantida através da importação de produtos.<sup>17</sup>

Paralelamente, a Electrolux iniciou as operações de um escritório de vendas na Argentina, com a finalidade de distribuir produtos fabricados no Brasil para os países-membros do Mercosul.

Em janeiro de 1996, ocorreu a compra de outros 41% das ações ordinárias do grupo Refripar pela Electrolux (janeiro de 1996). A partir dessa compra, o conglomerado sueco passou a deter o controle do grupo brasileiro, até então nas mãos da *holding* Umuarama Administrações e participações S. A., pertencente à família Prosdócimo, fundadora da Refripar, que permaneceu no grupo com 12% das ações. Segundo anúncio feito logo após a compra, a empresa sueca pretende ainda a compra dos outros 37% das ações, pertencentes a sócios minoritários (O ESTADO DE SÃO PAULO, 15/01/96, p. B-08).

O custo da operação foi de US\$50 milhões e garantiu imediatamente ao conglomerado

---

<sup>16</sup> Na fábrica de São Carlos, passaram a ser produzidas duas linhas de lavadoras com pequenas diferenças entre si, cuja comercialização se dá com distinção de marcas: "Electrolux" e "Prosdócimo". Até então, a marca Prosdócimo mantinha uma única linha de lava-roupas, do tipo *top-loading*, responsável por 15% do mercado nacional.

<sup>17</sup> Segundo o presidente da Electrolux no Brasil, Folke Asell, "com a produção local (...) vamos reduzir os custos em cerca de 30%, peso dos custos de transporte e imposto de importação". (Gazeta Mercantil, 13/07/94)

sueco 25% do mercado interno de linha branca, ou seja, a posição de vice-líder “brasileiro”.

Grosso modo, o controle da Refripar evidencia o interesse estratégico da Electrolux em ampliar sua atuação no mercado brasileiro, possibilitando o estabelecimento imediato de uma boa base de suprimento para o restante da América Latina. Além disso, uma série de fatores específicos relacionados à conjuntura interna figuraram como atrativos. Isolado o componente estratégico, a aquisição poderia ser classificada como repentina, uma vez que a Electrolux encontra-se presente no mercado brasileiro já há setenta anos, mas em segmentos periféricos à linha branca (TABELA 1.3).

**TABELA 1.3 - Atuação da Electrolux na América Latina**

Pais	Início (ano)	Vendas (US\$ milhões em 1995)	Produtos*	Empregados
México	1926	59	LB/EP/VD/PJF/UC	1986
Brasil	1926	48	EP/PJF/UC	391
Argentina	1926	35	LB/EP/PJF/UC	19
Peru	1939	16	VD/PJF/UC	1221
Colômbia	1940	23	VD/PJF	726
Venezuela	1940	7	VD/PJF	810
Chile	1980	13	VD/PJF	292
Outros	-	107	VD/PJF	746
<b>TOTAL</b>	-	<b>308</b>	-	<b>6191</b>

\* LB = linha branca; EP = eletrod. portáteis; VD = vendas diretas; PJF = produtos para jardim e floresta; UC = equipamentos para utilização comercial.

Fonte: O Estado de São Paulo, 15/01/96, p. B-08)

Inicialmente, o nome Prosdócimo foi preservado no mercado brasileiro e os produtos destinados ao mercado externo foram exportados sob a marca Electrolux, o que se explica pela pouca expressão do conteúdo exportado pela Refripar — do faturamento anual da empresa (US\$600 milhões em 1995), apenas 10% vêm de exportações.<sup>18</sup> Em 1994, as atividades da Electrolux na América Latina, que correspondem a cerca de 2% do faturamento total do grupo (dados da TABELA 1.4), resultaram num faturamento de US\$308 milhões, o correspondente a cerca de metade do faturamento anual do grupo Refripar.

<sup>18</sup> Durante o anúncio da compra das ações, foi declarado à imprensa (por parte da Electrolux) que o objetivo inicial é aumentar para 25% a parcela exportada pela Refripar.

**TABELA 1.4 - Divisão de Faturamento da Electrolux**

Região	%
Europa	59
América do Norte	32
Ásia	5
América Latina	2
África	2

\* vendas anuais do grupo: US\$ 14 bilhões

Fonte: O Estado de São Paulo, 15/01/96, p.B-08).

Ainda dentro do mercado latino-americano, a Electrolux tem efetuado outras aquisições como forma de integrar sua atuação regional. Em meados de 1995, a empresa criou a Kelvinator do México, através da aquisição da maior produtora mexicana de compressores para equipamentos de refrigeração comercial. A nova companhia expandiu a produção, além de passar a incluir também compressores para refrigeradores domésticos. Tal aquisição integrou o programa de expansão em novos mercados, objetivando a distribuição de compressores na América Latina e América do Norte (FINANCIAL TIMES, 18/07/95, p. 25).

No final de 1995, o grupo sueco adquiriu ainda participação minoritária na Atlas Electrica S. A., maior produtora e distribuidora de linha branca na América Central localizada na Costa Rica. O acordo prevê, futuramente, a opção de uma participação acionária mais ampla, além da modernização e expansão produtiva da empresa. A participação da Electrolux na Atlas é fruto da parceria com a empresa norte-americana WCI International (subsidiária do grupo desde 1986), que fornecia apoio tecnológico à empresa costa-riquenha (ELECTROLUX NEWS RELEASE, 22/12/95).

De modo geral, a atuação dos dois grupos — Whirlpool e Electrolux — na América Latina tornou-se mais agressiva nos anos 90 (no caso da Electrolux, podemos considerar que essa participação teve início na década de noventa com o estabelecimento efetivo para produção no Brasil). Em síntese, a ampliação das atividades na região é consequência de dois fenômenos paralelos, ou seja, da globalização produtiva como resultado do acirramento da concorrência internacional e de modificações conjunturais em curso em diversos países latino-americanos que favoreceram o estabelecimento em seus mercados.

#### **1.4 - Implicações da expansão internacional das grandes empresas para o Brasil**

O processo em curso atualmente no setor brasileiro de linha branca é emblemático do fenômeno mundial da globalização produtiva, ainda que guarde alguns aspectos peculiares associados à conjuntura econômica do país.

O acirramento da concorrência em nível mundial é uma das principais causas da “luta” por novos mercados. No setor de linha branca, a busca dos grandes grupos por uma maior participação levou, nos anos 90, à criação de estratégias específicas voltadas para os chamados mercados emergentes.

No caso de mercados maduros, como a Europa e EUA, a concorrência apresenta-se extremamente acirrada em função da demanda praticamente estacionária. Nesses mercados, o embate competitivo tem se concentrado nos grupos líderes já estabelecidos, uma vez que a entrada de novos produtores encontra barreiras muito difíceis de transpor. Assim, o desempenho da Whirlpool na Europa até 1995 parece estar sendo dificultado pela fraca demanda.

Entre as medidas recentemente adotadas pela Whirlpool no mercado americano como forma de superar as quedas nas margens de lucro, está o aumento de preço de 3% para os revendedores, além da transferência de parte da produção de uma de suas unidades para o México.

No mercado europeu, a Electrolux tem se mantido na liderança, apresentando como vantagem em relação à Whirlpool seu estabelecimento anterior em diversos mercados nacionais, além da atuação mais abrangente, dado que as atividades da empresa sueca não se restringem ao setor de linha branca.

Nos novos mercados, de modo geral, a concorrência tem sido constantemente dinamizada, tanto através de empresas de atuação tradicional no setor como através de novos competidores. Sobretudo, entre os novos competidores estão os coreanos, que têm aumentado sua presença, por exemplo, no mercado latino-americano, através de produtos importados.

No próprio mercado asiático, a entrada da Whirlpool é recente, além de acontecer de forma cautelosa dados os elevados custos de estabelecimento. Apesar das dificuldades de

estabelecimento, a Ásia está entre os principais mercados no programa de expansão global das empresas líderes.

Com relação ao mercado brasileiro, a Whirlpool detinha a vantagem de estar presente “sozinha” entre os grupos estrangeiros através do grupo Brasmotor, o que garantia ainda a vantagem implícita do estabelecimento na América Latina, mercado regional de importância crescente entre os denominados mercados emergentes. A partir da aquisição do grupo Refripar pela Electrolux, foi desfeita a vantagem do grupo norte-americano, acirrando em grande medida a concorrência no mercado nacional

Por outro lado, outros fabricantes internacionais estão efetuando sua entrada no mercado nacional, seja através de parcerias ou de aquisições de empresas estabelecidas. Entre eles, estão a alemã Bosch-Siemens, a norte-americana General Electric e a italiana Merloni.

Além desses concorrentes de tradição ocidental, estão concorrentes de peso como a LG, a Daewoo e a Samsung. Esta última, que em setembro de 1996 iniciou a distribuição de fornos de microondas com sua marca montados em Manaus, anunciou a futura instalação de uma fábrica produtora de lavadoras e refrigeradores no estado de São Paulo com início previsto para 1998.

Assim, o mercado brasileiro tem se revelado bastante atraente para as grandes empresas multinacionais do setor de linha branca no período recente. O país adquire uma posição importante no embate competitivo cada vez mais acirrado no plano internacional, o que tende a trazer como primeira consequência provável a ampliação do dinamismo do mercado brasileiro. As mudanças em andamento no segmento nacional serão examinadas no capítulo 3. De todo modo, é importante registrar que tais mudanças estão relacionadas com a lógica de expansão global das grandes empresas, notadamente a Whirlpool e a Electrolux.

A constituição da indústria de linha branca no país foi marcada pela concentração em poucas empresas. Essa característica consolidada manteve-se até meados da década, quando aumentou o interesse externo pela atuação no mercado brasileiro. A entrada de novos competidores coloca a hipótese de alteração da estrutura de mercado até então vigente. Entretanto, como veremos no capítulo terceiro, é pouco provável que haja uma ruptura drástica do oligopólio, uma vez que a incorporação das empresas nacionais por poderosos grupos estrangeiros deverá resultar no fortalecimento de posições constituídas localmente.

Contudo, o controle imediatamente posterior das maiores empresas por grandes grupos internacionais, mesmo sendo acompanhado pela instalação de outros competidores, pode ter como principal característica unicamente a internacionalização do setor, sendo mantido o antigo poder de mercado das maiores empresas tradicionalmente estabelecidas no Brasil. Este é um dos pontos a serem examinados no terceiro capítulo. Antes disso, vamos analisar a evolução do setor de linha branca no Brasil.



## CAPÍTULO 2

### IMPLANTACÃO E EVOLUÇÃO DO SETOR DE LINHA BRANCA NO BRASIL

A origem do setor de linha branca no Brasil remonta aos anos 40 como um desdobramento de outros negócios e atividades produtivas. A configuração do setor na forma de um oligopólio deve-se a uma série de retiradas e aquisições que consolidaram um número reduzido de grandes fabricantes.

Ao longo do seu estabelecimento no Brasil, outra característica marcante do setor seria a busca por parcerias com grandes conglomerados estrangeiros, sobretudo como forma de acesso a inovações. Tal aspecto, presente desde a formação inicial do setor, seria de extrema relevância para as modificações colocadas em marcha no início da década de 90.

No presente capítulo, é tratada a formação do setor concentrando a análise no estabelecimento e estratégias das principais empresas. Também são apresentados dados que dimensionam o setor, como seu faturamento e parcelas de mercado das empresas. O item final discute a estabilidade relativa do setor com relação à introdução de inovações, bem como a possibilidade de alteração desse contexto a partir da entrada de novos concorrentes.

#### **2.1 - Formação do setor**

Atualmente, as principais empresas do setor são controladas por dois grandes grupos: o Brasmotor-Whirlpool (que detém as marcas Brastemp, Consul e Semer) e o Refripar-Electrolux. Os dois grupos citados lideram o mercado nacional em quase todos os itens, secundados por empresas de pequeno porte ou de menor participação no setor. Também possuem presença destacada empresas como a Continental Bosch-Siemens, líder tradicional na produção de fogões (TABELA 2.1).

**TABELA 2.1 - Principais Empresas - 1994**

Empresa	Marca	Faturamento (US\$ milhões)	Produção (unidades)	Empregados
Brasmotor – Whirlpool	Brastemp, Consul, Semer	1.000	4 milhões	10.600
Refrifar-Electrolux	Prosdócimo	385	1,4 milhão	4.600
BS Continental	Continental, Bosch, Metalfrio, Brasil	250	n.d.	n. d.
Embraco	Embraco, Aspera	500	15 milhões	8.500

Fonte: BNDES Setorial - nº2, 11/95, p.169.

Durante o processo de formação do setor, saíram do mercado nacional de refrigeradores empresas como a General Motors, a Philips e a General Electric (MORAES NETO *et alli*, 1993). Desde o início da década de 90, o setor tem passado por uma série de transformações em sua estrutura a partir das quais são esperadas modificações profundas em seu perfil. Sobretudo, trata-se da entrada recente de concorrentes de peso e da compra de empresas tradicionais por grandes conglomerados estrangeiros.

A liderança do mercado nacional encontra-se sob o controle do grupo Brasmotor, único grupo produtor de todos os itens da linha branca, cuja fundação deu-se em 1945. Ao ser fundada — sob a denominação de Companhia Distribuidora Geral Brasmotor S. A. —, o objetivo da empresa era operar na distribuição de veículos Chrysler e eletrodomésticos Philco (MORAES NETO *et alli*, 1993).

Em 1949, a empresa passou a atuar também na montagem dos veículos Chrysler em São Bernardo do Campo, sendo pioneira nessa atividade na região. Dois anos mais tarde, a Brasmotor iniciou a linha de montagem de automóveis Volkswagen. As atividades ligadas à linha branca tiveram início no mesmo ano com a fabricação de geladeiras sob a marca Brastemp e com tecnologia norte-americana. Dessa forma, a indústria de linha branca nacional se estabeleceu enquanto desdobramento da indústria automobilística, dadas as semelhanças de seus processos de montagem.

Em 1954, a Brasmotor cessou suas operações relacionadas à indústria automobilística, concentrando maiores esforços no ramo de eletrodomésticos. Sobretudo, havia a percepção de que os fortes incentivos governamentais à entrada de montadoras estrangeiras de grande porte dificultariam a atuação das empresas nacionais (MORAES NETO *et alli*, 1993).

A partir do abandono da montagem de automóveis, a Brasmotor passou a incrementar gradativamente seus negócios na linha branca, tendo efetuado uma série de incorporações

desde os anos 60. Em 1957, foi fundada a Multibrás S. A. Indústria de Aparelhos Domésticos com o objetivo de administrar a produção de geladeiras. No ano seguinte, a Multibrás montou sua primeira *joint-venture* com a Whirlpool e a Sears para produção e distribuição de refrigeradores (DIEESE INFORMATIVO SÓCIO-ECONÔMICO, 1988).

Desde seu estabelecimento, a principal estratégia do grupo foi a atuação em vários setores, ainda que seus principais negócios estejam relacionadas à produção na linha branca. A transformação da empresa Brasmotor na *holding* Brasmotor S. A. Empreendimentos e Participações ocorreu em 1961, como forma de criar uma estrutura administrativa para os diferentes negócios do grupo.

A consolidação da marca Brastemp no mercado nacional acabou por tornar necessária a modificação do nome da fabricante. Em 1972, a Multibrás foi transformada em Brastemp S. A. Aparelhos Domésticos e Comerciais.

No caso das atividades relacionadas à linha branca, a diversificação de investimentos foi acompanhada de uma política de segmentação do mercado por faixas de renda, através da aquisição de diversas empresas. Assim, em 1976 o grupo adquiriu o controle acionário da Consul (cuja produção destina-se à faixa de renda intermediária) e da Embraco (fabricante de compressores herméticos). Em 1984 o grupo pôde completar sua linha de produtos com a compra da fábrica de fogões da Semeraro em São Bernardo do Campo que, através da marca Semer, detinha uma expressiva fatia do mercado interno de fogões (cerca de 22%). Com essa aquisição, o grupo passou a liderar também o mercado nacional de fogões (O ESTADO DE SÃO PAULO, 05/08/96).

Através da unificação administrativa de suas principais marcas (Brastemp, Consul e Semer), com a constituição da Multibrás S. A. Eletrodomésticos em 1994, o grupo Brasmotor reafirmou sua liderança de mercado com 65% de participação (GAZETA MERCANTIL, 25/03/94).

A criação da Multibrás permitiu unificar cinco fábricas (São Paulo, Rio Claro, Joinville e Manaus), com 10,4 mil funcionários, um faturamento anual de cerca de US\$850 milhões (1993) e exportações anuais em torno de US\$105 milhões (1993). Sobretudo, a fusão das marcas teve por objetivo a possibilidade de redução de custos como impostos, um maior poder de barganha com fornecedores devido ao aumento do volume de compras, otimização na área de pesquisa e maior competitividade no mercado. Um outro objetivo citado pelo presidente do

grupo à época da fusão seria o fortalecimento das empresas frente o processo de abertura comercial; segundo as palavras de H. M. Etchenique, tal processo “(...) leva às empresas o desafio de enfrentar grandes conglomerados que podem desembarcar no país”. (Revista Exame, 25/03/94, p. 12)

Em todos os casos de aquisições efetuadas pelo grupo, as marcas originais foram preservadas com o intuito de manter posições nos diversos segmentos do mercado, isto é, dos mais sofisticados aos mais populares. Assim, a Brastemp direciona sua produção a um público de alto poder aquisitivo, a Consul a uma camada média e a Semer ao segmento popular.

Por outro lado, a orientação estratégica do grupo nem sempre significou incorporar atividades com alguma referência ao seu principal mercado, ao contrário, em diversas ocasiões foram aproveitadas oportunidades de negócios não relacionados à linha branca. O episódio da compra da Sabrico em 1974 enquadra-se nessa situação.

Inicialmente, estava prevista apenas a revenda de automóveis Volkswagen enquanto atividade da Sabrico. Nos anos 80, seus negócios foram diversificados, passando a incluir também o turismo com a criação da Sabrico Turismo em 1987 e o aluguel de veículos, através da Atlas Rent, criada em 1988. Nos anos 90, o grupo adquiriu — ainda através da Sabrico — a franquia Avis Rent a Car e montou a SUD Motor, uma revenda de automóveis importados Honda, além da criação da Sabrico Travel USA em Miami (GAZETA MERCANTIL, 27/05/93). O grupo se desfez dos negócios ligados à Sabrico em 1997, sob a alegação de que passaria a concentrar-se em sua atividade prioritária, alienando participações fora da linha branca.

O grupo possuía ainda participação expressiva na Têxtil Alpargatas S. A. até 1994, quando também desfez-se de suas ações sob a mesma alegação (GAZETA MERCANTIL, 28/09/94). A Tabela 2.2 apresenta o quadro das principais empresas e setores em que o Grupo Brasmotor atuava até 1995.

**TABELA 2.2 - Principais Empresas e Atividades do Grupo Brasmotor**

Principais empresas	Setores de Atividades	Localização
Brasmotor S. A.	Holdings	São Paulo
Multibrás S. A. Eletrodomésticos	Eletroeletrônicos	São Paulo
Multibrás da Amazônia S. A.	Eletroeletrônicos	Manaus
Sabrico S. A.	Dist. de veículos	São Paulo
Motores Elétricos Brasil S. A.	Dist. de peças	São Paulo
Embraco	Compressores	Joinville
Brastemp da Amazônia S. A.	Mecânica	Manaus

fonte: Balanço Anual da Gazeta Mercantil - 95/96, pp. 106-107.

A estratégia de diversificação de investimentos, bastante comum entre grupos do porte do Brasmotor, tem como contrapartida uma complexa gama de relações entre as empresas associadas, que exercem uma série de controles e coligações entre si.<sup>21</sup>

Ainda sobre as diversas participações dentro do Brasmotor, um aspecto bastante relevante são seus vínculos com a norte-americana Whirlpool Corporation, que desde os anos 50 esteve ligada direta e indiretamente a atividades de refrigeração e lavanderia do grupo. Até meados da década de 90, sobre a Brastemp a Whirlpool detinha participação direta de 40%; através de sua participação via Brasmotor (20%), eram somados outros 12% de participação indireta (20% de 40%), o que totaliza um controle direto e indireto de 52%.

A Whirlpool também era detentora de 49% da Consul, ao que somavam-se outros 2,6% de participação indireta via Brasmotor (que detém 13% da Consul), além de 19,76% via Brastemp (que detém 38% da Consul). No total, a Whirlpool possuía, direta e indiretamente, 71,36% da Consul. No caso da Embraco, a soma de participações atingia 80,51% (34% de controle direto, 44,95% através da Consul (71,36% de 63%) e 1,56% através da Brastemp, 52% de 3%) (MORAES NETO *et alli*, 1993).

Inicialmente, a associação com a Whirlpool era determinada apenas pela busca de apoio tecnológico. No decorrer da formação do setor, a parceira norte-americana tornou-se uma das principais associadas do grupo, determinando, inclusive, seu direcionamento estratégico.

Nos anos 90, os laços com a empresa norte-americana vieram se estreitando ainda mais, envolvendo, inclusive, aspectos da inserção internacional do grupo brasileiro. O domínio

<sup>21</sup> Uma empresa exerce controle sobre outra quando detém participação majoritária sobre ela. No caso da coligação, a participação é minoritária.

exercido direta e indiretamente pela Whirlpool no grupo Brasmotor chegou mesmo a suscitar controvérsias quanto ao controle nacional da empresa, tradicionalmente associada à imagem de Hugo M. Etchenique, presidente do Conselho de Administração do grupo. Posteriormente, em setembro de 1997, o grupo norte-americano viria a se tornar controlador do grupo ao comprar o lote de ações pertencente ao Bradesco (FOLHA DE SÃO PAULO, 09/97).

O segundo maior grupo do mercado nacional de linha branca é o Refripar, com faturamento anual de US\$600 milhões (1994), cerca de 8 mil funcionários e três plantas produtivas (Curitiba, Manaus e São Carlos), além de pioneiro no lançamento de produtos como o freezer horizontal e o forno de microondas no Brasil (PANORAMA SETORIAL DA GAZETA MERCANTIL, 1996).

O grupo Refripar surgiu a partir da fusão de uma pequena fábrica de geladeiras — a Refrigeração Paraná —, fundada em Curitiba nos anos 40 e da Loja Prosdócimo, fundada em 1913. Nos anos 40, a fábrica era a fornecedora local de geladeiras da Loja Prosdócimo e, com as dificuldades de importação criadas com a Segunda Guerra, passou a ser sua fornecedora exclusiva recebendo, inclusive, pagamentos adiantados como forma de financiar o aumento da produção. A evolução natural dos negócios entre a fábrica de geladeiras e a revendedora foi a associação e depois a aquisição total da Refrigeração Paraná pela família Prosdócimo (MORAES NETO *et alli*, 1993).

Em 1959, ocorreu uma inovação técnica entre os produtos da empresa que criaria um fator de diferenciação para a marca Prosdócimo, isto é, a concepção do *freezer* horizontal. É peculiar o fato da criação desse produto não estar relacionada à pesquisa tecnológica, mas sim à observação a partir do uso do congelador normal. A idéia para o novo produto deve-se a um dos sócios da empresa (Pedro Prosdócimo) que, interessado numa forma de acomodar melhor o resultado de suas pescarias, aventou a possibilidade de criar uma geladeira “deitada” (horizontal).

O projeto evoluiu através de pesquisa técnica da própria empresa e, em 1961, a Refripar lançou no Brasil o primeiro freezer autenticamente nacional, que consolidaria seu nome entre os equipamentos de refrigeração. Anos mais tarde, em 1977, a empresa lançaria o primeiro modelo de freezer vertical do país (O ESTADO DE SÃO PAULO, 15/01/96, p. B-08).

A opção estratégica do grupo Refripar também guiou-se pela segmentação do mercado por faixas de renda, através da incorporação de outras marcas dentro da linha branca. Desse

modo, a empresa efetuou uma série de aquisições ao longo dos anos oitenta, tanto dentro da linha branca como em atividades complementares.

Entre as empresas complementares, podemos citar a Vidrolan, fabricante de isolantes térmicos e a SICOM (Sociedade Intercontinental de Compressores, produtora de compressores herméticos). Dentro da linha branca, o grupo adquiriu nos anos oitenta o controle acionário da Ibesa, fabricante de eletrodomésticos das marcas Clímax e White Westinghouse. Através da aquisição da Ibesa, foram incorporados à linha de produtos do grupo lavadoras e secadoras de roupas, aparelhos de ar condicionado, fornos de microondas e refrigeradores populares da marca Clímax.

No final da década de oitenta, o grupo ampliou sua participação acionária na Clímax passando a contar com 96% do capital da empresa, além de ter adquirido participação minoritária na Oberdorf S. A. (11%), fabricante de aspiradores de pó da marca Wap e lavadoras industriais de tecnologia alemã. Concomitantemente, o grupo instalou uma nova unidade fabril em Curitiba.

Os refrigeradores Clímax, destinados ao público de menor poder aquisitivo, tiveram sua marca retirada do mercado em 1992. Em substituição, foi colocado um produto similar no mercado, também destinado à camada de baixa renda mas com a marca Prosdócimo, na qual a empresa passou a concentrar toda sua estratégia de *marketing* (FOLHA DE SÃO PAULO, 23/07/92).

O grupo Refripar também buscou o apoio tecnológico de empresas estrangeiras, a exemplo da tendência ditada pela líder Brasmotor através de sua associação com a norte-americana Whirlpool. Assim, em 1983 ocorreu a associação com a norte-americana Tecumseh, que garantiu à última o controle acionário da SICOM.

No começo dos anos noventa, o grupo buscou a parceria tecnológica com a japonesa Sanyo Eletric. Através dessa associação, a holding Umuarama (controladora do grupo Refripar) passou a controlar também a Sanyo do Brasil e a Sanyo da Amazônia,<sup>22</sup> incorporando em sua linha a produção de televisores, videocassetes e microondas. Em contrapartida, a Sanyo Eletric passou a integrar o grupo compartilhando 75% das ações da *holding* com Sérgio Prosdócimo (dessas ações, Prosdócimo contava com 61% e a Sanyo com

---

<sup>22</sup> Até 1996, a *holding* Umuarama era detentora de 70% da Refrigeração Paraná S. A. que, por sua vez, detinha 99% das ações ordinárias da Clímax Ind. e Com. S. A.

39%). Os 25% restantes foram negociados com o grupo Bamerindus no final de 1991 (FOLHA DE SÃO PAULO, 27/03/91).

Contudo, o vínculo mais importante do grupo com empresas estrangeiras começou com a parceria com a Electrolux em 1994 que, inicialmente, envolvia apenas o intercâmbio tecnológico (GAZETA MERCANTIL, 08/12/93). Posteriormente, conforme dito no capítulo anterior, a Electrolux adquiriu 10% do capital votante da Refripar, o que resultou na implantação de uma nova linha de máquinas de lavar do tipo *front-loading* na planta de São Carlos. No início de 1996, o conglomerado sueco adquiriu o controle do grupo Refripar com a compra de mais 41% de suas ações (O ESTADO DE SÃO PAULO, 15/01/96, p. B-08).

A terceira grande produtora do setor é a antiga Continental S. A., atual BS Continental S. A. Utilidades Domésticas devido à aquisição pela empresa alemã Bosch Siemens em dezembro de 1994. A empresa apresenta importante participação no mercado nacional de fogões. A fundação da Continental deu-se em 1926, sob a denominação de Fundação Brasil (PANORAMA SETORIAL DA GAZETA MERCANTIL, 1996).

Inicialmente, eram fabricados na Fundação Brasil artigos sanitários (torneiras, válvulas e banheiras). Tais produtos foram abandonados na década de 50, quando teve início a produção de fogões a gás pela empresa. A partir de 1969, os fogões passaram a ser comercializados sob a marca Continental 2001.

Além dos fogões, entre 1979 e 1983 foram comercializadas lava-louças importadas de uma fabricante argentina, a Zanella. Nos anos 80, com os ganhos de mercado obtidos pelo sucesso da marca — cuja participação passou de cerca de 12,3% em 1971 para 21,9 em 1987 —, a Fundação Brasil alterou sua razão social para Continental 2001 (PANORAMA SETORIAL DA GAZETA MERCANTIL, 1996).

Em 1989, a Continental entrou no mercado de refrigeração, ao adquirir 60% do controle acionário da Metalfrio que, por sua vez, detinha uma participação de 50% do mercado de freezers comerciais, além de produzir freezers residenciais para revenda com a marca Panasonic. As outras parceiras da Continental na Metalfrio eram a própria Panasonic, com 10% do capital acionário, e a Springer, com 30%. As duas empresas iniciaram sua participação acionária na Metalfrio em 1985.

Em 1992, a Continental efetuou uma nova parceria com a Springer para constituir a Continental do Nordeste S.A. em Recife, na qual a Continental controlava 60% do capital. A



nova empresa passou, então, a fabricar depuradores de ar e fogões de mesa (PANORAMA SETORIAL DA GAZETA MERCANTIL, 1996).

A diversificação na linha branca pela Continental teve continuidade com o acordo firmado com a coreana LG em 1993, para aquisição e comercialização de fornos de microondas. O acordo previa o fornecimento de tecnologia para a montagem de microondas comercializados com a marca Continental. Anteriormente, os microondas vendidos pela empresa eram importados da Coreia, recebendo a marca nacional.

No mesmo ano, a Continental comprou equipamentos de uma fábrica da Bosch na Espanha e, no ano seguinte, iniciou produção própria de fornos de microondas. Ainda em 1994, a Continental efetuou a aquisição do capital restante da Metalfrio e da Continental do Nordeste, abandonando as parcerias com a Panasonic e a Springer. Em dezembro de 94, a empresa alemã Bosch-Siemens adquiriu da família Giaffone, fundadora da empresa, 100% das ações da Continental (FOLHA DE SÃO PAULO, 18/09/96).

Além dos três maiores grupos já citados, uma outra empresa bastante importante do setor é a Enxuta S. A., da *holding* Futura, que se consolidou no mercado através do lançamento de produtos compactos, que utilizam como soluções tecnologias simples e baratas, inspirados em modelos compactos europeus.

A Enxuta S.A. foi precedida pela Metalúrgica Triches Ltda., fundada em 1952 no Rio Grande do Sul. A empresa, estabelecida pela família Triches, tinha como objetivo a produção de travas para carroça e equipamentos para a fabricação de massas. Na década de 70, a empresa voltou-se para a fabricação de pequenos utensílios de metal, como saca-rolhas, abridores de garrafa, taças e troféus. Posteriormente, iniciou a produção de ferramentas manuais, como plainas, furadeiras, serrotes, escalas métricas, etc., que passaram a constituir, nos anos 80, cerca de 90% do faturamento da empresa (PANORAMA SETORIAL DA GAZETA MERCANTIL, 1996).

Com a crise econômica dos anos 80, que atingiu fortemente o setor de construções, principal demandante da empresa à época, ocorreu a decisão de diversificar a produção da metalúrgica. No início da década (1981), foi incorporada pela Triches a empresa Augge, que possuía a patente de um modelo de secadora de roupas portátil, constituído de uma coifa de fogão que introduzia ar quente numa sacola plástica, que deveria conter as roupas molhadas. O projeto foi colocado em prática de forma praticamente manual pela equipe da Triches, com

algumas modificações no desenho do produto, que acabou sendo lançado com o nome de Enxuta e alcançou sucesso imediato no mercado nacional.

A partir desse primeiro lançamento, a empresa adotou como estratégia introduzir no mercado produtos que se diferenciavam dos líderes tradicionais por serem pequenos e baratos. Em 1983, foi lançado um modelo lava-louças compacto e, em 1984, um modelo de máquina de lavar compacto e com abertura frontal (*front-loading*), que alcançaram o mesmo sucesso da secadora.

Em meados da década de 80, os eletrodomésticos já constituíam 70% do faturamento da empresa, em detrimento de 20% formado pelas ferramentas manuais e 10% dos utensílios domésticos não elétricos. A máquina de lavar roupas Enxuta alcançou uma enorme aceitação em poucos anos (em 1984, sua produção era de 15 mil unidades, em 1988, atingia as 120 mil unidades).

Em 1985, a Metalúrgica Triches assumiu a denominação Triches S. A., efetuando a abertura de seu capital. Em 1994, a empresa assumiu o nome de sua linha de sucesso, passando para a denominação Enxuta S. A. Em 1996, a empresa iniciou as negociações para uma parceria futura com o grupo italiano Candy, visando o início da importação de produtos da Itália. A parceria marcou o novo direcionamento estratégico da empresa, que visa uma associação futura mais ampla com uma parceira estrangeira, com o intuito de obter o acesso a tecnologias mais complexas que lhe permitam diversificar sua produção.

Em resumo, com exceção do caso da Enxuta — empresa de menor porte que se constituiu com base em nichos do mercado —, a consolidação do setor de linha branca no Brasil ocorreu em torno de grandes fabricantes familiares nacionais, que mantiveram suas posições até os anos 90. Entre os anos 80 e o início dos 90, a maioria dos fabricantes efetuou parcerias com grandes grupos internacionais, principalmente como forma de obter acesso a tecnologias mais avançadas. Tais parcerias viriam a desaguar, posteriormente, em aquisições das principais empresas do setor.

## **2.2 - Características gerais do setor de linha branca no Brasil**

A produção da linha branca agrega os bens de consumo duráveis denominados eletrodomésticos não-portáteis, ou seja, produtos como refrigeradores, freezers, lavadoras,

secadoras, fogões, fornos de microondas e condicionadores de ar. Segundo a classificação da ELETROS (Associação Nacional dos Fabricantes de Eletroeletrônicos), a linha branca se insere enquanto um dos segmentos do setor de eletroeletrônicos, composto ainda por aparelhos eletroportáteis (tais como batedeiras, liquidificadores, etc.) e pela denominada linha marrom (eletroeletrônicos de som e imagem).

Contudo, tal classificação parece estar mais associada à formulação de políticas conjuntas para os três segmentos do que a características semelhantes dos bens e de seus respectivos mercados. Um exemplo ilustrativo dessa afirmação está nas pressões conjuntas dos segmentos durante as negociações para fixação das alíquotas de importação entre 1993 e 1996, que resultaram numa tarifa homogênea para diferentes produtos. Assim, a coordenação dos três segmentos permite que a articulação em circunstâncias de mudança econômica ou institucional se torne mais forte, favorecendo os associados.

Isoladamente, a indústria de linha branca pode ser considerada enquanto setor (e não segmento), que se diferencia das outras linhas em diversos aspectos<sup>23</sup>. Com relação aos próprios bens produzidos no setor, suas características tecnológicas podem ser consideradas um dos pontos básicos que os diferenciam das outras linhas. Os bens da linha branca são maduros em termos tecnológicos, não apresentando inovações fundamentais mesmo quando novos produtos são lançados, o que influencia fortemente e de maneira diferenciada a demanda do setor.

Entre outros aspectos que diferenciam a linha branca, importa ressaltar ainda a formação peculiar do conjunto das empresas, bem como suas definições frente a fenômenos recentes comuns também aos outros segmentos, como a entrada de novos concorrentes. Com relação a sua formação, o setor pode ser definido como altamente concentrado em um número restrito de grandes grupos nacionais até os primeiros anos da década de 90.

Com relação à sua dimensão, a linha branca apresenta características que a definem como um setor com grandes empresas estabelecidas, faturamento considerável e importante

---

<sup>23</sup> Classificamos como setor um conjunto de atividades produtivas correlatas, ou seja, que se associem em características semelhantes quanto ao tipo de bem produzido, aos aspectos tecnológicos na forma de produção e nas características de seus mercados. Por sua vez, diferenciamos segmento enquanto um subconjunto de um determinado setor. Nesse sentido, a produção de aparelhos de áudio e a produção de aparelhos de vídeo seriam dois segmentos do setor classificado como linha marrom. Em publicações internacionais, o tratamento dado à linha branca (white goods) assemelha-se à definição de setor, o que pode estar relacionado ao fato de que as maiores concorrentes da linha branca internacional dedicam-se exclusivamente à produção de eletrodomésticos grandes. Portanto, no presente trabalho, optamos por utilizar a definição da linha branca como um setor, e não um segmento como indica a definição da Eletros.

geração de empregos diretos. (TABELA 2.3)

**TABELA 2.3 - Setor de Eletrodomésticos 1990-94**

ITEM	1990	1991	1992	1993	1994
Faturamento (US\$ milhões)*	2826	2996	2367	2783	3771
Empregos (mil)	nd	55	44	44,6	46,8

Fonte: FÓRUM ABINEE TEC'95, 1995.

\*Faturamento inclui eletroportáteis.

Do faturamento total apresentado na TABELA 2.3, cerca de 86% atribui-se ao desempenho da linha branca, sendo o restante correspondente ao segmento de eletroportáteis (FÓRUM ABINEE TEC'95, 1995). Como dito anteriormente, o setor é bastante concentrado; cerca de 80% do faturamento total é relativo às duas maiores empresas, Multibrás e Refripar. As duas são detentoras das principais marcas, participando e liderando a oferta do setor através de diversos itens. Em sua maioria, as outras empresas que atuam no mercado de linha branca oferecem um número reduzido de itens, contando com parcelas menores do mercado. A Tabela 2.4 apresenta as principais empresas e marcas, produtos ofertados e parcela aproximada do mercado de linha branca.

**TABELA 2.4 - Participações de Mercado - 1994 (em %)**

EMPRESA/MARCA	PRODUTOS (% DO MERCADO)								
	Fogão	Refrig.	FREEZER		LAVADORA			Microondas	Cond. Ar
			Horiz	Vert	Roupa	Louça	Secad.		
AM-Steigleder		0,5							
Continental	28				11	8		9	
Dako	28								
Elgin									7
Enxuta					14	50	80		1
Esmaltec	14	0,5	3						
Geltec			2						
Geral	6								
Metalfrío			24						
Multibrás/Brastemp	13	17		12	60	42	20	22	
Multibrás/Consul		47	30	37				8	48
Multibrás/Semer	11								
Panasonic								16	
Refripar/Prosdócimo		35	34	51	15			17	4
Reubli			7						
Sanyo									2
Sharp								28	
Springer									38

Fonte: BNDES Setorial, 1995, p. 09

Segundo as parcelas de mercado do setor doméstico, fica clara a concentração da oferta nas empresas Multibrás, Refripar, Continental e Enxuta. Contudo, deve ser ressaltado o fato não explícito dos produtos não serem homogêneos, mas diferenciados por faixas de renda. Ou seja, algumas marcas destinam-se a camadas de maior renda (como a Brastemp e Prosdócimo); outras ofertam produtos a camadas médias (caso da Consul e Continental); e outras ao público de menor poder aquisitivo (como a Enxuta, a Dako e a Esmaltec).

O mercado de refrigeradores e *freezers* encontra-se sob o domínio das líderes Multibrás e Refripar em todas as faixas de renda. Entre os *freezers* horizontais, a Metalfrio mantém uma parcela significativa do mercado de produtos comerciais (24%).

No item lavadoras, a Multibrás é a líder tradicional, seguida pela Refripar. Contudo, a parcela de mercado da empresa tende a decrescer com a entrada no mercado de novos produtores através de produtos diferenciados. Além dos produtos lançados recentemente pela Refripar e pela Continental, há perspectivas de entrada de outros produtores (como a CCE, a GE e outras).

Por sua vez, a Enxuta também possui fatias significativas do mercado de lavadoras de louça (50%) e secadoras (80%) através de produtos compactos, com funções simplificadas e de pouca complexidade tecnológica voltados para o público de baixa renda (BNDES Setorial, 1995). O lançamento de produtos com tais características na década de 80, garantiu a essa empresa a conquista de boa parte de um mercado promissor, com baixo índice de penetração. No período, as opções de produtos desses itens eram reduzidas e de alto preço, caracterizando-os como bens de luxo (MORAES NETO *et alli*, 1993).

Após o lançamento bem-sucedido dos produtos da Enxuta, a Brastemp introduziu a linha Mondial, em resposta à rápida conquista de mercado da empresa. Contudo, a Enxuta ainda mantém grandes parcelas dos mercados de lava-louças e secadoras para o segmento de menor renda, através de produtos simplificados e mais baratos. No caso das lava-louças, uma recém-chegada ao mercado e provável concorrente direta da Enxuta é a empresa nacional Mallory, produtora de eletroportáteis, que em 1996 introduziu no mercado doméstico uma lava-louças compacta semelhante ao produto da Enxuta (PANORAMA SETORIAL DA GAZETA MERCANTIL, 1996).

O restante das empresas com participações menores no setor, atua em nichos específicos do mercado. Empresas como a Esmaltec, Dako, Reubli, Geltec e AM-Steigleder participam do

mercado de linha branca com produtos muito simplificados e preço bastante reduzido, como fogões populares e “tanquinho” (lavadoras de roupa semi-automáticas sem centrifugação) (BNDES Setorial, 1995).

Entre os concorrentes do item forno de microondas, a maior parte das empresas tem atuação tradicional no mercado de linha marrom, com produtos de áudio e vídeo (casos da Sanyo, Sharp e Panasonic). Isso se explica pela identidade do item (forno de microondas) com as especificidades técnicas da linha marrom, já que se trata de um produto de base eletrônica; sua inserção entre a linha branca justifica-se por sua função doméstica similar aos produtos do setor.<sup>24</sup>

Sobre a oferta de componentes, verifica-se que em geral as empresas do setor fabricam a grande maioria das peças de seus produtos. No caso dos refrigeradores, o componente fundamental — o compressor hermético — é fornecido a quase todos os concorrentes do mercado interno pela Embraco (Empresa Brasileira de Compressores) do grupo Brasmotor (BNDES Setorial, 1995).

A Embraco tem participação de cerca de 70% no mercado interno, também suprido pela SICOM (Sociedade Intercontinental de Compressores), subsidiária da norte-americana Tecumseh. No mercado externo, a Embraco é considerada a segunda produtora mundial de compressores herméticos para refrigeradores, com uma parcela de 17% do mercado.

Atualmente, a Embraco emprega 6.700 empregados no Brasil e 1.800 na Itália, onde possui uma unidade produtora em Turim adquirida da Whirlpool Corp. no início de 1994. Com uma produção de cerca de 500 tipos de modelos de compressores, a empresa produziu em 1994 10,1 milhões de unidades no Brasil e 4,9 milhões na Itália, gerando vendas líquidas de US\$ 350 milhões e US\$ 145 milhões, respectivamente (WHIRLPOOL ANNUAL REPORT, 1995).

Através da Embraco, a Multibrás tornou-se a única fabricante que conta com produção própria de compressores, cujo peso na composição dos custos produtivos é de cerca de 10% (TABELA 2.5).

---

<sup>24</sup> O item forno de microondas, pela classificação ELETROS, está inserido entre os produtos da linha branca. Contudo, suas características tecnológicas, de processo e de produto, não se assemelham, em nenhum sentido aos bens produzidos pela linha branca. De fato, os fornos de microondas sequer são produzidos por fabricantes de linha branca, mas apenas distribuídos com suas marcas.

**TABELA 2.5 - Perfil de Custos da Refrigeração**

Matéria-prima nacional	67%
compressor	10%
aço/alumínio	17%
vidro	8%
plástico	5%
tintas/fundentes	7%
outros	20%
Mão-de-obra e encargos	11%
Despesas gerais de fabricação	16%
Depreciação	4%
Outras	2%

fonte: BNDES SETORIAL, 1995, p. 4.

No caso dos fornos de microondas, a produção interna de peças restringe-se à fabricação dos gabinetes em alguns poucos casos, pois a maior parte das empresas apenas monta os fornos no país. O componente fundamental desse produto, o magnetron (emissor eletrônico da microonda) não é fabricado no Brasil, sendo distribuído para as empresas nacionais por fornecedores coreanos e japoneses.

### **2.3 - A estabilidade na introdução de inovações no setor de linha branca**

O processo de produção da linha branca organiza-se tipicamente em linhas de montagem (cada uma dedicada a um produto específico), com larga utilização de mão-de-obra, o que inclui um baixo nível de qualificação em diversas operações.

De modo geral, o setor caracteriza-se pelo relativamente baixo dinamismo tecnológico, não sendo produtor de inovações radicais nem em termos de produto nem em termos de processo. Dado o grau de estabilidade tecnológica do setor, algumas empresas internacionais com pequenas participações no mercado abandonaram as atividades na linha branca em detrimento de setores considerados mais dinâmicos tecnologicamente, ou com maiores possibilidades de ganhos a partir da introdução de inovações/novos produtos.

Desde os anos 80, a busca por inovações tecnológicas de produto tem se concentrado na

minimização do consumo energético e, no caso dos refrigeradores, na utilização de gases alternativos ao CFC, nocivo à camada de ozônio (WHIRLPOOL CORP. AND THE ENVIROMENT, 1995).

No caso dos refrigeradores, a busca pelo menor consumo de energia está relacionada à minimização da troca de calor e ao aumento de rendimento dos compressores. O programa de testes do INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) teve papel primordial nas pesquisas relativas ao consumo energético, que resultaram na determinação da etiqueta de características de qualidade (entre as quais está o consumo médio mensal de energia elétrica) enquanto norma para os refrigeradores.<sup>25</sup>

Durante os testes realizados pelo INMETRO, foram constatados alguns pontos de ineficiência dos produtos nacionais (entre eles o mau funcionamento dos termostatos), o que acarretou pequenas mas importantes modificações técnicas. Por sua vez, a iniciativa em torno de tais testes não foi fruto de pesquisas das empresas, o que ressalta a deficiência do setor na estruturação de programas de P & D.

Entre os refrigeradores, a principal inovação em termos de produto foi a introdução dos modelos *frost-free* em 1983, cuja consolidação é bastante recente. Tais modelos (produzidos pela Brastemp e Prosdócimo) se diferenciam por não necessitarem de descongelamento, pois funcionam com insuflamento de ar frio no congelador. Além disso, os refrigeradores *frost-free* contam com um compressor de tamanho e ruído reduzidos com maior rendimento. Ainda nos anos 80, a lã-de-vidro, usada como isolante das paredes interna e externa dos refrigeradores, começou a ser substituída pelo poliuretano.

Os refrigeradores também apresentam mudanças denominadas “cosméticas”, que ocorrem de forma constante (tais como modificações no *design*, na abertura da porta, na forma de combinação com *freezer*, na introdução de iluminação nos compartimentos, etc.). O objetivo fundamental da incorporação desse tipo de mudança é a diferenciação entre os produtos.

No início dos anos 90, as pesquisas para inovação do produto buscaram alternativas ao gás CFC. Assim, em 1994, a Embraco começou a substituir nos compressores o CFC pelo gás 134A (não prejudicial à camada de ozônio), atendendo ao apelo internacional por produtos ambientalmente corretos (WHIRLPOOL CORP. AND THE ENVIROMENT, 1995).

---

<sup>25</sup> Deve ser ressaltado o fato da etiqueta não ser obrigatória, mas sim uma norma adotada entre os fabricantes.



Ao contrário dos refrigeradores, produtos de base mecânica, o segmento de lavadoras, secadoras e fornos de microondas permite a incorporação de controles de base microeletrônica. No item lavadoras, por exemplo, tem ocorrido a introdução de sensores que diferenciam o tipo de lavagem, a temperatura de água em programações diferentes segundo o tipo de roupa. No caso das lavadoras nacionais, essa tendência — já difundida internacionalmente —, começou a ser introduzida a partir de 1995.

Outra tendência internacional de introdução recente no país são as lava-roupas do tipo *front-loading* (abastecimento frontal) menos agressivas aos tecidos na forma de lavagem, uma vez que a forma de lavagem consiste num tambor de rotação que ergue e mergulha as roupas, produzindo uma lavagem mais suave e melhor enxágue, além de ser mais eficiente no uso de água e energia elétrica, pois o processo de lavagem utiliza 40% menos água que o modelo *top-loading* (de abastecimento pelo alto), o que significa um dispêndio menor no aquecimento e no consumo energético. Por sua vez, as lavadoras *top-loading*, são mais agressivas na forma de lavagem (o processo consiste em agitar as roupas a partir de um eixo vertical), além de consumirem mais água e energia (GAZETA MERCANTIL, 31/08/94).

As lavadoras *front-loading*, amplamente difundidas na Europa, foram introduzidas mais amplamente nos EUA somente a partir de 1996, quando diversos fabricantes (como a Whirlpool, Frigidaire e Maytag), lançaram modelos desse tipo. O lançamento tardio das lavadoras *front-loading* se deve à pouca aceitação desse modelo pelos consumidores norte-americanos, já que o modelo tradicional carrega maior quantidade de roupa e custa cerca de US\$200 a menos. Contudo, a pressão ambientalista pela conservação energética levou os produtores a lançarem modelos com essa tecnologia (GAZETA MERCANTIL, 01/10/96)

A produção desse tipo de lavadora foi iniciada no Brasil pela marca Enxuta, na forma de uma lavadora compacta destinada ao segmento de menor renda. Como complementos da linha compacta, a Enxuta produz ainda lava-louças e secadoras de roupa.

O lançamento de lavadoras e secadoras de pequeno porte pela Brastemp através da linha Mondial, parece estar vinculado à boa aceitação no mercado dos produtos da concorrente Enxuta. Contudo, a linha compacta da Brastemp se diferencia dos outros produtos da marca apenas no aspecto tamanho, pois utiliza o tradicional conceito do eixo vertical (*top-loading*).

Recentemente, a Continental lançou um modelo de lavadora de eixo vertical mais sofisticado e de maior porte (linha Evolution), com diferentes operações de lavagem, incluindo

a utilização de água aquecida, etc. Para concorrer diretamente com esse produto no mercado interno, a Prosdócimo começou a produzir uma nova linha de máquinas de lavar tipo *front-loading* em 1994 na fábrica de São Carlos (SP), com tecnologia Electrolux (GAZETA MERCANTIL, 31/08/94).

As linhas de montagem no segmento de linha branca são diferenciadas por produtos, a partir de suas especificidades técnicas. A montagem ocorre intermitentemente, isto é, a fabricação de uma série determinada de modelos é repetida ao longo do tempo, sendo utilizados estoques de peças e materiais. Ao fim de cada linha, são gerados estoques de produtos acabados.

A montagem dos principais produtos — geladeiras e lavadoras —, é separada devido a diferenças em suas bases técnicas. Assim, a possibilidade de incorporação de mecanismos de controle microeletrônico nas lavadoras tem por consequência a introdução da etapa de montagem de mecanismos, o que dota a produção de lavadoras de um certo grau de sofisticação tecnológica. Contudo, na maior parte das etapas da produção, as máquinas utilizadas são de base mecânica (DIEESE INFORMATIVO SÓCIO-ECONÔMICO, 1988).

Nas primeiras etapas da produção dos dois eletrodomésticos, ou seja, na usinagem de peças e mecanismos, são utilizados apenas equipamentos convencionais (base mecânica). No setor de estamparia, são utilizadas basicamente prensas automáticas não programáveis (de automação rígida) para dobra de gabinetes e tanques, com exceção da linha de portas (geladeiras e *freezers*), na qual ocorre utilização de uma máquina automática programável (DIEESE INFORMATIVO SÓCIO-ECONÔMICO, 1988).

As etapas de fosfatização e pintura são automatizadas, isto é, as peças passam em movimento por um banho de fosfato e pela câmara de pintura. A operação de pintura é dotada de um alto grau de flexibilidade nas trocas de cores e no ajuste ao tipo de peça, através do controle da texturização por sensores microeletrônicos. Por outro lado, as operações de fosfatização, pintura e esmaltação apresentam problemas de poluição ambiental (química e sonora), além da temperatura ambiente elevada durante o processo ser prejudicial ao trabalho humano (DIEESE INFORMATIVO SÓCIO-ECONÔMICO, 1988).

A linha de lavadoras Mondial da Brastemp, lançada no começo da década de 90, logrou criar o conceito de fábrica limpa, eliminando essa etapa através da utilização de chapas pré-pintadas. No entanto, no caso das outras linhas de produtos, essa operação ainda figura

enquanto etapa produtiva (MORAES NETO *et alli*, 1993).

Um outro setor que apresenta uma ampla aplicação de equipamentos de base microeletrônica é a injeção de plásticos, utilizada na conformação e injeção de painéis de geladeiras e freezers.<sup>26</sup>

Por sua vez, as operações de ferramentaria (sistema de apoio à produção) em geral utilizam apenas máquinas convencionais, ainda que exista a possibilidade de incorporação de equipamentos de comando numérico. Já a movimentação para escoamento dos produtos acabados é feita automaticamente através de esteiras e elevadores.

De modo geral, ainda que tenham sido registrados alguns melhoramentos de processos e lançamentos de produtos, a atualização tecnológica da linha branca nacional foi negativamente afetada pela conjuntura econômica desfavorável dos anos 80 e início dos 90. A estabilidade tecnológica característica do setor, em comparação, por exemplo, com a linha marrom, mesclou-se, assim, à ausência de iniciativas em torno da modernização, tanto no lançamento de novos produtos como no aprimoramento produtivo.

As mudanças introduzidas a partir desta década deverão alterar esse quadro. O acirramento da concorrência com a entrada de novos fabricantes e efetivação de aquisições por concorrentes estrangeiros e a recuperação da demanda interna a partir da estabilização tendem a dar impulso ao processo de modernização.

Contudo, é relevante o fato de que os novos lançamentos no mercado interno estão submetidos ao desenvolvimento externo de novos produtos. Além disso, algumas características do mercado nacional definem padrão de demanda diferente com relação a outros mercados. Aqui, a pressão maior está na redução de preços, o que torna os ganhos de escala produtiva mais importantes do que a introdução de componentes mais sofisticados tecnologicamente, que tenderiam a elevar o preço dos produtos.

---

<sup>26</sup> “A Brastemp utiliza três máquinas de conformação a vácuo (*vacuum-forming*) e três máquinas (Riet) também de controle microeletrônico, mas com travas pneumáticas, que possibilitam a injeção do dobro de painéis de geladeiras em relação às de conformação a vácuo, reduzindo-se ainda a troca de modelo de 45 para 20 minutos”. (DIEESE INFORMATIVO SÓCIO-ECONÔMICO, 1988, p.38)

## 2.4 - Estabilidade e mudança no setor de linha branca

Como foi apontado nas seções anteriores, além da relativa estabilidade na introdução de inovações, o setor de linha branca também se apresentava estabilizado no que se refere às participações de mercado das empresas nacionais. Assim, as maiores empresas puderam fixar posições nos produtos considerados mais importantes, enquanto empresas de menor porte se estabeleceram em nichos do mercado.

A partir da entrada de novos concorrentes iniciada nos anos 90, deverá ocorrer algum tipo de reacomodação de posições, ainda que seja plausível esperar que as perdas de mercado das maiores empresas sejam pequenas. Após a entrada inicial de algumas empresas estrangeiras, os dois maiores grupos reforçaram laços anteriores com empresas estrangeiras, o que culminaria em aquisições por partes das antigas parceiras externas.

Desse modo, a possibilidade de ser reduzido o impacto da entrada de novos concorrentes pode encontrar justificativa no poder de mercado estabelecido a partir da união entre o capital local e estrangeiro.

O controle das empresas nacionais por suas parceiras estrangeiras parece ser o principal fator que diferencia a linha branca dos outros segmentos (linha marrom e eletroportáteis) na década presente. As mudanças estruturais recentes ocorridas no setor devem ser vistas a partir do ajuste efetuado pelas empresas frente ao acirramento da concorrência. Nesse sentido, importa ressaltar que tal fenômeno guarda formas e efeitos distintos para os três segmentos. Nos anos 90, as alterações ocorridas no contexto concorrencial atingiram de forma diferenciada as três linhas produtoras (eletroportáteis, linha marrom e linha branca). A introdução de bens importados entre a oferta das duas primeiras linhas citadas foi muito mais intensa do que no caso da linha branca, o que pode ser explicado por se tratar de produtos mais compactos e de menor valor.

Por sua vez, como veremos no capítulo seguinte, no setor de linha branca o processo de abertura econômica parece não ter produzido efeitos tão significativos no que se refere ao volume de bens importados. O baixo volume importado nesse setor tem relação direta com os elevados custos de internação dos produtos, em particular as despesas com frete. Consequentemente, a introdução de importados tem se concentrado entre os bens de maior

valor agregado, ou seja, entre os bens de luxo, não afetando significativamente as linhas básicas produzidas pela indústria aqui instalada. Entre a linha marrom e os eletroportáteis, essa distinção entre bens de menor ou maior valor agregado não tem tanta relevância, pois trata-se de produtos de volume reduzido, o que implica custos de entrada mais baixos.

O acirramento da concorrência nos anos 90 ocorreu de forma diferenciada no setor de linha branca. Nesse caso, inicialmente, o impacto da maior concorrência estava relacionado ao estabelecimento de novos produtores. Contudo, concomitantemente ao anúncio e aos primeiros estabelecimentos de grupos estrangeiros, procedeu-se o ajuste por parte dos maiores grupos nacionais, que culminou em sua aquisição. Essas e outras mudanças — como a rápida expansão do mercado — no perfil estável que caracterizava o setor até o início dos anos 90 serão examinadas no capítulo seguinte.

### CAPÍTULO 3

#### A REESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE LINHA BRANCA NO PERÍODO RECENTE

A demanda por bens duráveis, entre os quais estão os produtos da linha branca, é bastante suscetível a alterações de conjuntura, uma vez que a efetivação do consumo está diretamente relacionada ao nível de renda da população, ao grau de estabilidade econômica e à ampliação/retração do crédito.

Nesse sentido, o setor seria afetado por um amplo espectro de alterações, colocadas em curso a partir do programa de estabilização econômica em 1994. Tais medidas teriam, como efeito inicial, o impacto positivo sobre a expansão do consumo, revertendo a tendência de estagnação das vendas da década de 80. De fato, a partir do segundo semestre as vendas do setor de linha branca, entre outros bens duráveis, apresentaram uma elevação excepcional.

Por outro lado, a ampliação do mercado interno subjacente à estabilização econômica criaria um ambiente atrativo à entrada de novos concorrentes, tanto através da introdução de bens importados quanto da instalação para produção no país, o que culminaria em modificações na configuração do setor.

O capítulo que segue apresenta as alterações de caráter econômico-institucional que determinaram mudanças na estruturação do setor nacional, até então consolidado em dois grandes grupos de capital nacional detentores das maiores parcelas de mercado na maioria dos itens de linha branca.

#### **3.1 - A evolução das vendas e o salto em meados dos anos 90**

O comportamento da demanda por produtos do setor de linha branca obedece a forte influência de fatores conjunturais. Desse modo, o desempenho das vendas, como ficará demonstrado a seguir, está intrinsecamente relacionado ao comportamento geral da economia.

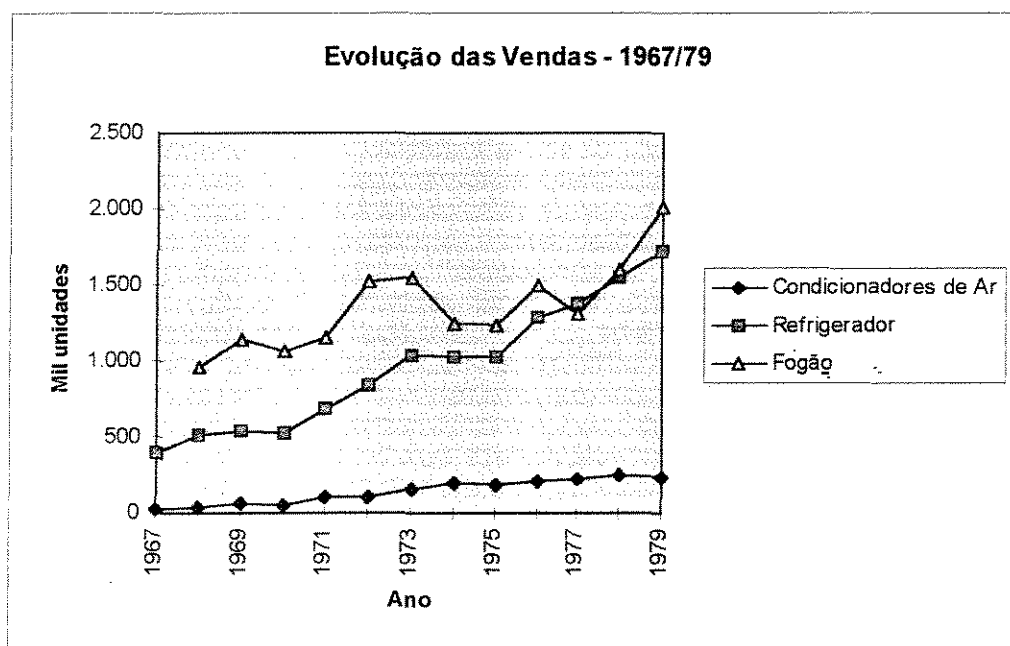
Durante o período do “milagre econômico” (final da década de 60 e início dos anos 70), o setor de linha branca foi afetado positivamente pela expansão do consumo de bens

duráveis. No Gráfico 3.1, observa-se um considerável aumento nas vendas dos principais produtos do setor entre o final dos 60 e os primeiros anos de 70. Em 1968, as vendas de condicionadores de ar, por exemplo atingiram o patamar das 35 mil unidades, as de fogões, 962 mil unidades e as de refrigeradores, 508 mil unidades. Já em 1972, as vendas dos produtos citados evoluíram para, respectivamente, 109 mil unidades, 1528 mil unidades e 837 mil unidades. Nos anos posteriores a 1972 até o início da década de oitenta, as vendas dos produtos citados não apresentam crescimento tão elevado, ainda que o padrão não seja uniforme para todos os produtos.

Por sua vez, como se observa no Gráfico 3.2, a expansão do setor foi fortemente estancada durante a crise nos anos 80. Em 1980, as vendas agregadas de fogões, refrigeradores e condicionadores de ar atingiram 4,7 milhões de unidades. Já em 1985, mesmo com a inclusão dos *freezers* verticais em 1982, as vendas industriais dos produtos citados sofreram queda, atingindo 4,3 milhões de unidades vendidas.

As exceções no comportamento das vendas ocorreram em 1986 e 1989. Em 1986, houve reação da demanda em consequência do Plano Cruzado; em 1989, as vendas atingiram o nível mais elevado na década, impulsionadas pela iminência da hiperinflação.

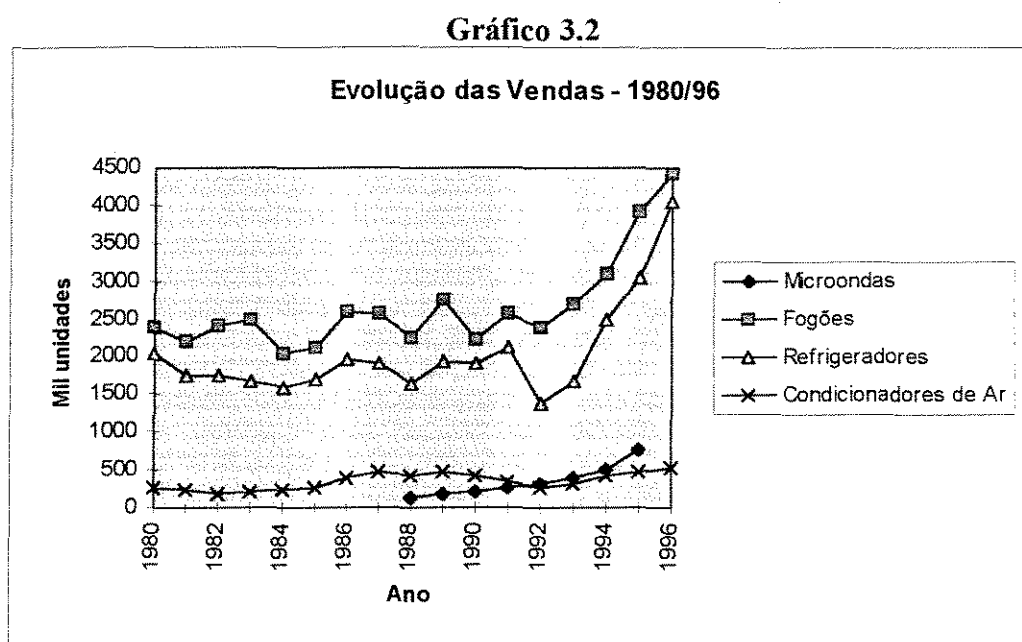
**Gráfico 3.1**



Fonte: dados fornecidos pela Eletros (fonte original: dados fornecidos pelas empresas)

Em resumo, o mercado de linha branca no período entre os anos 60 e 70 apresentava-se em expansão devido à baixa saturação para a totalidade dos produtos. Já os anos 80 apontaram para a descontinuidade no padrão de crescimento, com as exceções nos anos citados. A estagnação na demanda permaneceu durante os anos iniciais da década de 90 em todos os itens produzidos (TABELA 3.1), devido à conjuntura de recessão e instabilidade inflacionária no âmbito do governo Collor.

Em 1992, a demanda atingiu sua maior queda. Nesse ano, o nível de ociosidade do setor foi estimado em 30% (PANORAMA SETORIAL DA GAZETA MERCANTIL, 1995). O desempenho desfavorável de 1992 sofreu uma ligeira recuperação em 1993 (GRÁFICO 3.2).



Fonte: dados fornecidos pela Eletros (fonte original: dados fornecidos pelas empresas)

Efetivamente, a recuperação do setor e da indústria de bens de consumo duráveis só se daria a partir de meados de 1994 com o Plano Real. No período imediatamente posterior à implementação do Plano, a demanda por bens de consumo duráveis foi influenciada de maneira positiva pela estabilização da economia e pela queda das taxas de inflação.

Como se vê no Gráfico 3.2, a partir de 1994 foi revertida a tendência de estagnação das vendas de linha branca. O Plano exerceu impactos positivos sobre o setor, incentivando o consumo através da possibilidade de planejamento de gastos, do incremento da renda e da



ampliação do crédito.

De fato, entre 1994 e 1996, a demanda do setor atingiu níveis de crescimento notáveis. Acompanhando o vigor das vendas, no final de 1994 o faturamento do segmento de utilidades domésticas (incluindo linha branca e eletroportáteis) atingiu US\$3,8 bilhões. Em 1995 o faturamento chegou aos 4 bilhões. No início da década, o faturamento desse segmento havia sido de US\$2,8 bilhões em 1990 e 3 bilhões em 1991.

Após a estagnação dos anos 80 e do início da década de 90, o ano de 1994 marca a reversão desse quadro. Nesse ano, as vendas de refrigeradores, totalizadas em 2,5 milhões de unidades, apresentaram um crescimento de 51% em relação às vendas de 1993 e de 30,9% em relação ao primeiro ano da década. Por sua vez, no caso dos fornos de microondas, as vendas em 1994 atingiram 510 mil unidades, num crescimento de 32,5% em relação a 93 e 144% em relação a 1990. (TABELA 3.1)

Contudo, deve ser ressaltado o fato de que o desempenho excepcional de 1994 está intrinsecamente relacionado à conjuntura peculiar do imediato pós-plano, ou seja, a uma elevação sem precedentes da demanda do setor em consequência da estabilização.

Nos anos posteriores, 1995 e 1996, a tendência de crescimento foi mantida. A exceção nesses dois anos está no item máquinas de lavar, que apresentou queda de 1,5% nas vendas de 95 em relação a 94 e, em 96, voltou a crescer, atingindo uma variação de 54,3% em relação a 95. (TABELA 3.2)

**Tabela 3.1 - Vendas Industriais de Linha Branca- 1990/96 (mil unid.)**

Produtos	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Refrigeradores	1.910	2.117	1.382	1.656	2.500	3.031	4.050
Microondas	209	262	306	385	510	766	nd
Freezers verticais	481	467	289	386	523	547	688
Lava-louças	225	181	118	135	150	nd	nd
Máquinas de lavar	515	531	388	423	720	709	1.094
Condicionadores de ar	427	331	262	330	420	472	529
Secadoras	333	352	125	152	135	nd	nd
Fogões	2.222	2.570	2.378	2.706	3.100	3.917	4.424

Fonte: dados fornecidos pela Eletros (fonte original: dados fornecidos pelas empresas)

**TABELA 3.2 - Variação Anual das Vendas (em %)**

Produto	91/90	92/91	93/92	94/93	94/90	95/94	96/95
Refrigerador	10,8	(-34,7)	19,8	51,0	30,9	21,2	33,6
Freezer	(-2,9)	(-38,1)	33,6	35,5	8,7	4,4	25,9
Máquina de lavar	3,1	(-26,9)	9,0	70,2	39,8	(-1,5)	54,3
Secadora	5,7	(-64,5)	21,6	(-11,2)	(-59,5)	-	-
Lava-louças	(-19,5)	(-34,8)	14,4	11,1	(-33,3)	-	-
Fogão	15,7	(-7,5)	13,8	14,6	39,5	26,3	13
Microondas	25,3	16,8	25,8	32,5	144	50,2	-
Condicionador de ar	(-22,5)	(-20,8)	25,9	27,3	(-1,6)	12,1	12,2
Total	7,7	(-22,9)	17,6	30,5	27,4	7,6	24,3

Fonte: dados fornecidos pela Eletros (fonte original: dados fornecidos pelas empresas)

Durante o primeiro semestre de 1997, a continuidade do crescimento também é observada, mas de modo bastante diferenciado entre os produtos em relação ao primeiro semestre de 96 (TABELA 3.3). Sobretudo, no primeiro semestre de 1997 apresentaram variações negativas, com relação ao mesmo período em 96, os itens refrigeradores, *freezers* verticais e condicionadores de ar (respectivamente, -2,17%, -11,87 e -30,37). Tais taxas indicam, em primeira instância, a satisfação de parte da demanda reprimida pelo principal produto da linha branca (refrigeradores).

**TABELA 3.3 - Vendas Industriais - jan.-jul./96, jan.-jul./97 e variação**

Produtos	jan.-jul./96	jan.-jul./97	Variação 97/96
Refrigeradores	2.161.298	2.114.457	-2,17
Freezers verticais	356.662	314.331	-11,87
Freezers horizontais	368.165	373.724	1,51
Máquinas de lavar	573.345	706.164	23,17
Fogões	2.397.293	2.434.281	1,54
Condicionadores de ar	262.843	183.009	-30,37
Microondas	690.318	927.316	34,33

fonte: dados fornecidos pela Eletros (fonte original: dados fornecidos pelas empresas)

O maior dinamismo de vendas em 97 concentrou-se em produtos de saturação menor, como fornos de microondas (que apresentou crescimento de 34,33%) e máquinas de lavar roupa (com crescimento de 23,17% em relação ao primeiro semestre de 96).

Por sua vez, os preços dos produtos se ajustaram à evolução das vendas desde o segundo semestre de 94. Nesse período, ou seja, no momento imediatamente posterior ao Plano Real, a grande procura de eletrodomésticos esgotou os estoques e, em consequência, causou aumento de preços para o consumidor final.

Os preços se mantiveram elevados até o segundo semestre de 1995, quando iniciou-se um processo de queda que se manteve durante 1996. Assim, ainda que a demanda tenha apresentado crescimento contínuo, além das alíquotas de importação terem permanecido elevadas durante 1995 e 1996, os preços de produtos da linha branca (industriais e para varejo) passaram a sofrer redução desde maio/95, quando ficaram abaixo da inflação em termos reais. A maior queda real de preços entre os eletrodomésticos foi a do forno de microondas — 29,45%, entre os meses de fevereiro de 1995 e 1996.<sup>25</sup>

Os fornos de microondas constituem o único item com elevação contínua das vendas a partir de sua difusão no país, em meados da década de 80.<sup>26</sup> Em 1988 as vendas industriais foram de 129 mil unidades. A magnitude da expansão desse mercado explica-se pela saturação mínima do produto no país. Segundo dados apurados por pesquisa do IBOPE na Grande São Paulo, o número de residências com microondas passou de 13% em 1994 para 22% em 1996. Já no restante do país, há estimativas de que apenas 9% das residências tenham microondas entre os eletrodomésticos.

Num outro extremo, isto é, entre os produtos de maior saturação, são exemplares as evoluções dos mercados de refrigeradores e fogões. No caso da difusão dos refrigeradores, houve expansão na década de 90. Segundo dados da PNAD, em 1995, numa amostra de 39 milhões de domicílios, 74% (ou 29 milhões) possuíam refrigeradores; há dez anos os dados da pesquisa demonstravam que 63% da amostra possuíam o aparelho. Por outro lado, entre os domicílios da faixa de renda de até dois salários mínimos, a pesquisa registra que a posse de geladeiras diminuiu de 42,2% em 1993 para 41,8% em 1995, regredindo 2,4%.

O potencial de demanda mais importante no caso dos refrigeradores está no mercado de reposições. Segundo estimativas das associações do setor, partindo-se da premissa de que a vida útil de um refrigerador está em torno de dez anos e a posse de refrigeradores está em torno de 30 milhões de residências, há um potencial de vendas para reposição estimado em torno dos 3 milhões de unidades por ano (GAZETA MERCANTIL, 1996: p. C-3).

No caso dos fogões, o mercado tem crescido de forma constante nos últimos anos,

---

<sup>25</sup> “Na indústria, as variações de preços estiveram bem acima do IPC até maio de 1995. A partir do segundo semestre de 1995, ficam abaixo da inflação, em termos reais. No varejo, os preços das geladeiras acumularam queda de 2,7% nos dois primeiros anos do Plano Real; lava-roupas, queda de 15,3%, e fogões, queda de apenas 0,4% em termos reais. Em 1995, a linha branca e a de portáteis tiveram queda de preço de 16%.” PANORAMA SETORIAL DA GAZETA MERCANTIL, 1996, p. 27.

<sup>26</sup> Ainda que a introdução desse produto no Brasil tenha ocorrido em 1979 pela Sharp, sua difusão remete à segunda metade da década de 80.

ainda que este crescimento não seja muito elevado. Nos primeiros anos da década de 90 as vendas desse produto encontravam-se num patamar que pode ser considerado estável, com decréscimo entre os anos de 1991 e 1992 — 2570 mil e 2706 mil unidades, respectivamente. (TABELA 3.1); a partir do Plano Real, há alguma elevação nas vendas.

Deve ser ressaltado que os fogões são produtos altamente difundidos. Os dados da PNAD demonstram que a posse de fogões atingiu 96% em 39 milhões de domicílios no ano de 1995. Já entre a população com renda na faixa dos dois salários mínimos, em 1995, 90,3% possuíam fogões. Tais dados atestam o fato de que os fogões são produtos de ampla difusão no país e considerados de primeira necessidade na lista de eletrodomésticos. Além disso, sua pouca complexidade tecnológica e seu baixo preço facilitam sua difusão.

O comportamento das vendas no primeiro semestre de 97 parece indicar a continuidade do desempenho favorável do setor, mas de forma bem mais moderada em comparação ao período imediatamente posterior ao plano de estabilização. Além disso, o impulso das vendas parece concentrar-se em produtos considerados menos prioritários na escala de necessidades da demanda, isto é, produtos menos saturados, apontando para o início de retração da demanda dos produtos mais tradicionais. Contudo, ainda que não haja sustentação das taxas elevadas de crescimento dos anos recentes, o setor apresenta um comportamento positivo, com taxas moderadas.

Doravante, o comportamento das vendas de eletrodomésticos parece estar estabilizado. Com relação ao comportamento nos primeiros anos de vigor do Plano, tais taxas indicam um crescimento abaixo dos níveis iniciais. Por outro lado, apesar da perspectiva a partir de 97 indicar o provável início da retração nas vendas, é inegável a revitalização do setor com relação à estagnação vivenciada na década de 80 e início dos 90.

### **3.2 - Fatores condicionantes do salto nas vendas**

O desempenho excepcional das vendas a partir do segundo semestre de 1994 comprova que o aumento de demanda interna por bens de consumo duráveis foi condicionado pelo Plano Real, uma vez que, a estabilização econômica e a queda da inflação atuaram como fatores de potencialização do consumo.

O incremento da renda gerado no período imediatamente posterior ao Plano foi comumente apontado como um dos fatores de alavancagem do consumo da população de baixa renda, responsável pela elevação da demanda de boa parte dos bens da linha branca a partir da estabilização.

Acerca do aumento da renda, dados sobre rendimentos no Estado de São Paulo atestam que a elevação após o fim do imposto inflacionário concentrou-se na camada mais pobre da população. Segundo os cálculos do DIEESE, baseados no Índice de Custo de Vida (ICV), os assalariados que recebiam R\$118 em setembro de 1994, em março de 1996 passaram a receber R\$150; os que recebiam R\$ 240 no primeiro período passaram a receber R\$250 em março de 1996. Por outro lado, numa faixa superior, os trabalhadores com salário acima de R\$937 em setembro de 1994 passaram a receber R\$800 em março de 1996 e os que recebiam R\$1.775 foram reduzidos para R\$1.680.<sup>27</sup>

Contudo, ainda que o incremento da renda seja inegável no imediato pós-plano, seu impacto dinamizador sobre o consumo de bens duráveis não deve ser dissociado da expansão do crédito. O aumento dos rendimentos não teve um efeito autônomo sobre a elevação do consumo, o que fica claro quando são dimensionadas e contrapostas a elevação das vendas pós-plano e o aumento da renda. Nesse sentido, podemos considerar que a dimensão em que o incremento da renda ocorreu é insuficiente, se considerada de forma isolada, para sustentar o aumento de vendas gerado.

O principal fator que contribuiu para o bom desempenho das vendas no setor foi a expansão do crédito, possibilitada pela estabilização econômica no Plano Real.

Durante a década de 80 (até o ano de 1988) as vendas a prazo estavam num patamar entre 70% e 80% do total do faturamento do comércio. No final da década, com a inflação alta e crescente, as vendas a prazo baixaram para cerca de 30%, dada a instabilidade conjuntural. A partir de 1994, com a estabilização econômica, as vendas a prazo de bens duráveis voltaram a atingir 70% do faturamento do comércio (PANORAMA SETORIAL DA GAZETA MERCANTIL, 1996).

A atual ampliação do crédito foi possibilitada pela concessão de maiores prazos de pagamento, com taxas entre 6% e 7% ao mês. A estabilidade econômica permitiu tanto a

---

<sup>27</sup> Dados do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos) citados no Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, 1996, p. 21.

concessão de maiores prazos ao consumidor, quanto um maior planejamento dos gastos familiares.

Um outro fator que favoreceu o aumento das vendas de eletrodomésticos a prazo foi a ampla aceitação de cheques pré-datados pelos varejistas, o que acabou por criar um sistema de crédito informal importante no apoio das vendas de pequeno e médio prazos. Entre as formas de crédito mais disseminadas estão, em primeiro lugar, o crédito parcelado, que se direciona para as vendas com prazo mais extenso e, em seguida, cheques pré-datados, cartões de crédito convencionais e cartões de crédito concedidos pela própria loja. Em geral, os prazos de financiamento concedidos pelo varejo de eletroeletrônicos estão entre 6 e 24 meses.

Quanto à fonte dos recursos utilizados no financiamento, estima-se que cerca de 50% dos mesmos sejam provenientes de recursos próprios; a outra metade é obtida através de captação no mercado.

Uma das conseqüências dos maiores prazos de financiamento é a mudança no perfil sócio-econômico dos consumidores de bens duráveis, pois o alongamento dos prazos de pagamento permitiu que a população de baixa renda pudesse se integrar ao consumo de bens duráveis. De fato, os consumidores que mais recorrem ao financiamento de longo prazo são os de menor renda, enquanto os consumidores das classes de renda superior escolhem entre pagamento à vista ou prazos mais curtos.

Para o consumidor de baixa renda, a opção por financiamentos longos está relacionada ao pequeno valor das parcelas mensais. Esse pequeno montante representa um pequeno comprometimento de sua renda mensal, e é com base nesse cálculo que essa categoria de consumidores se compromete em financiamentos extensos. Tal decisão ocorre em detrimento do cálculo dos juros embutidos ou dos juros mensais superiores a rendimentos da poupança ou outras aplicações.

De fato, o financiamento longo significa a única forma desse consumidor adquirir, imediatamente, uma geladeira ou outro bem desse porte comprometendo uma pequena parcela de sua renda mensal.

Nesse sentido, é claramente importante a combinação incrementos de renda/expansão do crédito na sustentação dos patamares elevados de vendas na linha branca a partir do segundo semestre de 1994. O aumento da renda, ainda que não seja relevante em termos absolutos, direcionou uma massa da população (antes totalmente excluída do consumo) às

compras de bens duráveis. Por outro lado, a expansão do crédito possibilitou a efetivação desse consumo reprimido.

A camada inferior da renda representa uma grande parcela da demanda para bens de consumo duráveis, ficando evidente a partir da estabilização a existência de demanda reprimida para produtos básicos da linha branca, como geladeiras e fogões. Ainda que a renda dos consumidores da camada mais pobre seja baixa, estima-se que o valor global disponível para consumo na linha branca esteja acima do valor correspondente no caso da classe média.<sup>28</sup>

Assim, o dinamismo da demanda no setor de linha branca está, em grande medida, associado ao consumo reprimido da população mais pobre. Em consequência, o aumento das vendas do setor tem como base o crescimento do consumo de produtos mais simples e de menor preço.

Um fato que ilustra essa afirmação é o crescimento dos modelos populares, inclusive com lançamento de novos produtos como o refrigerador CRC 23A da marca Consul, lançado em 1995. Não há como diferenciar os modelos populares dos modelos topo de linha quanto a componentes básicos, assim, o barateamento dos modelos populares restringe-se à supressão de gavetas e compartimentos em acrílico, o que reduz o preço entre 10% e 15% em comparação a outros refrigeradores de uma porta.

A introdução do refrigerador popular no mercado, segundo a Multibrás, está relacionada ao aumento da demanda por modelos de menor porte (290 l) e porta única, cuja participação no mercado de refrigeradores teria aumentado, desde o primeiro semestre de 1994, de 79% para 81% em detrimento dos modelos duplex, que teriam decaído de 21% para 18%.

Desse modo, o dinamismo das vendas em meados da década de 90 está fortemente relacionado ao crescimento da demanda por produtos mais simples, fenômeno que se ressalta, inclusive, pela tendência de simplificação e barateamento de linhas. Nesse sentido, com relação à estratégia do maior grupo do setor (o Multibrás), ocorreu a retirada da marca Semer do mercado, substituindo o *mix* de produtos que existia anteriormente, com vários modelos divididos em faixas de renda, para a polarização entre produtos topo de linha sob a marca

---

<sup>28</sup> “(...) pesquisa efetuada no início da década pelas empresas de consultoria Gouvêa de Souza e InterScience já indicava que o volume de dinheiro na base da pirâmide (um a dez salários) somava US\$ 76 bilhões - ou 41,7% do total de consumo no país - e que o volume de renda da classe média (dez a quarenta salários) reservado para a aquisição de eletrodomésticos era 13% inferior ao da classe baixa”, Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, 1996, p. 21.

Brastemp, e produtos populares, agora sob a marca Consul.

O crescimento do mercado de produtos populares é particularmente condicionado pela conjuntura, dadas as características da população consumidora a que se refere. Entre os consumidores da camada C, a decisão de trocar o antigo ou mesmo comprar o primeiro eletrodoméstico para início de novas residências, está mais que submetida a flutuações econômicas, sendo intrínseca ao grau de estabilidade e às condições do crédito.

Ao contrário da classe denominada A, a apresentação das “novidades” do setor é pouco importante na decisão de troca nas faixas de renda menor, bem como o status social inerente a incrementações nos aparelhos. Assim, o crescimento da demanda por produtos baratos e pouco sofisticados em termos tecnológicos está bastante associado à estabilidade econômica e também a preços mais baixos.

Contudo, no outro extremo, isto é, entre os bens de luxo, a concorrência não se dá somente através do fator preço, estando associada ao oferecimento de produtos mais sofisticados e modernos. Nesse sentido, a sustentação de posições competitivas coloca-se num patamar ainda mais elevado, no qual a introdução de inovações tecnológicas é fundamental.

### **3.3 - Medidas governamentais e perspectivas de continuidade da ampliação do mercado**

A evolução de mercado descrita no item anterior apresentou conseqüências intimamente ligadas às mudanças na conjuntura econômica do país. Sobretudo, trata-se do salto nas vendas internas e da inclusão das classes populares como consumidores relevantes de bens duráveis.

Tais modificações são resultado direto da estabilização econômica, uma das mudanças mais importantes para o desempenho recente do setor. A partir de 1994, o período recessivo e de alta instabilidade das taxas de inflação do final do anos 80 e início dos anos 90 deu lugar a uma conjuntura mais favorável, impulsionando o crescimento do consumo no setor de linha branca.

Contudo, ao longo do período que seguiu a implementação do Plano Real, algumas



medidas de sustentação do programa tiveram impacto negativo sobre a evolução das vendas. No final de 1994, enquanto diretriz do plano, o governo decidiu tomar medidas de contenção do consumo. O corpo de medidas adotado incluía o aumento do depósito compulsório dos bancos, a redução de prazos de financiamento e a proibição de abertura de novos consórcios.

A decisão de adotar esse conjunto de medidas restritivas deveu-se aos riscos embutidos numa provável explosão do consumo interno de bens duráveis para o andamento do programa, entre os quais, o descontrole inflacionário e o desequilíbrio crescente da balança comercial.

Conforme dito anteriormente, o setor de bens duráveis depende fortemente do financiamento para efetivação do consumo, tendo sido afetado por tais medidas. Ainda assim, o mercado de linha branca — e de eletroeletrônicos de modo geral —, manteve-se aquecido até meados de 1995, o que se deve, provavelmente, ao alcance não imediato das medidas e à importância significativa da criação de um esquema de crédito informal, através da disseminação do uso de cheques pré-datados.

Contudo, em meados de 1995, houve retração no consumo, dada a elevação das taxas de juros e das medidas restritivas. Em julho de 1995, a queda no consumo se comprova pela concessão de férias coletivas em grandes empresas de eletrodomésticos, como a Multibrás e a Arno.

Além dos fatores citados, parece ter havido uma espécie de “ressaca” no consumo acentuado até a metade de 1995, ou seja, após ter se endividado de forma eufórica, o consumidor chegou a uma espécie de situação limite, na qual tem que honrar seus compromissos para depois voltar a contrair novas dívidas.

A hipótese acima se confirma pelo crescimento da inadimplência em meados de 1995, sobretudo pelo enorme volume de cheques sem fundo, consequência direta do crescimento da emissão de cheques pré-datados no período anterior.<sup>29</sup> O crescimento da inadimplência afetou de forma nociva o varejo, tendo contribuído, inclusive, para concordatas de grandes redes, como a da Mesbla e a da Casa Centro.

O crescimento da inadimplência gerou uma maior cautela na concessão de crédito ao

---

<sup>29</sup> Segundo dados do Serasa (Centralização dos Serviços dos Bancos S. A.) citados no Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, após um ano da implementação do Plano Real, a emissão de cheques sem cobertura cresceu 81,4%. Ainda segundo dados da mesma fonte, o nível de inadimplência no período variou de 2% a 6% nas grandes redes do varejo, numa média superior ao nível de 2,4% verificável entre 1990 e 1993, Panorama Setorial, 1996, p. 142.

consumo por parte de bancos e financeiras. No segundo semestre de 1995, a emissão de cheques sem cobertura foi controlada, estabilizando o nível de inadimplência.

A partir de agosto de 1995, mesmo com o arrefecimento das vendas, as indústrias voltaram a trabalhar com capacidade plena, diante da perspectiva de aumento das vendas no final do ano conforme o comportamento sazonalizado da demanda do setor.

Em novembro de 95, o governo decidiu pela reativação do crédito, aumentando de três para seis meses o prazo máximo de todas as operações de crédito a pessoas físicas — cheque especial, crédito direto, desconto de duplicatas e promissórias. Concomitantemente, com a liberação do compulsório bancário e a diminuição da taxa básica de juros, as taxas de crediário começaram a cair. No final de 95, cerca de 60% do total das vendas passou a ser realizado a prazo (PANORAMA SETORIAL DA GAZETA MERCANTIL, 1996, P. 142). Ainda em novembro, o governo liberou a formação de consórcios para eletroeletrônicos, mas com prazo mínimo de duração de 24 meses e com proibição de lances.

Tais medidas foram consideradas insuficientes por entidades de representação, como Abinee e Eletros ainda que, historicamente, as vendas de eletroeletrônicos via consórcios tenha uma participação pouco significativa nas vendas totais do setor. Apesar desse fato, as entidades apontam para a viabilidade dessa forma de venda.

O argumento das entidades apontava ainda para a migração dos consórcios para o financiamento, face ao alongamento dos prazos e ausência de lances. A posição do governo atentava para o fato de que seria desnecessário favorecer o consumo através de consórcio em setores de ótimo desempenho de vendas, como as linhas branca e marrom.

Apesar dessa posição contrária, em agosto de 1996 o governo liberou lances e pagamento antecipado de prestações dos consórcios, favorecendo as perspectivas de viabilidade apontadas pelos fabricantes. Desse modo, o conjunto das medidas governamentais indicava uma mudança de postura no sentido da continuidade da elevação das vendas e aquecimento da demanda.

Ainda que as taxas de juros tenham permanecido num patamar elevado segundo os parâmetros internacionais, as vendas a prazo foram mantidas como principal motor do consumo em quase todo o ano de 97. Não deve, contudo, ser descartada a possibilidade de medidas futuras de restrição ao consumo.

É inegável a importância da expansão pós-plano para o comportamento do setor nos anos 90, bem como para as modificações estruturais que se iniciaram durante a década. Contudo, o crescimento nos anos citados tem relação estreita com fatores específicos criados pelo Plano, isto é, a explosão das vendas está ligada a características conjunturais que não tendem a se repetir.

Segundo estimativas de um estudo do Banco espanhol Santander Investment (TABELA 3.4), a taxa de crescimento anual das vendas de linha branca deve atingir um patamar moderado a partir de 1997, em torno dos 4% ao ano.

**TABELA 3.4 - Crescimento Estimado das Vendas de Linha Branca (em %)**

Produtos	1997	1998	1999	2000	2001
Refrigeradores	1,5	4	4	3	3
Freezers	1	6	5	3	3
Máquinas de lavar	15	10	8	6	4
Fogões	5	4	3	3	3

Fonte: Gazeta Mercantil, 29/07/97, p. C-1 (fonte original: Santander Investment).

Nesses termos, é relevante ressaltar o fato de que, no caso do mercado brasileiro há bom potencial de crescimento para os produtos com baixa saturação, ainda que não se apresente a perspectiva de repetição da explosão de consumo do pós Plano Real.

### **3.4 - A concorrência externa no setor de linha branca**

Outra mudança de impacto sobre o setor de linha branca foi a abertura econômica iniciada logo no começo dos anos noventa, durante o governo Collor. Em termos gerais, o Projeto de Reconstrução Nacional formulado pela equipe desse governo apontava a instabilidade econômica e “a manutenção de proteção elevada e indiscriminada contra as importações, além da concessão abusiva de reduções fiscais e subsídios”<sup>30</sup> como causas principais do baixo dinamismo e da estagnação produtiva na economia brasileira.

<sup>30</sup> Brasil/Presidência da República. *Brasil: um Projeto de Reconstrução Nacional*, 1991, p. 11.

O objetivo básico seguido pela Política Industrial e de Comércio Exterior (PICE) do governo Collor era a busca do aumento de competitividade através da modificação de comportamento dos agentes econômicos e da formação de capacidade inovativa interna, através da maior exposição da economia à concorrência externa.

A principal medida da estratégia de abertura foi a redução das alíquotas de importação a partir de 1990 (dados da TABELA 3.4). Contudo, a abertura do mercado em 1990 não teve efeitos de grande relevância durante o governo Collor. Do ponto de vista operacional, os objetivos gerais da estratégia governamental não foram acompanhados por avanços efetivos, a começar pelo fracasso da estabilização macroeconômica, condição *sine quae non* do Projeto de Reconstrução Nacional para a criação de um ambiente adequado à busca de maior competitividade e produtividade.

**TABELA 3.5 - Imposto de Importação sobre linha branca (%)**

Produto	1990	1991	1992	1993	1994	1995	abr/96
Microondas	60	55	50	40	30	70	30
Refrigerador	60	50	40	30	20	70	30
Freezer	60	50	40	30	20	70	30
Máq. de lavar	40	35	30	30	20	70	30
Secadora	50	40	35	30	20	70	30
Lava-louça	50	40	35	30	20	70	30

Fonte: Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, 1996.

Ainda que a sinalização em torno da abertura comercial ocorrida durante o governo Collor não deva ser desconsiderada, foi após a implantação do Plano Real que o impacto da abertura se apresentou mais efetivamente, sobretudo através do efeito combinado da redução das alíquotas com a política cambial praticadas a partir de julho de 1994.

No pós-plano, como será apresentado a seguir, as importações tiveram um comportamento ascendente que, em termos relativos, pode mesmo ser considerado explosivo, ainda que os números absolutos não sejam elevados.

A conseqüência fundamental do processo de abertura nos anos 90 seria a inclusão de algum conteúdo importado na oferta de linha branca nacional, que até então encontrava-se praticamente isolada da concorrência externa, dados os elevados impostos de importação.

### *A participação das importações na oferta de produtos de linha branca*

A abertura do mercado a partir de 1990 não gerou grandes elevações no nível das importações nos primeiros anos da década. Entre os anos de 1990 e 1993, um dos fatores explicativos foi o efeito da recessão interna. Contudo, a pouca expressão inicial das importações também se deve a características intrínsecas dos produtos.

No caso das importações de linha branca, a introdução de produtos se depara com algumas barreiras além do imposto de importação. A principal barreira, conforme explicitado no capítulo anterior, é o elevado custo de internação dos produtos, sobretudo custos portuários e frete.

A consequência mais importante dos altos custos de internação para a importação da linha branca é a concentração em bens de luxo. A entrada de produtos mais simples não apresenta vantagens, pois representa a introdução de produtos com o mesmo volume e mesmo custo, mas com valor agregado menor.

Por sua vez, num primeiro momento da abertura, outro fator que barrou a elevação das importações foi a necessidade de criação de uma rede de distribuição e assistência técnica locais. No caso de empresas já instaladas no país com algum interesse em importar produtos para complementação de linhas, isso se traduziu numa vantagem inicial. Já para novas entrantes, essa seria uma barreira inicial, porque prevê a concepção de uma estratégia de importação e a montagem/certificação de revendedores e assistência.

Todavia, ainda que essa atribuição provavelmente tenha sido condicionante do pequeno volume importado e, em consequência, do pequeno número de empresas que assumiram os riscos da entrada inicial no início da década, essa vantagem/barreira foi gradualmente desfeita.

Posteriormente, com a implementação do Plano Real houve expansão no volume importado de eletrodomésticos. O crescimento imediato ao Plano se deve à queda e homogeneização das alíquotas que, com exceção do item forno de microondas (fixado em 30%), baixaram para 20%.

Além disso, no pós-plano a tendência de elevação das importações teve como condicionante conjuntural o superaquecimento da demanda. No primeiro ano de vigência do Plano (entre meados/94 e meados/95), com a explosão do consumo, o fornecimento nacional

foi insuficiente para o atendimento da demanda. Na época, alguns varejistas optaram por fornecedores internacionais, iniciando a importação de alguns itens. A GE, por exemplo, voltou ao mercado brasileiro com produtos importados pela Casa Centro, passando a oferecer refrigeradores voltados para a camada de renda superior. Em 1995, com a concordata da Casa Centro, os produtos da GE continuaram presentes no mercado brasileiro através da GE do Brasil.

Outro varejista que passou a importar produtos foi a Arapuã, que se tornou distribuidora de refrigeradores de duas portas da marca Alaska, além de eletroportáteis da marca Lotus, ambos argentinos.

Em março de 1995, as alíquotas do setor foram elevadas para 70% com o objetivo de conter o crescimento das importações. Contudo, a tarifa comum dos países-membros do Mercosul não sofreu alterações, o que pode ter contribuído para a manutenção do volume importado.

Por outro lado, em meados de 1995 a produção interna passou a oferecer descontos ao varejo, provavelmente por estar operando com excesso de capacidade. Tal fato serviu para conter um crescimento mais elevado das importações. Em abril de 1996, as alíquotas foram novamente reduzidas, passando para 30%. Até o ano 2000, o cronograma de redução do imposto de importação prevê diminuição gradual até o patamar de 20%. (TABELA 3.5)

**TABELA 3.6 - Cronograma de redução do Imposto de Importação (%)**

Produto	1997	1998	1999	2000	2001
Cond. de ar	28	26	24	22	20
Refrigerador	28	26	24	22	20
Freezer	28	26	24	22	20
Lava-louças	28	26	24	22	20
Microondas	28	26	24	22	20
Fogão	28	26	24	22	20

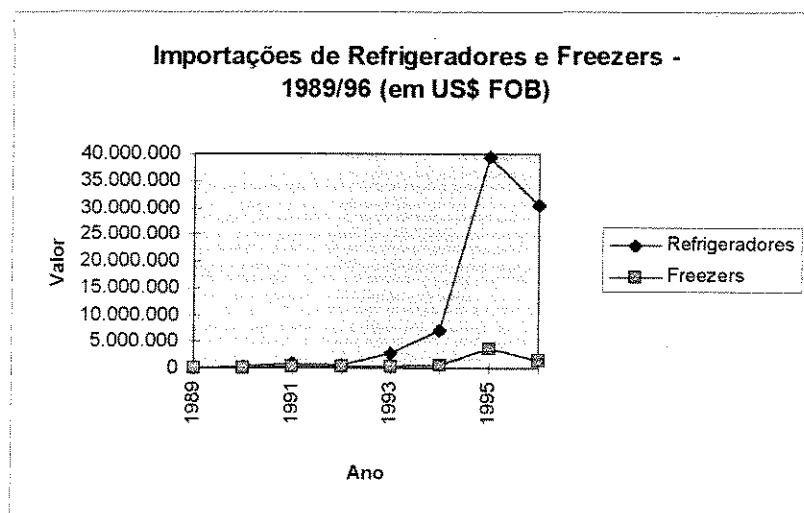
fonte: Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, 1996

De modo geral, a evolução das importações desde o Plano Real teve crescimento elevado, podendo ser considerada explosiva com relação a períodos anteriores, quando praticamente inexistia para a maior parte dos itens. Contudo, em comparação com as vendas industriais, ou seja, com o que podemos considerar como uma aproximação do total produzido

internamente, esses números são pouco significativos.

O item mais tradicional da linha branca, o refrigerador, apresenta um forte crescimento das importações entre 1992 e 1996, conforme mostra o Gráfico 3.3.

Gráfico 3.3



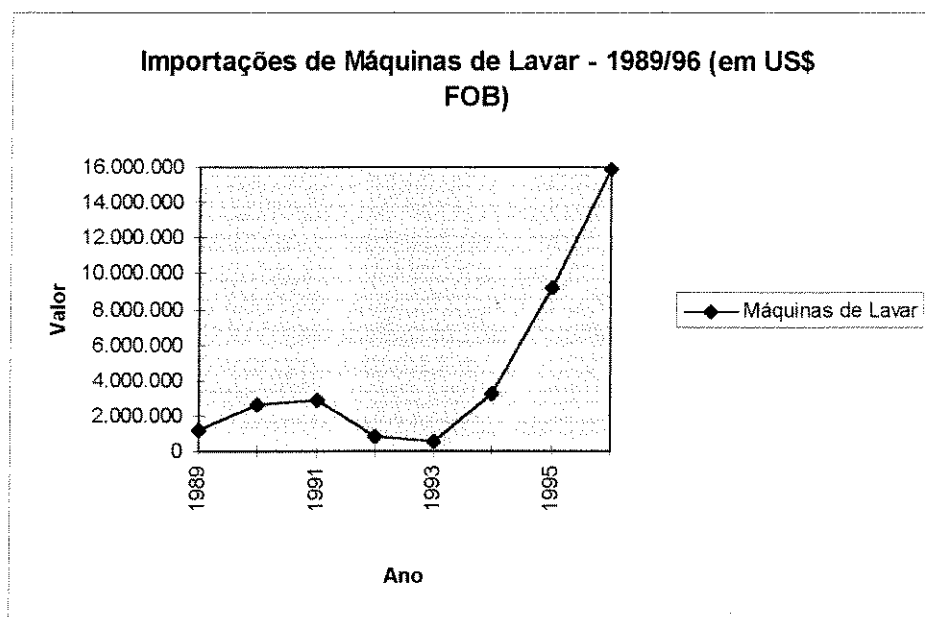
Fonte: SECEX, 1989/96.

Contudo, deve ser ressaltado o fato de que, tendo em vista as quantidades e valores do primeiro ano considerado (1989), parte-se de uma base pouco relevante (264 aparelhos e US\$104.371 FOB). Até 1993, as importações encontravam-se estagnadas num patamar reduzido. A partir desse ano as importações passaram a ter um comportamento de crescimento, atingindo, no período, seu patamar mais elevado em 1995 (US\$39.336.369). O ano seguinte apresentou alguma queda, mas o patamar permaneceu elevado (US\$30.314.332<sup>31</sup>).

No caso da importação de máquinas de lavar, o comportamento foi bastante desigual, apresentando algum crescimento no período 1989/91, seguido de decréscimo entre os anos de 1992 e 1993. Já em 1994, as importações desse produto foram elevadas mantendo sua tendência de crescimento até o último ano do período (GRÁFICO 3.4).

<sup>31</sup> Os dados de importação de linha branca para o ano de 1996 encontravam-se disponíveis somente até o mês de outubro. Assim, os valores aqui apresentados foram estimados para o ano de 1996 inteiro (através de sua multiplicação por 1.2).

Gráfico 3.4

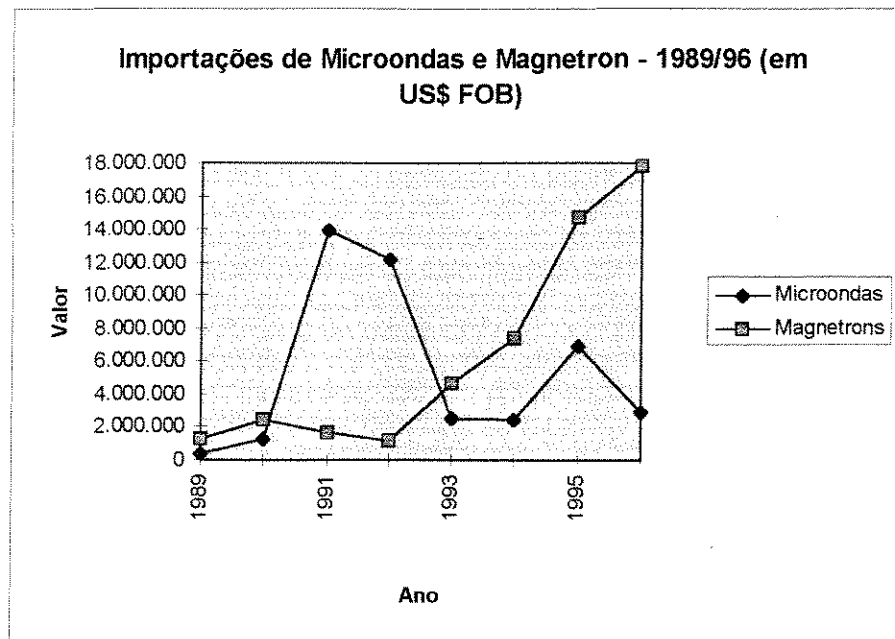


Fonte: SECEX, 1989/96.

O item forno de microondas também apresentou comportamento peculiar, com grande crescimento entre 1989 e 1991, seguido de um período de queda e estabilidade até 1993. Em 1995, as importações de microondas voltaram a crescer, provavelmente em função da explosão do consumo. Contudo, os dados para o ano de 1996 apontam para uma nova reversão, com as importações voltando ao patamar anterior (GRÁFICO 3.5).



Gráfico 3.5



Fonte: SECEX, 1989/96.

Por sua vez, o principal componente dos fornos de microondas, o magnetron, que não é produzido no Brasil, apresenta comportamento de queda no início da década e crescimento posterior elevado a partir de 1993, podendo estar associado à adoção da montagem do produto no país por um número maior de empresas (GRÁFICO 3.5).

A evolução do total importado no período apresenta crescimento elevado a partir de 1994 até o último ano da série, quando atingiu patamar bastante elevado com relação ao ano inicial. No total apresentado, a maior participação nos valores é do total importado de componentes. Entre os componentes, os compressores são responsáveis pela maior parcela da pauta de importação (GRÁFICO 3.6).

É importante considerar o forte aumento do conteúdo importado a partir de 1994, o que denota uma modificação na composição da oferta de linha branca no país, uma vez que, anteriormente ao período considerado, a entrada de bens importados tinha pouca significação.

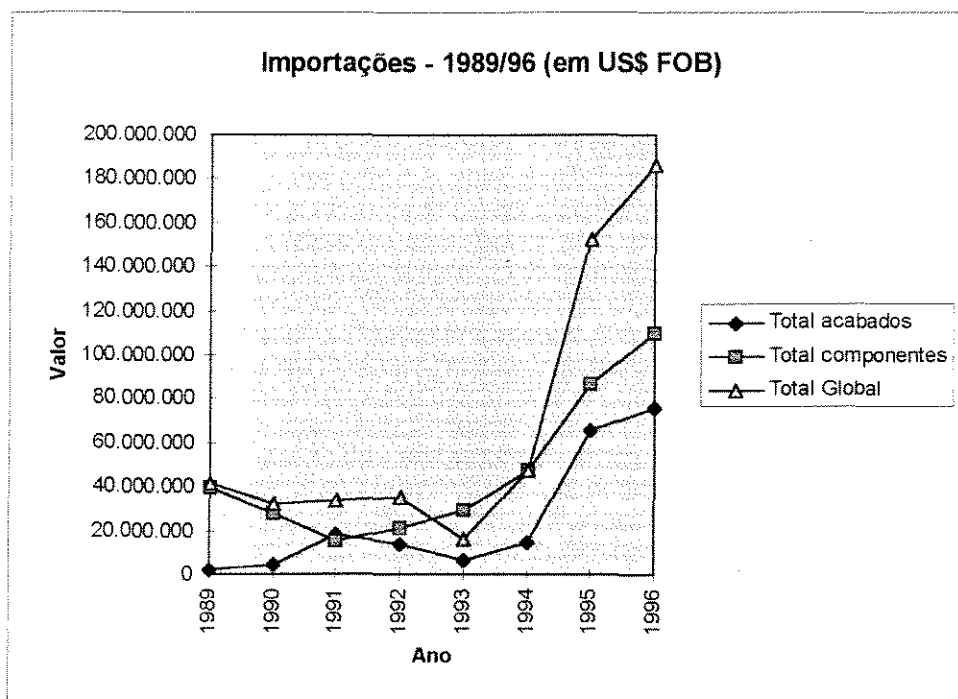
Ainda que o valor total da importação do setor seja baixo com relação, por exemplo, ao faturamento interno do setor (cerca de US\$4 bilhões anuais para o ano de 1996) e, mesmo com relação ao total exportado (US\$ 558.155.731 FOB), é importante considerar que as importações apresentam tendência de crescimento.

Um aspecto qualitativo associado ao aumento das importações é o fato de, possivelmente, tratar-se de produtos de alto valor agregado. Um exemplo que sustenta essa afirmação está nos modelos importados pela General Eletric que, em 1996, foi responsável pela introdução de US\$20 milhões em geladeiras e máquinas de lavar. Os itens fazem parte da linha “Gigantes da Cozinha”, entre os quais se destaca um modelo *side-by-side* (refrigerador e *freezer* lado-a-lado), com capacidade para 856 litros e preço médio no varejo de R\$5 mil, além de uma máquina de lavar com capacidade para 9 quilos de roupa (a capacidade dos maiores modelos é de 7 quilos) e preço médio de R\$1 mil (GAZETA MERCANTIL, 13-14-15/09/96, p. C-3).

A concentração dos bens importados nos produtos de luxo tem efeito ambíguo sobre o setor nacional. Por um lado, a entrada desses bens não abre concorrência direta com o segmento de mercado mais dinâmico internamente, ou seja, os produtos populares. Como foi apontado no item sobre a dinamização recente do mercado interno, a camada de renda mais baixa foi responsável pelo evolução ascendente das vendas a partir de 1994.

Por outro lado, reforçaria a especialização da produção nacional em bens de menor valor agregado. A concentração da importação em bens mais sofisticados tecnologicamente e de maior valor agregado também pode estar relacionada à estratégia de inserção dos grandes grupos internacionais reservada ao país. Nesse sentido, a instalação dos conglomerados estrangeiros para produção no país estaria voltada para a produção de bens mais simples, ao passo que o mercado de bens de luxo seria suprido por importações das matrizes.

Gráfico 3.6



Fonte: SECEX, 1989/96.

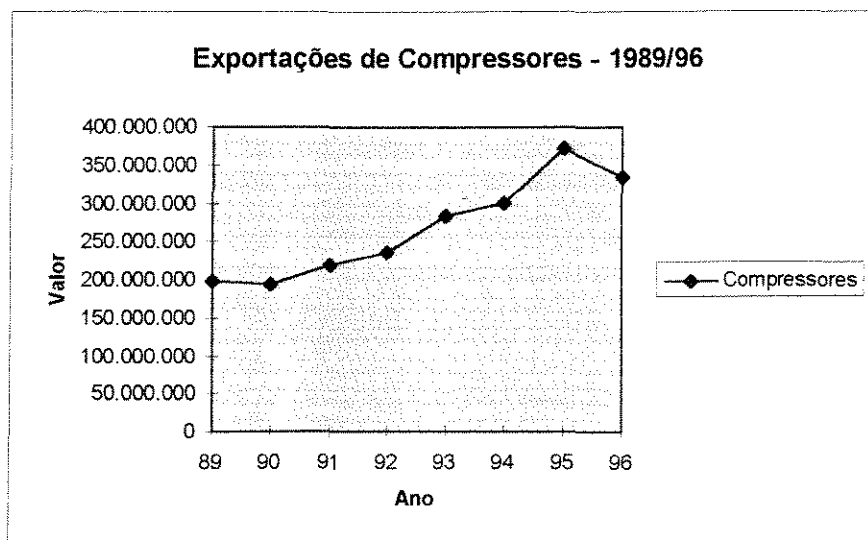
### *A participação das exportações*

Os principais produtos da linha branca apresentam algum crescimento no valor exportado no período 1990/94. Entre as indústrias nacionais, as fabricantes de componentes são grandes exportadoras, principalmente as produtoras de compressores herméticos. Podemos dizer que este é o produto mais dinâmico em termos de exportação, com comportamento ascendente em quase todo o período.

Como pode ser observado no Gráfico 3.7, as exportações de compressores nacionais apresentam comportamento ascendente até o ano de 1995 (US\$373.565.352 FOB). O valor para o ano seguinte, 1996, ainda que tenha apresentado queda, é bastante elevado. Relativamente ao valor das importações de compressores, as exportações nacionais também são bastante elevadas. No ano em as importações de compressores atingiram seu patamar mais elevado, 1996 (US\$88.146.941 FOB), as exportações do mesmo produto alcançaram um valor muito acima (334.043.202 FOB). Portanto, nesse item da pauta, o Brasil é superavitário em

US\$245.896.261.

Gráfico 3.7



Fonte: SECEX, 1989/96.

Esse comportamento das exportações se deve ao fato de que a principal produtora de compressores herméticos, a Embraco, exporta cerca de 75% do total produzido, estando entre as maiores exportadoras internacionais. A empresa também responde pela maior parte do mercado interno de compressores.

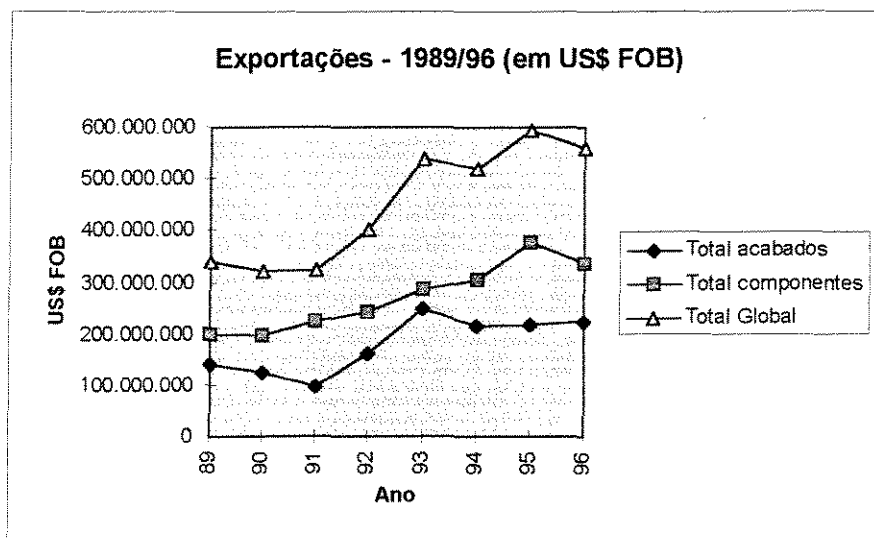
A estratégia de inserção internacional da Embraco mostra-se bastante agressiva, em função das atribuições de sua parceira externa, a Whirlpool Corporation. Entre os principais clientes da empresa, estão as norte-americanas Whirlpool Co., (com 21%) e Frigidaire Co. (com 8%), a italiana Merloni Elettrodomestici (com 4%), a japonesa Sharp (com 3%) e a Whirlpool argentina (com 1%). Além disso, como dito anteriormente, a Embraco possui duas subsidiárias fora do Brasil, a Beijing Embraco Snowflake Compressor Company Ltd., localizada em Beijing, República Popular da China, e a Embraco Europe, localizada em Riva Presso di Chieri, na Itália.

As exportações de compressores apresentam-se em elevação desde o início da década. Contudo, por ser uma empresa predominantemente exportadora, a Embraco parece ter sido penalizada pela defasagem cambial a partir de 1994. Segundo declaração da própria empresa, desde a implementação do Plano Real, os preços dos compressores acumularam uma defasagem de cerca de 30%, com perda mensal de rentabilidade de US\$2,5 milhões. Como

forma de manutenção de suas posições no mercado internacional, a empresa efetuou cortes em seus preços entre 20 e 25% (PANORAMA SETORIAL DA GAZETA MERCANTIL, 1996: p. 33).

No caso dos produtos acabados, as exportações, estagnadas entre 1989 e 1991, apresentam elevação a partir de 1992. Nos anos posteriores, como mostra o Gráfico 3.8, o comportamento das exportações, ainda que não seja uniforme, mostra que se estabilizaram num patamar mais elevado com relação ao início da década de 90.

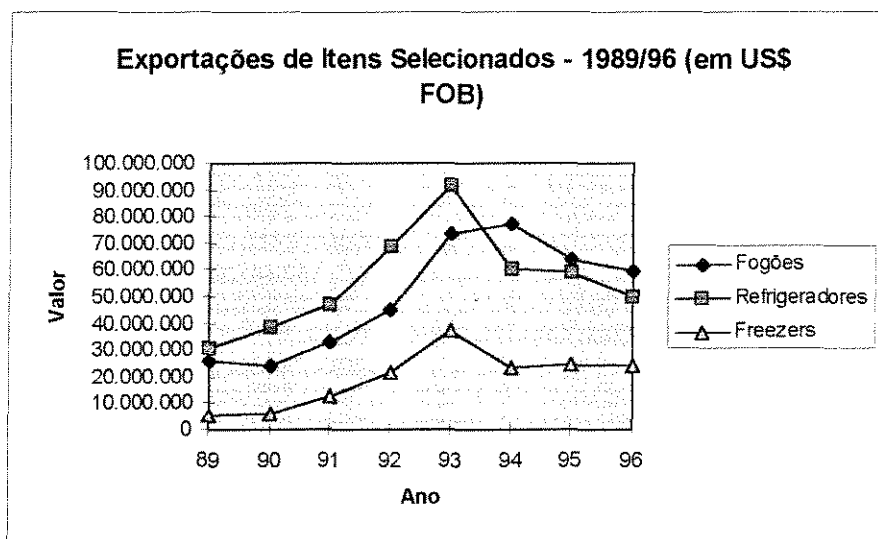
**Gráfico 3.8**



Fonte: SECEX, 1989/96.

Por sua vez, a análise das exportações por itens mostra uma tendência de elevação entre 1989 e 1993. Entre 1993 e 1994, essa tendência é revertida com queda das exportações para os produtos de refrigeração, estabilizada nos dois anos seguintes (GRÁFICO 3.9).

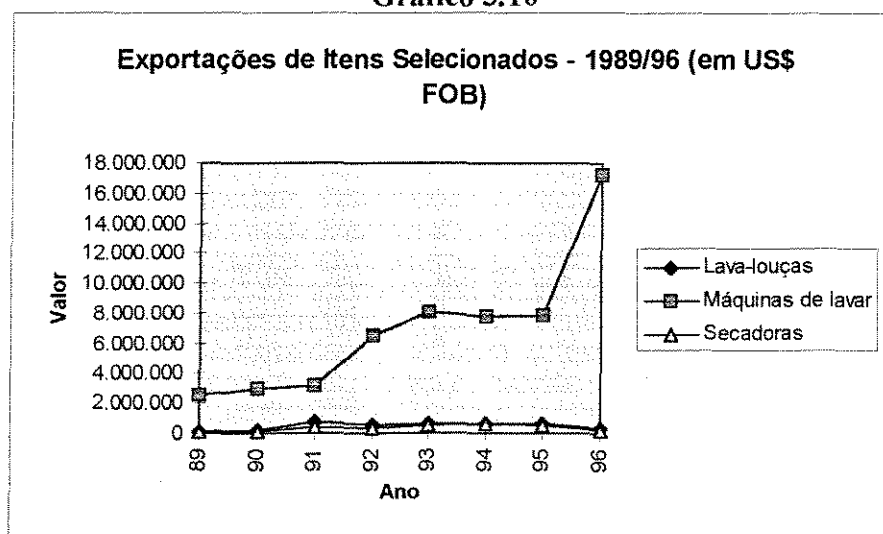
GRÁFICO 3.9



Fonte: SECEX, 1989/96.

No caso dos itens lava-louças e secadoras de roupas, as exportações se mantêm num patamar bastante baixo. Já as máquinas de lavar apresentaram comportamento estável nos primeiros dois anos da série, seguido de elevação e novo período de estabilidade. No ano de 1996, as exportações desse produto se elevaram significativamente, atingindo seu patamar mais elevado (US\$17.235.989 FOB) (GRÁFICO 3.10).

Gráfico 3.10

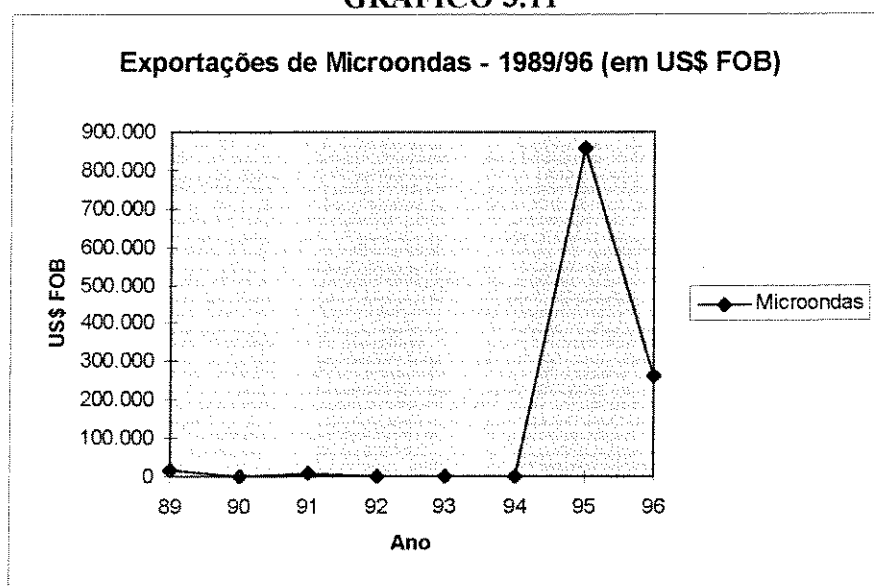


Fonte: SECEX, 1989/96.

Entre os produtos acabados, o item forno de microondas (GRÁFICO 3.7) é o bem de menor dinamismo no que se refere a exportação. Entre 1989 e 1994, as exportações desse bem

apresentam um comportamento que podemos considerar como estagnado. Em 1995, as exportações elevam-se notavelmente com relação ao período passado, mas ficam no patamar bastante reduzido de US\$857.960 FOB. No ano seguinte, 1996, as exportações do produto voltam a cair (US\$265.183 FOB). No caso desse produto específico, parece não haver relevância alguma nas exportações para o faturamento das empresas.

**GRÁFICO 3.11**



Fonte: SECEX 1989/96.

De modo geral, as exportações da linha branca são pouco expressivas em relação ao total das vendas. Porém, em termos das estratégias individuais a atuação fora do mercado interno é importante no que se refere ao reconhecimento da marca, sobretudo no âmbito do Mercosul. Ainda que em grau reduzido, todas as empresas nacionais são exportadoras.

A Multibrás exporta para o Mercosul através da rede montada em 1992 numa parceria entre a Whirlpool e a Brasmotor, a Sasco — South American Sales Co. O intuito da Sasco é exportar regionalmente produtos com as marcas Brastemp, Consul e Whirlpool.

A Dako também destina parte de suas exportações para o Mercosul. Segundo dados da empresa citados no Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, são destinadas ao mercado externo entre 15 e 25 mil unidades anuais, ou cerca de 20% da produção, dos quais 2,5 a 3% são destinados ao Mercosul. A BS Continental, que também fabrica fogões, exportou cerca de R\$54 milhões em 1994, o equivalente a 16% do seu faturamento.

A Electrolux anunciou a intenção de exportar para o Mercosul cerca de 25% da produção da Refripar, sob a marca Electrolux. Em 1995, a Refripar efetuou exportações de US\$24,7 milhões, equivalentes a 2,8% de sua receita bruta naquele ano.

As empresas de menor porte também destinam produtos ao Mercosul. A Enxuta, em 1995 exportou R\$3,6 milhões (4,86% de sua receita líquida). Em 94, a empresa exportou R\$3,2 milhões (4,77% de sua receita líquida naquele ano). Também exportam para o Mercosul empresas como a Elgin, Lavy e Esmaltec.

Ainda que a evolução das exportações na década de 90 tenha sido ascendente até 1994 para alguns produtos acabados, após o Plano Real foi revertida (em alguns itens) a tendência de elevação. De fato, nos números totais de exportação, as maiores participações ficam por conta dos compressores, que podemos considerar como único produto relevante em termos de valor exportado.

Por sua vez, as diretrizes do programa de estabilização não constituem estímulos às exportações. Ao contrário, a concorrência com os importados ocorre num contexto de ausência de incentivos à atividade exportadora, de abertura comercial acelerada pelo adiantamento do cronograma de redução das alíquotas de importação, e, sobretudo, de política de valorização cambial.

A inexistência de um ambiente propício às exportações, associada a uma inserção restrita das empresas nacionais em outros mercados, explicam o desempenho pouco relevante das exportações do setor. Ainda que até 1994 houvesse uma tendência ascendente no comportamento das exportações, que pode ser explicada pela necessidade de obtenção de receitas adicionais dada a retração do mercado interno no início da década, a partir de 94 o desempenho fora do mercado interno pode ser considerado medíocre.

Contudo, é plausível acreditar numa modificação futura na estratégia de inserção externa das empresas agora controladas por grandes grupos externos. Essa afirmação se sustenta pelo interesse das entrantes no mercado regional, podendo conduzir à transformação do país em pólo de exportação para a América Latina, em particular, para o Mercosul, conforme citado acima.



### 3.5 - Novos entrantes e modificações estruturais no setor

Até o começo dos anos 90, o setor de linha branca encontrava-se concentrado num reduzido número de empresas. Com a dinamização da demanda ocorrida após o Plano Real, tem crescido gradativamente o número de entrantes no setor, conforme mostra o QUADRO 3.1. Esse crescimento pode ser considerado uma forma de resposta às perspectivas de elevação da demanda.

A partir dos resultados expressos nas vendas industriais no pós-plano, ficou evidente o potencial de crescimento do mercado de linha branca, o que funcionou como atrativo para novas empresas, tanto nacionais como internacionais.

Com a dinamização ocorrida no setor e o conseqüente aumento de interesse por parte das novas entrantes, o perfil da oferta tem apresentado mudanças crescentes. Desse modo, num primeiro momento, ocorreu o aumento da parcela de produtos importados na composição da oferta, denotando o interesse inicial de empresas que posteriormente se instalaram no país. Dentre as empresas que introduziram produtos importados na oferta brasileira, podemos destacar a GE, a Daewoo, a Samsung, A LG e a Bosch-Siemens.

Em 1997, apesar da desaceleração nas vendas face ao crescimento moderado com relação aos primeiros anos do programa de estabilização, o setor continuou incorporando novos produtores.

Dentre os novos produtores estão a CCE e a BS Continental. A CCE começará a produzir refrigeradores em parceria com a italiana Merloni ainda no segundo semestre, numa nova unidade em Itu (SP). A BS Continental também inaugurou sua nova planta produtora de refrigeradores em Hortolândia (SP) no segundo semestre de 97, na qual foram investidos R\$65 milhões. O fator em comum entre esses dois produtores é sua tradição em outros bens (respectivamente, eletroeletrônicos de som e imagem e fogões), além da união com grandes empresas estrangeiras (parceria, no caso da CCE e aquisição, no caso da Continental).

Um outra grande fabricante, a General Eletric, continua introduzindo refrigeradores importados de sua unidade produtora do México (denominada Mabe), beneficiando-se do tratado bilateral desse país com o Brasil no âmbito da Associação Latino-Americana de Integração (ALADI). A GE, que em 1997 adquiriu a Dako, até então não deu início à

produção no país de outros bens além de fogões (item em que a Dako era participante tradicional na linha branca).

Outras grandes empresas introduziram produtos importados a partir de 1995, como a Electrolux, que importou refrigeradores de luxo da marca norte-americana Frigidaire e a Multibrás, que comercializou no país, durante 1996, dois modelos de refrigeradores de luxo fabricados pela Whirpool. Ainda com procedência norte-americana, são importados refrigeradores da Amana Refrigeration, empresa do grupo Raytheon.

Além das parcerias citadas, há ainda a participação de produtores coreanos, como a Daewoo, LG Group e Samsung, fabricantes tradicionais de microondas e da linha marrom, que estão anunciando sua entrada no mercado brasileiro de linha branca.

Por sua vez, as concorrentes com presença tradicional no mercado de linha branca têm efetuado grandes investimentos, tanto em produção quanto em *marketing*. Os maiores investimentos em 1997 estão a cargo da Electrolux, segundo estudo citado na Gazeta Mercantil<sup>32</sup>. Ainda segundo o mesmo estudo, a Electrolux investiu, até meados de 1997, US\$150 milhões numa nova fábrica, além de US\$20 milhões iniciais na modernização da planta de São Carlos (SP).

Na nova planta, com localização em Curitiba, deverão ser investidos recursos em torno de US\$500 milhões nos próximos anos, para instalação de todas as linhas produtivas, além de produtos para jardim (linha em que a Electrolux tem atuação tradicional) e produtos para refrigeração comercial. Os investimentos elevados foram motivados pela defasagem tecnológica em relação à líder do mercado nacional, a Multibrás, que através das marcas Consul e Brastemp detém uma participação de 38% no mercado de linha branca. A unidade industrial de Curitiba, com inauguração prevista para o início de 1999, terá capacidade para 1,5 milhões de produtos de refrigeração por ano (GAZETA MERCANTIL, 21/11/96, p. C-6).

Além dos investimentos em produção, a empresa adotou uma estratégia de *marketing* mais agressiva, fator de grande relevância para a conquista de mercado no setor. Na campanha de lançamento nacional da marca Electrolux, foram gastos US\$20 milhões (FOLHA DE SÃO PAULO, 26/04/96):

O estudo citado acima ressalta ainda o fato de que a Multibrás investiu, desde 1990,

---

<sup>32</sup> Santader Investment, citado por Gazeta Mercantil, 29/07/97, p. c-1.

cerca de US\$1bilhão em suas unidades produtivas, além de contar, há muitos anos, com o suporte tecnológico da líder Whirlpool Corporation. Essa estratégia de grandes injeções de capital combinadas com a transferência tecnológica da empresa norte-americana seria responsável pelo mercado *gap* tecnológico que a antiga Prosdócimo teria com relação à Multibrás.

De fato, a estratégia da Multibrás acabou por garantir à empresa a maior participação em quase todos os produtos da linha branca (com exceção dos itens *freezers* horizontais, fogões e lava-louças liderados, respectivamente, pela Electrolux, Dako e Enxuta).

Em contrapartida, a Multibrás é suscetível ao acirramento da concorrência no setor, pois com a entrada de concorrentes importantes tanto em termos tecnológicos como de capital, o diferencial que constituiu a principal vantagem com relação às demais empresas tende a diminuir.

Contudo, ainda em 1997, a Whirlpool passou a controlar diretamente o grupo Brasmotor, com a aquisição de 33% de suas ações ordinárias, antes pertencentes ao Banco Bradesco. Com a aquisição, a Whirlpool aumentou sua participação no grupo Brasmotor para 66% do capital votante, passando a deter 27% do capital total.

A aquisição do controle da Brasmotor demonstra o forte interesse da Whirlpool no mercado regional (América Latina), frente à impossibilidade de crescimento nos mercados mais antigos, como América do Norte e Europa. A aquisição também reforça a concorrência aberta diretamente com competidores tradicionais, como Electrolux, Bosch-Siemens e General Electric, que iniciaram sua inserção no mercado latino-americano na década de 90, através de uma estratégia agressiva de aquisições de empresas brasileiras.

Com relação ao setor de linha branca local, a aquisição das ações da Brasmotor pela Whirlpool tem forte significado, uma vez que o grupo Brasmotor era um dos poucos do setor que permanecia com controle acionário nacional. Ou seja, o setor, antes ocupado por empresas familiares nacionais, passou a ser quase todo controlado por grandes grupos estrangeiros, submetendo suas estratégias ao crivo das decisões de cada matriz.

Apesar da importância dessa aquisição, é plausível considerá-la apenas como uma “formalização” do controle do Brasmotor pelo conglomerado norte-americano, que há algum tempo já administrava todas as decisões relevantes de estratégia das empresas do grupo brasileiro. Por sua vez, o controle da Whirlpool pode vir a reforçar a posição das empresas que

compõem a Multibrás no mercado de linha branca.

De modo geral, ainda que o potencial de crescimento do setor permita supostamente admitir novas empresas, dada a baixa saturação de grande parte dos produtos, o dinamismo das vendas mostrou-se moderado durante o primeiro semestre de 97, o que pode significar o início da estabilização da demanda.

Numa avaliação preliminar sobre as conseqüências da entrada de novas empresas, é bastante provável a perspectiva de reorganização das participações no mercado, o que inclui a tendência de fracionamento das maiores fatias, como é o caso da Multibrás. A reorganização das participações deve ser formalizada futuramente, uma vez que as modificações são recentes e seus efeitos não são imediatos. A maior concorrência também deverá exercer pressões sobre os preços dos produtos, o que pode gerar cortes na lucratividade das empresas.

Por outro lado, a entrada maciça de grupos internacionais para produção no Brasil está bastante associada a interesses de longo prazo no mercado latino-americano, em particular, no Mercosul. Tal fato poderá ter implicações importantes sobre a inserção externa dos bens produzidos no Brasil que, com o estabelecimento das filiais de grandes empresas pode vir a se tornar a plataforma da produção para o mercado latino-americano.

Ainda sobre a inserção externa, ao mesmo tempo em que o controle por parte dos grupos externos tende a fortalecer e ampliar a presença na América Latina, em outros mercados a entrada encontrará como restrição os interesses regionais das matrizes, acentuando a tendência do estabelecimento de pólos em diferentes mercados regionais.

Por sua vez, a entrada de grandes grupos externos também tem subjacente grandes investimentos em novas plantas ou, no caso das aquisições, em unidades produtivas que (a exemplo do grupo Refripar citado anteriormente) encontram-se defasadas tecnologicamente. As injeções de capital e os investimentos em modernização tecnológica efetuados pelas entrantes deverão gerar grandes ganhos na escala produtiva, até então impossibilitados pela ausência de investimentos em inovações pelas empresas nacionais, com exceção do grupo Brasmotor.

Tendo em consideração o padrão de demanda que levou ao crescimento do mercado interno no período recente, ou seja, o crescimento do consumo de produtos populares, os ganhos de escala e o conseqüente barateamento dos produtos acabados são aspectos fundamentais para a conquista de maiores fatias de mercado. Contudo, a efetivação de ganhos

de escala em produtos populares também guardam o aspecto de fomentar a especialização da produção interna unicamente nesse tipo de bem, de menor valor agregado e baixo conteúdo tecnológico.

Portanto, as perspectivas futuras da entrada dos novos competidores apontam para modificações tanto em aspectos relativos à produção quanto em aspectos relativos à forma de inserção internacional dos bens produzidos.

**QUADRO 3.1 - Parcerias e Entradas no Mercado de Linha Branca**

Emp. Nacionais	Parceiras/entrantes	Origem	início	tipo de entrada	produtos
Multibrás	Whirlpool	EUA	1997	controle acionário	linha branca
Refripar	Electrolux	Suécia	1994		
Refripar	Electrolux		1996	aquisição	linha branca
Continental	Bosch-Siemens	Alemanha	1994	aquisição	fogões
Dako	GE	EUA	1996	aquisição	fogões
CCE	Samsung	Coréia	1995	acordo para fornecimento de tecnologia	microondas
CCE	Daewoo	Coréia		importação	máquinas de lavar
CCE	Merloni	Itália	1997	joint-venture	geladeiras
Enxuta	Candy	Itália	1997	associação para importação de LB	linha branca
			1995	instalação da 1ª fábrica	linha marrom e microondas
			1996	início da importação de geladeiras	geladeiras
			1998	data prevista para a instalação da 2ª fábrica	cinescópios
	LG Group	Coréia	1997	anúncio da instalação no país	linha branca e linha marrom
	Daewoo		1997	anúncio da instalação no país	linha branca e linha marrom

Elaboração própria

### 3.6 - Perspectivas do setor de linha branca no Brasil

As alterações na conjuntura econômica do país, processadas a partir da implantação do programa de estabilização econômica, tornaram possível que a estagnação do desempenho do setor de linha branca fosse substituída por um cenário mais favorável. Dentro desse cenário, podemos incluir a dinamização da demanda no setor, com o crescimento das vendas sendo alavancado pela disseminação das compras à prazo.

Esse cenário alterado, que inicialmente incluía aumentos explosivos da demanda, deu lugar, em 1997, ao crescimento das vendas em níveis moderados.

As perspectivas para os próximos anos indicam o esgotamento do padrão de crescimento inicial (pós-Plano), dado que grande parte da demanda reprimida para os principais produtos já foi satisfeita, além do fato de que as taxas de juros ainda devem permanecer num patamar muito elevado com relação aos parâmetros internacionais.

Além da estabilização no consumo, consequência do esgotamento da demanda reprimida para os principais produtos (sobretudo, geladeiras e fogões) e da restrição ao crédito, o setor ainda terá que comportar a entrada em ascensão (até o momento num patamar não elevado, mas com números crescentes) de produtos importados e a instalação de novos fabricantes, entre os quais, competidores estrangeiros.

Por outro lado, ainda que as perspectivas de crescimento futuro do mercado interno estejam restritas pelos fatores citados acima, diversos produtos da linha branca apresentam pouca saturação, sobretudo os produtos considerados não essenciais (ou seja, no caso específico da linha branca brasileira, todos os produtos com exceção de fogões e refrigeradores). Tal fato se evidencia quando comparamos o índice de penetração dos bens no mercado brasileiro com outros mercados (TABELAS 3.7).

Os dados apresentados apontam um potencial de crescimento bastante elevado para a maioria dos produtos da linha branca, em contraste com a elevada difusão dos mesmos bens nos mercados de países desenvolvidos.

**TABELA 3.7 - Nível de Difusão de Linha Branca - Brasil\*, Europa\*\* e Japão\* (em %)**

Produtos	Brasil	Europa	Japão
Fogão	96,4	-	
Refrigerador	74,8	98	97,8
Freezer	15,4	46	-
Máquina de Lavar	26,6	90	99
Lava-louças	-	28	-
Microondas	9	-	87,2
Secadoras	-	-	19,4
Condicionadores	-	-	77,2

\* Dados disponíveis para o ano de 1995

\*\* Países: Áustria, Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grã-Bretanha, Grécia, Holanda, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Portugal, Noruega, Suécia e Suíça. Dados disponíveis para o ano de 1993.

Fontes: IBGE - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), 1996  
Appliance Magazine, julho de 1994 e fevereiro de 1996.

Sobre a entrada de produtos estrangeiros, até o momento, esta não ocorreu de forma maciça. Contudo, há relevância no fato de que a importação de produtos da linha branca tem apresentado crescimento muito acima das exportações. De fato, a exportação de produtos da linha branca nacional é limitada e não conta com estímulos específicos.

A entrada de novos competidores, principalmente através de aquisições de empresas nacionais, constitui a alteração mais importante no setor. Atualmente, todas as maiores e mais antigas empresas do setor foram adquiridas ou possuem vínculos de parceria estreita com conglomerados internacionais.

Desde o início da década, as tradicionais produtoras da linha branca, gradativamente, se submeteram a grandes empresas estrangeiras. Até 1997, o exemplo mais contundente era o caso do grupo Refripar, antiga empresa familiar que foi adquirida pela sueca Electrolux.

O exemplo do Refripar surpreendeu mais pela presença tradicional como empresa genuinamente brasileira. Contudo, a aquisição pelo grupo sueco remete a dificuldades da empresa nacional que se arrastavam desde a década de 80.

Desse modo, o desenvolvimento da estratégia do grupo Refripar até a aquisição pela Electrolux demonstra a debilidade da empresa na concorrência com o grupo Brasmotor,



tanto em termos tecnológicos quanto de capital.

Apesar do aporte tecnológico da nova controladora, o *gap* tecnológico com relação à primeira do setor ainda se apresenta como o principal problema a ser enfrentado pela empresa. Com o investimento na nova unidade, a Electrolux espera reduzir essa diferença através de ganhos de escala e reduções de custo e, assim, expandir sua fatia de mercado internamente e na América Latina.

A venda do grupo Refripar demonstra que a “entrega” para grandes parceiros externos apresenta-se, para as empresas nacionais, como a principal forma de superação de dificuldades de obtenção de capital e tecnologia, elementos primordiais para a expansão na linha branca nos anos 90.

Em 1997, o último e mais incisivo exemplo de aquisição por empresa estrangeiro deu-se com o maior e mais sólido grupo do setor nacional. O controle por parte da parceira internacional Whirlpool ocorreu de forma inesperada, dado que a empresa norte-americana era parceira do grupo desde a década de 50, exercendo controle de forma não-declarada sobre as decisões concernentes à linha branca.

O Brasmotor, por sua vez, tinha como peça importante de sua estratégia de *marketing* se auto-declarar como sólida empresa nacional. De fato, sua consolidação no mercado interno estava submetida ao apoio e restrições da parceira forte, que garantiu, por exemplo, a expansão dos negócios internacionais da Embraco.

O fato recente demonstra o elevado grau de dependência da empresa norte-americana, que culminou com a aquisição. Por parte dos interesses da Whirlpool, a aquisição denota o acirramento da luta por mercados estabelecida internacionalmente com a Electrolux e outras grandes empresas, todas recém-entrantes do mercado brasileiro.

As aquisições recentes citadas acima podem ser entendidas como principal forma de ajuste das empresas nacionais, que atrelaram as necessidades de se capitalizar e modernizar ao apoio (e posterior aquisição) por parte de parceiras estrangeiras. De fato, os investimentos efetuados até então pelos grupos estrangeiros demonstram a superação do atraso tecnológico das plantas produtivas recém-adquiridas.

Por outro lado, tais investimentos parecem visar também a expansão fora do mercado brasileiro. Sobretudo, é evidente o interesse dos grupos entrantes no mercado latino-americano, juntamente com os outros mercados ditos emergentes (Ásia, Índia e Leste Europeu).

## CONCLUSÃO

As alterações iniciadas no setor de linha branca nacional entre o final dos anos 80 e a década de 90 apresentam como condicionantes tanto aspectos da conjuntura interna do país quanto alterações ditadas pela concorrência internacional.

O último fator está associado ao acirramento da concorrência entre os maiores produtores na década de 80 e a busca por novos espaços comerciais fora dos mercados originais. Com a estagnação dos mercados tradicionais da linha branca (EUA e Europa), nos quais a demanda encontrava-se saturada para a maioria dos produtos, a competição em nível mundial foi intensificada.

A saturação da demanda nesses mercados e a conseqüente busca por outros mais dinâmicos conduziu à elaboração de estratégias específicas para os denominados mercados emergentes. Assim, nos anos 90 todos os grandes concorrentes norte-americanos e europeus iniciaram sua entrada nos mercados da Ásia, do Leste Europeu e também da África do Sul.

A expansão dos grandes grupos internacionais também foi direcionada ao mercado latino-americano, para o qual as duas maiores empresas - Whirlpool e Electrolux - criaram programas de inserção específicos.

Até a década de 90, a Whirlpool era a única grande empresa do setor a manter vínculos no Brasil, através de participação acionária nas empresas do grupo Brasmotor. Sua atuação nos negócios do grupo, até então, ocorria veladamente, pois a estratégia do grupo brasileiro tinha como base a manutenção de sua identidade nacional, fortemente representada por sua principal marca, a Brastemp.

Contudo, o grupo norte-americano já exercia grande influência nos negócios da parceira brasileira, sobretudo com relação à atuação da principal firma exportadora do Brasmotor, a Embraco.

Por outro lado, na década de 90, a principal concorrente da Whirlpool, a sueca Electrolux, iniciou suas operações na América Latina através de um contato com o grupo Refripar, que evoluiu até a aquisição da empresa brasileira pelo grupo sueco.

Nos anos imediatamente posteriores à entrada da Electrolux no Brasil, diversos outros concorrentes entraram no mercado latino-americano, sobretudo através de diversas aquisições ou estabelecimento no mercado brasileiro. Entre tais empresas, estão grandes competidores como a Bosch-Siemens, a General Eletric e a Merloni, além das coreanas Samsung, LG e

Daewoo.

Em setembro de 1997, a Whirlpool adquiriu o controle do grupo Brasmotor. Em certa medida, a decisão causou surpresa, pela importância já mencionada da identidade nacional do grupo. Por outro lado, a aquisição torna ainda mais explícito o interesse oligopolista da Whirlpool de marcar presença em todos os territórios onde suas concorrentes estejam tentando se fortalecer.

Até então, o desconhecimento da marca Whirlpool pelo grande público no mercado brasileiro não apresentava grande importância para a estratégia da empresa, que se mantinha presente com sua participação no grupo Brasmotor. Com a entrada de outras marcas mundiais no mercado brasileiro — em particular da maior concorrente da Whirlpool, a Electrolux —, tornou-se necessário iniciar o reconhecimento da marca nesse mercado.

Por sua vez, a expansão das grandes empresas na América Latina ocorreu após a adoção dos programas de estabilização econômica e abertura comercial colocados em prática em diversos países paralelamente. A partir da adoção de tais programas, vieram à tona as potencialidades dos mercados de bens de consumo na região graças à criação de uma conjuntura macroeconômica mais estável.

No caso brasileiro, tais modificações ocorreram após a implementação do Plano Real, em meados de 1994. O efeito mais relevante do plano para a linha branca foi a possibilidade de recuperação geral do setor de bens de consumo, aberta a partir da reversão da tendência de estagnação das vendas. O impacto positivo do plano está relacionado ao incentivo ao consumo, com a ampliação do crédito ao consumidor e a possibilidade de planejamento das compras a prazo.

Esta conjuntura de crescimento da demanda e estabilidade macroeconômica se contrapõe ao cenário da década de 80, no qual predominava um ambiente econômico recessivo e de alta instabilidade inflacionária. Esse último cenário, extremamente desfavorável à expansão das empresas, condicionou a estagnação do setor durante a década passada.

Após a implementação do Plano, as vendas do setor de linha branca atingiram níveis inéditos, sobretudo entre os produtos destinados à população de baixa renda. Deve ser destacado o fato de que essa camada da população pôde se integrar ao consumo de bens duráveis no pós-Plano Real, principalmente devido à maior facilidade de acesso ao crédito.

A grande elevação da demanda ocorrida após a estabilização econômica não deve ser repetida, mas a continuidade de crescimento do mercado de linha branca se assegura pela

pouca saturação da maioria dos produtos, apresentada anteriormente, que distingue o potencial de crescimento do mercado brasileiro com relação aos mercados de países desenvolvidos.

Em suma, a dinamização da demanda pós-Plano, aliada à possibilidade de continuidade do crescimento do mercado foi um dos determinantes internos das mudanças no setor de linha branca, tendo atuado como atrativo à entrada de novos concorrentes.

Podemos distinguir três categorias distintas de novos competidores internacionais no mercado brasileiro: aqueles que optaram por constituir unidades produtivas via investimento direto em novas plantas; grupos que adquiriram o controle de produtoras nacionais já instaladas e, com menor relevância, os que introduziram produtos importados.

É importante ter em vista o fato de que os grupos que adquiriram produtoras nacionais colocam-se entre os mais poderosos e competitivos mundialmente. Tal fato, aliado às características já constituídas pelas empresas até então nacionais, tem implicações sobre a divisão futura de participações nos mercados dos principais produtos. Inicialmente, a entrada de novos concorrentes deveria afetar posições já consolidadas. Porém, a transformação radical que poderia ser esperada com a entrada de novos competidores foi imediatamente seguida pela incorporação das maiores empresas nacionais, numa associação de poderes que tem implícito o fortalecimento de posições estabelecidas.

Nesse sentido, é plausível supor que as parcelas de mercado das maiores empresas (antes) nacionais deverão ser pouco afetadas, uma vez que os novos grupos estrangeiros, ao ingressarem no mercado brasileiro, o encontram estruturado na forma de oligopólios já estabelecidos, com marcas reconhecidas.

A conjunção das características das empresas nacionais incorporadas (enquanto oligopólios já firmemente estabelecidos) com as relativas aos grupos estrangeiros (grande capacidade de investimento e facilidades tecnológicas) deverá resultar na manutenção de um relativo equilíbrio de poder de mercado, ainda que inserido em uma realidade modificada.

Ainda com relação aos determinantes internos, cabe considerar o comportamento do comércio externo do setor na década de 90. Em termos quantitativos, a evolução das importações a partir da abertura não foi tão relevante, uma vez considerada a ainda pequena participação relativa das importações sobre as vendas industriais. É relevante o fato de que o aumento das importações afeta mais acentuadamente os segmentos de bens de luxo.

Esta concentração em bens de luxo denota a vantagem competitiva das empresas

estrangeiras na concorrência com os bens brasileiros de linhas mais sofisticadas. Com relação aos preços, os importados se encontram acima dos nacionais, porém com um grande diferencial em termos da adoção de inovações técnicas.

A vantagem comparativa dos bens importados pode ser reforçada também, por uma provável especialização das empresas nacionais em bens populares, ou seja, bens tecnologicamente simples e de menor valor agregado. Tal hipótese pode encontrar confirmação na continuidade do papel das compras da camada de baixa renda na alavancagem do consumo.

Caso tal hipótese se confirme, os bens populares podem vir a se transformar numa espécie de “carro-chefe” da demanda do setor, em detrimento da produção de bens mais caros e complexos tecnologicamente. Por outro lado, a especialização em produtos simplificados pode constituir uma vantagem para o segmento nacional, dados os ganhos de escala embutidos na maior padronização da produção.

Com relação ao outro aspecto do comportamento do comercialização exterior — as exportações — pode-se afirmar que não ocorreram grandes mudanças. De fato, as exportações anteriores do setor não eram relevantes, mesmo no que se refere ao direcionamento estratégico das empresas. Porém, é importante ressaltar que as principais medidas de sustentação do Plano Real comportam, inerentemente, a ausência de condições propícias para os esforços de exportação. Trata-se, sobretudo da valorização cambial, além da política monetária restritiva, onerando o custo financeiro das empresas.

Por sua vez, a criação do bloco econômico regional — o Mercosul —, em associação com o domínio do setor por grandes empresas internacionais, pode conduzir, futuramente, a novas formas de inserção externa. Tal hipótese encontra sustentação no interesse de longo prazo (demonstrado pelas grupos que se estabeleceram no Brasil) no mercado latino-americano. Assim, a instalação desses grupos pode estar relacionada à transformação futura do país em plataforma produtiva para exportação regional.

Um outro aspecto da internacionalização do setor está na modernização produtiva das empresas adquiridas. Como citado anteriormente, a aquisição das maiores empresas já gerou grandes investimentos iniciais em introdução de inovações tecnológicas nas plantas, consideradas bastante defasadas para os padrões internacionais. Com relação aos produtos, até o momento não ocorreram inovações.

A modernização produtiva é um fator importante para a indústria nacional dada a

necessidade de obtenção de ganhos de escala. Sobretudo, a importância dos ganhos de escala produtiva está relacionada a características inerentes ao mercado interno no qual os preços, aliados às condições do crédito, constitui um dos fatores mais relevantes na efetivação da demanda.

Ainda que seja inegável o papel fundamental dos ganhos de escala, conforme afirmamos acima, isso pode significar a especialização da produção interna em bens de pouca complexidade tecnológica e, em contrapartida, na ausência de competitividade dos produtos nacionais nos mercados em que entre os fatores relevantes na escolha do produto estejam suas características tecnológicas. Nos mercados de países desenvolvidos, crescentemente tem se dado preferência a produtos com alto grau de incorporação de inovações, sobretudo no que se refere a aspectos ambientais (economia de água e energia, uso de componentes ecologicamente corretos, ou não-poluentes, além da preferência por alternativas ao uso do gás CFC).

É provável que a ausência de pesquisa e desenvolvimento nessa indústria não seja revertida com a entrada dos grande grupos estrangeiros, dados os interesses de atendimento ao mercado regional (América Latina), de características bastante semelhantes ao mercado brasileiro. Nesse sentido, a especialização é primordial. Porém, é necessário ressaltar que tal tipo de inserção externa apresenta ganhos de escala, não contemplando ganhos através do binômio escala mais valor agregado.

Todas as transformações citadas, ainda em curso na presente década, apontam para a possibilidade de modificações estruturais importantes no setor de linha branca brasileiro. Após o desenvolvimento de diversas parcerias com o capital estrangeiro durante os anos 80 e o início da década de 90, ocorreu a aquisição da quase totalidade das empresas nacionais, além das parcerias ainda em curso que poderão evoluir para aquisições num futuro próximo.

As perspectivas aqui apresentadas — de continuidade do crescimento do mercado interno baseada em produtos populares, de inserção externa fundamentada no mercado latino-americano e de especialização da produção em bens pouco complexos tecnologicamente e de baixo valor agregado — constituem hipóteses plausíveis na transformação futura da indústria de linha branca nacional. Até o presente momento, a grande e inegável mudança foi a desnacionalização do setor de linha branca doméstico, que sucumbiu à força do capital externo, após ter efetuado sua consolidação durante quase meio século.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APPLIANCE MAGAZINE, vários números.

BADEN-FULLER, C. W. F. e STOPFORD, J. M. "Regional Level Competition in a Mature Industry: the Case of European Domestic Appliances", *in* DUNNING, J. e ROBSON, P. (eds), Multinationals and the European Community, Basil Blackwell, Londres, 1987.

---

"Globalization Frustrated: the case of White Goods", Strategic Management Journal, vol. 12, pp. 493-507, Londres, 1991.

BALANÇO ANUAL DA GAZETA MERCANTIL, 1995/96, pp. 106-107, 1996.

BIANCHI, P. e FORLAI, L. "The European Domestic Appliance Industry: 1945-1987" *in* JONG, H. W. (ed) The Structure of European Industry, Kluwer Academic Publishers, Londres, 1988.

BNDES SETORIAL, nº 2, Rio de Janeiro, 1995.

BOWDEN, S. e OFFER, A. "Household Appliances and the Use of Time: the United States and Britain Since 1920's", Economic History Review, XLVIII, vol. 4, Londres, 1994.

CHANDLER Jr., A. D. Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism, Cambridge-Mass., Harvard University Press, pp.194-237, Cambridge, 1990.

DIEESE INFORMATIVO SÓCIO-ECONÔMICO, São Paulo, 1988.

ELECTROLUX NEWS RELEASE, vários números.

ELECTROLUX - 75 YEARS OF OPERATIONS, Estocolmo, 1996.



O ESTADO DE SÃO PAULO, vários números, São Paulo.

FINANCIAL TIMES, vários números, Londres.

FOLHA DE SÃO PAULO, vários números, São Paulo.

FÓRUM ABINEE TEC'95 Diretrizes para uma Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior para o Complexo Eletroeletrônico, mimeo, São Paulo, 1995.

GAZETA MERCANTIL, vários artigos, São Paulo.

MATUSITA, A. P. e QUEIROZ, S. "Mudança Tecnológica e Competitividade na Indústria de Linha Branca, *in* SBRAGIA *et alli* (org.) Anais do XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, São Paulo, 1996.

MORAES NETO, B. R. (coord) *et alli* A Indústria de Eletrodomésticos da Linha Branca: Tendências Internacionais e Situação no Brasil, mimeo, Araraquara, 1993.

PANORAMA SETORIAL DA GAZETA MERCANTIL, São Paulo, 1996.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, Brasil: um projeto de reconstrução nacional, Brasília, 1991.

REVISTA EXAME, vários números.

SECEX, Aduaneiras - Importação e Exportação do Brasil - 1989/96, Brasília, 1996 (CD-ROM).

WHIRLPOOL CORPORATION AND THE ENVIROMENT, 1995.

WHIRLPOOL CORPORATION ANNUAL REPORT, 1995.

WILLIAMS, T. I. (1982) A Short History of Twentieth-Century Technology, pp.387-395,  
Londres, 1982.

## **ANEXO**

**TABELA 1 - Importações de produtos acabados da linha branca - 1989 a jan-out/96 (US\$ FOB)**

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	jan-out/96
Fogões	4.061	6.742	17.444	14.426	43.395	104.451	299.158	548.644
Ar condicionado	195.355	158.361	0	211.296	440.234	1.140.696	3.341.526	11.885.787
Refrigeradores	104.371	293.340	906.141	558.922	2.796.915	6.947.532	39.336.369	25.261.943
Freezers	53.751	47.429	246.251	275.332	189.016	647.275	3.623.790	1.188.347
Lava-louças	18.188	325	0	27.202	74.906	123.268	476.661	4.225.533
Máquinas de Lavar	1.167.555	2.621.724	2.871.974	814.689	550.921	3.263.182	9.248.553	13.292.687
Secadoras	427		2.298	2.017	6.951	14.385	2.302.998	4.488.642
Microondas	351.208	1.242.336	13.876.939	12.132.767	2.524.798	2.442.747	6.953.760	2.428.642
<b>Total</b>	<b>1.894.916</b>	<b>4.370.257</b>	<b>17.921.047</b>	<b>14.036.651</b>	<b>6.627.136</b>	<b>14.683.536</b>	<b>65.582.815</b>	<b>63.320.225</b>

Fonte: SECEX, 1989/96.

**TABELA 2 - Importações de componentes - 1989 a jan-out/96 (US\$ FOB)**

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	jan-out/96
Compressores	37.777.509	24.634.143	13.333.248	19.406.400	24.171.231	31.091.595	70.072.684	73.455.784
Partes de máquinas de lavar	0	86.211	18.416	25.337	30.715	86.594	918.775	2.359.572
Magnetrons	1.305.147	2.435.839	1.634.938	1.170.476	4.664.995	7.427.366	14.724.878	14.847.034
Clistrons	64.711	151.176	370.990	369.199	128.713	7.427.366	261.761	56.400
out.tubos Total	199.052	0	9.660	202.086	163.963	990.232	774.526	1.185.156
part.tubos Total	0	0	75.437	0	0	0	0	0
out.part.tub. Total	73.781	110.204	0	77.156	76.114	82.703	119.222	63.457
<b>Total componentes</b>	<b>39.420.200</b>	<b>27.417.573</b>	<b>15.442.689</b>	<b>21.250.654</b>	<b>29.235.731</b>	<b>47.105.856</b>	<b>86.871.846</b>	<b>91.967.403</b>
<b>Total Global</b>	<b>41.488.455</b>	<b>31.787.830</b>	<b>33.363.736</b>	<b>35.287.305</b>	<b>15.862.867</b>	<b>47.127.205</b>	<b>152.454.661</b>	<b>155.287.628</b>

Fonte: SECEX, 1989/96.

**TABELA 3 - Exportações de produtos acabados da linha branca - 1989/96 (US\$ FOB)**

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Fogões	25.609.330	24.230.477	32.837.599	44.996.878	73.441.236	77.034.233	63.770.247	59.504.523
Ar condicionado	75.716.826	52.442.893	79.562	18.155.745	38.681.627	45.668.207	59.752.163	71.420.389
Refrigeradores	30.839.808	38.270.390	46.991.204	68.778.334	91.333.077	60.368.660	59.084.378	49.765.911
Freezers	5.175.358	6.228.800	12.921.209	21.633.347	37.560.739	23.429.485	24.587.652	24.148.116
Lava-louças	61.155	167.205	713.687	570.200	611.264	643.394	604.539	341.497
Máquinas de lavar	2.595.611	2.950.256	3.201.137	6.507.499	8.054.778	7.804.769	7.853.036	17.235.989
Secadoras	124.772	72.995	394.746	361.376	497.896	662.580	549.966	215.028
Microondas	14.664	0	6.440	643	380	0	857.960	265.183
<b>Total acabados</b>	<b>140.137.524</b>	<b>124.363.016</b>	<b>97.145.584</b>	<b>161.004.022</b>	<b>250.180.997</b>	<b>215.611.328</b>	<b>217.059.941</b>	<b>222.896.636</b>

Fonte: SECEX, 1989/96

**TABELA 4 - Exportações de componentes da linha branca - 1989/96 (US\$ FOB)**

Componentes	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Compressores	197.267.801	192.698.269	219.233.210	236.338.817	283.251.702	300.571.583	373.565.352	334.043.202
Partes de maq. de lavar	1.499.074	2.927.741	5.627.772	4.748.535	3.240.703	4.006.849	1.656.883	1.161.764
Clistrons	0	0	0	0	0	0	0	51.200
Outros tubos	0	0	0	0	1.887	0	0	0
Partes de tubos	0	0	5.008	0	0	0	0	0
Out. part. tubos	1.098	55.206	0	4.886	17.990	9.844	7.303	2.929
<b>Total componentes</b>	<b>198.767.973</b>	<b>195.681.216</b>	<b>224.865.990</b>	<b>241.092.238</b>	<b>286.512.282</b>	<b>304.588.276</b>	<b>375.229.538</b>	<b>335.259.095</b>
<b>Total Global</b>	<b>338.905.497</b>	<b>320.044.232</b>	<b>322.011.574</b>	<b>402.096.260</b>	<b>536.693.279</b>	<b>520.199.604</b>	<b>592.289.479</b>	<b>558.155.731</b>

Fonte: SECEX, 1989/96.