

Estudo das principais estratégias utilizadas pelas empresas do setor de linha branca no cenário competitivo atual

Plínio de Castro Grande (Grupo de Estudos em Organizações - FHO) pliniocastro9@hotmail.com

Ivana Salvagni Rotta (Grupo de Estudos em Organizações - FHO) ivanarotta@yahoo.com.br

Resumo:

No Brasil, o setor de linha branca vinha aquecido com os incentivos do governo e era dominado por três grandes empresas, a americana Whirlpool, a sueca Electrolux e a mexicana Mabe. O país entrou em uma crise política e econômica que impactou no setor sofrendo queda de demanda, resultando no processo de falência da Mabe. A estratégia das duas líderes do setor para enfrentar a crise consiste no enfoque dos consumidores da classe A e na ampliação do *mix* de produtos, oferecendo eletrodomésticos e eletroportáteis no segmento *premium*. Este trabalho está dividido entre o estudo das empresas do setor de linha branca e a mudança de estratégia dessas empresas para o setor de eletroportáteis.

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

Study of the main competitive strategies used by business sector white line in the current competitive scenario

Abstract:

In Brazil, the white goods sector was heated with government incentives and was dominated by three large companies, the American Whirlpool, the Swedish Electrolux and Mexican Mabe. The country entered a political and economic crisis that affected the sector suffering drop in demand, resulting in the bankruptcy of Mabe process. The strategy of the two industry leaders to address the crisis is the focus of consumers of class and expanding the product mix, offering home appliances and kitchen appliances in the premium segment. This work is divided between the study of white line sector companies and strategy change these companies for appliances industry.

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

1. Introdução

Com a globalização, a concorrência ficou cada vez mais acirrada e as estratégias competitivas tornaram-se fundamentais para a sobrevivência das empresas no mercado atual.

As empresas de todos os setores buscam competir através de inovações, redução dos custos, análise de seus concorrentes, diversidade de produtos oferecidos, atingindo seu

público alvo entre outros. Entre esses setores tem-se o de linha branca, um dos segmentos industriais que têm enfrentado muitas mudanças nos últimos anos. Seus produtos são eletrodomésticos não portáteis como refrigeradores, fogões, micro-ondas, lava-louças, secadoras de louças, lavadoras de roupas, fornos elétricos, climatizadores e freezers.

Os produtos oferecidos por esse setor são de grande importância para os lares, mas muitos brasileiros estão encontrando dificuldades para trocar seus eletrodomésticos e também para comprá-los, fazendo com que o mercado não se movimente de modo desejado. O Brasil vive atualmente problemas políticos e econômicos que estão interferindo diretamente no setor de linha branca, a demanda está baixa devido à insegurança da população.

As empresas enfrentam dificuldades em trabalhar com eletrodomésticos a preço baixo. Como estratégia para se manterem competitivas no mercado, as empresas do setor estão investindo em um novo público, os consumidores de alto poder aquisitivo, os chamados de classe social A e que procuram por produtos diferenciados.

Para abranger o novo público alvo, as tradicionais empresas do setor de linha branca como Whirlpool e Electrolux, juntamente com empresas estrangeiras estão entrando no setor dos eletroportáteis no país, enfocando diretamente no segmento *premium*.

Com isso, essas empresas ampliam sua variedade de produtos oferecidos, abrangendo toda a cozinha. Os eletroportáteis mais utilizados na cozinha são liquidificadores, *mixers*, batedeiras, *grills*, multiprocessadores, sanduicheiras e cafeteiras.

1.2. Objetivo

Este trabalho tem como objetivo estudar as estratégias utilizadas pelas empresas no setor de linha branca no Brasil para se manterem competitivas no mercado atual.

1.3. Metodologia

Este trabalho consiste em uma revisão bibliográfica das estratégias adotadas pelas empresas do setor de linha branca no Brasil. Para sua elaboração, foram realizadas pesquisas em periódicos, sites, jornais, artigos de congressos, trabalhos de conclusão de curso e tese.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica tem a intenção de colocar o pesquisador em contato com todo o material que já foi publicado sobre determinado assunto.

2. Revisão Teórica

2.1. Estratégia

Para Oliveira (2011), a estratégia é muito importante para as empresas e ela deve saber o momento exato de utilizá-la.

Ainda com Oliveira (2011, p. 181), “o conceito de estratégia está correlacionado à ligação da empresa com o seu ambiente. E, nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida”.

Para Porter (2004), uma empresa pode ter muitos pontos fortes e também muitos pontos fracos quando comparados aos seus concorrentes. Com isso, existem três tipos de vantagem competitiva:

Liderança no custo total: A liderança no custo é uma estratégia que existe um rígido controle sobre os custos e as despesas gerais. O Custo baixo em relação aos concorrentes é o principal objetivo, mas não se pode ignorar a qualidade do produto, a assistência e as outras áreas (PORTER, 2004).

Diferenciação: A estratégia de diferenciação consiste em criar algo que seja considerado novo para o mercado. Essa diferenciação pode ser, por exemplo, por meio da imagem da marca e da tecnologia utilizada no produto (PORTER, 2004).

Enfoque: A estratégia de enfoque consiste em focar certo grupo de consumidor, um público alvo estreito, visando atendê-lo melhor do que seus concorrentes que competem de forma ampla (PORTER, 2004).

3. Resultados e discussões

O cenário econômico do setor de linha branca no Brasil anterior a esse estudo apresentava um mercado aquecido, onde as empresas recebiam incentivos do governo para produzir e a população em adquirir os produtos. A empresa mexicana Mabe estava forte no mercado nacional e disputava para se tornar a maior do país até que em fevereiro de 2016 a justiça brasileira decretou falência da empresa. A empresa era dona das marcas Bosch, GE, Continental e Dako.

Atualmente no Brasil, o setor de linha branca é dominado por duas multinacionais, a Whirlpool e a Electrolux. Entretanto, grandes empresas de tecnologia, atraídas pela alta demanda e pelas políticas governamentais de incentivo ao consumo, entraram no mercado brasileiro de eletrodomésticos, como é o caso da Samsung, LG e Panasonic.

O Quadro 1 reúne as empresas que possuem produção no país, com suas respectivas marcas, as classes sociais abrangidas por seus produtos e as estratégias genéricas utilizadas.

As marcas como a Brastemp, Electrolux, Midea, Panasonic, LG e Samsung possuem a estratégia genérica de diferenciação, e seus produtos são voltados aos consumidores com maior poder aquisitivo, entre a classe A e B.

A Consul e a Esmaltex possuem a estratégia genérica de custo e seus produtos estão voltados aos consumidores com menos poder de compra, entre a classe C e D.

Empresas	Marcas	Unidades produtivas	Estratégia Genérica	Classe
Whirlpool	Brastemp	Manaus (AM)	Diferenciação	A/B
	Consul	Joinville (RS)	Custo	B/C
		Rio Claro (SP)		

Electrolux	Electrolux	Manaus (AM) Curitiba (PR) São Carlos (SP)	Diferenciação	A/B
Midea Carrier	Midea	Manaus (AM) Canoas (RS)	Diferenciação	A/B
Panasonic	Panasonic	Extrema (MG)	Diferenciação	A/B
LG	LG	Manaus (AM)	Diferenciação	A/B
Samsung	Samsung	Campinas (SP)	Diferenciação	A/B
Grupo Edson Queiroz	Esmaltec	Maracanaú (CE)	Custo	C/D

Fonte: Elaboração própria

Quadro1: Empresas com produção nacional

No setor de linha branca no Brasil a competitividade entre as empresas está aumentando e desse modo, elas utilizam a estratégia de expandir seus portfólios para atrair mais consumidores, consequentemente ganhar mercado e vender mais.

No setor, a competitividade no país está desde o desenvolvimento de eletrodomésticos com alta tecnologia até os eletrodomésticos mais simples. Desse modo, as empresas organizam suas estratégias de modo a buscar uma maior fatia de mercado.

De acordo com a Figura 1, que apresenta as fatias de mercado das empresas que atuam no Brasil no setor de linha branca. A Whirlpool é a líder do setor possuindo mais da metade do mercado com 51%, bem a frente de suas concorrentes Electrolux e Midea, com 28% e 8% respectivamente. E a nacional Esmaltec tem apenas 4% do mercado brasileiro.

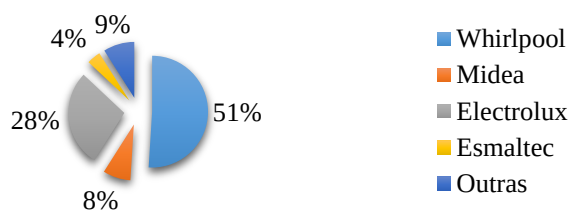


Figura 1: Participação de mercado

Fonte: Elaboração própria baseada no faturamento de 2015

A produção no setor de linha branca no Brasil, apresentado pela Figura 2, vem sofrendo queda desde 2013. Esse ano, até abril de 2016, obteve-se queda de 18%. A crise econômica e política no país afeta o setor de modo que as empresas estão diminuindo o ritmo de produção para se adequar a nova demanda de mercado.

No segundo trimestre de 2015, a Whirlpool informou queda de 12% na demanda devido a problemas políticos e econômicos do país (EXAME, 2015).

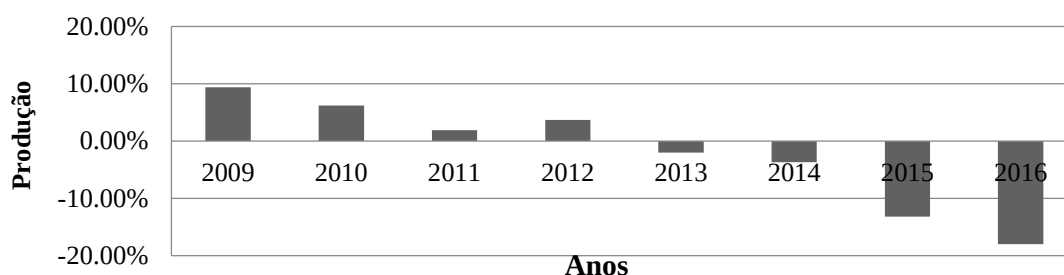


Figura 2: Produção da linha branca

Fonte: Adaptado de DEPEC BRADESCO (2016)

O setor de linha branca no Brasil apresentou queda de vendas em 2015. Entre janeiro e novembro, as vendas recuaram 14% em comparação como mesmo período em 2014. O motivo da queda acontece pela situação atual do país, juros, inflação e desemprego, deixando os consumidores sem confiança para comprar (ESTADÃO ECONOMIA, 2016).

A importação e exportação dos eletrodomésticos apresentaram queda de 6% e 17% respectivamente em 2015, conforme apresentado na Tabela 1.

Importação e Exportação do setor (US\$ milhões)			
Comércio	2014	2015	Relação 2015 com 2014
Importação	1.884	1.570	-17%
Exportação	290	272	-6%

Fonte: Adaptado de ABNEE (2016)

Tabela 1: Importação e exportação do setor

Os grandes varejos possuem poder de barganha perante as empresas do setor de linha branca, pois grande parte da produção é destinada a esses grandes grupos. Atualmente existem três grandes grupos de eletrodomésticos, a Via Varejo (com as Casas Bahia e Ponto Frio), a Máquina de Vendas (com a Insinuante e a Ricardo Eletro) e a Magazine Luiza.

No período entre janeiro e setembro de 2014, foram vendidos ao varejo mais de 12,5 milhões de eletrodomésticos enquanto que no mesmo período em 2015 foram vendidos cerca de 10,8 milhões (EBC AGÊNCIA BRASIL, 2015).

Em 2015, as três maiores varejistas do país venderam 6 bilhões de reais a menos do que em 2014. Foi o pior ano do varejo na década, voltando aos volumes de quatro anos atrás (EXAME, 2016).

No primeiro semestre de 2016, a venda de fogões, geladeiras e lavadoras de roupa no Brasil tiveram queda de 9,8% (VALOR ECONÔMICO, 2016).

A expectativa do setor é de fechar o ano com uma queda de vendas menor ao comparado com 2015 e de voltar a elevar as vendas a partir de 2017 (G1 ECONOMIA, 2016).

O faturamento no setor de linha branca no Brasil fechou o ano de 2015 em declínio, conforme a Figura 3, e foi de R\$ 18,36 bilhões. Após apresentar alta em 2014, o setor caiu em 11% e a perspectiva das empresas é que esse cenário melhore apenas em 2017, quando voltar a demanda.

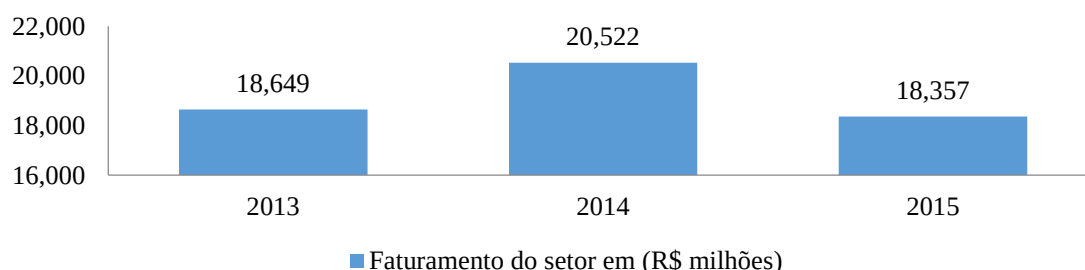


Figura 3: Faturamento do setor em (R\$ milhões)

Fonte: Elaboração própria baseado em ABINEE (2016)

Enquanto grande parte de brasileiros estão com problemas para adquirir seus eletrodomésticos, existem consumidores que não estão com essa dificuldade e estão dispostos a pagar altos valores por produtos de alta qualidade e principalmente luxo, são os consumidores chamados de classe social A.

Na crise, não dá para só pensar em preço. No segmento *premium* não tem crise (GAZETA DO POVO ECONOMIA, 2015).

De acordo com o Quadro 2, as duas maiores empresas do setor de linha branca no Brasil, Whirlpool e Electrolux, estão investindo no segmento *premium* dos eletrodomésticos e também mudando o enfoque para outro setor, o *premium* dos eletroportáteis. As empresas desse segmento possuem a mesma estratégia genérica, a de diferenciação de seus produtos e enfoque nos consumidores com o maior poder de compra, a chamada classe social A.

Empresas	Marcas	Estratégia Genérica	Classe
Whirlpool	KitchenAid	Diferenciação/Enfoque	A
Electrolux	Electrolux	Diferenciação/Enfoque	A
Sunbeam	Oster	Diferenciação/Enfoque	A
Gorenje	Gorenje	Diferenciação/Enfoque	A
Smeg	Smeg	Diferenciação/Enfoque	A
Middleby	Viking	Diferenciação/Enfoque	A
Conair	Cuisinart	Diferenciação/Enfoque	A
Tramontina	Tramontina	Diferenciação/Enfoque	A

Ford	Ford	Diferenciação/Enfoque	A
------	------	-----------------------	---

Fonte: Elaboração própria

Quadro 2: Empresas no segmento *premium*

As gigantes do setor de linha branca no país encontram concorrentes estrangeiros, que também estão investindo no mercado dos produtos *premium* de cozinha no Brasil, como a Oster, Gorenje, Smeg, Viking e Cuisinart.

Ainda nesse segmento, duas grandes empresas e renomadas em outros setores no país, se destacam, pois estão ampliando suas áreas de atuação. A Tramontina e a Ford são as novas entrantes desse mercado.

A Ford é mundialmente reconhecida no setor automotivo e também explora o segmento *premium* dos produtos de cozinha. A empresa tem uma parceria com a NKS, empresa nacional que fabrica os produtos.

A marca Tramontina é consolidada no mercado brasileiro e está explorando o setor *premium* dos eletrodoméstico e eletroportáteis em parceria com a Breville.

As marcas *premium* dos produtos de cozinha no Brasil estão investindo na estratégia de marketing e o principal alvo são os programas culinários, que estão fazendo sucesso no país.

O programa de televisão *Masterchef* está conquistando o país e atingindo recordes de audiência. Trata-se de uma competição entre pessoas para preparar o melhor prato culinário, desse modo, as empresas do setor de linha branca no Brasil podem divulgar suas marcas e produtos.

A Oster saiu na frente das concorrentes e patrocinou duas edições do programa em 2015 exibindo seus produtos para todo o país. Outra empresa que esteve presente no programa foi a Panasonic. Com tradição nas edições realizadas na China, a empresa começou a investir na edição brasileira.

Em outra emissora de televisão é transmitido o programa Batalha dos Confeiteiros, onde a Whirlpool está presente com a marca KitchenAid.

Na primeira temporada do programa, em 2015, a empresa mostra muitos produtos de sua marca e utiliza o *chef* renomado mundialmente Buddy Valastro como estratégia de *marketing*. Na segunda temporada, em 2016, a Whirlpool continua como a única empresa presente do setor de linha branca.

Por meio do programa culinário no Brasil, o *chef* pretende abrir uma loja com seus produtos utilizados na cozinha, com isso, surge a oportunidade para as empresas do setor de exporem suas marcas. A loja seria aberta em 2016, mas devido à crise no país, ela está prevista para somente 2017.

A luxuosa marca Viking está, desde 2015, presente no programa culinário mais popular do Brasil, o Mais Você, da apresentadora Ana Maria Braga. Toda a cozinha do programa possui os eletrodomésticos da marca.

Outra estratégia das empresas nesse segmento é a elaboração de produtos retrô. As empresas perceberam uma tendência nas pessoas em aderirem alguns estilos que as lembram de décadas passada, de 50, 60 e 70, e nada melhor do que ter um produto novo com aparência clássica. Esses produtos, chamados de linha retrô, tem foco no público *premium*, possuindo materiais nobres, chegando a custar mais de R\$ 15 mil.

A Whirlpool está nesse seguimento de linha retrô com a marca Brastemp oferecendo diversos produtos, feitos no Brasil, como geladeira, fogão e frigobar nas cores preto, vermelho e amarelo.

O primeiro produto lançado foi o mini refrigerador Brastemp retrô em 2007 que foi um sucesso e impulsionou para que a empresa expandisse a linha.

Nessa linha de eletrodomésticos retrô, as concorrentes da Whirlpool são as empresas estrangeiras Gorenje e Smeg. A concorrência está no produto geladeira, pois é o único produto retrô dessas marcas.

Com a geladeira retrô, a Gorenje oferece ao público além dos modelos prontos, a opção de customização, dando liberdade ao modelo e cor por meio de sua página na *internet* (site).

A customização realizada pela Gorenje é semelhante ao Brastemp *You*, entretanto, a Whirlpool se destaca, pois disponibiliza esse serviço para todos seus produtos da marca, incluindo os da linha retrô.

No Brasil está em alta o chamado de “cozinha americana”, onde as pessoas estão atendendo seus convidados na cozinha e desse modo os eletrodomésticos e os eletroportáteis são elementos importantes para a decoração da casa, fazendo com que o ambiente se torne mais agradável.

Por conta dessa tendência, as empresas do setor de linha branca no país estão investindo em cozinhas de luxo. São cozinhas planejadas e montadas de acordo com a necessidade e gosto de cada cliente, ou seja, são personalizadas e além dos eletrodomésticos, a empresa também oferece os móveis, de modo que todo o ambiente combine.

A Electrolux está presente no seguimento de cozinhas de luxo desde 2012, quando a empresa lançou o primeiro sistema de cozimento profissional especificamente desenvolvido para uso doméstico, fazendo com que o cliente tenha a experiência de um restaurante em sua própria casa.

Em 2016 a Electrolux começou uma parceria com a empresa varejista de móveis e eletrodomésticos, a Tok & Stok. Os eletrodomésticos oferecidos pela empresa são das linhas *Expressionist Collection*, *Home Pro*, *Icon*, *I-Kitchen* e *Infinity* e disponibilizados em seu *website*.

A Whirlpool também está atuando nesse segmento e inovou no mercado de luxo com a Brastemp. Em 2015 a marca lançou uma cozinha com acabamento em vidro branco, a linha *Vitreous*. Para montar a cozinha *premium*, a marca ainda oferece eletrodomésticos da linha Gourmand, que são disponibilizados em seu *website*.

4. Conclusões

As incertezas políticas no Brasil estão impactando diretamente no setor de linha branca. Por um lado as indústrias reclamam da baixa demanda e com isso estão adequando suas linhas de produção para evitar prejuízos com a queda das vendas ano após ano. Do outro lado estão os consumidores inseguros com a situação econômica e não estão comprando eletrodomésticos.

Uma alternativa percebida para as líderes de mercado Whirlpool e Electrolux foi de entrar no segmento *premium*, tendo que oferecer mais produtos aos consumidores, os eletroportáteis.

Existem produtos ainda a serem explorados nesse segmento, como é o caso dos frigobares, *freezers* e lavadoras, sendo esse último não oferecidos por nenhuma empresa *premium*.

Diante das estratégias utilizadas pelas empresas, que consistiram na mudança de setor e público alvo, a perspectiva de melhora para o setor de linha branca no Brasil depende da estabilidade política no país, enquanto que para o setor dos eletroportáteis *premium*, o mercado está rentável e ainda tem muito o que explorar.

5. Bibliografia

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA. **Desempenho Setorial**. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/abinee/decon/decon15.htm>>. Acesso em: 11 set. 2016.

BRADESCO. **Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (DEPEC): Eletrodomésticos e eletroeletrônicos**. Disponível em: <http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_eletrodomesticos_e_eletronicos.pdf>. Acesso em: 11 set. 2016.

EBC AGÊNCIA BRASIL. **Comércio varejista acumula queda de 6,9% nas vendas até agosto**. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2015-10/comercio-varejista-acumula-queda-de-69-nas-vendas-ate-agosto-diz-ibge>>. Acesso em: 11 set. 2016.

ESTADÃO ECONOMIA. **Venda de linha branca tem 1ª queda em 6 anos**. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,venda-de-linha-branca-tem-1-queda-em-6-anos,10000014922>>. Acesso em: 10 set. 2016.

G1 ECONOMIA. **Venda de eletrodomésticos de linha branca cai 9,8% no 1º semestre**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/07/venda-de-eletrodomesticos-de-linha-branca-cai-98-no-1-semester.html>>. Acesso em: 13 set. 2016.

GAZETA DO POVO. **Tramontina agora quer concorrer com a KitchenAid**. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/tramontina-agora-quer-concorrer-com-a-kitchenaid-18ph9mgf44yu8aowmjzgs5w4>>. Acesso em: 13 set. 2016.

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 29. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

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

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**.

Tradução de Elizabeth Maria de Pinho. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 1989.

REVISTA EXAME. **Whirlpool vê queda de 12% na demanda no Brasil**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/whirlpool-ve-queda-de-12-na-demanda-no-brasil>>. Acesso em: 10 set. 2016.

VALOR ECONÔMICO. **Venda de produtos da linha branca cai quase 10% no primeiro semestre**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4638069/venda-de-produtos-da-linha-branca-cai-quase-10-no-1-semester>>. Acesso em: 10 set. 2016.