

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**INTERNACIONALIZAÇÃO E MUDANÇA NA GESTÃO: UM ESTUDO DE
CASO NA INDÚSTRIA DE ELETRODOMÉSTICOS DE LINHA BRANCA**

KLEBER LUIZ NARDOTO MILANEZE

SÃO CARLOS

2012

TESE DE DOUTORADO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**INTERNACIONALIZAÇÃO E MUDANÇA NA GESTÃO: UM ESTUDO DE
CASO NA INDÚSTRIA DE ELETRODOMÉSTICOS DE LINHA BRANCA**

Kleber Luiz Nardoto Milaneze

**Tese de Doutorado submetida ao
exame de qualificação do Programa
de Pós-Graduação da Universidade
Federal de São Carlos, como parte
dos requisitos para a obtenção do
título de Doutor em Engenharia de
Produção.**

Orientadora: Profa. Dra. Alessandra Rachid

SÃO CARLOS

2012

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

M637im

Milaneze, Kleber Luiz Nardoto.

Internacionalização e mudança na gestão : um estudo de caso na indústria de eletrodomésticos de linha branca / Kleber Luiz Nardoto Milaneze. -- São Carlos : UFSCar, 2013.

123 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2012.

1. Gestão de empresas. 2. Globalização. 3. Indústria de linha branca. 4. Administração - fusões. 5. Administração - aquisições. 6. Administração da produção. I. Título.

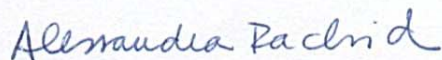
CDD: 658.4 (20^a)




FOLHA DE APROVAÇÃO

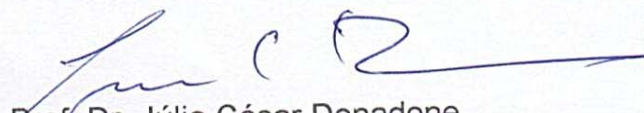
Aluno(a): Kleber Luiz Nardoto Milaneze

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 29/08/2012 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

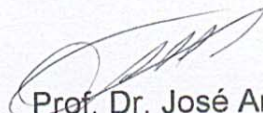


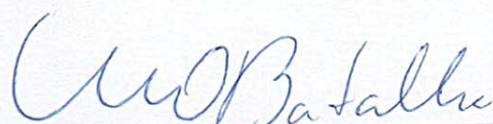
Prof^a Dr^a Alessandra Rachid
Orientador(a) PPGE/UFSCar


Prof. Dr. Edemilson Nogueira
PPGE/UFSCar


Prof. Dr. Júlio César Donadone
PPGE/UFSCar


Prof^a Dr^a Maria Beatriz Machado Bonacelli
DPCT/IG/UNICAMP


Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles
UNINOVE


Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
Coordenador do PPGE

DEDICATÓRIA

Quero dedicar este trabalho ao meu pai, que foi um grande parceiro e motivador para que eu encontrasse nos estudos um elemento fundamental para meu crescimento pessoal e profissional. Ele foi um exemplo de vida e superação. Diante das limitações físicas que a vida lhe proporcionou, seu empenho no trabalho, sua dedicação à família e sua alegria constante foram atitudes que me serviram como exemplo. Ele, que me acompanhou em grande parte desta jornada, infelizmente não viveu para terminá-la junto comigo.

Não tenho palavras para dizer o quanto você foi, é e será importante para mim. Fica a certeza que, de onde você está agora, estou lhe fazendo orgulhoso. Muito obrigado por fazer parte presente em minha vida!

AGRADECIMENTOS

Ao longo dos quatro anos do programa de doutorado, muitos foram os desafios enfrentados para conseguir conquistar este sonho. Várias pessoas surgiram e me serviram de inspiração, apoio e coragem para que não deixasse de lutar. Ao escrever este agradecimento me lembrei de algumas dessas pessoas que deixaram, de uma maneira ou outra, sua contribuição, principalmente nos momentos difíceis. Quero agradecê-las nominalmente com carinho.

A minha orientadora, Alessandra Rachid, que me aceitou como orientando e permitiu que eu realizasse o sonho de cursar o doutorado. Esta pessoa me abrilhantou com todo seu conhecimento. Agradeço pela paciência e empenho com o qual conduziu todo o processo de orientação desta tese e pelo voto de confiança.

Quero agradecer também aos professores Maria Beatriz Machado Bonacelli, Edemilson Nogueira e Júlio Cesar Donadone que, com suas ponderações na qualificação desta tese, me ajudaram no enriquecimento da pesquisa.

Para que este trabalho fosse realizado, contei com a colaboração de funcionários da ApplianceCo, que se propuseram em participar da pesquisa e colaboraram com sua vivência profissional e o acesso às informações.

A minha mãe, quero agradecer ao amor que sempre me dedicou. Foi graças a sua paixão pelo magistério que me inspirei a ser professor.

Agradeço de maneira especial a minha esposa e meu filho, que conviveram comigo durante a construção deste sonho, abdicaram de minha presença em vários momentos para que eu pudesse me dedicar a este estudo e me apoiaram nos momentos difíceis, principalmente quando algo não saía conforme o planejado. Obrigado por todo carinho e compreensão que tiveram comigo neste período.

E agradeço a Deus, pois nos momentos de dificuldades encontrados ao longo de trabalho sei que Ele estava junto comigo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1 – Organograma da Electrolux.....	59
Figura 4.2 – Sequência de aquisições que levaram à estrutura atual da Electrolux.....	62
Figura 4.3 – Organograma da Whirlpool.....	63
Figura 4.4 – Sequência de aquisições que levaram à estrutura atual da Whirlpool.....	66
Figura 4.5 – Sequência de aquisições que levaram à estrutura atual da Mabe.....	70
Figura 5.1 – Organograma da ApplianceCo Planta 1 (1996)	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 – Valor global de recursos financeiros movimentados pelos investimentos de 1980-2005	16
Gráfico 2.2 – Total de transações envolvendo fusões aquisições 1994 - 2008	26
Gráfico 2.3 – Participação % das exportações brasileiras nas exportações mundiais 2001- 2010	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Aquisições de empresas nas décadas de 1990 e 2000 (Brasil)	27
Quadro 3.1 – Marcas produzidas por empresas de linha branca do mundo	34
Quadro 3.2 – Fusões e parcerias na cadeia produtiva da linha branca (Brasil, 1994 a 2009)	41
Quadro 3.3 – Empresas de eletrodomésticos de linha branca de capital nacional.....	44
Quadro 3.4 – Empresas de eletrodomésticos de linha branca instaladas em Manaus	45
Quadro 3.5 – Investimentos das Empresas de Linha Branca (2004 a 2011)	45
Quadro 3.6 – As alíquotas de IPI para produtos de linha branca.....	51
Quadro 5.1 – Currículo dos principais diretores da ApplianceCo	75
Quadro 5.2 – Mix de produtos da ApplianceCo em 2012	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Taxa de crescimento (%) de países (2009-2011).....	19
Tabela 2.2 – O mapa da crise econômica na Europa.....	22
Tabela 2.3 – Exportação dos setores industriais por intensidade tecnológica – Participação % entre 2009 e 2011.....	28
Tabela 3.1 – <i>Ranking</i> das maiores empresas de eletrodomésticos de linha branca (2010)	32
Tabela 3.2 – Segmentação por mercado consumidor de eletrodomésticos em 2009	37
Tabela 3.3 – Principais países consumidores de produtos de linha branca nas Américas em 2009.....	37
Tabela 3.4 – Representação relativa de mercado por tipo de aparelho 2009.....	37
Tabela 3.5 – Crescimento da receita no setor de linha branca entre os anos de 2005 a 2009	38
Tabela 3.6 – Evolução da demanda mundial de eletrodomésticos de linha branca 2005- 2009.....	39
Tabela 3.7 – Unidades de eletrodomésticos de linha branca vendidas nos EUA (2008 – 2009).....	39
Tabela 3.8 – Faturamento em 2010 das principais empresas de linha branca do Brasil (R\$ milhões)	46
Tabela 3.9 – Faturamento do setor de eletrodomésticos de linha branca (R\$ bilhões)	46
Tabela 3.10 – Estrutura financeira da Whirlpool e Electrolux 2010	46
Tabela 3.11 – Desempenho da fabricação de produtos de linha branca no Brasil (em milhões de unidades)	48
Tabela 3.12 – Evolução do crescimento da receita do setor de linha branca brasileiro entre 2005 a 2009.....	48
Tabela 3.13 – O mercado de linha branca segmentado por tipo de estabelecimento comercial 2009.....	49
Tabela 3.14 – Evolução do nível de difusão de eletrodomésticos de linha branca no Brasil.....	49
Tabela 3.15 – Índice de difusão de produtos de linha branca por faixa de renda (2007, %).....	50
Tabela 3.16 – Empregos do setor de linha branca (Brasil, 2006 a 2010).....	52

Tabela 3.17 – Alíquotas de IPI para produtos de linha branca	52
Tabela 3.18 – Desempenho das importações chinesas no mercado nacional (2009 a 2011)	53
Tabela 3.19 – Desempenho das exportações de eletrodomésticos para Argentina (2009 a 2011).....	54
Tabela 3.20 – Saldo da balança comercial brasileira de produtos de linha branca (2005 a 2010, US\$ milhões).....	54
Tabela 3.21 – Eletrodomésticos comercializados pelo Brasil no mercado internacional (2011).....	55
Tabela 3.22 – Impostos sobre Linha Branca (% sobre o preço).....	55
Tabela 5.1 – Número de Funcionários nas unidades produtivas	82
Tabela 5.2 – Comparativo sobre a evolução do emprego ApplianceCo e Ministério do Trabalho	83
Tabela 5.3 – Evolução da escolaridade na ApplianceCo (1997 e 2011)	94

SUMÁRIO

RESUMO	x
ABSTRACT	xi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivo	5
1.2 A pesquisa.....	6
1.3 Estrutura da tese.....	8
2. A INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA	9
2.1 A internacionalização anterior aos anos 1990	9
2.2 Globalização: a internacionalização a partir dos anos de 1990	14
2.3 A crise internacional	21
2.4 A internacionalização do Brasil nas últimas décadas	23
2.5 Conclusão	29
3. A INDÚSTRIA DE ELETRODOMÉSTICOS DE LINHA BRANCA	31
3.1 A indústria de eletrodomésticos de linha branca no mundo	31
3.2 A indústria de eletrodomésticos de linha branca no Brasil.....	40
3.2.1 Promoção e vendas	47
3.2.2 O comércio internacional de eletrodomésticos brasileiros	53
3.3 Conclusão	55
4 UM BREVE HISTÓRICO DE FUSÕES E AQUISIÇÕES NA INDÚSTRIA DE LINHA BRANCA NO BRASIL	57
4.1 A Electrolux S.A.....	58
4.1.1 Indústrias Pereira Lopes.....	60
4.1.2 Refrigeração Paraná - REFRIPAR	60
4.2 A Whirlpool	62
4.2.1 Semer	64
4.2.2 Consul	64
4.2.3 Brastemp	65
4.2.4 Multibrás	65

4.3 A Mabe	66
4.3.1 Dako.....	68
4.3.2 Continental.....	69
4.4 Conclusão.....	70
5 MUDANÇAS NA GESTÃO DE UMA EMPRESA	
INTERNACIONALIZADA.....	72
5.1 O processo de aquisição.....	73
5.2 Mudança no quadro diretivo	74
5.3 Influência da matriz	75
5.4 A estrutura das plantas.....	78
5.5 Produção, emprego e investimentos	82
5.6 Lançamento de novos produtos	85
5.7 Gestão da manufatura	88
5.8 Gestão de recursos humanos.....	91
5.9 Conclusão	95
CONCLUSÕES.....	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
ANEXO 1	118

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar o processo de mudança de propriedade de uma empresa de eletrodomésticos de linha branca nacional, verificando os principais impactos trazidos por este processo em sua gestão. Para este estudo, foi realizado um estudo de caso na empresa de linha branca analisada, na qual foram realizadas entrevistas com gestores de diferentes áreas. Também foi realizado um levantamento bibliográfico em publicações acadêmicas, de análise econômica e setorial e de órgãos públicos sobre o processo de internacionalização, indicadores econômicos do Brasil e da indústria de linha branca. A década de 1990 foi um período marcante para o processo de internacionalização da economia, com o aumento do fluxo comercial, financeiro e de informações entre países. O Brasil se integrou a esse processo por meio da abertura comercial para as importações, o que, aliado à estabilização macroeconômica e política, tornaram o país mais atrativo para receber investimentos estrangeiros. Este contexto coincidiu com um período de sobrevalorização cambial, o que, juntamente com as altas taxas de juros internas, levou à aquisição de várias empresas de capital nacional em diversas indústrias, incluindo a de eletrodomésticos de linha branca. A partir de então, esta indústria tornou-se um oligopólio, dominada por poucas grandes empresas multinacionais, o que levou a mudanças significativas na gestão de empresas no Brasil. No caso da empresa estudada, verificaram-se mudanças significativas no corpo de gestores, na estrutura organizacional, bem como em seu posicionamento estratégico, com consequências para a gestão da manufatura e de recursos humanos.

Palavras-chave: Internacionalização; Indústria de linha branca; Fusões e aquisições; Gestão da produção.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the process of ownership change in an appliance company, checking the impacts brought by this process in its management. For this study, it was performed a case study, during which were conducted interviews with managers from different areas of the company. It was also based on a literature in academic journals, economic analysis and sector and public agencies publications on the process of internationalization, the Brazilian economic indicators, and the appliance industry. The 1990s was a period remarkable for the internationalization of the economy, with the rise in trade, finance and information between countries. Brazil was integrated through this process by the trade liberalization for imports, which, together with the macroeconomic and political stability, have made the country more attractive for foreign investment. This context coincided with a period of an overvalued exchange rate, which, together with high domestic interest rates, led to the acquisition of national capital companies in various industries, including appliance industry. Since then, this industry has become an oligopoly, dominated by a few large multinational companies with significant consequences for the management of companies in Brazil. In the studied company, there have been significant changes in the management staff, in the organizational structure, as well as its strategic position, with implications for the operations and human resources management.

Keywords: Internationalization, Appliance industry, Mergers and acquisitions, Operations Management.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O presente trabalho enfoca a internacionalização da indústria de eletrodomésticos de linha branca no Brasil, o que fez com que o país se tornasse um importante local de manufatura das empresas multinacionais, ainda que voltado principalmente para o mercado nacional, analisando também as consequências destas mudanças na gestão de uma empresa a partir de sua aquisição por uma multinacional.

O ambiente econômico sofreu uma série de transformações nas últimas décadas, com o aumento do fluxo comercial, financeiro e tecnológico entre os países, criando uma interdependência, facilitada e amplificada pela evolução dos meios de comunicação e dos transportes. Como parte desse processo de internacionalização da economia, verificou-se o crescimento no nível de fusões e incorporações, por meio das quais as empresas buscam a expansão de seus negócios. Como consequência dessas mudanças, o ambiente competitivo sofreu uma alteração substancial. As empresas adquiridas, por sua vez, passaram por uma reestruturação corporativa.

Segundo Barros (2003), existem diferentes tipos de estratégias que as empresas podem combinar para promover a expansão de seus negócios. Elas podem evoluir desde um simples licenciamento, passando por uma aliança estratégica e parceira, *joint venture*, até chegar a um processo de fusão até a aquisição.

As razões que levam as empresas a adotarem a aquisição são os imperativos de crescimento de mercado, a diversificação, mudanças econômicas e tecnológicas, necessidade de reunir recursos para pesquisa e desenvolvimento, potencial de ganhos de sinergias, corte de custos, economias de escala e de escopo, considerações tributárias, ganhos de *market share* (participação no mercado), aumento da amplitude geográfica de atuação e crescimento com ampliação de escalas operacionais, aumento da liquidez do proprietário, ampliação da competitividade, diversificação tanto da linha de produtos quanto de negócios, defesa contra a aquisição por outra empresa concorrente, verticalização (integração da cadeia de negócios a montante e/ou a jusante) e vontade dos executivos em criarem grandes grupos empresariais (GITMAN, 1997; OLIVEIRA, 2001; ROSSETTI, 2001; WOOD JR et al., 2004).

No Brasil, assim como em outras economias emergentes, o aumento no número de fusões e aquisições ocorreu principalmente devido às medidas de liberalização econômica, ao

crescimento do mercado consumidor local e, mais recentemente, à elevação da nota de crédito (*rating*) atribuída pelas agências de classificação de risco, que classificou a condição do país como de baixo risco, chamado de grau de investimento (*investment grade*).

Para WOOD JR et al. (2004), estes fatores colaboraram com os processos de fusões e aquisições de três diferentes formas:

- a desregulamentação dos mercados locais, associada às tendências internacionais em direção ao processo de globalização, o que permitiu que empresas estrangeiras adquirissem empresas em outros países;
- os programas de privatização criaram oportunidades para que muitas empresas estrangeiras e brasileiras adquirissem grandes operações nos setores de energia, telecomunicações e bancário;
- a elevada competição internacional, integrada à acelerada mudança tecnológica, obrigou empresas nacionais a se fundirem ou a adquirirem umas às outras.

De acordo com Barros e Héau (2003), o impacto das operações de fusões e aquisições na gestão apresenta características distintas e desafios singulares. Depois que os acordos são assinados, a maioria das fusões se revelam, na prática, como aquisição. A designação da operação como fusão atende, principalmente, a razões ligadas ao mercado e à conveniência dos adquiridos, reduzindo o caráter depreciativo contido na ideia de venda.

No Brasil, além da abertura comercial, a consolidação do regime democrático e a estabilização monetária favoreceram a integração do país neste processo de internacionalização. Estas ações provocaram mudanças na avaliação da comunidade internacional e das empresas transnacionais sobre o Brasil, que se tornou mais atrativo para a realização de investimentos estrangeiros, segundo Tanure e Cançado (2005), 91% dos presidentes das 500 maiores empresas brasileiras admitem ter adquirido negócios pela oportunidade do preço baixo. Outro fator positivo é que estes países vêm apresentando crescimento de mercado acima da média dos países desenvolvidos, principalmente desde 2008, com o início da crise internacional. Em alguns casos, os mercados emergentes estão garantindo os resultados positivos das empresas multinacionais¹.

¹ O prevê que a Ásia e outros mercados emergentes compensarão a fraqueza das economias europeias em 2012, uma vez que foram estes mercados que ajudaram a empresa garantir um lucro de US\$ 21,9 bilhões em 2011. No caso da L'Oreal, os mercados emergentes responderam por US\$ 2,75 bilhões nas vendas do primeiro trimestre de 2012, um crescimento de 6,4% na receita, superando pela primeira vez a Europa Ocidental (REUTERS, 2012b).

No caso da indústria de eletrodomésticos de linha branca, a Whirlpool anunciou que o forte crescimento das vendas de suas subsidiárias no exterior, especialmente no Brasil, o que ajudou a compensar a fraqueza nos negócios da empresa no mercado dos EUA. A América Latina vem se tronando o melhor mercado da empresa. Suas vendas, em 2011, subiram 7,6% e o lucro operacional 2,9% (TITA, 2011).

As empresas aqui instaladas passaram a sofrer a concorrência das importações e de mais empresas multinacionais que se instalaram. Isto provocou grandes transformações no sistema de produção e de gestão destas empresas. O impacto sobre a gestão depende do jogo de poder entre as empresas de origem e da estratégia de integração adotada, que, por sua vez, vão determinar o novo perfil da empresa (BARROS E HÉAU, 2003). O que é comum, independentemente do caminho escolhido para incorporar a empresa adquirida, é a diferença entre a visão do *top management* e a dos demais níveis hierárquicos sobre a operação de aquisição e sobre a dinâmica de integração. É possível identificar vários olhares sobre um mesmo processo. Na maioria das vezes, o *top management* percebe a operação como amigável do ponto de vista da gestão e entende que o processo de integração se completa de forma natural. Por outro lado, as pessoas que ocupam outras posições não veem a operação como amigável. Avaliam que o processo é lento e, geralmente, isso lhe traz inquietações.

Existem várias modalidades de fusões e aquisições. Na visão de Sayão (2005) e Slack et al. (2002) as principais são:

- horizontal – quando uma empresa adquire outra do mesmo ramo visando aumentar sua capacidade;
- vertical – quando a empresa aumenta seu leque de posse na cadeia produtiva da qual faz parte na busca de melhor qualidade, agilidade, confiabilidade, flexibilidade, custos, etc. Tal expansão pode ocorrer tanto para o lado do fornecimento, quanto em direção ao cliente;
- conglomerado ou co-seguro – acontecem no momento em que organizações de diferentes ramos de atividade se unem para aproveitar oportunidades, diversificar mercados e reduzir riscos;
- expansão geográfica – quando uma empresa compra outras empresas em lugares diferentes, principalmente em outros países, com o intuito de conquistar novos

mercados, fontes de matérias primas ou ainda reduzir custos de mão de obra, transporte, distribuição, etc.

Barros e Héau (2003) relatam que, geralmente, os processos de fusão e aquisição ocorrem em três etapas, uma análise inicial, a negociação e a integração. Na análise inicial, chamada de *due diligence*, são realizados levantamentos e análises, principalmente de caráter financeiro, sobre a empresa a ser adquirida, com o objetivo de avaliar a viabilidade da transação. Esta etapa pode ocorrer de forma sigilosa ou não.

A segunda etapa, a negociação, é considerada mais extensa e estressante. Esta pode ser conduzida por profissionais da própria empresa, por instituições contratadas ou pelos proprietários que tomam a frente das negociações. O principal desafio é imprimir agilidade neste processo. A qualidade das informações obtidas na primeira etapa pode contribuir para seu bom andamento.

A integração é considerada fundamental para o sucesso do processo de aquisição, pois é a etapa em irão se integrar as atividades das duas empresas, a compradora e a adquirida.

Quando ocorre um processo de aquisição, a empresa incorporada pode ser transformada em uma divisão ou departamento da adquirente. Portanto, é de se aceitar que ocorrerá a imposição de mudanças estruturais como, por exemplo, organograma, funções e tarefas; mudanças estratégicas como mercados alvo e foco; mudanças tecnológicas como, processos e métodos de produção; mudanças relacionadas a recursos humanos como, pessoas, políticas de seleção e formação; mudanças culturais como, valores, estilo de liderança (WOOD JR et al., 1994).

Pode-se perceber a importância da adequada compreensão do período de integração entre organização adquirida e organização adquirente. Pois antes da aquisição, havia duas empresas diferentes, com métodos de trabalho, estratégias, objetivos e aspectos culturais potencialmente diferentes. Depois, surge a necessidade de se constituir uma única organização e estes aspectos devem ser unificados.

Segundo Suen e Kimura (1997), no caso das fusões internacionais, acontece a transferência de conhecimentos e habilidades de uma empresa de um país para outra, localizada em outro país. Em contrapartida, ocorre um aprendizado mútuo de técnicas e conhecimentos locais importantes. É necessário promover um alinhamento estratégico e a integração funcional

entre o ambiente externo, envolvendo mercado, política, fornecedores, e o ambiente interno, que corresponde à estrutura administrativa, organograma, recursos financeiros, tecnológicos e humanos para desenvolver e maximizar o desempenho da empresa.

A indústria de eletrodomésticos de linha branca do Brasil foi fortemente afetada por este processo internacional de aquisições. Até a década de 1990, esta era composta principalmente por empresas de capital nacional. Nesta década, estas foram adquiridas por multinacionais e o país deixou de ter grandes empresas de capital nacional no setor. Isso fez com que o país não assumisse posição de destaque na indústria de linha branca mundial, ficando relegado ao papel de um centro de manufatura dessas multinacionais, com sua produção voltada principalmente para o mercado interno e, eventualmente, para o Mercosul.

Os investimentos das multinacionais desta indústria no Brasil foram motivados pelo tamanho atual e potencial do mercado consumidor e pela possibilidade de montar uma base na América Latina. Com isso, o mercado de linha branca nacional passou a ser dominado pelas empresas líderes mundiais neste setor. Como resultado, as empresas de linha branca passaram por um processo de transformação, perderam funções consideradas nobres e suas ações passaram a ser coordenadas em uma matriz localizada em outro país.

Em 2010, o setor empregava cerca de 34 mil pessoas e, em 2011, 54 mil (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2011), sem contar os empregos gerados nos fornecedores de insumos e serviços aos produtores e os serviços de comercialização e pós-venda. Essa indústria também é importante para a balança comercial do país, mas vem sofrendo com a concorrência dos produtos importados, principalmente chineses. Com isso, seu saldo positivo foi diminuindo ano a ano entre 2005 e 2010, ficando negativo em 2011. Este aspecto mais o impacto das demissões causadas pela crise internacional iniciada em 2008, levou o governo a reduzir o imposto sobre produtos industrializados (IPI) para os produtos de linha branca nos últimos anos, um tipo de iniciativa que geralmente se direcionava apenas para a indústria automobilística.

1.1 Objetivo

O presente trabalho tem por objetivo analisar o processo de internacionalização da do setor de eletrodomésticos de linha branca no Brasil e as mudanças na gestão de uma empresa nacional em decorrência de sua aquisição por uma multinacional.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- levantar e analisar, na literatura, informações sobre o processo de internacionalização e as transformações da economia nacional;
- retratar a evolução do setor de linha branca no mundo nesse processo;
- retratar o processo de aquisição das principais empresas de eletrodomésticos do Brasil;
- no caso de uma empresa pesquisada, apresentar a visão de profissionais sobre o processo de reestruturação que ocorreu após a aquisição;
- analisar a influência da matriz nas decisões e estratégias locais;
- verificar quais foram as mudanças no quadro de executivos, nas áreas de desenvolvimento de produtos, manufatura e recursos humanos;
- averiguar como este processo de mudança de propriedade afetou a competitividade da empresa;
- analisar que papel a empresa, que se tornou uma subsidiária, assume dentro da cadeia produtiva da multinacional.

1.2 A pesquisa

O desenvolvimento desta pesquisa ocorreu através da utilização da pesquisa qualitativa com o apoio de um estudo de caso.

Para GODOY (1995), a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Os estudos qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. O pesquisador deve aprender a usar a sua própria pessoa como o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados. As pesquisas de abordagem qualitativa são geralmente descritivas ou exploratórias, sendo poucas as que se originam no plano teórico.

Foram levantadas, na literatura, informações que retrataram as transformações ocorridas no ambiente econômico global sob a ótica da internacionalização e seus impactos na indústria de linha branca. Para isto, foram utilizados livros, teses e dissertações, jornais e revistas da grande imprensa, periódicos acadêmicos, informes, pesquisas de associações setoriais,

consultorias e também materiais disponíveis na Internet e outros documentos que tratam do setor de eletrodomésticos de linha branca, da internacionalização, fusões e aquisições envolvendo empresas nacionais, instrumentos de gestão e transformações no setor de eletrodomésticos.

A maior parte das empresas de eletrodomésticos de capital nacional foi adquirida por multinacionais e teve que se integrar às cadeias produtivas globais de suas matrizes. A utilização do estudo de caso serviu para mostrar os impactos deste processo na gestão da empresa pesquisada após sua aquisição. Segundo Gil (1994), uma vantagem do estudo de caso é o estímulo a novas descobertas; em virtude da flexibilidade de seu planejamento. O pesquisador, ao longo de seu processo, mantém-se atento a novas descobertas. Outra vantagem é a ênfase na totalidade. No estudo de caso, o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo.

A empresa selecionada para a pesquisa era uma grande empresa de capital nacional que foi adquirida por uma multinacional, ambas com um peso significativo em seu mercado de atuação.

Como fonte primária, foi realizada uma pesquisa de campo. As informações para o estudo de caso foram levantadas por meio de entrevistas com diretores e gerentes das áreas de produção e de recursos humanos, realizadas entre 2009 e 2011. Foram escolhidas pessoas que já estavam antes da aquisição e que acompanharam o processo de negociação e aquisição e vivenciaram ou mesmo foram responsáveis pelas mudanças introduzidas.

Na fase de preparação das entrevistas, foi realizada a leitura de materiais diversos sobre a empresa com objetivo de obter informações para serem abordadas nas entrevistas e que também ajudaram na elaboração do roteiro. Além do material bibliográfico mencionado acima, foram pesquisadas diversas páginas da empresa na Internet, documentos, assim como o material original de pesquisas anteriores na empresa realizadas por Araújo et al. (2006) e Gitahy et al. (1997). Desta forma, foi possível realizar uma análise longitudinal, em mais de um momento no tempo.

Nas entrevistas, o pesquisador utilizou um roteiro prévio semi-estruturado, com questões sobre os motivos que levaram a empresa a ser vendida, os principais agentes envolvidos no processo, a relação com a matriz, as principais mudanças exigidas, os métodos de gestão incorporados, as formas de monitoramento do desempenho, assim como o papel assumido pela

nova subsidiária. O roteiro da entrevista encontra-se no Anexo 1. Também foram realizadas visitas a duas plantas da empresa para observação.

As entrevistas foram gravadas e transcritas. As transcrições foram enviadas aos entrevistados para validação. As informações coletadas nas entrevistas passaram por processo de análise de conteúdo e foram categorizadas por assunto. Por motivos de sigilo, o nome da empresa e dos entrevistados não são divulgados.

1.3 Estrutura da tese

O capítulo 2 trata da evolução da internacionalização econômica, os pilares que sustentaram este processo, os mercados emergentes, as transformações que ocorreram na economia brasileira que permitiram ao país ingressar nesse ambiente globalizado, o crescimento do nível de investimento estrangeiro, as fusões e aquisições e as últimas crises econômicas. Todos estes fatores influenciaram na dinâmica da indústria nacional.

No capítulo 3, foi feita uma análise direcionada ao setor de eletrodomésticos de linha branca, retratando os principais países produtores mundiais, o processo de internacionalização, o mercado de eletrodomésticos e as principais transformações ocorridas, assim como o desenvolvimento deste setor no Brasil.

No capítulo 4, o nível de análise é focado mais para as principais empresas de eletrodomésticos de linha branca do Brasil, mostrando sua fundação, quem eram seus proprietários, sua história e as aquisições por que passaram ao longo dos anos.

No capítulo 5, são apresentados os resultados da pesquisa de campo realizado em uma empresa de linha branca que foi adquirida por uma multinacional, retratando como ocorreu o processo de mudança de propriedade, o perfil do atual quadro diretivo, a estrutura das plantas, o lançamento de novos produtos e os principais impactos trazidos em sua gestão de manufatura e recursos humanos.

O capítulo 6 traz em seu conteúdo as conclusões desta tese e as propostas de estudos futuros.

CAPÍTULO 2 – A INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA

Este capítulo mostra como o processo de internacionalização tomou forma e corpo ao longo do tempo, fazendo com que a economia global ficasse mais integrada e o mercado, mais competitivo. Países com economias mais frágeis enfrentaram dificuldades para se integrar a este processo, o que, aliado à necessidade das grandes empresas buscarem novos mercados, fez com que empresas locais fossem adquiridas por multinacionais, em vários países, o que também ocorreu no Brasil.

As reflexões sobre este processo estão divididas em quatro itens. O primeiro refere-se ao período anterior à década de 1990, apresentando a presença internacional na formação das primeiras indústrias de bens de consumo no Brasil e na economia nacional até a década de 1980.

O segundo item analisa as mudanças observadas nas últimas décadas, como o aumento do fluxo financeiro internacional, a intensificação das fusões e aquisições, a formação de cadeias produtivas globais, a divisão de papéis entre a matriz e as unidades adquiridas, o destaque das economias emergentes e a formação dos blocos econômicos.

No terceiro item, são detalhadas as crises econômicas dos Estados Unidos a partir de 2008 e da Europa a partir de 2009. O último item apresenta a internacionalização da economia brasileira, as medidas de liberalização comercial, a estabilização macroeconômica, a entrada de investimentos estrangeiros diretos via fusões e aquisições e as consequências para as empresas nacionais.

2.1 A internacionalização anterior aos anos 1990

A partir dos anos 1990, observou-se a proliferação de publicações que apontavam uma internacionalização sem precedentes na sociedade e, em particular, dos mercados, dando origem ao neologismo “globalização”, usado para explicar toda e qualquer circunstância competitiva. Neste período, a internacionalização se beneficiou da evolução das tecnologias da informação e do movimento pela liberalização do comércio entre países, mas trata-se de um fenômeno que iniciou há mais tempo.

Para Sakamoto (1991), com as grandes navegações dos séculos XVI e XVII a Europa tomou posse de terras colonizadas, com os quais manteve, por longos anos, um vínculo comercial, econômico e político.

No século XIX, início do século XX, surgiram empresas globais, produtoras de bens de consumo que buscavam matérias primas e novos mercados para seus produtos industrializados. Na década de 1940, a hegemonia norte-americana se dava pela venda de produtos “made in USA” em vários outros países. Houve também a instalação de empresas multinacionais em diferentes países e a exportação de matérias primas produzidas para abastecer a indústria norte-americana. Nas décadas de 1950 e 1960, surgiram novas tecnologias que permitiam a redução no custo de transporte, possibilitando às empresas venderem em mercados mais distantes, e no custo de comunicação, o que permitiu uma melhor coordenação de estratégias em unidades localizadas em diversas partes do mundo. A partir da década de 1980, houve a intensificação da integração comercial, por meio da redução de barreiras comerciais entre os países, de negociações multilaterais e de medidas de liberalização econômica adotadas por muitos países (CICCANTEL, 2005).

Este novo período passou a ser chamado de globalização, caracterizado em mais detalhes a frente.

Os antecedentes da globalização no Brasil

A indústria brasileira, apesar de suas peculiaridades, também vem passando por um longo processo de integração à economia internacional. A industrialização brasileira passou por diferentes fases, desde a simples exploração de matérias primas até a fase mais intensa da internacionalização apontada no item anterior. Em todos os períodos da produção local, houve, em maior ou menor intensidade, uma ligação com a economia de outros países.

De acordo com Simonsen (1957), o Brasil colonial viveu grandes ciclos de produção, como o do pau-brasil, da cana de açúcar, da mineração e do café. O ciclo do pau-brasil iniciou-se logo após o descobrimento do Brasil, em face da expansão comercial e marítima de países europeus. O ciclo do açúcar dominou o comércio nacional entre 1600 e 1700. Para facilitar o comércio com outros países, os engenhos ficavam localizados próximos ao litoral.

O ciclo da mineração teve seu início no final do século XVII e se intensificou com a descoberta de ouro nas Minas Gerais. O apogeu da produção brasileira ocorreu por volta de

1760, entrado em fase de declínio após esta data. O ciclo da mineração fortaleceu o mercado para mercadores de escravos, tornando-se também um derivativo de alto rendimento para aqueles que trabalhavam de maneira deficitária na indústria do açúcar.

Em 1785, a Rainha de Portugal, D. Maria, mandou abolir as indústrias e fábricas do país. Tal ação, de acordo com Simonsen (1957), tinha como justificativa não distrair os braços da lavoura e também para assegurar uma diferenciação na produção entre a metrópole (Portugal) e a colônia (Brasil).

Entre 1880 e 1900, período correspondente ao final do império e início do regime republicano, foi verificado o início da industrialização brasileira. Um dos pilares que contribuiu para o financiamento das indústrias foi a expansão cafeeira, ocorrida a partir de 1870 na província de São Paulo e Rio de Janeiro (MENDONÇA, 1995). Segundo esta autora, para suportar o crescimento do café, foi necessário criar infraestrutura e serviços, incluindo energia elétrica, transportes, casas comerciais e bancárias. Tal expansão comercial deu vazão ao crescimento de grandes estabelecimentos exportadores e importadores estrangeiros, principalmente ingleses.

O café também contribuiu para o desenvolvimento industrial ao criar um fluxo de mão de obra do interior para as cidades, fazendo essa população migrante engajar-se na dupla condição de trabalhadores e consumidores. Além disso, muitos dos primeiros industriais brasileiros eram os próprios fazendeiros de café, interessados em investir seus lucros em novos setores da economia (MENDONÇA 1995).

O capital estrangeiro mostrou-se presente em setores chave da economia como as ferrovias e os bancos, sendo que Rio de Janeiro, Santos e São Paulo tornaram-se poderosos elos de ligação entre os cafeicultores brasileiros e os consumidores internacionais (MENDONÇA, 1995; SIMONSEN, 1957).

Segundo Mendonça (1995), a etapa inicial da industrialização nacional foi marcada pelo predomínio de empresas de bens de consumo tais como tecidos, vestuário e alimentos, com uma pequena participação de indústrias metalúrgicas e mecânicas. Nas décadas de 1930 e 1940, os setores industriais que receberam destaque da política industrial foram siderurgia, papel e celulose, motores pesados e minério de ferro. Setores como o de energia

elétrica e transportes receberam investimentos estatais e o Banco do Brasil abriu linhas de financiamento para investimento industrial² (SUZIGAN, 1996).

Na década de 1950, o então presidente Juscelino Kubitschek lançou o plano de metas para desenvolver a economia brasileira. O lema era desenvolver “cinquenta anos em cinco”. Sua principal ação consistia no investimento pesado em áreas prioritárias para o desenvolvimento econômico, como energia, transportes, alimentação, indústria de base, educação e a construção de Brasília (BRUM, 1999; SUZIGAN, 1996). Para isso, Juscelino atraiu o investimento de grandes empresas estrangeiras³.

Havia, então, uma estratégia de Industrialização por Substituição das Importações (ISI), amplamente discutida na Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), que visava aumentar a produção interna e reduzir a dependência de produtos importados e que influenciaram governos e instituições⁴ (BAUER, 2002; SOUZA, 1999; SUGIMOTO, 2006).

De acordo com Cardoso e Helwege (1993), o processo de industrialização baseado na substituição de importações apresenta vantagens a desvantagens se comparado à estratégia via promoção de exportações, adotada pelo Japão após a II Guerra Mundial e pela Coreia do Sul na década de 1990. As vantagens apontadas pelos autores são listadas a seguir:

- a existência de demanda interna para os produtos, o que limita os riscos relacionados ao investimento na produção;
- maior facilidade de proteção da economia doméstica, ainda que em detrimento do acesso a mercados externos;
- o fechamento da economia para entrada de produtos estrangeiros estimula a entrada de empresas multinacionais, gerando fluxos de entrada de capital estrangeiro para financiar o crescimento da economia.

² Neste período, houve a criação do Ministério do Trabalho, da Consolidação das Leis do Trabalho-CLT e a implementação do salário mínimo.

³ No setor automobilístico, por exemplo, se instalaram Ford, Volkswagen, Willys e Chevrolet (General Motors), principalmente na região sudeste, nas cidades de São Paulo, ABC (que constitui as cidades de São André, São Bernardo e São Caetano) e Rio de Janeiro (BRUM, 1999).

⁴ Esta comissão foi criada em 1948 pelo Conselho Econômico e Social das Nações Unidas e postulava a industrialização como principal caminho para a superação do subdesenvolvimento dos países da América Latina (CEPAL, 2009). Por ela, passaram pessoas influentes do cenário político, econômico e social brasileiro, dentre elas podem ser destacados: Celso Furtado, Fernando Henrique Cardoso, Maria da Conceição Tavares, José Serra, Luiz Gonzaga Belluzzo, João Manuel Cardoso de Melo, entre outros.

Os autores apontam ainda, as desvantagens da industrialização por substituição de importações:

- falta de estímulo à busca da produtividade, graças à falta de pressão competitiva causada pela presença de oligopólios e monopólios em muitos setores, bem como pela entrada limitada de produtos estrangeiros;
- a disponibilidade de crédito e a falta de competição permitem a abertura e sobrevivência de empresas ineficientes, com excesso de capacidade ou com plantas menores que a escala mínima de eficiência
- geração de *déficits* orçamentários e estabelecimento de uma estrutura de financiamento de gastos públicos que deixam o país sucessível à influência de crises externas, fiscais e inflacionárias.

Os efeitos negativos da estratégia de substituição de importações no Brasil foram sentidos na década de 1980. Entretanto, a década de 1970, mais precisamente o período entre os anos de 1968 e 1973, ficou conhecida como o “Milagre Econômico”, quando o PIB (Produto Interno Bruto) apresentava crescimento anual acima de 10%. Depois disso, o país foi afetado pelos choques do petróleo, em 1974 e 1979. Como consequência, a balança comercial brasileira amargou déficits de US\$ 4 bilhões ao ano, causados principalmente pela importação de petróleo. A capacidade de gerar divisas para sustentar o ritmo de crescimento mostrou-se insuficiente e o resultado final da década de 1970 foi uma inflação anual de 94,7% (BAUER, 2002; SINGER, 1972).

Segundo Andrade (2010), embora a estratégia de substituição de importações tenha criado as bases para a crise na década de 1980, ela permitiu o desenvolvimento de um parque produtivo completo e complexo, remodelando completamente o perfil da economia brasileira. Em meados da década de 1980, no entanto, esta estrutura carecia de dinâmica competitiva para enfrentar a nova configuração da economia internacional.

Com isso, esta foi considerada a “Década Perdida”, devido à estagnação econômica, aos elevados níveis de desemprego e inflação, o que levou à perda do poder de consumo da população e ao aumento da dívida externa e do déficit fiscal (TROSTER E MOCHÓN, 1999). A indústria nacional encontrava-se em um ambiente de baixa competitividade, pois o mercado nacional era fechado às importações. Os investimentos em desenvolvimento de

produtos eram relativamente baixos, não havia grandes preocupações com as empresas de fora do país, embora houvesse a presença de empresas estrangeiras produzindo no país.

Segundo Andrade (2010), para mudar este ambiente, o país precisou de reformas institucionais que permitissem a inserção da economia brasileira na economia internacional, como se mostra no próximo item.

2.2 Globalização: a internacionalização a partir dos anos 1990

Sob a perspectiva comercial, a globalização possibilitou a apropriação de ganhos de escala, a uniformização de técnicas produtivas e administrativas e produtos com ciclo de vida mais curtos. Além disso, o avanço das tecnologias de comunicação, de informação e a modernização dos meios de transportes possibilitaram a redução dos custos e o aumento na movimentação de cargas de grandes volumes (BAUMANN, 1996; CASTELS, 2003a; DIAS, 1996). Segundo Ciccantel (2005), a movimentação de bens que durava meses, tornou-se questão de dias ou até mesmo horas. Cidades distantes são ligadas por voos frequentes e a transferência de informação ocorre de maneira instantânea.

A internet intensificou o processo de globalização, criando uma nova economia baseada em comunidades virtuais levadas a cabo por sua utilização para usos comerciais (CASTELLS, 2003a). Castells (2003b) associa a globalização à capacidade do capitalismo de utilizar a tecnologia da informação.

Segundo Castells (2003a), a rápida difusão da internet, na década de 1990, transformou as práticas das empresas em sua relação com fornecedores e compradores, na sua gestão, no processo produtivo, na cooperação com outras firmas, em seu financiamento e na avaliação de ações em mercados financeiros⁵. Para este autor, nos anos 2000, a internet consolidou-se como importante ferramenta no mundo dos negócios. Houve um crescimento significativo do comércio eletrônico global, tendo destaque às negociações *business-to-business* (B2B).

Segundo a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 1994), o processo de globalização, do ponto de vista do processo produtivo, mostra

⁵ Empresas como AOL, Yahoo!, Amazon e e-Bay passaram a valer bilhões de dólares com suas ações negociadas na NASDAQ (espécie de bolsa de valores para empresas de tecnologia), fazendo do Vale do Silício um verdadeiro viveiro de empresas virtuais. Na área de tecnologia, a Cisco comprou 70 empresas entre os anos de 1993 e 2000.

que o valor agregado aos produtos decorre de estruturas de oferta interligadas em nível mundial, envolvendo o uso crescente de acordos entre empresas no intuito de facilitar a entrada de produtos em mercados específicos, ampliar o acesso a tecnologias e compartilhar riscos e custos financeiros.

Segundo Baumann (1996), também houve um aumento do volume e da velocidade de circulação de recursos financeiros, trazendo efeitos sobre emprego, balança comercial e câmbio em diversos países. Um dos momentos marcantes deste fenômeno foi a abertura do sistema financeiro norte americano nos anos de 1970. O governo dos EUA flexibilizou as comissões cobradas nas bolsas de valores, dando início a um processo de rápida desintermediação financeira. Outro passo importante foi a desvinculação do dólar ao lastro-ouro e o abandono do sistema de câmbio fixo, processo reforçado pelas principais economias desenvolvidas, que desregulamentaram seus mercados financeiros (BAUMANN, 1996; AUGUSTO, 2005).

Houve um crescimento do comércio de títulos estrangeiros na bolsa de valores dos Estados Unidos. Em 1991, ativos estrangeiros representavam 2,6%, cerca de US\$ 36 bilhões dos investimentos em fundos mútuos. Em 1997, este volume passou a representar 8%, totalizando US\$ 295 bilhões (FINANCIAL TIMES SURVEY, 1997 apud LETHBRIDGE, 1997).

O Gráfico 2.1 traz o volume de recursos financeiros movimentados no mundo de 1980 a 2005. Conforme pode ser observado, houve um grande salto. Em 1980, foram investidos US\$ 6 trilhões e, em 2005, US\$ 79 trilhões, um crescimento de quase 1.216% em vinte e cinco anos.

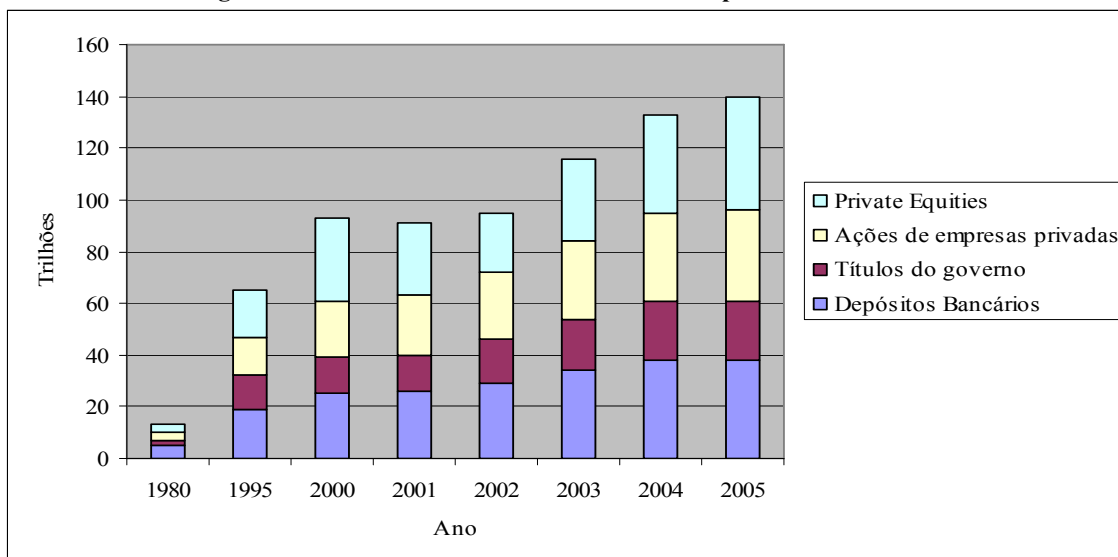
Segundo Mckinsey (2007), cerca de 80% deste fluxo financeiro está circulando entre Estados Unidos, Reino Unido e zona do Euro, entretanto, vem crescendo rapidamente o fluxo de capital investido nos mercados emergentes, principalmente na China, que já representam 15% de todo o fluxo financeiro global.

Também se observou um aumento de fusões e aquisições em nível mundial. Em 1980, os valores negociados somaram US\$ 44,3 bilhões e, em 1988, este número saltou para US\$ 246 bilhões (DONADONE e SZNELWAR, 2004). Este valor aumentou substancialmente na década seguinte (Agência Estado, 2011).

O volume de negócios nas principais bolsas do mundo fez com que o desempenho financeiro das empresas passassem a ocupar uma posição cada vez mais ativa no seu

gerenciamento. Aos poucos, crescia a pressão por mudanças que proporcionassem melhorias nos resultados das empresas (LETHBRIDGE, 1997).

Gráfico 2.1 – Valor global de recursos financeiros movimentados pelos investimentos de 1980-2005



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Erturk et al. (2012) e McKinsey (2007).

A lógica dos investidores institucionais os leva a aumentar a exploração dos recursos, pois o capital investido passou a exigir “superlucros”. Nas empresas adquiridas, os principais reflexos dessa lógica são sentidos nas relações entre trabalho, capital e tecnologia de gestão e produção (FROUD et al., 2006). Foram realizados processos de *downsizing*, ou seja, a diminuição da estrutura das empresas, visando utilizar menos recursos, como trabalhadores, equipamentos, tempo e capital (OLIVEIRA, 2002). Ainda como parte deste processo, as empresas buscam subcontratar atividades que não pertenciam diretamente à essência do negócio, ao *core business*, e houve a redução de grandes contingentes de empregados (DONADONE e SZNELWAR, 2004).

As grandes empresas, na década de 1990, consolidaram cadeias produtivas integradas em nível global, tendo no comando uma grande empresa (matriz). Esta tem condições de reter, dentro dela ou em suas alianças seletivas, um conjunto de fatores determinantes para sua competitividade. Para Furtado (2003), esta “deslocalização” pode ocorrer com a globalização da produção de insumos e da fabricação de componentes, sendo considerada a forma mais visível de integração global.

De acordo com este autor, essas cadeias podem ser entendidas como um espaço relevante de articulação, somando forças que determinarão a dinâmica competitiva global. O autor ressalta que essas cadeias são orientadas por uma estruturação hierárquica das relações internas e pela identificação de etapas ou funções corporativas, que assumem, crescentemente, caráter extranacional, integradas de forma global e comandadas pelas empresas de forma centralizada.

A constituição das cadeias produtivas globalizadas ocorre, muitas vezes, de forma simultânea à constituição ou aquisição (por parte de grandes empresas ou grupos) de capacidades produtivas localizadas em mercados considerados relevantes. Esta expansão está condicionada a disponibilidade de recursos financeiros dessas empresas.

Para Furtado (2003), muitas vezes, as aquisições levam à venda ou fechamento de fábricas, unidades ou divisões, pois a empresa multinacional possuía elevado nível de verticalização de suas atividades. Cada unidade possuía, internamente, atividades de produção de muitas matérias-primas e componentes necessários aos seus produtos finais, assim como as funções corporativas, como P&D, logística, comercialização e finanças. Essa situação tornou-se mais difícil em um novo ambiente internacionalizado, pois replicar essa mesma estrutura em todas suas unidades passou a exigir grandes volumes de recursos e mecanismos de coordenação mais eficientes.

Essa situação conduz a uma seleção de atividades e funções corporativas que devem ser mantidas internamente e uma externalização, em graus variáveis, de outras (FURTADO, 2003). Algumas empresas adquiridas são relegadas a papéis secundários na cadeia (tais como unidades de manufatura, centros de distribuição), enquanto as funções consideradas mais importantes (tais como pesquisa e desenvolvimento, inovação, planejamento estratégico) mantêm-se centralizadas na matriz.

Sagasti (1986) aponta que o desenvolvimento tecnológico tem sido um dos pilares que vem sustentando o desenvolvimento industrial e que a integração das empresas tem sido verificada naqueles setores em que a presença tecnológica mostra-se mais intensa. O mesmo autor ressalta, ainda, que o fator tecnológico tornou-se um forte instrumento de dominação dos países industrializados.

Castells (2003b) aponta alguns eventos históricos que fazem parte desse processo de internacionalização, como a *Perestroika*, introduzida por Mikail Gorbachev na extinta União

Soviética na década de 1980, o que levou à abertura da economia; o aumento do tráfico de drogas entre continentes; a entrada de empresas japonesas, organizadas em redes, competindo com sucesso na economia mundial.

Entre 1960 e 1990, quatro países do Leste Asiático, Coreia do Sul, Taiwan, Singapura e Hong Kong, se transformaram em produtores e exportadores muito competitivos, o que os levou a serem chamados de “Tigres Asiáticos”. Estes se destacaram na capacidade de assimilar, utilizar e aperfeiçoar as novas tecnologias da informação, tanto em produtos como em processos, e também pela capacidade estratégica para prever o potencial de novas tecnologias, concentrando-se, assim, na revisão e melhoria tecnológica de suas empresas, gestão e mão de obra (CASTELLS, 2003b).

Na China, a partir dos anos 1970, o Partido Comunista adotou uma “política de portas abertas”, o que implicou em maior abertura comercial e financeira, acompanhada por altas taxas de investimento, rígido regime cambial e capacitação em mão de obra, passando a receber pesados investimentos estrangeiros. Na década de 1990, a China apresentou um crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) bem acima da média mundial e dos países desenvolvidos. Nos anos 2000, a China continuou como um dos países que mais receberam investimentos estrangeiros diretos. De 2000 a 2003, estes aumentaram 31%, enquanto caiu 60% mundialmente (VIEIRA, 2006).

Em 2006, o país ultrapassou a Alemanha como a terceira maior economia do mundo e suas exportações continuaram crescendo. Os principais produtos que compõe a pauta de exportação chinesa são: máquinas e equipamentos, ferro e aço, telefone celulares, produtos elétricos, equipamentos de processamento de dados, têxtil e vestuário, tendo como principais destinos os Estados Unidos, Hong Kong, Japão, Coreia do Sul e Alemanha (MEDEIROS, 2006).

Na tabela 2.1 é apresentada a taxa de crescimento do PIB de alguns países nos últimos anos. Em 2009, apenas três destes países apresentaram taxas positivas de crescimento, Coreia do Sul, China e Índia. Estes países, mais o Brasil, foram os que apresentaram as maiores taxas de crescimento acumuladas entre 2009 e 2011, enquanto Itália e Japão tiveram uma retração de 3,3% e 1,8%, respectivamente.

A Índia foi outro país que passou por mudanças na década de 1990, pois reduziu o protecionismo, quebrou o monopólio estatal e passou a dar maior ênfase no comércio internacional. Produziu também reformas na área financeira que possibilitou a entrada de

investimentos estrangeiros (VELASCO, 2005). Segundo Vieira e Veríssimo (2009), o país também apresentou um crescimento significativo do PIB nos anos 2000, aliado a baixas taxas de inflação e crescimento das exportações de bens e serviços. A Índia se tornou um grande exportador de serviços, em 2006, passou a ocupar a décima posição como maior exportadora neste segmento (OCDE, 2007). A economia da Índia vem se encaminhando para a utilização mais intensiva de tecnologia e elevado comércio intra-indústria. No entanto, o país ainda é muito dependente de setores de mão de obra intensiva para a fabricação dos produtos mais importantes de suas exportações.

Tabela 2.1 – Taxa de crescimento (%) de países (1995-2011)

País	2009	2010	2011
EUA	-3,5	3,0	1,7
Alemanha	-5,1	3,6	3,1
Itália	-5,5	1,8	0,4
França	-2,6	1,4	1,7
Japão	-5,5	4,4	-0,7
Coréia do Sul	0,3	6,3	3,6
Brasil	-0,6	7,5	2,7
Rússia	-7,8	4,3	4,3
Índia	6,6	10,6	7,2
China	9,2	10,5	9,3

Fonte: Elaborado a partir de CIA 2012.

Além da China e Índia, a Rússia e o Brasil também passaram a se destacar na economia mundial, o que deu origem ao acrônimo “BRICs” (Brasil, Rússia, Índia e China). A partir de 1999, a economia russa iniciou uma fase de rápida expansão econômica, além de conseguir manter baixas as taxas de inflação e superavitárias suas contas fiscal e corrente, o que se apoiou, também, na elevação dos preços do barril de petróleo no mercado internacional, que ultrapassou os US\$ 100 em 2007. Com isso, a Rússia conseguiu acumular um alto volume de reservas internacionais (VIEIRA E VERÍSSIMO, 2009).

De acordo com a OCDE (2007), os fluxos das economias emergentes saltaram de menos de US\$ 10 bilhões em 2000 para mais de US\$ 80 bilhões em 2006. Mais de um terço deste investimento tem sido no fluxo Sul-Sul, que alcançou US\$ 60 bilhões em 2004.

Novas multinacionais estão surgindo em países como Brasil, China, Índia, México, Rússia e África do Sul, mostrando que as corporações multinacionais não são mais um monopólio dos países desenvolvidos. Na lista da Forbes que apresenta as 2000 maiores empresas

globais, estavam presentes 22 multinacionais brasileiras⁶. A queda no custo de capital auxiliou a expansão das multinacionais nestes mercados, pois facilitou o número de fusões e aquisições. Para a OCDE (2007), essa queda do custo de capital decorre do aumento da liquidez internacional e da queda dos prêmios de risco desses mercados.

Essas condições favoráveis proporcionaram oportunidades para expansão, tanto para empresas que não tinham operações no mercado internacional, pois facilitou o acesso ao crédito em praças estrangeiras, quanto para empresas que já tinham se internacionalizado e que se tornaram aptas a conseguir financiamento no exterior em moeda estrangeira. Com isso, as empresas latino-americanas multiplicaram suas aquisições, tanto nos mercados domésticos, quanto no exterior (OCDE, 2007). Segundo relatório da CEPAL (2007), o crescimento do fluxo externo na América Latina foi provocado pelo ritmo crescente de internacionalização de empresas multinacionais, principalmente do Brasil e do México.

O papel das economias emergentes passou a ser ainda mais relevante a partir da crise econômica dos Estados Unidos iniciada em 2008, à qual se seguiu a crise da Europa.

Castells (2003b) acrescenta que outro fenômeno vivenciado na década de 1990 foram as alianças bilaterais e multilaterais, que evoluíram para formação de blocos econômicos como, por exemplo, a União Europeia e o Mercosul. A União Europeia (UE) foi criada em 1993. Em 1999, foi criada a Zona do Euro, composta por 17 Estados membros (EUROPA, 2012).

O Mercosul (Mercado Comum do Sul) foi criado em 1991, com a participação de Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai. Em julho de 2012, o bloco aprovou o ingresso da Venezuela, o que ainda poderia ser contestado pelo Paraguai cujo senado era contrário a esta decisão, mas que havia sido suspenso pelos outros países em junho de 2012, até abril de 2013, devido à destituição de seu presidente, Fernando Lugo (G1 2012 b e c)

Na América do Norte, Canadá, México e Estados Unidos assinaram o Tratado Norte Americano de Livre Comércio (*North American Free Trade Agreement* – NAFTA), que previa a troca de mercadorias entre eles com custo reduzido.

Também na década de 1990, foi criada a Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico (*Asia-Pacific Economic Cooperation* – APEC), composta por 21 membros⁷ que se comprometeram em transformar o Pacífico numa área de livre comércio.

⁶ Tais como, Vale do Rio Doce, Petrobras e Gerdau.

⁷ Austrália; Brunei; Canadá; Chile; China; Indonésia; Japão; Coreia do Sul; Malásia; México; Nova Zelândia; Papua-Nova Guiné; Peru; Filipinas; Rússia; Singapura; Taiwan; Tailândia; Estados Unidos da América; Vietnã.

Essa configuração em bloco, no entanto, não tem sido capaz de buscar soluções para a crise europeia, que se prolonga desde 2010. A crise dos EUA e da Europa são tratadas no item a seguir.

2.3 A crise internacional

Em 2001, a economia dos Estados Unidos havia entrado em recessão, juntamente com o estouro da bolha das empresas de internet (chamadas de pontocom). Com isso, o Banco Central Americano (FED) iniciou uma sequência de cortes nas taxas de juros, que caíram até 1% entre junho de 2003 e junho de 2004. Isso tirou a economia da recessão, mas, como efeito colateral desta medida, ocorreu um forte estímulo ao mercado imobiliário, elevando o consumo e o crédito de modo geral (FOLHA, 2009).

Com juros baixos, as empresas de hipoteca passaram a explorar o seguimento de clientes chamados de *subprime*⁸. Em 2006, o mercado imobiliário apresentava sinais de saturação, com altos preços e estoques de casas. Ao mesmo tempo, para conter a inflação, o Banco Central estava aumentando juros desde 2004, atingindo 5,25%. Estes juros altos trouxeram correções nos contratos de hipoteca e dificultaram o pagamento das prestações, aumentando assim a inadimplência.

Em 2007, o setor financeiro sofreu o primeiro golpe, quando o aumento na inadimplência das hipotecas *subprime* fizeram aumentar o risco embutido nos derivativos lastreados nesses papéis da dívida. O banco francês BNP congelou, em agosto de 2007, os resgates em três fundos, alegando dificuldades de avaliar os valores dos investimentos ligados a essas hipotecas de risco (FOLHA, 2009).

Como consequência, instalou-se o pânico no mercado financeiro, o que levou empresas a pedirem concordata ou falência. Por exemplo, a American Home Mortgage⁹ pediu concordata, a Contrywide Financial, outra gigante do setor, teve de ser vendida para o Bank of America, o Lehman Brother quebrou e o Citigroup acumulou prejuízo de US\$ 18,72 bilhões em 2008.

⁸ Aqueles que contêm maior risco, compensado pelas altas taxas de retorno.

⁹ Uma das 10 maiores empresas do mercado de crédito imobiliário e hipotecas dos EUA.

Esta crise se instalou no sistema financeiro dos EUA e fez o PIB cair, colocando o país em um novo ciclo recessivo. O governo americano precisou propor um pacote de US\$ 700 bilhões para ajudar os bancos. Com o mercado de crédito em crise, o setor automobilístico sofreu grande queda nas vendas, necessitando da ajuda de US\$ 17 bilhões do governo, em 2009, para fecharem suas contas. O mercado de trabalho apresentou uma taxa de desemprego de 7,2% em 2008, pior nível desde 1993, levando o número de desempregados ao patamar de 2,6 milhões, o maior desde o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1945.

Os sinais de recuperação da economia norte americana apareceram em finais de 2010, mas esta voltou a patinar no início de 2011. O ano de 2012 começou com bons indicadores. A taxa de desemprego caiu 0,2% entre novembro e dezembro de 2011 e a produção industrial apresenta sinais de recuperação, puxada pelas exportações (RIBEIRO, 2012).

Em 2009, iniciaram rumores sobre o nível da dívida pública da Grécia e o risco de uma possível suspensão dos pagamentos por parte do governo grego, mas essa crise somente tornou-se pública em 2010. Segundo Lopes (2012), diante das sérias dificuldades econômicas da Grécia, a União Europeia adotou um plano de ajuda que incluía empréstimos e a supervisão de auditores do Banco Central Europeu.

Todos os países da zona do euro foram afetados devido ao impacto que a crise teve sobre essa moeda. Os problemas gregos tiveram um efeito de contágio, afetando os países com economias menos estáveis na zona do euro, como Portugal, Irlanda, Itália e Espanha, que, tal como a Grécia, estão tendo que tomar medidas de austeridade para reajustar suas contas públicas. A tabela 2.2 mostra a situação de alguns dos principais países da zona do euro. Ao analisar a tabela, percebe-se que houve crescimento do PIB entre 2010 e 2011, mas o fato é que a porcentagem da dívida em relação ao PIB também aumentou em todos os países.

Tabela 2.2 – O mapa da crise econômica na Europa

País	PIB 2010 (€trilhões)	Dívida Pública 2010 (€trilhões)	% do PIB 2010	PIB 2011 (€trilhões)	Dívida Pública 2011 (€trilhões)	% do PIB 2011	Tx desemp. %	Importância da economia p/ Zona do Euro %
Grécia	0,23	0,33	145	0,3	0,37	166	17,6	2,48
Itália	1,56	1,84	118	1,82	1,92	121	8,3	16,99
Espanha	1,05	0,64	61	1,41	0,72	67	25	11,47
Portugal	0,17	0,16	93	0,25	0,18	106	17,6	1,89
Irlanda	0,15	0,14	95	0,18	0,17	109	14,2	1,70
Alemanha	2,48	2,06	83	3,08	2,12	82	5,9	27,02
França	1,93	1,59	82	2,21	1,73	87	9,9	21,08
Reino Unido	1,71	1,36	80	2,25	1,45	81	8,1	20,62

Fonte: Elaborado a partir de Casemiro e Paula, 2011; CIA, 2012.

Segundo Ertürk (2012), o problema está no sistema bancário que possui conexões entre os diferentes países, mas os políticos de cada país estão mais preocupados com as pesquisas de opinião nacionais do que em buscar uma solução conjunta, principalmente se isso contrariar o interesse da elite financeira.

No item a seguir, apresenta-se como ocorreu a integração do Brasil à economia internacional.

2.4 A internacionalização do Brasil nas últimas décadas

Iniciada em maio de 1988, a reforma tarifária constituiu o primeiro conjunto de medidas de teor liberalizante desde o início das restrições às importações. Para Azevedo e Portugal (1998), tal reforma teve como medidas importantes a redução das alíquotas e a eliminação do IOF (Imposto Sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguros, conhecido como Imposto Sobre Operações Financeiras) incidente sobre as importações, a diminuição da taxa de melhoramento dos portos e a eliminação de alguns regimes especiais de isenção.

Como medidas não tarifárias, destacaram-se a concessão automática dos pedidos de licença de importação, desde que não ultrapassassem o valor previamente aprovado pelo programa de importação da empresa, e a redução da lista de aproximadamente 2.400 para 1.200 produtos cuja importação estava proibida (AZEVEDO e PORTUGAL, 1998). Para os autores, os produtos que mais se beneficiaram com abertura comercial foram: química fina, trigo descascado, biscoito, massas alimentícias, aparelhos de televisão, vídeo cassetes, equipamentos de som, automóveis, caminhões, motocicletas e produtos de informática.

Em 1989, houve dispensa dos prazos mínimos para o pagamento de financiamentos para importações de bens de capital e produtos intermediários destinados às indústrias de máquinas, produtos têxteis e confecções. A partir de 1990, houve uma aceleração desse processo, promovida pelo governo do então presidente Fernando Collor. De acordo com Silber (2002), o governo aprofundou as mudanças iniciadas em 1988, mantendo a redução gradual das alíquotas de importação, eliminando restrições não tarifárias e abolindo boa parte dos regimes especiais de importação. Foram mantidos somente aqueles vinculados as exportações, aos da Zona Franca de Manaus e os de acordos internacionais (AZEVEDO E PORTUGAL, 1998).

A lista de 1.200 produtos com importação suspensa foi eliminada, bem como a necessidade de anuência prévia dos órgãos da administração federal para importação de vários produtos, exceto material de informática. Também houve a suspensão da apresentação de programas de importação por parte das empresas para a obtenção das guias de importação acima de determinados valores (AZEVEDO e PORTUGAL, 1998).

Segundo Silber (2003), a abertura comercial favoreceu o crescimento econômico, ao diminuir as restrições externas, e serviu para controlar os preços no mercado interno, auxiliando no controle da inflação. Foram traçadas novas diretrizes para a política de comércio exterior com objetivo de promover maior competitividade aos produtos nacionais, através do aumento da produtividade, da incorporação de novas tecnologias e do acesso a insumos e bens de capital a preços mais favoráveis no mercado exterior (AZEVEDO e PORTUGAL, 1998; SILBER, 2003).

Segundo Oliveira (2002), as empresas passaram por um processo de reestruturação, promoveram a terceirização, o achatamento de níveis hierárquicos, a simplificação de processos e a redução de custos. Também intensificaram a implantação de ferramentas de gestão da produção visando a melhoria da qualidade e o aumento da produtividade. A terceirização, em muitos casos, é utilizada como uma forma de aumentar a taxa de produtividade da planta, pois os trabalhadores terceirizados não são contabilizados, como observado por Rachid et al. (2006).

Outra reforma que favoreceu a integração internacional foi a estabilização macroeconômica (ANDRADE, 2010). O Plano Real impulsionou o crescimento industrial, difundindo o acesso ao consumo através da estabilização da inflação, do aumento da renda real disponível, da queda de juros e da ampliação do crédito. As famílias sentiram-se mais motivadas a abrirem linhas de créditos de longo prazo, como crediários, financiamentos e empréstimos, para adquirirem novos produtos, dentre os quais os eletrodomésticos (CARMEIS, 2002). Também foram implantadas medidas de incentivo fiscal aos investimentos externos. Estas mudanças fizeram com que se despertasse o interesse de empresas estrangeiras em investirem no Brasil (TROSTER e MOCHÓN, 1999).

Com o mercado aberto, a indústria brasileira foi obrigada a importar novas tecnologias de fabricação e inserir novos conceitos de projetos no mercado nacional. No entanto, as empresas de capital nacional enfrentaram dificuldades para ampliar sua rentabilidade e

acompanhar o ritmo de expansão do mercado, levando muitas delas a encerrarem suas atividades ou serem vendidas para empresas estrangeiras (CARMEIS, 2002).

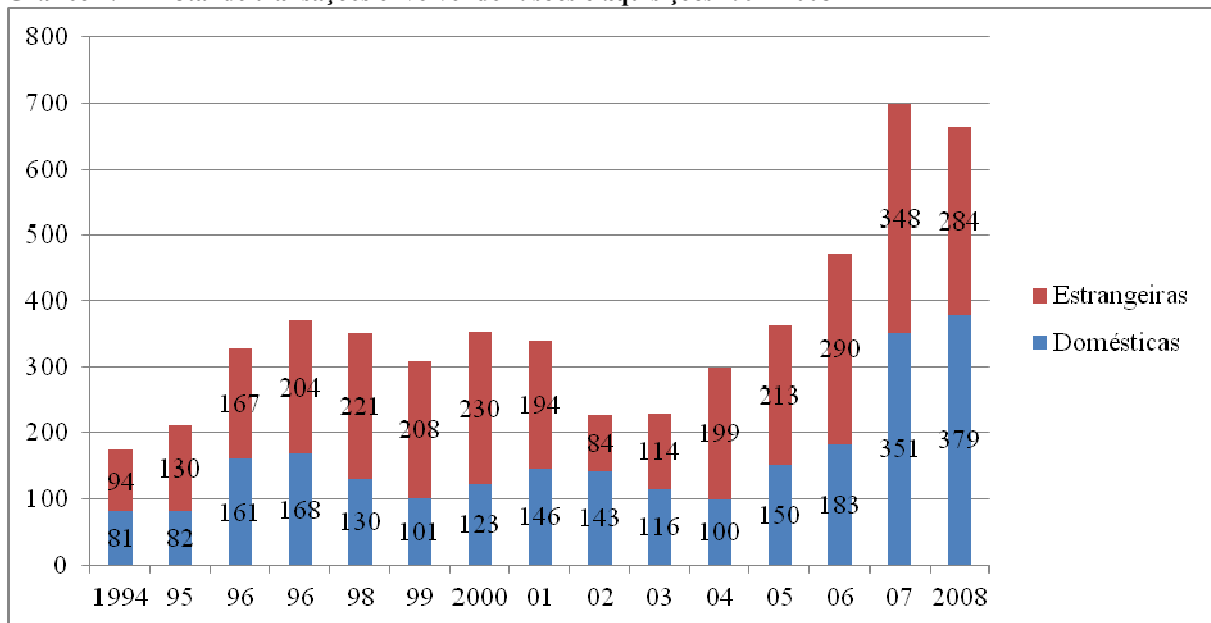
Segundo Gonçalves (2006), além da maior vulnerabilidade externa decorrente da abertura comercial, as empresas privadas brasileiras também sofreram com as medidas voltadas ao combate da inflação, que mantiveram taxas de juros em patamares elevados e altos tributos. Tudo isso aumentou a fragilidade das empresas que dependiam de capital nacional, ao mesmo tempo em que o acesso de investidores estrangeiros aos recursos nacionais ficavam mais baratos. Com isso, o Brasil também foi tomado pelo movimento de fusões e aquisições observado em outros países.

O processo de internacionalização foi sentido tanto no setor privado, quanto no setor público, uma vez que o final da década de 1990 também foi marcado pelas privatizações¹⁰. Para Donadone e Sznelwar (2004), a privatização foi uma importante mudança nos arranjos organizacionais da década de 1990, por ser associada ao processo de fusões e incorporações, pelo aparecimento e crescimento de agentes como os fundos de pensão e bancos envolvidos neste negócio e pelo aumento da presença de investidores internacionais.

A participação de capital estrangeiro nos negócios mostrou-se crescente. De acordo com a KPMG (2009), a participação de recursos estrangeiros envolvidos em transações de fusões e aquisições aumentou 121% entre 1994 e 1999. De acordo com Andrade (2010), os investimentos estrangeiros no Brasil cresceram de US\$ 400 milhões em 1990 para US\$ 30,1 bilhões em 1999. Segundo Correia e Laplane (2004), o investimento estrangeiro de 1996 a 1999 somou US\$ 87,2 bilhões. Entre 2000 e 2006 ocorreram aproximadamente 1324 transações de fusões e aquisições envolvendo recursos estrangeiros totalizando entorno de US\$ 146,6 bilhões (AOUN; VERDI; SATO, 2008; KPMG, 2009).

Cabe ressaltar que a participação do capital nacional nestas transações também cresceu neste período. O gráfico 2.2 apresenta o número de transações relacionadas às fusões e aquisições no Brasil, envolvendo recursos estrangeiros e nacionais entre 1994 e 2008. Pode-se verificar que, em quase todos os anos, o investimento estrangeiro superou o nacional, que só foi maior em 2002, 2003, 2007 e 2008. O maior número de fusões e aquisições ocorreu em 2007, com 699 transações.

¹⁰ Em vários casos, o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) ajudou a financiar os projetos de privatização, tornando-se sócio de várias empresas, como no caso Embraer com participação de 5,4% no capital, da Light, com 15,2%, da Usiminas, com 1,83% e da Vale, com 5,34% (BANDESPAR, 2010).

Gráfico 2.2 – Total de transações envolvendo fusões e aquisições 1994-2008

Fonte: KPMG, 2009.

O Quadro 2.1 apresenta alguns dos casos de aquisições que ocorreram nas décadas de 1990 e 2000.

Segundo Baumann (1996), com as aquisições o desenho das estratégias produtivas passou a compreender a realocação física das unidades produtoras, levando em consideração a frequência de contato com os clientes. As empresas multinacionais buscavam as vantagens comparativas de cada país, levando à consolidação das cadeias produtivas transfronteiras (NAKANO, 1994). Várias empresas nacionais passaram a integrar essas cadeias globalizadas como fornecedoras, ultrapassando deficiências de escala e a falta de dinamismo nas indústrias a jusante dos respectivos complexos no país (HAGUENAUER et al., 2001).

Segundo Furtado (2003), as multinacionais também passaram a assimilar as novidades das empresas adquiridas, acumulando recursos produtivos e mercadológicos, tecnologias e marcas, acesso a recursos produtivos e matérias-primas, bem como patentes e conhecimentos sobre o mercado local e força de vendas.

Para Arbix, Salerno e Negri (2004), uma subsidiária no exterior também pode cooperar com o desempenho exportador por exercer funções como: acesso a novos canais de comercialização, adaptação dos produtos à demanda de mercados específicos, criação de novos

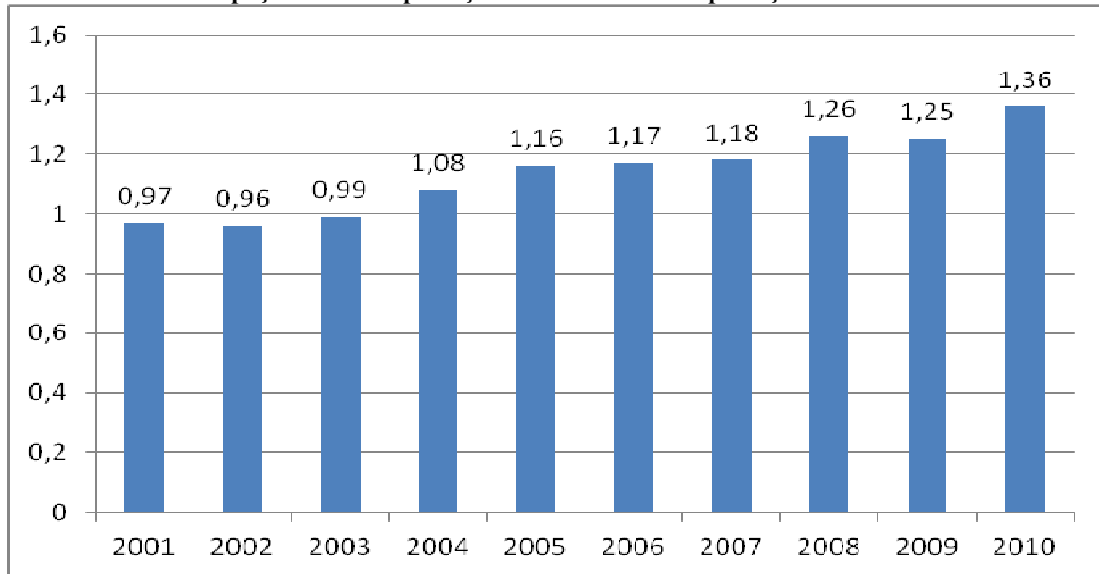
mercados, acesso a recursos financeiros mais baratos e aprimoramento de tecnologias não disponíveis no mercado doméstico.

Quadro 2.1 – Aquisições de empresas nas décadas de 1990 e 2000 (Brasil)

Ano	Setor	Empresa	Comprador	Valor (US\$ milhões)
1995	Farmacêutico/ Limpeza	Kolynos	Colgate-Palmolive	1.040
1995	Alimentos	Arisco	Goldman Sachs	70
1996	Financeiro	BFB	Banco Itaú	504
1996	Siderurgia	Cia. Siderúrgica Tubarão	Acesita	412
1996	Tintas	Tintas Coral	ICI	390
1996	Máquinas Agrícolas	Iochpe-Maxion	AGCO	260
1996	Celulose	Aracruz	Mondi Brasil/Grupo Safra	250
1996	Laticínios	CGCL	Avipal	180
1996	Seguros	Paulista Seguros	Liberty Mutual	105
1996	Químico	Salgema	Oderbrecht	103
1996	Material de construção	Celite	Incepa	100
1996	Eletrodomésticos	Refripar	Electrolux	50
1997	Veículos	Clevite do Brasil	Tenneco	300
1997	Alimentos	Lacta	Philip Morris – Kraft Lacta Suchard	245
1997	Eletrodomésticos	Arno	SEB	162
1997	Plásticos	Tigre	Previ	120
1997	Auto-peças	Metal Leve	Mahle	65
1997	Auto-peças	Cofap	Bradesco	60
2000	Eletrodomésticos	Multibras	Whirlpool	s.d
2000	Eletrônicos	Gradiente Celulares	Nokia	415
2003	Eletrodomésticos	Metal frio	Artésia Gestão	n.d
2005	Eletrônicos	Philco	Gradiente	25
2006	Eletrônicos	Brascabos	Solartech	s.d
2007	Eletrodomésticos	Philco	Britânia	11
2007	Financeiro	ABN Amro (Banco Real)	Consórcio Santander, Fortis e Royal Bank of Scotland	*
2009	Alimentos	Sadia	Perdigão	s.d
2009	Eletrodomésticos	BSH	Mabe	40
2009	Varejo	Casas Bahia	Pão de Açúcar	69
2010	Comunicação	VIVO	Telefônica	9.700
2010	Comunicação	Sky Brasil	DirecTV	605

*valor de US\$ de 19,9 bilhões refere-se à aquisição Santander das operações do ABN no Brasil e na Itália
Fonte: LINKE, 2004; PASIN e MATIAS, 1999; RPC, 2009; SALLES, 2009 e páginas das empresas.

O Brasil vem aumentando sua participação nas exportações internacionais. O gráfico 2.3 apresenta o desempenho do Brasil no comércio internacional. Os principais destinos das exportações brasileiras são: China, Estados Unidos, Argentina, Países Baixos, Japão, Alemanha, Itália, Chile, Reino Unido, Espanha, Coreia do Sul, Venezuela, França, Rússia e Bélgica.

Gráfico 2.3 – Participação % das exportações brasileiras nas exportações mundiais 2001 - 2010

Fonte: MDIC, 2011 a partir de informações da SECEX/MDIC e OMC/WTO.

Verifica-se, no entanto, que a maior parte das exportações industriais são de baixa intensidade tecnológica¹¹. A tabela 2.3 apresenta estes percentuais. Uma área bastante afetada com a internacionalização foi a de P&D (pesquisa e desenvolvimento), havendo a transferência de tecnologia da matriz para as filiais. Além disso, as empresas podem aproveitar os recursos no exterior, como a mão-de-obra qualificada, tirar proveito de ideias e produtos locais, realizar simultaneamente o desenvolvimento em seus vários laboratórios, além de obter vantagens de benefícios fiscais (DICKEN, 1998; GALINA E DIAS, 2004).

Tabela 2.3 – Exportação dos setores industriais por intensidade tecnológica – Participação % entre 2009 e 2011

Intensidade Tecnológica	2009	2010	2011
Alta Tecnologia	8,6	7,3	6,2
Média alta tecnologia	26,0	28,3	27,9
Média baixa tecnologia	23,6	22,9	25,5
Baixa tecnologia	41,7	41,5	40,3

Fonte: MDIC, 2011 a partir de informações da SECEX/MDIC e OMC/WTO.

¹¹ O nível de intensidade tecnológica é baseado em um indicador criado pela OCDE, envolvendo gastos em P&D sobre o valor adicionado ou sobre a produção. De acordo com este critério, são considerados de alta tecnologia os setores aeroespacial, farmacêutico, de informática, eletrônica e telecomunicações, instrumentos; de média-alta tecnologia, material elétrico, veículos automotores, química, ferroviário e de equipamentos de transporte, máquinas e equipamentos; de média-baixa tecnologia, construção naval, borracha e produtos plásticos, coque, produtos refinados de petróleo e de combustíveis nucleares, outros produtos não metálicos, metalurgia básica e produtos metálicos; e de baixa tecnologia, outros setores e reciclagem, madeira, papel e celulose, gráfico, alimentos, bebidas e fumo, têxtil e de confecção, couro e calçados (MDIC, 2011 a partir de informações da SECEX/MDIC e OMC/WTO).

Segundo Furtado (2003), enquanto organizaram cadeias integradas em nível global, a partir de aquisições em diferentes países, as multinacionais dão preferência à instalação de seus centros de pesquisa em países mais avançados, nos quais podem acompanhar as inovações relevantes em sua atividade. Segundo o autor, isso pode ser observado nas indústrias automobilística, farmacêutica, informática, entre outras.

Para Borini et al. (2009), a questão do P&D nas empresas que passaram por processo de fusões e aquisições passou a depender da estratégia adotada pela matriz. Para os autores, as multinacionais dos países desenvolvidos encontraram na instalação de filiais em países com mercados defasados uma forma de reproduzirem nestes mercados seus bens já maduros no primeiro mundo. Com isso, elas optam por concentrar a atividade de P&D na matriz e, através de um processo unidirecional com suas filiais, estas se tornaram receptoras de tecnologia. Tal estratégia de concentração das atividades de P&D também é compartilhada na visão de Scavarda e Hamacher (2001) ao estudar o setor automobilístico no Brasil.

Por outro lado, a CEPAL (2010), avaliou que a aquisição de empresas por multinacionais gerou uma importante forma de transferência de conhecimento aos países em desenvolvimento, com efeitos positivos para a economia receptora, uma vez que estas empresas tornaram-se agentes relevantes nos sistemas locais de inovação. Segundo a CEPAL (2010), as empresas transnacionais em setores de alta tecnologia que envolvem atividades de P&D têm, por um lado, maior impacto na criação de capacidades, transbordamentos tecnológicos (*spillovers*) e em aumento da produtividade. Por outro lado, isso gera um efeito positivo sobre a capacidade de absorção do país receptor, o que fortalece seu sistema de inovação.

Além das transformações na área de P&D, o aumento no volume de fusões e aquisições entre empresas no mundo trouxe como consequência, em alguns setores, a formação de oligopólios em nível mundial. Para Furtado (2003), esta foi a forma encontrada pelas grandes empresas para resolverem seus problemas de expansão acelerada.

2.5 Conclusão

O avanço das tecnologias de comunicação e informação, a evolução dos meios de transportes e o aumento no fluxo financeiro mundial fizeram com que as multinacionais encontrassem um ambiente favorável para expandirem seus negócios, adquirindo empresas em

várias partes de mundo, incluindo o Brasil. Com a abertura comercial, parte das empresas de capital nacional não conseguiu concorrer no ambiente competitivo internacionalizado, o que levou à sua aquisição.

Com essas aquisições, as multinacionais passaram a buscar vantagens comparativas em cada país, surgindo as cadeias produtivas integradas globalmente, tendo como centro de controle uma matriz internacional. Na busca por uma maior integração, melhoria da eficiência e redução dos custos, as empresas adquiridas passaram por um processo de reestruturação, visando utilizar menos trabalhadores, equipamentos e capital. Ao mesmo tempo, várias das empresas adquiridas são relegadas a papéis secundários na cadeia, enquanto funções consideradas mais importantes mantêm-se concentradas nas matrizes.

O próximo capítulo apresenta o processo de internacionalização no setor de eletrodomésticos de linha branca, que passou a se caracterizar como um dos oligopólios em nível mundial mencionados.

CAPÍTULO 3 – A INDÚSTRIA DE ELETRODOMÉSTICOS DE LINHA BRANCA

O presente capítulo tem por objetivo caracterizar a internacionalização da indústria de linha branca. São identificados os principais países produtores, a segmentação do mercado mundial, o desempenho por tipo de produto, assim como as principais empresas.

A indústria de linha branca é um bom exemplo de atividade no qual houve formação de oligopólio devido às aquisições entre empresas no mundo, como apontado por Furtado (2003). Esta foi a forma encontrada pelas grandes empresas para resolverem seus problemas de expansão acelerada.

O capítulo também analisa os reflexos deste processo no Brasil, que levou à desnacionalização de suas principais empresas e à entrada das grandes multinacionais e suas estratégias. Analisam-se, ainda, as estratégias dessas empresas, o crescimento e os dados da balança comercial desta indústria.

3.1 A indústria de eletrodomésticos de linha branca no mundo

Os eletrodomésticos podem ser divididos em três tipos:

- portáteis, como aspiradores de pó, batedeiras de bolo, cafeteiras, espremedores de frutas, ferro de passar roupas, liquidificadores, secadores e modeladores de cabelo, etc.,
- da chamada “linha marrom”, que compreendem os produtos relacionados à imagem e som, tais como aparelhos de som, rádios-gravadores, televisores, vídeos cassetes, reprodutores de DVDs, *home theaters*, etc.
- de linha branca, como refrigeradores, *freezers* (congeladores), lavadoras de roupa e louças, secadoras de roupas, condicionadores de ar, forno de microondas e fogões (ELETROS, 2007c).

A produção mundial de eletrodomésticos de linha branca é dominada por grandes grupos empresariais, principalmente dos Estados Unidos, Europa e China. Nas últimas décadas, o mercado mundial se tornou ainda mais concentrado, reforçando a estrutura de mercado

oligopolizada (NICHOLS e CAM, 2005). A tabela 3.1 apresenta as 25 maiores empresas mundiais no segmento de linha branca em 2010.

Tabela 3.1 – Ranking das maiores empresas de eletrodomésticos de linha branca (2010)

Colocação 2010	Empresa	País de origem	Colocação 2008	Participação no mercado %	Volume produzido (mil)
1	Whirlpool	EUA	1	10,5	42.891
2	Electrolux	Suécia	2	7,3	29.881
3	Haier Group	China	4	6,9	28.066
4	Bosch & Siemens Hausgeräte (BSH)	Alemanha	3	5,8	23.679
5	LG	Coréia do Sul	5	5,1	20.901
6	GD Midea	China	10	3,5	14.141
7	Samsung	Coréia do Sul	8	3,4	13.913
8	General Electric (GE)	EUA	6	3,3	13.449
9	Indesit	Itália	7	3,2	13.295
10	Panasonic	Japão	9	2,9	11.754
11	Arçelik	Turquia	11	2,1	8.684
12	Sharp	Japão	12	1,8	7.404
13	Mabe	México	16	1,5	6.127
14	Sanyo	Japão	14	1,5	6.069
15	Galanz	China	15	1,4	5.840
16	Fagor	Espanha	13	1,2	4.981
17	Toshiba	Japão	17	1,0	4.246
18	Hisense Kelon	China	20	1,0	4.030
19	Candy Hoover	Itália	18	0,9	3.823
20	Henan Xinfai	China	21	0,8	3.468
21	Miele	Alemanha	19	0,8	3.467
22	Hefei Neiling	China	25	0,6	2.510
23	Hitachi	Japão	23	0,6	2.471
24	Zhongshan Vatti	China	24	0,6	2.414
25	Nortek	EUA	22	0,5	2.166
Total				68,2	277.201

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de Euromonitor, 2010.

Comparando o *ranking* de 2010 com um anterior, de 2000, elaborado por Cunha (2003), observam-se algumas mudanças significativas¹². Whirlpool, Electrolux e Bosch-Siemens mantiveram a primeira, segunda e quarta posições, respectivamente, mas as demais empresas mudaram de posição:

- a General Electric passou da terceira para a nona posição;
- a Heier, da quinta para a terceira;
- a Maytag, dos EUA, que era a sexta, foi adquirida pela Whirlpool em 2006 (RYBERG, 2006);

¹² Em 2000, esse era o *ranking*: Whirlpool, Electrolux, General Electric, Bosch-Siemens, Heier, Maytag, Merloni, Miele, Elco Brandt e Liebherr (CUNHA, 2003).

- a Merloni era a sétima, mas, em 2005, mudou o nome para Indesit, uma empresa inglesa que havia adquirido em 1987, passando para a nona posição em 2010 (UK WHITEGOODS, 2005);
- a Miele passou de oitava para vigésima primeira;
- a Elco Brandit, da França, era a nona e foi adquirida pela Fagor em 2005 (EMCC, 2006);
- a Liebherr, que estava na décima posição, não aparece na tabela de 2010;
- LG, GD Midea, Samsung e Panasonic entraram no grupo das 10 maiores¹³.

Ao observar a tabela 3.1, pode-se verificar, ainda, que a Haier ultrapassou a BSH e passou a ocupar a terceira posição no *ranking*. A GD Midea Holding, que ocupava a 10ª posição em 2008, subiu para a 6ª em 2010. A Mabe subiu três posições, passando a ocupar a 13ª posição.

Outro fato que chama a atenção nesta tabela é que a China possui sete empresas, O Japão, cinco e os EUA, três, sendo que uma delas é a primeira colocada. Seis empresas são europeias. Observam-se, ainda, os casos da LG e da Samsung, da Coréia do Sul, da Mabe, do México e da Arçelik, da Turquia, que se internacionalizaram, passando a atuar em diversos países. O Brasil, apesar de ser um dos maiores produtores mundiais, não possui empresas de capital nacional no *ranking*. Provavelmente, porque não se criaram as circunstâncias favoráveis observadas nos outros países em desenvolvimento, como analisado a seguir.

O crescimento das coreanas fez parte de uma política de décadas do governo do país, que levou à expansão internacional dessas empresas, o que possibilitou sua entrada nesse *ranking*, assim como de empresas de outros setores, como a Daewoo e a Hyundai (LANDIM, 2012).

Um dos fatores que colaborou para o crescimento da indústria mexicana é que muitas de suas empresas fornecem para o mercado dos EUA. No caso da Mabe, a empresa adquiriu o direito de produzir a marca GE para a América Latina. Analisando o setor de linha branca mundial, China e Turquia são grandes exportadores, o que também não é o caso do Brasil, como será observado adiante.

¹³ Estas últimas quatro empresas têm outras divisões além dos eletrodomésticos de linha branca.

As marcas produzidas e comercializadas por algumas destas empresas no mundo são apresentadas no quadro 3.1, ilustrando algumas das várias aquisições que foram realizadas ao longo dos anos.

Quadro 3.1 – Marcas produzidas por empresas de linha branca do mundo

Empresa	Algumas marcas produzidas
Whirlpool	Whirlpool, Maytag, Amana, JennAir, KitchenAid, Roper, Bauknecht, Ignis, Brastemp, Consul
Electrolux	Electrolux, Frigidaire, Westinghouse, AEG, Corbeirò, REX, Zanussi
Bosch-Siemens (BSH)	Bosch, Siemens, Gaggenau, Neff, Thermador, Constructa, Viva, Ufesa, Balay, Linx, Pitsos, Profilo, Coldex, Continental
Indesit	Indesit, Ariston
Fagor	Fagor, Edesa, Aspes, Mastercook, Brandt, DeDietrich, Thomson, Vedette, Ocean, SanGiorgio, Sauter, Samet
Arçelik	Arçelik, Beko, Grundig, Altus, Blomberg, Ártico, Defy, Lazer, Arstil, Bregenz Elektra e Flavel
Mabe	Mabe, Patrick-Fagor, Saccol, Inresa, Dako, Continental, Condesa, Admiral, Camco e Defy

Fonte: Elaborado a partir de Cunha (2003), da imprensa, de páginas especializadas e das empresas na internet.

A GE, em 2008, anunciou a decisão de desfazer se sua unidade produtora de eletrodomésticos. Electrolux, Bosch-Siemens, Haier, LG, Samsung e Mabe foram anunciadas como possíveis compradoras. Depois, no entanto, a GE voltou atrás nesta decisão e resolveu manter esta unidade, pelo menos temporariamente, em razão da crise (SORKIN E MERCED, 2008).

As aquisições continuam ocorrendo:

- Em 2009, a Samsung adquiriu a Amica, da Polônia, por US\$ 76 milhões (SAMSUNG, 2009);
- em 2011, a Electrolux adquiriu o controle acionário do Olympic Group, do Egito, por US\$ 410 milhões para aumentar sua participação no mercado da África e Oriente Médio (EUROMONITOR, 2011c), e a CTI (Compañia Tecno Industrial), do Chile, detentora de 36% do mercado daquele país. O valor da transação foi de US\$ 690,73 milhões (MAIA, 2011);
- no mesmo ano, a Arçelik adquiriu a Defy, da África do Sul, que era líder de mercado no país por US\$ 327 milhões (ERSOY, 2011; SAINFO, 2011);

- em 2012, a Haier adquiriu 90% das ações da Fisher & Paykel, da Nova Zelândia (HOWARD, 2012);
- no mesmo ano, a União Europeia aprovou a aquisição da Alno, da Alemanha, pela Whirlpool (REUTERS, 2012a).

Estes grandes grupos internacionais viram que, através de investimentos diretos em países emergentes, conseguiriam obter maior eficiência por meio da racionalização e modernização da estrutura produtiva local, conseguindo benefícios da propriedade comum de atividades geograficamente dispersas, reduzindo custos por meio de economias de escala e de escopo e aumentando a competitividade, gerando, assim, fluxos de exportação para seus balanços (ARAÚJO et al., 2006).

A internacionalização da produção cresceu, com a realização de investimentos diretos dessas grandes empresas em mercados emergentes como Leste Europeu, Sudeste Asiático, Brasil e outros países da América Latina. Segundo CUNHA (2003), o mercado para produtos mais tradicionais, como refrigeradores, já encontrava-se saturado nos países desenvolvidos. Isso reforçou o interesse das empresas multinacionais investirem na produção em mercados emergentes.

Desde o início dos anos 2000, a China se tornou o principal produtor mundial de eletrodomésticos de linha branca, ultrapassando os EUA e a Europa. Em 2011, o crescimento foi menor, de 5%, atingindo US\$ 49,3 bilhões (ETCN, 2012). Para Li (2012), o crescimento desta indústria na China se deve tanto às exportações, quanto ao crescimento do consumo interno, principalmente na área rural, devido a subsídios do governo. No entanto, o aumento dos custos do trabalho tem feito com que empresas chinesas estejam deslocando suas fábricas para países com custos menores, como Taiwan¹⁴ (LI, 2012; SANTA, 2011). Nos EUA, por sua vez, vêm sendo noticiada a repatriação de fábricas¹⁵ (APPLIANCE MAGAZINE, 2012; BORIS et al., 2012; FREE, 2012).

A Coréia do Sul, que tradicionalmente tinha sua produção voltada à fabricação de condicionadores de ar e de fornos de microondas, vem aumentando sua presença principalmente

¹⁴ Esse aumento do custo do trabalho na China vem sendo noticiado há alguns anos (DYER, 2010; DAMMON, 2012).

¹⁵ *Reshoring* tem sido a palavra usada para definir o processo de retorno à manufatura ou de repatriação de fábricas nos EUA, país que, nas últimas décadas, vinha “exportando” suas fábricas e, conseqüentemente, os empregos. Alguns dos casos noticiados foram os da Farouk Systems, da Coleman, da Audio Sleek e da Perrless.

na produção de refrigeradores e máquinas de lavar roupas (APPLIANCE DESIGN, 2006; CUNHA, 2003; UNITED NATIONS, 2011).

Na Europa, a Itália e a Alemanha são os principais produtores, mas as empresas têm transferido suas plantas para o Leste Europeu, principalmente para a Polônia. Em 2010, a Polônia produziu 15 milhões de unidades, um terço do volume produzido na Europa. Previa-se a produção de 18 milhões em 2011, o que levaria o país a ser o principal produtor europeu. A opção pela Polônia deve-se aos salários mais baixos, à proximidade do mercado europeu e ao próprio mercado consumidor do país (EUROMONITOR, 2011a).

O Brasil também se destaca como um dos grandes produtores mundiais. O consumo interno se beneficia há anos das linhas de crédito para a população de baixa renda oferecida pelos varejistas e pela redução de impostos concedida pelo governo para estimular o consumo desde a crise internacional de 2008 (EUROMONITOR, 2001 e 2011b).

Enquanto ocorre a realocação das fábricas, para Borini et al. (2009), os centros de pesquisas e desenvolvimento das principais empresas de linha branca concentram-se principalmente nos EUA, Europa. No entanto, existem unidades menores na China, Brasil e no Leste Europeu. Tal estratégia vem ao encontro à visão de Furtado (2003), desenvolvida no capítulo 2, no qual o autor relata que as multinacionais privilegiam a instalação de centros de P&D em países mais avançados, onde podem acompanhar as inovações relevantes em sua atividade.

Ao mesmo tempo, as empresa introduzem mudanças na sua forma de gestão, envolvendo desenvolvimento de sinergias entre diferentes unidades, redução de níveis hierárquicos e do número de empregados, a organização da produção, introdução de novos equipamentos, transferência de tecnologia, relações com os fornecedores, entre outras. Estas mudanças apontadas por Araújo et al. (2006) visam, principalmente, aumentar o controle da matriz sobre as filiais, elevar a produtividade, reduzir custos, ter maior flexibilidade produtiva e melhoria da qualidade.

O mercado mundial de eletrodomésticos está segmentado em três grandes mercados consumidores, a Ásia-Pacífico, as Américas e a Europa. A tabela 3.2 mostra quanto representa cada um deles no consumo mundial de produtos de linha branca.

Tabela 3.2 – Segmentação por mercado consumidor de eletrodomésticos em 2009

Região	Participação
Ásia-Pacífico	35,5%
Américas	35,0%
Europa	29,5%
TOTAL	100%

Fonte: Elaborado a partir de Datamonitor, 2010a, p.12.

No continente americano, os países que mais consomem produtos de linha branca são Estados Unidos e Brasil. A tabela 3.3 traz a participação dos principais países nas Américas em 2009.

Tabela 3.3 – Principais países consumidores de produtos de linha branca nas Américas em 2009

País	Participação
Estados Unidos	56,8%
Brasil	20,2%
Canadá	8,1%
México	7,5%
Outros	7,4%
TOTAL	100%

Fonte: Elaborado a partir de Datamonitor, 2010b.

Em 2009, os eletrodomésticos líderes em demanda, no mundo, foram os fogões e os de refrigeração, que, juntos representaram 69,1% dos produtos de linha branca consumidos. A tabela 3.4 apresenta a participação dos principais eletrodomésticos.

Tabela 3.4 – Representação relativa de mercado por tipo de aparelho 2009

Tipo de Aparelho	Participação no Mercado %
Fogões	35,7%
Aparelhos de refrigeração	33,4%
Máquinas de lavar e secar roupas	25,0%
Lavadoras de louças	5,9%
TOTAL	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Datamonitor, 2010a.

Devido ao elevado grau de saturação nos países desenvolvidos, produtos como geladeiras e fogões precisam de investimentos em melhorias tecnológicas para garantir o crescimento de vendas (LAFIS, 2009). No entanto, a tecnologia de produto nesta indústria é madura, sendo que a incorporação de inovações ocorre de forma incremental, visando estimular a

população a trocar seus aparelhos mais antigos por outros mais modernos. Algumas das inovações em produtos de linha branca são listadas a seguir:

- Combinação de dois aparelhos (geladeira e freezer);
- Mudanças no *design*, cores e acabamentos;
- Criação e introdução de produtos mais compactos;
- Incorporação de novas funcionalidades, como bebedouro de água gelada na parte externa do refrigerador, compartimento porta-latas, fogões com dois fornos ou *timer* de cozimento;
- Incorporação de componentes microeletrônicos, tais como sensores, dispositivos de segurança, geladeira com monitor e acesso à Internet ou compartimento para esterilização de alimentos;
- Utilização de materiais reciclados ou recicláveis;
- Uso de gases alternativos ao CFC (clorofluorcarboneto)¹⁶;
- Redução do ruído;
- Redução no consumo de energia (ARAÚJO et al., 2006; FACCHINI, 2004; GITAHY et al., 1997; LAFIS, 2009 E SILVA JÚNIOR, 2005).

A indústria de eletrodomésticos foi fortemente afetada pela crise financeira iniciada em 2008. A tabela 3.5 apresenta o crescimento da receita para os anos de 2005 a 2009, no qual se observa que há diminuição do crescimento.

Tabela 3.5 – Crescimento da receita no setor de linha branca entre os anos de 2005 a 2009

Ano	US\$ bilhões	Taxa de crescimento
2005	109,1	s.d
2006	115,9	6,2%
2007	120,9	4,3%
2008	122,9	1,6%
2009	124,0	0,9%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de Datamonitor, 2010a.

A tabela 3.6 mostra a evolução do consumo de eletrodomésticos entre 2005 e 2009, no qual pode se observar que também houve redução da demanda entre 2008 e 2009.

¹⁶ A decomposição do CFC no ar leva aproximadamente 150 anos, afetando o buraco na camada de ozônio e o efeito estufa (LEME e ALVALÁ, 2007; WIKIPEDIA, 2010).

Tabela 3.6 – Evolução da demanda mundial de eletrodomésticos de linha branca 2005-2009

Ano	Milhões de unidades	Taxa de crescimento
2005	734,2	s.d
2006	734,3	0,0%
2007	740,9	0,9%
2008	772,8	4,3%
2009	764,7	-1,1%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de Datamonitor, 2010a.

Um dos países que sofreu fortemente com a crise foi os Estados Unidos. A tabela 3.7 mostra as vendas de produtos de linha branca, que apresentaram queda de 2008 para 2009.

Tabela 3.7 – Unidades de eletrodomésticos de linha branca vendidas nos EUA (2008 – 2009)

Unidades Vendidas/Ano	2008 (mil unidades)	2009 (mil unidades)	Variação (%)
Forno elétrico	644,2	493,9	-23,3%
Cooctop elétrico	401,2	306,3	-23,7%
Forno a gás	42,3	39,1	-7,6%
Cooktop a gás	360,2	263,4	-26,9%
Forno de micro-ondas	10.513,7	8.876,6	-15,6%
Freezer horizontais	1.156,4	1.125,3	-2,7%
Freezer verticais	792,9	755,9	-4,7%
Geladeiras	8.698,1	7.758,2	-10,8%
Máquina de lavar roupa	7.618,5	7.190	-5,6%
Secadoras elétricas	5.159	4.736,1	-8,2%
Máquinas de lavar louças	5.445,5	4.875	-10,5%
Máquinas de lavar louças portáteis	83,4	63,1	-24,3%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de Appliance Magazine, 2010a.

Em 2010, houve uma recuperação puxada principalmente pelos países emergentes da Ásia, América Latina e também da África (CARDOSO, 2010a; DATAMONITOR, 2010; SKARIACHAN E LANNIN, 2010). Segundo Euromonitor (2011c), quarenta empresas quebraram a marca de um milhão de refrigeradores vendidos em 2010.

Em 2011, houve um agravamento da crise na Europa. Como consequência, houve uma queda no consumo de eletrodomésticos, aliado ao aumento dos custos das matérias primas em nível mundial (LANNIN E BAHR, 2011).

O Brasil foi envolvido nesse processo de reconfiguração internacional da indústria de linha branca, o que trouxe uma série de mudanças, analisadas no tópico a seguir, que também apresenta um breve histórico dessa indústria no país.

3.2 A indústria de eletrodomésticos de linha branca no Brasil

A história do setor de eletrodomésticos se mistura com a história do desenvolvimento industrial do Brasil. Segundo ARAÚJO et al. (2006), a indústria de eletrodomésticos de linha branca iniciou suas atividades por volta dos anos 1940, por meio da política de substituição de importações de bens de consumo duráveis e após a instalação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), principal fornecedora de chapas de aço para a produção de bens.

Na década de 1970, havia um número reduzido de grandes empresas familiares de capital nacional. A presença estrangeira era restrita a uma empresa norte-americana, a Whirlpool, coligada ao grupo Brasmotor. Havia ainda a predominância de uma grande produtora no segmento de compressores herméticos, a Embraco, adquirida em meados da década de 1970 pela Multibrás (GITAHY et al., 1997). Havia, ainda, uma empresa nacional produzindo compressores em São Carlos (SP), a Sociedade Intercontinental de Compressores Herméticos – SICOM. Em 1984, a Tecumseh passou a deter seu controle acionário (CORTES E FERNANDES, 2000; MATUSITA, 1997; TECUMSEH, 2012).

Nas décadas de 1970 e 1980, a estratégia dos principais grupos nacionais alicerçava-se na realização de aquisições de empresas do mesmo ramo, na diversificação setorial através de aquisições de empresas não pertencentes ao setor e na diversificação intra-setorial, com a segmentação do mercado por faixas de renda (GITAHY et al., 1997 e ARAÚJO et al., 2006).

Na década de 1980, as empresas nacionais encontravam-se em um ambiente de baixa competitividade, com o mercado nacional fechado. O investimento em desenvolvimento de produtos eram relativamente baixo, não havia grandes preocupações com as empresas de fora do país e a busca por redução de custos ocorria em menor intensidade. Este quadro de relativa calma mudou na década seguinte (ROSSETI, 1988; TROSTER e MOCHÓN, 1999).

Com a abertura comercial no governo do Collor, a década de 1990 foi marcada pela intensificação da competitividade, o que levou a um maior esforço para o desenvolvimento de novos produtos. As empresas passaram por um processo de reengenharia, o que resultou na redução da estrutura das grandes empresas, através da terceirização de atividades, achatamento de níveis hierárquicos, simplificação de processos, redução dos custos e da criação de centros de

lucro (OLIVEIRA, 2002). Houve o fechamento de unidades produtivas com tecnologia tradicional, inauguração de novas unidades com tecnologias mais modernas e a aquisição de equipamentos para modernização de unidades já existentes. Aumentou o investimento em programas de qualidade e produtividade (GITAHY et al., 1997).

Esse período coincide com a estabilização macroeconômica e a implantação do Plano Real, em 1994, que alavancou o crescimento das vendas de eletrodomésticos. No entanto, as empresas nacionais não conseguiram ampliar sua rentabilidade de acordo com o ritmo de expansão (CARMEIS, 2002), o que levou à desnacionalização das principais empresas da linha branca, incluindo os fornecedores de compressores herméticos. O quadro 3.2 apresenta as principais fusões, que levaram a indústria de linha branca brasileira a ser dominada pelas empresas líderes mundiais¹⁷. Verifica-se que o mercado nacional repete a estrutura oligopolizada do mercado internacional. Uma das exceções é a Metalfrio, que pertencia à Continental desde 1989, foi adquirida junto pelo grupo Bosch-Siemens, que a vendeu, em 2003, para um grupo nacional (CANÇADO, 2004).

Quadro 3.2 – Fusões e parcerias na cadeia produtiva da linha branca (Brasil, 1994 a 2009)

Parceiras/ compradoras	País de origem	Empresas nacionais	Ano	Tipo de negociação
Bosch-Siemens	Alemanha	Continental	1994	Aquisição
Bosch-Siemens	Alemanha	Metalfrio	1995	Aquisição
General Electric	EUA	Dako	1996	Aquisição
Electrolux	Suécia	Refrifar	1993	Acordo de transferência de tecnologia
Electrolux	Suécia	Refrifar	1994	Aquisição de 10% das ações ordinárias
Electrolux	Suécia	Refrifar	1996	Aquisição
Whirlpool	EUA	Multibras	1997	Controle acionário
Whirlpool	EUA	Embraco	1997	Controle acionário
Whirlpool	EUA	Brascabos	1997	Controle acionário
Samsung	Coréia	CCE	1995	Acordo de transferência de tecnologia
Merloni	Itália	CCE	1996	Acordo de transferência de tecnologia
Candy	Itália	Enxuta	1996	Importação
SEB	França	Arno	1997	Aquisição
Moulinex	França	Mallory	1998	Controle acionário
Mabe	México	GE-Dako	2003	Controle acionário
Artésia Gestão	Brasil	Metalfrio	2003	Aquisição
Mabe	México	CCE	2004	Aquisição
Mabe	México	BSH	2009	Aquisição

Fonte: Araújo et al., 2006 e páginas das empresas na Internet.

¹⁷ O histórico de fusões e aquisições das três maiores empresas instaladas no país é apresentado no próximo capítulo.

Em 2001, houve a entrada no mercado de duas novas empresas: a coreana LG e a chinesa Gree, fabricante de condicionadores de ar (ARAÚJO et al., 2006). A motivação dos investimentos realizados por multinacionais pode ser explicada pelo tamanho do mercado nacional e pelo acesso ao mercado sulamericano, já que o Brasil possui vínculos comerciais de exportação com Argentina, Uruguai, Paraguai, Bolívia, Peru, Colômbia e Venezuela. Desta forma, as empresas puderam sustentar ou fortalecer a posição competitiva no mercado, bem como enfraquecer a de seus concorrentes no plano internacional, possibilitando o fortalecimento das barreiras à entrada (CUNHA, 2003; NICHOLS E CAM, 2005).

CUNHA (2003) salienta, ainda, que estas aquisições foram privilegiadas, em razão destas já conhecerem seus consumidores locais, por menores custos de produção e pelas políticas locais de atração de novos investimentos. Segundo DUNNING (1998), o aumento da competitividade dos produtos de linha branca do Brasil deriva da especialização de produtos ou processos através das fronteiras nacionais, de experiências de aprendizado por meio do intercâmbio cultural com estas empresas estrangeiras e das oportunidades de se criarem diferenciais de custos e de preço para este novo mercado.

As aquisições permitiram o desenvolvimento e consolidação da cadeia de suprimentos. Ao invés de depender de fornecedores, em 1976, a Whirlpool auxiliou o grupo Brasmotor na compra da EMBRACO, fabricante de compressores herméticos. Esta ação possibilitou o acesso privilegiado a este componente, incluindo menores preços e maior flexibilidade de fornecimento. Em 1997, a Whirlpool tornou-se acionista majoritária do grupo Brasmotor (CUNHA, 2003; NICHOLS E CAM, 2005; WHIRLPOOL 2010c). Cabe ressaltar que cerca de 70% da produção nacional de compressores, considerando Embraco e Tecumseh, é exportada (LAFIS, 2009).

Araújo et al. (2006) relatam que, em países como o Brasil, geralmente as inovações tecnológicas chegam com certo atraso, já que o lançamento de novos produtos nem sempre ocorre simultaneamente aos países de origem. Algumas inovações de processo também são implementadas nas unidades produtivas no exterior antes da incorporação nas fábricas brasileiras. A vinda das empresas multinacionais para o Brasil, no entanto, contribuiu para a redução deste hiato de inovação entre matrizes e subsidiárias e o Brasil vem se destacando pelo desenvolvimento de tecnologias desenvolvidas pelas próprias subsidiárias, buscando melhor se adequar às características do mercado local (LAFIS, 2009).

Após as aquisições, as empresas desenvolveram linhas completas de produtos e buscaram a diferenciação e sofisticação de produtos, com a importação dos modelos mais sofisticados. A Electrolux adotou a estratégia de utilizar diferentes modelos de mesma marca, a Whirlpool produz apenas as marcas adquiridas, bastante consolidadas no mercado nacional, sendo que os produtos da linha Brastemp são um pouco mais caros do que a linha C&S. Mais recentemente, a Whirlpool introduziu a marca KitchenAid, mirando as cozinhas planejadas dos imóveis chamados “triple A”, de alto padrão. Segundo projeções da própria empresa, o mercado de luxo cresce a taxas de 30%, bem superior ao crescimento da economia como um todo (LAFIS, 2009).

A Bosh-Siemens e a General Electric mantiveram a marca própria voltada para o mercado com alto poder aquisitivo, e as marcas adquiridas, Continental e Dako, respectivamente, direcionadas para outras faixas de renda. Em 2009, a Mabe comprou a divisão de eletrodomésticos de linha branca no Brasil da BSH, detentora das marcas Continental e Bosch, por R\$ 70 milhões. A Mabe passou a deter a produção e a comercialização destas marcas, além da GE, Dako, Mabe e CCE, e passou a ocupar a segunda posição em vendas no país, com 25%, atrás apenas da Whirlpool, que detém 40% do mercado. Com isso, reduziram-se para três os principais fabricantes no mercado brasileiro (LAFIS, 2009; REUTERS, 2009).

Em 2011, a Mabe reduziu o número de marcas produzidas no país para três: a GE, para a classe alta, a Continental, para a classe média e a Dako, para baixa renda. O Brasil é o único país onde a empresa não atua com a marca própria (VALOR ECONÔMICO, 2011a).

Calife et al. (2010) pesquisaram duas destas três empresas e constataram que o desenvolvimento de produtos é realizado nas suas matrizes no exterior, confirmando o que Furtado (2003) observou em outros setores.

Visando aumentar seu domínio no mercado, algumas das principais empresas adotaram uma política ilegal. Em 2009, a polícia federal, em ação conjunta com autoridades norte-americanas e européias, realizaram buscas em empresas localizadas em São Paulo, São Carlos, Joinville e também nos EUA, Itália e Dinamarca, devido a suspeita de formação de cartel, para controlar preços e clientes de compressores. Na lista de suspeitos estavam a Whirlpool e suas subsidiárias Brasmotor, a Whirlpool unidade Embraco, a dinamarquesa Danfoss, a

americana Tecumseh do Brasil, a italiana ACC, a japonesa Panasonic, além de executivos dessas companhias, no Brasil e no exterior¹⁸ (FERNANDES, 2009; AGÊNCIA ESTADO, 2009).

Apesar da produção dos eletrodomésticos estar concentrada nas grandes multinacionais, existem empresas menores, de capital nacional, que não atuam com linhas completas de eletrodomésticos. O quadro 3.3 apresenta algumas destas empresas.

Quadro 3.3 – Empresas de eletrodomésticos de linha branca de capital nacional

Empresa	Produtos	Localização
Esmaltec	Refrigerador, <i>freezer</i> e fogão	São Paulo (SP) e Fortaleza (CE)
Suggar	Fogão, lavadora e secadora de roupa, forno elétrico e a gás	Belo Horizonte (MG)
Atlasul	Lavadora e secadora de roupa, lavadora de louça e condicionador de ar	Caxias do Sul (RS)
Mueller	Fogão e lavadora de roupa	Timbó (SC)
Latina	Lavadora e secadora de roupa	São Carlos (SP), Recife (PE) e Farroupilha (RS)
Venax	Fogões, fornos, cooktops, frigo bares, adegas de vinho e <i>freezers</i>	Venâncio Aires (RS)
Fischer	Cooktops, forno elétrico e a gás e microondas	Brusque (SC)
Fogatti	Fogões, cooktops, coifas, fornos, microondas	Blumenau (SC)
Metalfrío	Refrigeradores e <i>freezers</i> comerciais	São Paulo (SP) e Três Lagoas (MS)
Realce	Fogões	Maravilha (SC)
Braslar	Fogões	São José dos Pinhais (PR)
Atlas	Fogão	Pato Branco (PR)
Elgin	Condicionador de ar	Mogi das Cruzes (SP)
Colormaq	Lavadora de roupa	Araçatuba (SP)
Fioreta	Lavadora de roupa	Limeira (SP)
Wanke	Lavadora de roupa	Indaial (SC)

Fonte: Rachid (2007) e página das empresas.

Também existem empresas de eletrodomésticos de linha branca localizadas na zona franca de Manaus e que atuam principalmente no segmento de forno de microondas e condicionadores de ar, conforme retratado no quadro 3.4¹⁹.

¹⁸ Segundo Madureira (2009), a Tecumseh fechou um acordo com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, semelhante ao negociado pela matriz com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos, para que não fosse instalado um processo criminal se a empresa cooperasse com as investigações. A Whirlpool assinou, com o Conselho Administrativo de Defesa Econômico (Cade), um acordo no qual se comprometeu a pagar R\$ 100 milhões e colaborar com as investigações. Oito executivos da empresa assinaram um termo com o Cade e pagaram R\$ 3,068 milhões para não figurarem mais como investigados no processo (BASILE, 2009).

¹⁹ Muitas empresas se instalaram lá por se tratar de uma área de livre comércio de importação e exportação e por oferecer benefícios como a redução de imposto de importação e exportação, IPI e ICMS para produtos lá fabricados, redução no imposto de renda, isenção de 10 anos do IPTU, serviço de limpeza e conservação pública e da taxa de licença para funcionamento (VAZQUEZ, 1998).

Quadro 3.4 – Empresas de eletrodomésticos de linha branca instaladas em Manaus

Empresa	País de origem	Produtos
Panasonic	Japão	Condicionador de ar e forno de micro-ondas
Sanyo	Japão	Condicionador de ar e forno de micro-ondas
Philips	Holanda	Forno de microondas
LG	Coréia do Sul	Condicionador de ar
Gree	China	Condicionador de ar
Springer Carrier	EUA	Condicionador de ar
Electrolux	Suécia	Condicionador de ar e microondas
Whirlpool	EUA	Lava Louças

Fonte: Araújo et al., 2006 e páginas das empresas.

O quadro 3.5 apresenta os principais investimentos realizados pelas empresas multinacionais em suas plantas no Brasil entre 2004 e 2011. Segundo Rachid (2007), os investimentos de empresas de capital nacional no exterior são raros. Um dos casos é o da Metalfrio, que desde 2006 adquiriu empresas na Dinamarca, Turquia, Russa, EUA e México (MARTINS, 2006; METALFRIO, 2012; TAKAR, 2011).

Quadro 3.5 – Investimentos das Empresas de Linha Branca (2004 a 2011)

Data Ano	Descrição do Investimento	
	Valor (R\$ milhões)	Alvo do investimento
Whirlpool		
2004	20	nova linha de máquinas de lavar roupa para classe C, concorrente dos “tanquinhos”
	1	novo site da Cônsul
2008	10	ampliação do Centro de Tecnologia em Lavanderia em Rio Claro (SP)
2011	277	inauguração da nova linha de produção de máquinas de lavar louças em Manaus
Mabe (GE e Dako)		
2005	187* (US\$15+US\$70)	ampliação da produção na unidade de Itu (SP) divisão refrigeradores e lavadoras de roupas GE. Em 2005 foram realizados investimentos na modernização da unidade fabril de Campinas
2006	262* (US\$120)	aumento da capacidade produtiva, P&D e divulgação de novos produtos
2008	100	fortalecimento da marca no país
2011	60	marketing, produção e desenvolvimento de produto
Metalfrio		
2005 - 2006	20	instalação de uma segunda unidade produtora em Três Lagoas (MS)

*Conversão do dólar em reais com base no câmbio do dia 31/12 do respectivo ano.

Fonte: LAFIS, 2009; Madureira, 2011 e páginas das empresas.

Cinco empresas de linha branca entraram no *ranking* das 1000 empresas em faturamento no Brasil realizado pelo Valor Econômico em 2010. As melhores posicionadas foram a Whirlpool e a Electrolux, ocupando, respectivamente, as 50ª e a 94ª colocações. A tabela

3.8 apresenta a evolução das empresas de linha branca do país entre 2006 e 2010 segundo este *ranking*. Uma empresa que ano a ano vem melhorando seu posicionamento no *ranking* é a Metal Frio, que subiu 317 posições entre 2006 e 2010.

Tabela 3.8 – Faturamento em 2010 das principais empresas de linha branca do Brasil (R\$ milhões)

Nome Fantasia	Posição no ranking 2006	Posição no ranking 2007	Posição no ranking 2008	Posição no ranking 2009	Posição no ranking 2010	Receita Líquida anual 2010
Whirlpool	52	55	57	48	47	7.385,0
Electrolux	s.d	135	131	87	84	3.728,2
Whirlpool AM	s.d	s.d	701	501	s.d	s.d
MetalFrio	709	559	671	406	392	783,5
Esmaltec	518	674	s.d	492	s.d	s.d
BSH – Continental	s.d	s.d	395	s.d	s.d	s.d
Mabe Campinas	482	470	555	s.d	s.d	s.d
Brastemp AM	728	644	701	s.d	s.d	s.d
Springer Carrier	402	373	s.d	s.d	s.d	s.d
Mabe Itu	547	546	s.d	s.d	s.d	s.d

Fonte: Valor Econômico, 2008, 2009, 2010 e 2011b.

A tabela 3.9 apresenta o faturamento agregado do setor de linha branca entre 2004 e 2007.

Tabela 3.9 – Faturamento do setor de eletrodomésticos de linha branca (R\$ bilhões)

Setor/ano	2004	2005	2006	2007
Linha branca	12,3	12,3	13,9	15,2
Variação %	n.d.	-0,3%	13,2%	9,1%

Fonte: Elaborado a partir de LAFIS, 2009.

A tabela 3.10 apresenta a estrutura financeira de três empresas de linha branca do Brasil em 2010. A rentabilidade sobre o patrimônio líquido da Whirlpool é de 36,1% e o da Electrolux, 34,6%. Isso faz com que essas empresas estejam entre àquelas que apresentam maior taxa de rentabilidade, ocupando em 2010 a 5ª e 7ª colocações, respectivamente.

Tabela 3.10 – Estrutura financeira da Whirlpool e Electrolux 2010

Classificação 2010	Classificação 2009	Empresa	Sede	Origem do Capital	Receita Bruta (R\$milhões)	Lucro Líquido (R\$milhões)	Patrimônio Líquido (R\$milhões)	Ebitda (R\$ milhões)
47	48	Whirlpool	SP	EUA	7.385,0	620,3	1.719,3	879,5
84	87	Electrolux	PR	Suécia	3.728,2	235,5	681,1	280,9
392	406	Metal Frio	SP	Brasil	783,5	70,8	315,5	93,7

Fonte: Valor Econômico, 2011b.

A rentabilidade sobre o patrimônio líquido da Whirlpool é de 36,1% e o da Electrolux, 34,6%. Isso faz com que essas empresas estejam entre àquelas que apresentam maior taxa de rentabilidade, ocupando em 2010 a 5ª e 7ª colocações, respectivamente.

No tópico a seguir, são abordadas características do mercado brasileiro de eletrodomésticos de linha branca.

3.2.1 Produção e vendas

De acordo com CUNHA (2003), devido ao elevado nível de difusão dos eletrodomésticos de linha branca, principalmente daqueles considerados mais tradicionais, surge como consequência um entrave para a sustentação da rentabilidade das principais empresas. Isso tem exigido que estas empresas busquem cada vez mais elevar sua eficiência produtiva, bem com promover inovações em seus produtos.

O setor de linha branca é formado por grandes fornecedores, principalmente de aço e compressores, e por grandes redes varejistas. Sendo assim, a indústria fica pressionada entre estes dois agentes na cadeia, os fornecedores, que repassam seus custos, e os varejistas, que têm poder para impor o preço pelo qual compram os eletrodomésticos. De acordo com Shanley e Soderpalm (2012), o preço das matérias primas subiu em 2011 e a indústria de linha branca não conseguiu repassar esse o aumento ao consumidor devido, também, à concorrência dos importados. Isso reduz seu poder de barganha e exige maior eficiência na fabricação para sustentar a rentabilidade das empresas (CUNHA, 2003; MELO, 2011; SHANLEY E SODERPALM, 2012).

O produto líder em produção, no Brasil, são os fogões, seguidos pelos refrigeradores. Juntos, eles representam 64% do total de eletrodomésticos produzidos, totalizando aproximadamente 15,5 milhões de unidades. Apesar do volume de vendas de fogões e refrigeradores serem parecidos, a rentabilidade do refrigerador é maior. A tabela 3.11 apresenta a quantidade de produtos de linha branca fabricados no Brasil entre 2000 e 2007²⁰. Observa-se que houve crescimento de 65% na produção de todos os produtos de linha branca. A produção de fogões e refrigeradores aumentou, respectivamente, 44% e 68%. Os produtos que mais cresceram foram a máquina de lavar roupas, 82%, e o forno de microondas, 105%.

²⁰ Estas informações estão defasadas porque o levantamento no site das Nações Unidas só vai até o ano de 2007.

Tabela 3.11 – Desempenho da fabricação de produtos de linha branca no Brasil (em milhões de unidades)

Ranking	Produto de linha branca	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Δ% 00/07
1	Fogões	5,58	5,55	5,76	5,56	6,79	6,44	7,35	8,01	44
2	Refrigeradores e <i>freezers</i>	4,35	4,74	4,21	4,96	5,42	5,29	6,10	7,32	68
3	Máquinas de lavar e secar roupas	3,22	2,49	2,87	4,43	3,71	3,79	4,40	5,86	82
4	Forno de microondas	1,33	1,06	0,78	0,78	1,03	1,31	1,61	2,72	105
Total de eletrodomésticos produzidos		14,48	13,84	13,62	15,73	16,95	16,83	19,46	23,91	65

Fonte: Elaborado a partir de United Nations, 2011.

Com a crise energética em 2001, a venda de *freezers* sofreu forte queda da qual não se recuperou até hoje. Tal produto vem sendo substituído por refrigeradores chamados “duplex”, com portas deferentes separando o congelador do refrigerador.

De acordo com a visão dos entrevistados, a venda de eletrodomésticos ocorre de forma sazonal e a maior demanda por refrigeradores ocorre no verão, enquanto no inverno cresce a procura por lavadoras e secadoras de roupas. Isso leva a um equilíbrio na utilização dos recursos produtivos, já que as empresas podem programar a produção de acordo com esta sazonalidade. A criação das famílias de produtos, no entanto, pode causar mudanças nos hábitos de consumo destes produtos. Segundo CUNHA (2003), a demanda por fogões tende a acompanhar a demanda por refrigeradores, já que, muitas vezes, a compra de um vem acompanhada da compra do outro, isso porque existe uma tendência crescente dos consumidores brasileiros manterem a mesma linha de produtos.

A tabela 3.12 apresenta a evolução da receita do setor de linha branca entre os anos de 2005 a 2009.

Tabela 3.12 – Evolução do crescimento da receita do setor de linha branca brasileiro entre 2005 a 2009

Ano	Receita (US\$ bilhões)	Taxa de crescimento
2005	11,1	-
2006	12,4	11,9%
2007	13,6	9,1%
2008	14,4	6,5%
2009	15,1	4,4%

Fonte: Adaptado Datamonitor, 2010b.

A tabela 3.13 mostra como está a divisão do mercado de linha branca nacional por tipo de estabelecimento comercial. As lojas de varejo de eletroeletrônicos lideram o volume de venda de eletrodomésticos.

Tabela 3.13 – O mercado de linha branca segmentado por tipo de estabelecimento comercial 2009

Tipo de estabelecimento	Participação %
Lojas de eletrodomésticos	79,8%
Hipermercados, supermercados e lojas de descontos	14,9%
Lojas de mercadorias em geral	3,8%
Outros	1,5%
TOTAL	100%

Fonte: Adaptado Datamonitor, 2010b.

Os produtos de linha branca também vêm crescendo sua participação nas vendas do comércio eletrônico (WANG E IKEDA, 2004). Como este ainda está se desenvolvendo no Brasil, este poderá representar um importante canal de vendas. Segundo Uribe (2009), em 2008, o comércio eletrônico vendeu R\$ 19,2 milhões em produtos e, em 2009, R\$ 19,4 milhões, um aumento de 1%, puxado principalmente pelos fogões e refrigeradores.

Um dado importante para esta indústria é o nível de difusão de eletrodomésticos, que representa a porcentagem de unidades domésticas (lares) que possuem eletrodomésticos com relação ao total de lares do país. A tabela 3.14 apresenta a evolução deste percentual no mercado brasileiro. Os fogões lideram a presença nos lares e saltou de 53,5% em 1972 para 93,3% em 1982. Desde então, vêm crescendo aos poucos, até chegar a 98,4% dos lares em 2009. Os refrigeradores encontram-se em segundo lugar, presentes em 93,4% dos lares. As lavadoras de roupa apresentam-se como o terceiro produto em nível de difusão, porém, bem abaixo, 44,3%.

Tabela 3.14 – Evolução do nível de difusão de eletrodomésticos de linha branca no Brasil

Ano	1972	1982	1992	1998	2000	2004	2006	2007	2008	2009
Fogões	53,5	93,3	94,8	97,4	97,6	97,5	99,9	99,9	98,2	98,4
Refrigeradores	30,9	57,5	71,5	81,9	85,1	87,4	91,0	92,4	92,1	93,4
Freezers	s.d	s.d	12,3	19,7	18,8	17,1	16,0	16,6	16,0	15,2
Lavadoras de roupa	s.d	s.d	24,0	32,3	33,7	34,5	39,3	40,2	41,5	44,3
Secadoras de roupa	s.d	s.d	s.d	s.d	5,0	s.d	s.d	s.d	s.d	s.d
Forno de microondas	s.d	s.d	s.d	s.d	19,0	s.d	s.d	s.d	s.d	s.d

OBS: Em 2009, o Brasil tinha 58,6 milhões de lares.

Fonte: Elaborado a partir de Araújo et al., 2006; Euromonitor, 2001 e Eletros, 2008.

O índice de difusão varia de acordo com a renda familiar. A tabela 3.15 apresenta como se comporta a presença dos produtos de linha branca nos lares de acordo com as faixas salariais.

Tabela 3.15 – Índice de difusão de produtos de linha branca por faixa de renda (2007, %)

Em salários mínimos	Até 1	Mais de 1 a 2	Mais de 2 a 3	Mais de 3 a 5	Mais de 5 a 10	Mais de 10 a 20	Mais de 20
Fogão	93,7	97,4	98,9	99,5	99,6	99,8	99,8
Refrigerado	68,9	86,3	93,5	97,3	99,0	99,5	99,5
<i>Freezer</i>	4,6	7,8	11,4	16,6	25,5	38,1	53,3
Máquina de lavar roupa	9,1	17,5	29,3	46,0	66,7	83,5	90,3

Fonte: PNAD 2007 elaborado por LAFIS, 2009.

Estes números mostram que, diante da limitação de renda dos consumidores nacionais, a preferência é dada aos bens mais importantes para cocção e acondicionamento de alimentos, por isso, produtos como *freezer* e secadora de roupa apresentam baixos níveis de difusão e, portanto, têm um potencial maior de crescimento. O caso do forno de microondas, em função de ser o último eletrodoméstico lançado em relação aos outros, apresentou nível de difusão de 19% em 2000, porém não foram divulgados números sobre sua difusão nos anos posteriores (ARAÚJO et al., 2006, EUROMONITOR, 2001).

O crescimento do consumo também depende das condições de crédito e renda. Neste aspecto, o comércio varejista no país tem sido pioneiro em oferecer opções de financiamento por meio das prestações e, mais recentemente, dos cartões de crédito das próprias lojas (EUROMONITOR, 2011b).

Um dos efeitos da crise internacional iniciada em 2008 foi uma retração de 0,2 % no PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro em 2009, sendo que o setor mais afetado foi a indústria de transformação, que apresentou queda de 5,5% (FERNANDES, 2009; NOSSA, 2009). A crise levou o governo a reduzir, provisoriamente, o imposto sobre produtos industrializados (IPI) para os produtos de linha branca, automóveis, materiais de construção e bens de capital.

O quadro 3.6 apresenta as alíquotas reduzidas de IPI para a linha branca, que duraram de abril de 2009 a janeiro de 2010 (MADUREIRA, MATTOS e PRESTES, 2010). Entre novembro de 2009 e janeiro de 2010, foi mantida uma redução diferenciada em função do consumo de energia segundo a classificação PROCEL (programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica), conforme apresentado no quadro 3.6.

Quadro 3.6 – As alíquotas de IPI para produtos de linha branca

Tipo de produto	Alíquota normal	17/04/2009 a 31/10/2009	1/11/2009 a 31/01/2010
Fogões	5%	0%	Classe A – 2% Classe B – 3% Classe C, D e E – 4%
Geladeiras	15%	5%	Classe A – 5% Classe B – 10% Classe C, D e E – 15%
Máquinas de lavar	20%	10%	Classe A – 10% Classe B – 15% Classe C, D e E – 20%
Tanquinhos	10%	0%	Classe A – 0% Classe B – 5% Classe C, D e E – 10%

Fonte: Petry, 2009.

Em 2009, a Caixa Econômica Federal aumentou de 30 para 90 dias o prazo para o pagamento da primeira parcela de seu crediário destinado à compra de eletrodomésticos, ação praticada em parceria com mais de 200 lojas de varejo no Brasil (MARTELLO, 2009). Outra ação do governo para incentivar o consumo foi à redução dos juros, através de cortes gradativos na taxa SELIC (BACEN, 2011; RIBEIRO, 2009b).

De acordo com a Whirlpool (2011a), o Brasil é o quarto maior mercado de eletrodomésticos do mundo, somente atrás dos EUA, China e Japão. Isso se deve ao bom desempenho econômico do país nos últimos anos. Em 2010, considerando todo o mercado nacional, a soma dos principais produtos de linha branca comercializados atingiu aproximadamente 20 milhões de produtos.

O segmento de linha branca nacional cresceu 30% durante o tempo da redução das alíquotas de IPI. Na segunda metade de 2009, chegou a faltar produto em algumas lojas devido ao gargalo na produção (MADUREIRA, MATTOS E PRESTES, 2010).

Segundo AMORIM (2009), outro fator que alavancou as vendas de eletrodomésticos, principalmente nas regiões norte e nordeste, foram os programas de redistribuição de renda, como: bolsa família, aposentadoria rural, entre outros, que permitiram que 10 milhões de pessoas ingressassem nas classes C e D. Isso significa que muitos tiveram a oportunidade de adquirir seu primeiro fogão, refrigerador ou televisor. Segundo o autor, muitos dos grandes varejistas, como Casas Bahia e Eletroshopping, realizaram investimentos nestas regiões.

A tabela 3.16 traz o número de empregos do setor de linha branca segundo o Ministério do Trabalho e Emprego. De acordo com o observado, o emprego no setor de linha branca teve uma pequena queda de 2007 para 2008. Verifica-se um crescimento de 14% em 2009 e de 7% em 2010.

Tabela 3.16 – Empregos do setor de linha branca (Brasil, 2006 a 2010)

Ano	Nº de empregados	Δ%
2006	23.968	-
2007	28.051	17%
2008	27.953	0%
2009	31.857	14%
2010	34.035	7%

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, 2011.

Com essas ações, a economia brasileira mostrou sinais de recuperação. Segundo Spuldar (2011), o PIB brasileiro fechou o ano de 2010 com um crescimento de 7,5%, tendo a maior alta em 24 anos alcançando o valor de R\$ 3,675 trilhões.

Em março de 2011, o governador do Estado de São Paulo assinou decreto reduzindo de 18% para 7% o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) visando criar novos empregos e investimentos. Tais medidas serão válidas até 31 de dezembro de 2012 (LORENZO, 2011 e URIBE, 2011).

Em 2011, devido à crise na Europa e os EUA apresentarem um fraco sinal de recuperação econômica, o consumo no mercado interno caiu. Com o objetivo de estimular a demanda nacional, principalmente nas compras de final de ano, o governo brasileiro promoveu novamente a redução do IPI dos produtos de linha branca, de dezembro de 2011 a agosto de 2012. A tabela 3.17 apresenta as alíquotas em vigor neste período.

Tabela 3.17 – Alíquotas de IPI para produtos de linha branca

Tipo de produto	Alíquota normal	12/2011 a 08/2012
Fogões	4%	0%
Geladeiras	15%	5%
Máquinas de lavar	20%	10%
Tanquinhos	10%	0%

Fonte: Infomoney, 2011 e G1, 2012a.

A redução do IPI mostra a importância dada pelo governo ao setor de eletrodomésticos de linha branca, um tipo de incentivo que não costumava beneficiar esta indústria antes do processo de internacionalização.

O setor também colabora positivamente na balança comercial. O item a seguir apresenta seu desempenho no comércio internacional.

3.2.2 O comércio internacional de eletrodomésticos brasileiros

A relação comercial entre os países da América Latina tem se traduzido em baixo volume nas exportações, uma vez que o Mercosul vem fracassando nas negociações multilaterais (CAMARGO NETO, 2009). Ao mesmo tempo, a China vem, a cada ano, aumentando sua participação nestes mercados. Com isso, a produção de eletrodomésticos nacional vem sendo destinada principalmente para o mercado local, que também tem sofrido crescentemente a concorrências de produtos chineses. Os principais itens importados da China são fogões, microondas, máquinas de lavar roupa e louças. A tabela 3.18 mostra o desempenho das importações desses eletrodomésticos.

Tabela 3.18 – Desempenho das importações chinesas no mercado nacional (2009 a 2011)

Produto	Qtde 2009	Qtde 2010	Δ%	Qtde 2011	Δ%	US\$ (milhões) 2011
Fogões	1.754.472	2.715.163	55	3.570.568	32	53,344
Forno de Microondas	692.349	1.204.617	74	1.390.636	15	61,961
Máquina de lavar roupa	29.276	41.156	41	15.273	-63	4,375
Máquina de lavar louça	21.607	51.454	138	72.682	41	12,499
TOTAL	2.497.704	4.012.390	61	5.049.159	26	132,179

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, 2012.

Visando preservar sua indústria que vem tendo dificuldades de competir com os produtos brasileiros de linha branca, o governo argentino tem limitado a entrada desses eletrodomésticos a partir do Brasil, o que tem beneficiado as empresas da China e Hong Kong. (LAFIS, 2009). A tabela 3.19 apresenta o desempenho das exportações brasileiras para a Argentina entre 2009 e 2011.

Desde o final de 2006, a moeda americana foi perdendo valor frente ao real. Ainda que tenha aumentado na crise financeira de 2008, o dólar voltou a cair até julho de 2011, desde então o dólar começou a subir (OANDA, 2011). Isso faz com que as exportações de produtos

brasileiros diminuíam, pois ocorre uma perda de competitividade devido ao aumento do preço no mercado internacional.

Tabela 3.19 – Desempenho das exportações de eletrodomésticos para Argentina (2009 a 2011)

Produto	Qtde 2009	Qtde 2010	Δ%	Qtde 2011	Δ%	US\$ (milhões) 2011
Refrigeradores	163.006	175.172	7	81.058	-54	36,551
Fogões	11.727	13.328	14	5.925	-56	2,214
Freezer Horizontal	26.599	24.403	-8	9.109	-63	2,592
Freezer vertical	12.744	12.397	-3	5.273	-57	1,554
Máquina de lavar roupa	38.325	34.215	-11	12.869	-62	3,731
TOTAL	252.401	259.515	3	114.234	-56	46,642

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, 2012.

A tabela 3.20 traz um histórico do saldo da balança comercial dos principais produtos de linha branca nacionais entre os anos de 2005 e 2011. Pode-se verificar que o saldo comercial vem caindo ano a ano. Entre 2005 e 2010, o superávit comercial dos produtos de linha branca caiu 89,7%, até que em 2011 fechou em déficit de aproximadamente US\$ 79 milhões.

Tabela 3.20 – Saldo da balança comercial brasileira de produtos de linha branca (2005 a 2010, US\$ milhões)

	Saldo 2005	Saldo 2006	Saldo 2007	Saldo 2008	Saldo 2009	Saldo 2010	Saldo 2011
Forno de microondas	-4,673	-19,171	-41,416	-38,978	-28,22	-46,2	-64,622
Fogões	-7,528	-17,952	-28,654	-27,443	-23,65	-35,97	-59,663
Máquina de lavar louça	-0,547	-2,049	-2,654	-4,904	-5,228	-9,757	-12,892
Refrigeradores	200,71	195,58	183,307	151,23	91,205	84,961	42,703
Freezer Horizontal	19,698	23,413	26,246	27,906	17,674	21,682	3,466
Freezer Vertical	14,307	20,41	31,67	23,741	15,992	12,507	18,842
Máquina de lavar roupa	46,256	47,369	49,547	35,504	7,765	0,488	-6,731
TOTAL	268,223	247,6	218,046	167,05	75,535	27,713	-78,897

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, 2011 e 2012.

A produção de forno de microondas no país ainda é pequena frente ao consumo, por isso se importa muito deste tipo de eletrodoméstico. Outro produto bastante importado são os fogões, principalmente os modelos superluxo, *cooktops* e fornos de embutir elétricos.

Os produtos que mais contribuem para o desempenho positivo da balança comercial brasileira continuam sendo os *freezers* e os refrigeradores, mas o saldo comercial destes vem diminuindo, principalmente devido o câmbio desfavorável. As máquinas de lavar roupa também contribuía, mas a redução das exportações foi de 65% e o aumento das

importações, 1.230%. A tabela 3.21 mostra a quantidade de cada eletrodoméstico importada e exportada em 2011.

Tabela 3.21 – Eletrodomésticos comercializados pelo Brasil no mercado internacional (2011)

Produto	Quantidade Importada	Quantidade Exportada	Saldo Comercial
Forno de microondas	1.406.915	241	-1.406.674
Fogões	3.639.565	60.053	-3.579.512
Máquina de lavar louça	73.617	206	-73.411
Refrigeradores	44.313	178.919	134.606
<i>Freezer</i> Horizontal	7.404	35.370	27.966
<i>Freezer</i> Vertical	1.290	65.527	64.237
Máquina de lavar roupa	50.622	39.636	-10.986
TOTAL	5.223.726	379.952	-4.843.774

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, 2012.

Para Rehder (2010), outros aspectos que prejudicam a competitividade da indústria brasileira são as altas taxas de juros, a infra-estrutura deficiente (energia elétrica, estradas, portos, etc.) e a carga tributária. A tabela 3.22 mostra a diferença de impostos no setor de linha branca cobrados no Brasil e em outros países.

Tabela 3.22 – Impostos sobre Linha Branca (% sobre o preço)

País	Percentual
Brasil	37,2%
Itália	20,5%
França	19,9%
Coréia do Sul	17,3%
Espanha	15,7%
Alemanha	15,1%
EUA	7,1%
Hong Kong	0,01%

Fonte: Adaptado de LAFIS, 2009.

Apesar destes fatores limitadores, as empresas de linha branca instaladas no Brasil conseguem contribuir para um desempenho positivo no mercado internacional.

3.3 Conclusão

Conforme observado ao longo do capítulo, o setor de linha branca mundial passou por grandes transformações, o que se refletiu no mercado nacional. O processo de internacionalização provocou a concentração do setor, que passou a ser dominado principalmente

por empresas europeias, chinesas e americanas, configurando um oligopólio. Este processo de concentração continua acontecendo, pois as grandes multinacionais continuam adquirindo empresas ao redor do mundo.

O setor de linha branca tem, de um lado, grandes fornecedores de matérias prima, como aço e plástico, que repassam seus custos, e, de outro, grandes redes varejistas, que exigem descontos. Desta forma, seu poder de barganha é reduzido, exigindo maior eficiência na fabricação de seus produtos e a busca constante pela redução de custos, o que explica o fechamento de determinadas plantas e o deslocamento de linhas de produtos para outros países.

No Brasil, o surgimento da indústria de linha branca ocorreu por volta dos anos de 1940 através da política de substituição de importações de bens de consumo duráveis e após a instalação de Companhia Siderúrgica Nacional. Na década de 1970, o mercado brasileiro de eletrodomésticos era composto por um número reduzido de grandes empresas familiares de capital nacional. A presença estrangeira era restrita a poucas empresas.

A indústria de linha branca brasileira foi fortemente afetada pelo processo de concentração internacional. As principais empresas, que eram de capital nacional, foram adquiridas por grandes grupos internacionais líderes mundiais do setor. Como resultado, o mercado brasileiro de eletrodomésticos de linha branca passou a apresentar uma estrutura oligopolizada, concentradas em três grandes empresas.

O Brasil, apesar de ser um grande produtor, tem sua produção mais voltada para o mercado local. Nenhuma empresa exporta como a mexicana Mabe, a turca Arçelik e as empresas chinesas. O setor de linha branca nacional não contou com políticas governamentais para a expansão internacional de suas empresas como o ocorrido na Coreia do Sul, tanto que existe apenas uma multinacional nesta indústria, a Metalfrio, que não atua com a linha completa de eletrodoméstico, mas apenas refrigeradores e *freezers* comerciais.

Os modelos de eletrodomésticos produzidos no mercado nacional são básicos. Os mais sofisticados, que incorporam antes as inovações, são importados. Portanto, não se desenvolve, no país, a capacidade para desenvolver as tecnologias mais recentes na área.

No próximo capítulo, muda-se o nível de análise, apresentando-se, de forma mais detalhada, o histórico das fusões e aquisições ocorridas nas principais empresas de linha branca no Brasil, que culminou com a desnacionalização de suas maiores empresas apresentada neste capítulo.

CAPÍTULO 4 – BREVE HISTÓRICO DE FUSÕES E AQUISIÇÕES NA INDÚSTRIA DE LINHA BRANCA NO BRASIL

Este capítulo tem por objetivo promover uma análise mais detalhada do histórico de fusões e aquisições das principais empresas de eletrodomésticos de linha branca do Brasil, identificando quais eram as principais empresas e como este processo de concentração vem ocorrendo há várias décadas. Apesar disso, a desnacionalização no setor é relativamente recente e está ligado às condições específicas da década de 1990, exploradas no capítulo 2.

Para sua estruturação, foram pesquisados dados históricos das empresas. As informações foram obtidas por meio do levantamento de materiais impressos e digitalizados sobre as empresas, disponíveis em revistas, periódicos, teses e dissertações, páginas institucionais das próprias empresas e outras páginas da Internet.

Conforme apresentado na introdução, Sayão (2005) e Slack et al. (2002) classificam as fusões e aquisições em horizontal, vertical, por conglomerado ou co-seguro e a de expansão geográfica. No caso das empresas de linha branca, o modelo foi pautado nas aquisições de empresas do mesmo ramo para expansão geográfica, visando conquistar novos mercados na América do Sul, principalmente o mercado brasileiro, o que também levou ao aumento da capacidade de produção em termos globais.

Embora estejam surgindo multinacionais com origem nos países emergentes, inclusive brasileiras, conforme aponta OCDE (2007), isso é mais exceção do que regra ao se tratar da indústria de linha branca no Brasil, pois as grandes empresas de capital nacional foram adquiridas por multinacionais de origem norte-americana e de países europeus.

A indústria de linha branca nacional foi fortemente prejudicada pelas elevadas taxas de juros praticadas na economia brasileira nos anos de 1990. As grandes empresas locais dependiam de capital nacional, ao mesmo tempo, o acesso de investidores estrangeiros aos recursos nacionais ficava cada vez mais barato devido à taxa de câmbio, como apontado por Gonçalves (2006).

O capítulo está dividido em três itens, dedicados a cada uma das principais empresas que dominam o mercado de eletrodomésticos no país.

4.1 A Electrolux S.A.

A Electrolux foi fundada em 1919, pela fusão de duas empresas suecas da cidade de Estocolmo, a Elektromekamiska, estabelecida em 1910, e a Lux, fabricante de lâmpadas de querosene que, em 1912, lançou o primeiro aspirador de pó, o Lux1. Sua produção era voltada para motores elétricos, aspiradores de pó, refrigeradores, processadores de alimentos, motores de popa, máquinas de lavar industrial, entre outros (ELECTROLUX, 2000).

Em 2011, a empresa contava com aproximadamente 58.000 funcionários em todo o mundo (ELECTROLUX, 2011).

A empresa iniciou suas atividades no Brasil em 1926, com a instalação de uma filial na cidade de São Paulo, que realizava venda direta de aspiradores de pó e enceradeiras. A linha de montagem desses dois produtos começou no Brasil somente em 1950.

A empresa só começou a atuar com destaque no setor de linha branca nacional em 1996, quando a Electrolux adquiriu o controle acionário da Refrigeração Paraná – REFRIPAR, segunda maior fabricante de produtos de linha branca do Brasil (GUIMARÃES et al., 1997). Esta ação permitiu a empresa consolidar-se com uma das maiores empresas de linha branca da América Latina. Com esta aquisição, a Refripar deixou de ser nacional e passou a pertencer a uma matriz internacional, conforme o organograma da empresa observado na figura 4.1.

No ano seguinte, todos os produtos de linha branca produzidos pelas plantas adquiridas passaram a utilizar a marca da Electrolux, e a estratégia da empresa para o mercado brasileiro passou a ser alinhada à estratégia da matriz sueca no qual foram realizados investimentos para incrementar a competitividade das plantas e dos produtos fabricados no mercado nacional (GUIMARÃES et al., 1997).

Em 2012, a empresa possui duas unidades fabris em Curitiba, uma produzindo *freezers* e refrigeradores e a outra, aspiradores e lavadoras de alta pressão. Em São Carlos, produz lavadoras de roupa, *freezers* e fogões. Em Manaus, são fabricados condicionadores de ar e microondas. O total de funcionários é de aproximadamente 8.000.

Segundo Koike (2008), o país foi um dos melhores mercados da empresa, apresentando crescimento de 7,4% em 2008.

Em 2011, a empresa ocupava a 84ª posição no *ranking* das 1000 maiores empresas do Brasil, com receita bruta aproximada de R\$ 3,73 bilhões. Segundo o Valor Econômico (2010), a origem do capital da empresa sueco, sendo uma empresa de controle privado.

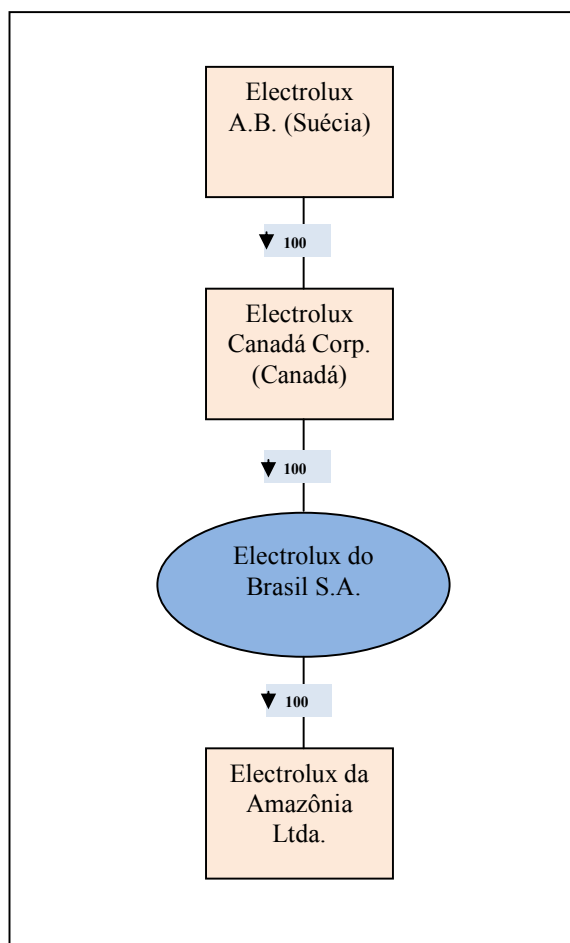


Figura 4.1 – Organograma da Electrolux
Fonte: Valor Econômico, 2010.

Até se tornar a segunda maior empresa no mercado de eletrodomésticos de linha branca do Brasil, ocorreu uma série de aquisições anteriores envolvendo empresas nacionais. A seguir, apresenta-se a história das empresas adquiridas.

4.1.1 Indústrias Pereira Lopes

Em 1942, Ernesto Pereira Lopes fundou, na cidade de São Paulo, a Indústria Pereira Lopes. Em um barracão alugado, ele e seus irmãos fabricavam motores elétricos. Em 1943, eles adquiriram uma área na periferia de São Carlos, para onde transferiram a empresa (DITOMASO, 2000; KIÇULA E VALENTE, 1994).

Segundo Ditomaso (2000), a empresa foi pioneira, no Brasil, na fabricação de compressores herméticos para refrigeração e de geladeiras com a marca Clímax, a partir de 1948. A Indústria Pereira Lopes chegou a ter 3.500 empregados diretos e a produzir 100 mil produtos em um único mês, em uma linha que posteriormente foi ampliada para fabricação de *friezers*, lavadoras de roupa, condicionadores de ar, etc (KIÇULA E VALENTE, 1994).

Em 1968, a empresa mudou sua razão social para Pereira Lopes IBESA Indústria e Comércio Ltda. No ano seguinte, transferiu sua fabricação de compressores para a Sociedade Intercontinental de Compressores (SICOM²¹), também sediada em São Carlos. Em 1983, a razão social da empresa foi novamente alterada para Clímax Indústria e Comércio (DITOMASO, 2000; KIÇULA E VALENTE, 1994).

Em 1982, a empresa teve 92% de seu capital adquirido pela Refrigeração Paraná S/A – REFRIPAR. De acordo com Ditomaso (2000), nesta época, a empresa fabricava produtos com as marcas White-Westinghouse, Sanyo, além da própria marca Clímax. Com a aquisição, em 1994, a razão social da empresa mudou para Refrigeração Paraná S/A e todos os produtos passaram a ser comercializados com a marca Prosdócimo. A planta de São Carlos ficou responsável pela fabricação de refrigeradores, lavadoras de roupa e condicionadores de ar.

4.1.2 Refrigeração Paraná - REFRIPAR

Em 1949, a Refrigeração Paraná – REFRIPAR foi fundada por um mecânico e seus amigos na cidade de Curitiba. A empresa iniciou suas atividades como uma pequena fábrica de refrigeradores com tecnologia própria e seus produtos eram vendidos nas lojas Prosdócimo, em Curitiba (GUIMARÃES et al., 1997).

²¹ Adquirida pela norteamericana Tecumseh em 1984, como apresentado no capítulo anterior.

Em 1954, os filhos de João Prosdócimo adquiriram o controle acionário da Refripar e a empresa passou a fabricar seus refrigeradores com a marca Prosdócimo. Em 1958, a empresa contratou seu primeiro engenheiro mecânico e alguns técnicos com o objetivo de ampliar o número de produtos oferecidos aos consumidores. Em 1961, a Refripar lançou o 1º *freezer* horizontal no Brasil. Neste ano, a empresa contava com 72 empregados, produzindo aproximadamente 15 produtos por dia, totalizando 500 produtos fabricados no ano, considerado um recorde para aquela época (ELECTROLUX, 2005; GUIMARÃES et al., 1997).

Em 1962, a empresa ampliou sua estrutura, passando a contar com 360 funcionários, com uma produção de 300 unidades por dia. No ano seguinte, a empresa inaugurou uma nova planta, no bairro de Guabirota, em Curitiba, passando a contar com 600 empregados (GUIMARÃES et al., 1997).

Em 1977 a empresa passou a produzir *freezers* verticais, sendo a primeira a lançar este produto no mercado nacional (ELECTROLUX, 2005).

Em 1982, a Refripar adquiriu o controle acionário da Clímax, o que lhe proporcionou uma grande alavancagem. Nessa ocasião, a produção da Refripar era de 1.700 unidades por dia, contando com 1.750 funcionários. Em 1988, sua capacidade de produção passou para 80.000 produtos por mês, devido ao funcionamento da segunda planta, em Curitiba. Neste mesmo ano, a empresa adquiriu 49% do capital social da Oberdorfer S/A (Wap Equipamentos Industriais Ltda) que produzia lavadoras de alta pressão, finalizando a compra dos outros 51% restantes em 1994 (ELECTROLUX, 2005; GUIMARÃES et al., 1997).

Segundo Guimarães et al. (1997), em 1990, a Refripar fez um acordo com a Sanyo, empresa japonesa, possibilitando o comércio, em território nacional, de produtos dessa marca. O acordo também permitiu a transferência de tecnologia, conhecimentos e informações sobre a produção de refrigeradores, *freezers*, aparelhos de ar condicionado e, principalmente, de forno microondas.

De acordo com a Electrolux (2005), em julho de 1994, a Electrolux comprou 10% das ações da Refripar e 4% das ações preferenciais. Com essa ação, a Refripar rompeu o acordo de transferência tecnológica com a Sanyo. Em 1996, a Electrolux adquiriu o controle acionário da Refripar. Com a aquisição, a empresa passou a contar com 5.500 funcionários, distribuídos em suas cinco unidades fabris: Refripar-Curitiba/PR, Refripar-São Carlos/SP, Electrolux-

Guarulhos/SP, WAP-Curitiba/PR e Refripar da Amazônia-Manaus/AM (GUIMARÃES et al., 1997).

Em 1997, a Refripar mudou o nome para Electrolux do Brasil S.A. (ELECTROLUX, 2005; GUIMARÃES et al., 1997). A Figura 4.2 ilustra a sequência de aquisições que levou a Electrolux no Brasil se tornou a segunda maior empresa de linha branca no país. Em ambos os casos de aquisição, a empresa compradora utilizou como estratégia a manutenção da marca própria e a extinção da marca de suas adquiridas.

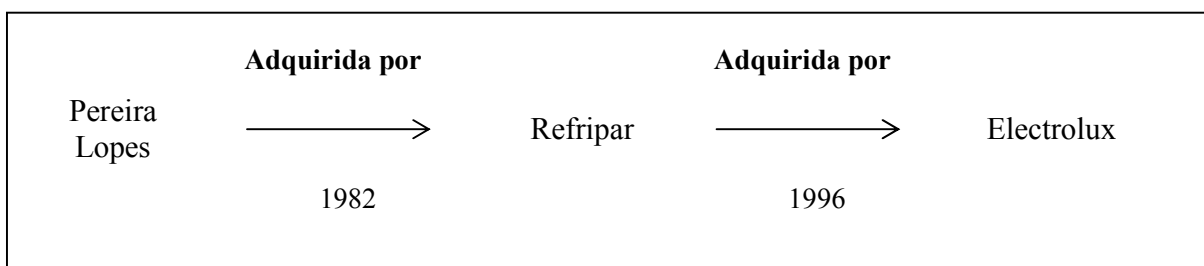


Figura 4.2 – Sequência de aquisições que levaram à estrutura atual da Electrolux
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 A Whirlpool

A Whirlpool foi fundada em 1911 por Lou e Emory Upton, em Saint Joseph, Michigan (EUA). Seu nome original era Upton Machine Company e produzia lavadoras utilizando motores elétricos (WHIRLPOOL, 2011b).

A empresa comercializa seus produtos em mais de 170 países, e, em 2009 contava com cerca de 67 mil colaboradores, em 67 fábricas e centros de pesquisas distribuídas nos Estados Unidos, Europa, Ásia e América Latina (WHIRLPOOL, 2010c).

No Brasil, a história da empresa se iniciou com a parceria com o Grupo Brasmotor, na década de 1950. O principal objetivo era, para a Brasmotor, trazer novas tecnologias para o Brasil e, para a Whirlpool, expandir seus negócios fora dos Estados Unidos. Em 1997, a empresa adquiriu o controle acionário da Multibrás, fabricante das marcas Brastemp e Consul, e da Embraco, produtora de compressores para refrigeração (WHIRLPOOL, 2010b). Com esta aquisição, a Multibrás passou a ser controlada pela empresa norte-americana.

A figura 4.3 apresenta sua estrutura de propriedade. As setas indicam as relações de propriedade entre as várias unidades da empresa no mundo, bem como a porcentagem do capital que uma unidade tem sobre a outra.

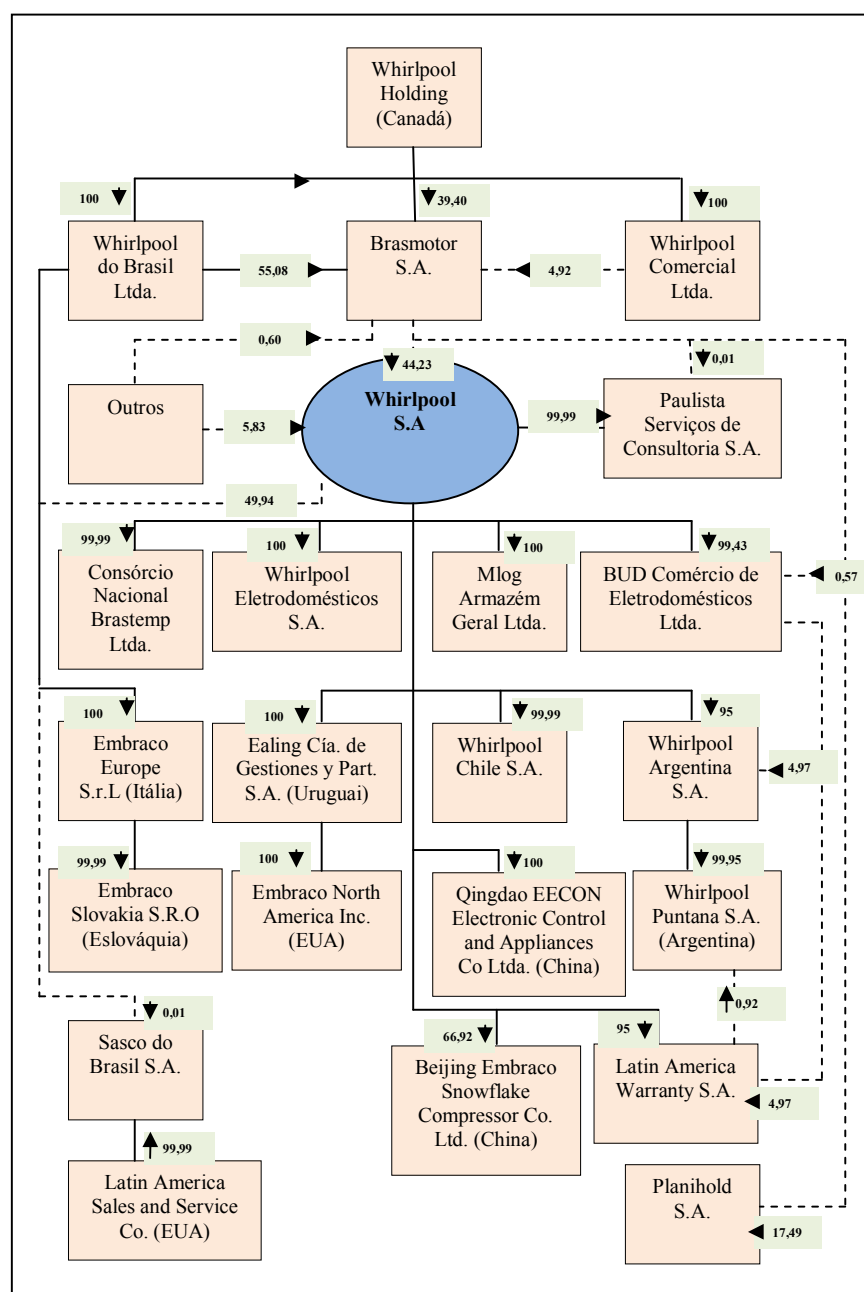


Figura 4.3 – Organograma da Whirlpool

Fonte: Valor Econômico, 2010.

O mercado latino americano é o segundo maior da empresa no mundo, representando 20% de seus negócios globais, ficando atrás somente dos EUA (WHIRLPOOL, 2011a). Juntas, as marcas Consul e Brastemp têm, em quantidade de eletrodomésticos nas casas dos consumidores brasileiros, cerca de três vezes o tamanho da frota de automóveis do país.

Em 2010, a Whirlpool ocupava a 47ª posição entre as 1000 maiores empresas do Brasil. Sua receita bruta foi de R\$ 7,38 bilhões. No mesmo ano, empregava 8 mil pessoas, distribuídas nas seguintes unidades: São Paulo, que fabrica produtos de cocção; Rio Claro (SP), lavanderia; Joinville (SC), refrigeração; Manaus (AM), condicionadores de ar e microondas e Tamboré (SP), onde possui um centro de logística (WHIRLPOOL 2010e).

Como no caso da Electrolux, a posição da Whirlpool como maior empresa de linha branca no mercado nacional se consolidou a partir de uma sequência de aquisições. O próximo item apresenta a história da Semer, Consul, Brastemp e Multibrás.

4.2.1 Semer

Em 1946, na cidade de São Paulo, foi fundada a indústria Irmãos Semeraro S.A. Suas atividades eram voltadas para a produção de fogões a gás da marca Semer. Em 1984, a Brastemp adquiriu 100% do controle acionário da empresa, alienando 15% para a Consul S.A em 1991 (WHIRLPOOL 2010d).

Os fogões produzidos com a marca Semer eram destinados às classes de renda mais baixa. Em 1994, com a criação da Multibrás, a marca foi retirada do mercado.

4.2.2 Consul

A Consul foi fundada na cidade de Joinville, Santa Catarina, em 1950. De um barracão de 680m², saíram os primeiros refrigeradores da empresa (CONSUL, 2010).

Na década de 1960, a empresa lançou o Consul Júnior, precursor do frigobar. Este produto assegurou a liderança da marca no segmento. Nesta mesma década, a empresa lançou o primeiro *freezer* doméstico, o Supercongelador. A década de 1970 foi marcada pela inauguração de sua segunda fábrica e pelo lançamento de novos produtos, como o primeiro condicionador de

ar produzido totalmente no Brasil e uma linha de refrigeradores com cores vibrantes (vermelho, azul, verde e grafite).

Em 1976, a empresa foi adquirida pelo Grupo Brasmotor, dono das marcas Brastemp e Embraco (Empresa Brasileira de Compressores), que também manteve a marca Consul (WHIRLPOOL 2010a).

4.2.3 Brastemp

A Brastemp foi fundada em 1954, em São Bernardo do Campo, pelo Grupo Brasmotor (WHIRLPOOL, 2010a). Logo em seus primeiros anos, a empresa estabeleceu parceria com a Whirlpool e a Sears Roebuck, também norte-americana, com objetivo de assegurar a assistência técnica de suas lavadoras, fogões e condicionadores de ar (WHIRLPOOL 2010b).

A marca Brastemp conseguiu construir uma boa reputação entre os consumidores, tornando-se uma forte referência de qualidade em eletrodomésticos. A empresa produzia toda a linha de produtos da linha branca, bem como alguns eletroportáteis como cafeteira, liquidificadores e multiprocessadores (BATISTA; CASTRO E BULÉ, 2009).

Na década de 1990, esta foi fundida a uma nova empresa criada pelo Grupo Brasmotor, como mostrado a seguir, mas a marca continuou no mercado.

4.2.4 Multibrás

Em 1994, o Grupo Brasmotor promoveu a fusão entre as empresas Brastemp, Consul e Semer, criando a empresa Multibrás, que se tornou a maior empresa de linha branca da América Latina.

Em 1997, a Multibrás adquiriu a Whirlpool Argentina, no mesmo período em que ocorria a aquisição de grande parte das ações da Brasmotor pela Whirlpool, que se tornou acionista majoritária. Em 1998, a Multibrás assumiu as operações da empresa Philips no Chile e constituiu a Whirlpool Chile (WHIRLPOOL 2010b).

Em 2000, em um leilão público na Bovespa, a Whirlpool adquiriu as ações da Multibrás e do Grupo Brasmotor, passando a deter quase 95% do capital dessas duas empresas. A Figura 4.4 ilustra essa sequência de aquisições. Neste caso, a empresa compradora utilizou como

estratégia a manutenção das marcas Brastemp e Consul no mercado nacional, uma vez que estas marcas eram líderes em vendas.

Após a aquisição pela Whirlpool, no entanto, a reputação das marcas adquiridas passou a ser questionada (LUZ, 2011). Em 2011, a Whirlpool foi a empresa de eletrodomésticos que mais recebeu queixas no Sistema Nacional de informações de Defesa do Consumidor (Sindec), com 8,64% do total de reclamações.

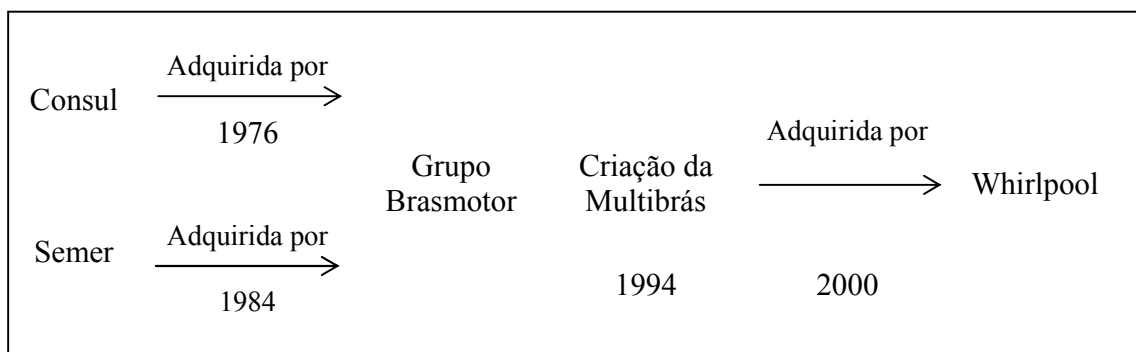


Figura 4.4 – Sequência de aquisições que levaram à estrutura atual da Whirlpool

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 A Mabe

A Mabe foi fundada em 1946, por Egnon Mabardi e Francisco Berrondo, no México. A origem do nome da empresa leva em conta as iniciais dos sobrenomes de seus fundadores. No início, a empresa produzia móveis para cozinha (MABE, 2011a). Na década de 1950, a empresa instituiu a linha branca em sua fabricação.

A empresa lidera o mercado mexicano de eletrodomésticos, com 48% do mercado e é a única empresa latino-americana de linha branca a competir em mercados globais. O grupo Mabe é o maior exportador do setor para os Estados Unidos e maior fabricante de fogões do mundo. Em 2010, possuía 18 fábricas, com cerca de 20 mil funcionários e faturamento anual de US\$ 3,8 bilhões (MABE, 2011a).

As principais iniciativas internacionais da empresa começaram em 1962, com a criação de um Centro de Manufatura na Venezuela. Em 1966, ocorreu a ampliação da rede de distribuição na América Central, Caribe e em parte da América do Sul. Três anos depois, a

empresa fundou o consórcio manufatureiro, com a participação igualitária entre as empresas Mabe, IEM, Supermatic e Acros, com o objetivo de fabricar motocompressores.

A partir de 1987, a empresa busca o crescimento da comercialização de seus produtos na América Latina. Também em 1987, a empresa firmou a *joint venture* com a General Electric (GE), para competir no mercado mexicano e ser um centro de exportação para o mercado americano. A Mabe ficou com 52% e a GE, com 48% das ações (MABE, 2011b).

Em 1988, ocorreu a Aquisição da GIS, líder em máquinas de lavar no México. Foi lançado o primeiro projeto conjunto entre Mabe e GE, na fábrica de Lieser de San Luis Potosí, tornando esta planta a maior fábrica de estufas do mundo.

Em 1990, foi fundada a Mabe Andina e a empresa tornou-se líder do mercado de linha branca de países como Venezuela, Colômbia, Equador e Peru. Em 1993, com a marca Regina, a empresa buscou aumentar sua participação na América do Sul. Neste mesmo ano, a Mabe firmou aliança com a CETECO, da Holanda, que fabricava lavadoras e estufas na Venezuela. A empresa, em 1994, firmou aliança estratégica com a Sanyo para fabricação de compressores. Na Argentina, a empresa adquiriu a Kronen, criando a Mabe Argentina.

Também na década de 1990, a Mabe adquiriu a Polarix, da Colômbia, a Durex, do Equador, duas fábricas de refrigeradores das marcas Patrick-Fagor e Saccol, na Argentina, a marca Inresa, no Peru, a participação da Mabe e da GE Brasil, para formar a GE Dako, as marcas Condesa e Admiral, além da gestão da marca GE e da fusão com a empresa MADOSA na Venezuela (MABE, 2011b).

A Mabe passou a atuar no Brasil através da associação com a GE, que adquiriu participação acionária da produtora de fogões Dako. Em 2003, adquiriu o controle acionário da Dako e, em 2004, da CCE. Com estas duas ações, a empresa fundou a Mabe Brasil (MABE, 2011a e MABE 2011b). Juntas, a Mabe Brasil e Mabe Argentina formam a Mabe Mercosul.

O lançamento da marca própria no mercado brasileiro ocorreu em 2008, no ano seguinte, a empresa adquiriu as operações da BSH-Continental no Brasil, passando a ocupar o segundo lugar em vendas no mercado brasileiro, com 25%, ficando atrás somente da americana Whirlpool (REUTERS, 2009).

Com estas operações, a empresa passou a ser detentora das marcas GE, Mabe, Dako, Continental e distribuidor sob licença da marca Bosch. No entanto, esta estratégia não se mostrou viável para a Mabe, pois ficou com nomes demais em seu portfólio e sua participação de

mercado patinou. Em 2011, a Mabe resolveu deixar de produzir eletrodomésticos com a marca própria e da Bosch (MADUREIRA, 2011).

O Brasil foi responsável por 30% das vendas globais da Mabe em 2010, superando inclusive o México (MADUREIRA, 2010). A receita mundial da empresa foi de US\$ 3,8 bilhões neste ano. Segundo a autora, parte do bom desempenho é devido ao reposicionamento de suas marcas. Como faz nos 70 países onde atua, a empresa elegeu uma marca para cada segmento de mercado.

Suas cinco unidades fabris estão distribuídas nas seguintes cidades: Campinas (SP), Itu (SP) e Hortolândia (SP) e empregam mais de 5 mil colaboradores. A empresa dispõe também de assistência técnica em 26 Estados brasileiros, além do Distrito Federal (MABE 2010).

Os próximos tópicos apresentam a história das empresas nacionais Dako e Continental, adquiridas pela Mabe.

4.3.1 Dako

A Dako foi fundada em 1935, quando Joaquim Gabriel Penteado adquiriu uma fábrica paulista de fogões praticamente desativada, em Campinas. A origem do nome Dako vem da abreviação do sobrenome de seu primeiro proprietário, Heitor Dácomo. No início, os fogões eram produzidos de forma quase artesanal e a produção mensal era de 35 fogões. Os fogões a carvão, chamados de Piloto, em pouco tempo projetaram o nome Dako em todo o Brasil (DAKO, 2007).

Em 1946, a empresa passou a produzir, em menor escala, fogões populares à lenha. Em 1949, a empresa passou a produzir seus primeiros fogões elétricos. A crise de energia elétrica em 1950 gerou uma queda na produção de fogões elétricos. A saída da empresa foi investir na produção de fogões a querosene. Esta estratégia deu certo, tanto que a Dako passou a produzir 100 fogões por dia. Em 1954, a empresa passou a produzir fogões utilizando o gás liquefeito de petróleo (GLP), com 7.500 unidades por mês, atingindo a marca de 10.000 unidades em 1957.

A década de 1960 foi marcada pela expansão da comercialização dos fogões da empresa por todo o Brasil. Ao longo da década de 1970, a Dako lançou três modelos de fogões a

gás, atingindo a produção de 42.000 unidades por mês em 1979. Na década de 1980, a Dako tornou-se a maior empresa de fogões a gás da América Latina.

Em 1990, a empresa mudou-se para sua nova fábrica com 130.000m², localizada no distrito industrial de Campinas. Em 1996, ocorreu a fusão com a General Electric (GE). Foi criada a GE DAKO com o objetivo de unir forças para conquistar novos mercados, até que em 2003, a Mabe assumiu o controle acionário.

Os fogões com a marca Dako tinha participação de 35% no mercado brasileiro, ocupando a posição de marca líder no mercado latino-americano e suas exportações eram destinadas para mais de 50 países (DAKO, 2007).

4.3.2 Continental

A Continental iniciou suas atividades em 1920. Naquela época, a empresa era chamada de Fundação Brasil e fabricava peças de ferro esmaltado, como torneiras e cubas (CONTINENTAL, 2009). Em 1954, a empresa lançou seu primeiro fogão de gás engarrafado. A linha se chamava Continental e fez tanto sucesso que a Fundação Brasil trocou de nome e se tornou uma das maiores empresas de eletrodomésticos do Brasil.

Na década de 1960, a empresa lançou o primeiro fogão com acendimento automático e compartimento especial para banho Maria. Nos anos 1980, a empresa procurou investir em funcionalidade de *design* em seus fogões, depuradores de ar e fogão com mesa auxiliar (CONTINENTAL, 2009).

A empresa fabricava e comercializava os seguintes produtos: fogões, cooktops, depuradores e coifas, fornos elétricos, refrigeradores e *freezers*, lava louças, lavadoras e secadoras de roupa.

Em 1994, a Bosch Siemens Hausgeräte (BSH) adquiriu o controle acionário da Continental passando a atuar com duas marcas, a Bosch, voltada para o mercado com maior poder aquisitivo, e a Continental, para o mercado mais popular (CONTINENTAL, 2008). A empresa passou a ter sua sede na cidade de São Paulo, mais duas fábricas e um centro de distribuição no Estado. A filial brasileira tornou-se responsável por todas as operações no Mercosul.

Em 2008, a empresa foi transferida para Hortolândia, onde Bosch havia inaugurado uma nova planta (CONTINENTAL, 2008). Em 2009, as operações brasileiras da empresa foram adquiridas pela mexicana Mabe por cerca de R\$ 70 milhões (RIBEIRO, 2009a). A Figura 4.5 ilustra essa sequência de aquisições.

O Brasil é o único mercado onde a marca Mabe não está presente. No mercado nacional, a Mabe atua com a marca GE na linha de produtos *premium*, a Continental foi a marca reposicionada para ocupar o lugar que era da Mabe, voltada para itens de preço intermediário e a Dako é voltada para produtos de consumo popular. A marca Bosch deixou de ser produzida pela empresa, mas a Mabe detêm os direitos de sua comercialização no Brasil, que pode ser importada da Alemanha.

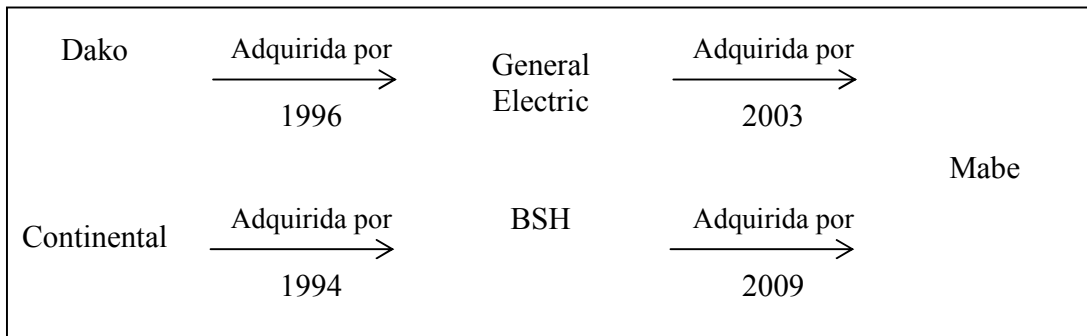


Figura 4.5 – Sequência de aquisições que levaram à estrutura atual da Mabe

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 Conclusão

O capítulo mostrou a história das principais empresas de linha branca do país ao longo de várias décadas. Tratava-se de uma indústria consolidada, com marcas bem aceitas pelo público, sendo que a Brastemp conseguiu uma reputação de boa qualidade que não foi alcançada por nenhuma das marcas depois produzidas pelas multinacionais. Apesar disso e de existirem empresas de capital nacional com atuação internacional, isso não ocorreu neste setor.

Como pode ser observado, a história dessa indústria é marcada por uma série de fusões e aquisições, que primeiramente ocorreram entre empresas nacionais, mas, na década de 1990 ocorreu seu processo de desnacionalização, decorrente do contexto econômico daquele período e que também afetou alguns outros setores.

Com essas aquisições, o setor de eletrodomésticos de linha branca nacional passou a ser controlado pelas grandes multinacionais, dominado por poucas empresas que aparecem listadas no capítulo 3 com uma configuração de mercado oligopolizada, acompanhando a estrutura de mercado em nível mundial.

As empresas que passaram pelo processo de aquisição se tornaram uma unidade a mais da empresa compradora. Em muitos casos, isso faz com que estas unidades percam funções mais nobres, que vão se centralizando na matriz, tornando-se apenas unidades de manufatura. Isso acontece primeiramente com a aquisição entre empresas nacionais, conforme observado no caso das Indústrias Pereira Lopes, e continua com a aquisição pelas multinacionais. Este fato pode ser visto com mais detalhes no capítulo a seguir, no qual são apresentados os impactos da mudança de propriedade em uma empresa de linha branca nacional que foi adquirida.

CAPÍTULO 5 – MUDANÇAS NA GESTÃO DE UMA EMPRESA INTERNACIONALIZADA

Este capítulo apresenta as mudanças ocorridas na gestão de uma empresa de capital nacional que foi adquirida por uma multinacional. Como observado por Wood Jr et al. (1994), a empresa adquirida se torna uma divisão da multinacional e tem que aceitar diversas mudanças. No caso da empresa pesquisada, foram analisadas as mudanças no quadro diretivo, a influência da matriz, a estrutura das plantas, produção, emprego e o lançamento de novos produtos. A análise detém-se, ainda, em mudanças nas áreas manufatura e recursos humanos, porque foram bastante afetadas pelo processo de aquisição e devido a seu interesse para a engenharia de produção.

A empresa escolhida para a pesquisa é uma das grandes multinacionais que dominam o mercado de linha branca. Neste texto, o nome fictício para se referir a empresa pesquisada é ApplianceCo.

Seu processo de internacionalização ocorreu na segunda metade da década de 1990, no momento em que as grandes multinacionais estavam expandindo seus investimentos em outros países, sendo que o Brasil foi fortemente afetado pelas fusões e aquisições decorrentes desses investimentos, como observado no Capítulo 3.

As informações aqui apresentadas foram obtidas por meio de entrevistas realizadas entre 2009 e 2011, envolvendo gerentes e diretores das áreas de manufatura e recursos humanos que trabalhavam na empresa antes da aquisição e que, portanto, acompanharam as principais mudanças pelas quais a empresa passou. Também foram utilizados dados de pesquisas anteriores realizadas na mesma empresa por Araújo et al. (2006) e Gitahy et al. (1997), assim como documentos e publicações sobre a empresa, como detalhado na Introdução.

A ApplianceCo produz a linha completa de eletrodomésticos de linha branca, além de alguns eletroportáteis. Estes são comercializados em vários países com 18 marcas diferentes. A empresa possui um total de 47 plantas, produzindo ou estocando seus produtos, empregando, ao todo, 58.000 funcionários diretos. No Brasil, a ApplianceCo possui três plantas produtivas e um escritório administrativo.

No item a seguir, são apresentadas as informações sobre o período da aquisição, para depois analisar as principais mudanças que se seguiram.

5.1 O processo de aquisição

Antes de ser adquirida, a empresa era de capital nacional e propriedade familiar. Seu presidente era o proprietário. Na segunda metade da década de 1990, a ApplianceCo passou a deter 100% das ações ordinárias. Com isso, a empresa adquirida foi transformada em uma filial da multinacional, vinculada a uma unidade corporativa na América do Norte, que tem suas ações negociadas na bolsa de Nova York e nas principais bolsas da Europa. No Brasil, a ApplianceCo é uma S.A. de capital fechado.

A aquisição fazia parte da estratégia da matriz de expandir internacionalmente sua marca. Conforme apontado por Furtado (2003), Tanure e Cançado (2005) e Wood Jr et al. (2004), o Brasil passou a ser considerado um mercado relevante. Para a ApplianceCo, o país representava uma boa oportunidade, por se tratar de um país com grande número de consumidores e com grande potencial de crescimento. Fatores como ser um país emergente e com estabilidade macroeconômica ajudavam, ainda, na sua credibilidade, dando confiança para a ApplianceCo apostar no mercado nacional. O investimento no Brasil facilitava, também, o acesso a outros países da América Latina.

Após a compra das ações, houve uma aproximação entre os executivos das duas empresas, principalmente entre o presidente da filial brasileira da ApplianceCo e o diretor superintendente da empresa nacional, que iniciaram as negociações. Foi contratada uma empresa de consultoria, com o objetivo de avaliar situação da empresa nacional. Também participou deste processo um advogado, que prestava serviço para a empresa naquela época.

Na empresa nacional, o antigo presidente avaliou que a vinda das multinacionais do setor era inevitável, trazendo consigo um aumento substancial do nível de concorrência. Na época, a empresa havia apresentado recordes de faturamento e produção, o que a valorizou na venda. Por isso, para o diretor de produção entrevistado, “a empresa foi vendida na hora certa”.

Segundo este diretor, “a empresa [nacional] produzia uma pequena variedade de produtos”. Em uma das plantas, ainda eram produzidos refrigeradores com lã de vidro²² e gás CFC (Clorofluorcarboneto) e apenas uma máquina de lavar com tecnologia híbrida, americana e brasileira. Outra planta estava apenas começando a produzir refrigeradores com poliuretano. Isso

²² A lã de vidro era utilizada para o isolamento térmico, mas sua eficiência é baixa e sua produção emite partículas de sílica no ar, o que pode causar uma doença pulmonar chamada de silicose. Por isso, esta foi substituída pela espuma expansível de poliuretano.

mostra a fragilidade da empresa para enfrentar a concorrência internacional que estava se iniciando.

Após a aquisição, as mudanças na empresa nacional começaram. No item a seguir são apresentadas as alterações no quadro diretivo da empresa.

5.2 Mudança no quadro diretivo

A empresa adquirida era familiar e passou para uma estrutura profissionalizada. O presidente da empresa nacional saiu e alguns gerentes começaram a se desligar.

No lugar do ex-presidente, assumiu o diretor executivo da filial da ApplianceCo. Ele foi mantido na função de presidente por dois anos e, logo depois, assumiu o atual presidente, que aparece no quadro 5.1 como CEO da América Latina. Neste quadro, apresenta-se um resumo do currículo dos principais executivos. A maioria dos diretores têm formação em administração e engenharia e fizeram pós graduação, principalmente na área da gestão, como apresentado no quadro 5.1.

Durante o processo de fusão, vieram profissionais de outros países para apoiar a transição, mas depois de dois anos, estes foram embora. O único estrangeiro que faz parte do quadro atual de executivos é um peruano, que é diretor de marketing e exportação. Ele ingressou na ApplianceCo em 2000 e já havia ocupado a posição de gerente geral nas unidades do Peru e Porto Rico. Essa diretoria foi criada após a aquisição, com o objetivo de constituir novos mercados na América Latina.

Após a aquisição, foi criado um escritório administrativo localizado na cidade de São Paulo. Esta unidade é a sede central no Brasil e responde diretamente para a matriz mundial, sendo responsável pela gestão das demais unidades. Nesta unidade, estão a Presidência e três diretorias, a de marketing e exportação, a financeira e a de recursos humanos.

No sentido de integrar as estratégias em nível mundial, a ApplianceCo passou a contar com uma estrutura matricial. Os diretores das principais filiais, além de cuidar das atividades relacionadas a seus cargos, passaram a se envolver, também, em processos globais da empresa. Por outro lado, a influência da matriz na filial nacional aumentou. O próximo item aborda sobre este aspecto.

Quadro 5.1 – Currículo dos principais diretores da ApplianceCo

Função	Graduação	Pós graduação	Ano de ingresso	Experiência anterior
CEO América Latina	Administração FGV	- MBA pela Michigan State University - Doutorado Harvard Business School	1998	Presidente a ApplianceCo no Brasil
CFO América Latina	Administração USP	Contabilidade (USP)	1997	<i>Controller</i>
Diretor de Recursos Humanos	Administração (s.d)	Marketing (s.d)	2002	Danone, Pepsi Co, Nabisco e Philip Morris
Diretor de Compras	Administração USP	Economia para o Comércio Internacional (USP)	2004	Atuou no ramo automobilístico na Autolatina, Ford e Johnson Controls
Diretor de Serviços ao Consumidor	Engenharia Mecânica UFSC	Gestão Empresarial (FGV)	1991	Gerente de engenharia de produtos, R&D, produtos de marketing e gerente de divisão – serviços ao consumidor da ApplianceCo
Diretor de Auditoria Interna	Computação Mackenzie	Administração e Finanças (FGV)	s.d	Auditor na Arthur Andersen e Deloitte Touche
Diretor de Desenvolvimento de Produtos e Qualidade	Engenharia Mecânica	s.d	1989	Gerência de produção, de planejamento industrial e qualidade, de engenharia, de implantação de fábrica e de projeto de produto na ApplianceCo
Diretor de Manufatura	Engenharia de Produção	Engenharia Mecânica	1996	Área industrial na British American Tobacco
Diretor de Vendas	Administração	s.d	1995	Área comercial de bens duráveis da ApplianceCo
Diretor de <i>Supply Chain Management</i>	Engenharia Mecânica	Logística Empresarial FGV	1992	Supervisor de engenharia industrial, compras, gerente de divisão de logística e distribuição e gerente da divisão de <i>supply chain management</i> da ApplianceCo
Diretor de divisão <i>Floor Care & Light Appliances</i>	Administração UFPR	Gestão de Equipes FGV	2002	Supervisor de compras, gerente de divisão de manufatura da ApplianceCo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações do site da empresa, 2008.

5.3 Influência da matriz

Como apontado por Furtado (2003) e Wood Jr. et al. (1993), após uma aquisição, as funções corporativas passam a ser comandadas pelas multinacionais de forma centralizada. Foi

o que também ocorreu neste caso. Logo após a aquisição, as plantas do Brasil passaram a se reportar a uma diretoria centralizada nos Estados Unidos.

Em meados dos anos 2000, assumiu um novo presidente mundial, que intensificou o processo de mudança nas diversas plantas do mundo. Um dos eventos que contribuiu para a aceleração do processo de reestruturação, no Brasil, foi a retração no mercado de eletrodomésticos de linha branca a partir de 1997. O setor enfrentou uma crise que durou aproximadamente sete anos. A empresa trabalhou no prejuízo por um período de aproximadamente cinco anos. Nesta fase, a empresa se reestruturou e realizou demissões, incluindo alguns diretores, superintendentes e gerentes.

Embora assuntos que envolvessem grandes investimentos sempre fossem decididos em conjunto com a matriz, sua interferência foi aumentando de forma gradativa, na medida em que os relatórios, os sistemas de gestão e o planejamento estratégico foram se integrando. As decisões relacionadas à plataforma de produtos, aquisição de máquinas e equipamentos e tecnologia de manufatura são centralizadas na matriz, com o objetivo de manter um padrão para toda a empresa. Todo o planejamento e mix de produtos vêm pronto do *marketing*.

A partir de 2006, a matriz passou a impor uma política de recursos humanos corporativa. Em 2008, a interferência da matriz nas filiais voltou-se para a engenharia de produtos, no sentido de promover uma maior integração e uniformização nos processos de desenvolvimento de produtos, *design* e plataformas de produção entre as filiais, o que antes ocorria de forma mais independente.

Nos últimos anos, a empresa estava passando por uma mudança relacionada à produção e compras, que passariam a ser coordenadas pela matriz. Segundo o diretor de produção, o planejamento estratégico é centralizado e passado para as plantas, que o “ajustam à realidade local e a suas respectivas demandas”. As áreas financeira, comercial e de logística continuariam a ter estratégias regionalizadas, devido às peculiaridades de cada país.

Uma das primeiras mudanças que ocorreram após a aquisição foi a necessidade de enviar relatórios para a matriz. As reuniões entre matriz e filiais do país são anuais, porém, mensalmente, relatórios financeiros, envolvendo principalmente rentabilidade, lucro ou prejuízo, são enviados para os diretores na matriz. Estes relatórios visam uniformizar as informações entre a matriz e suas filiais em diferentes países. Isso tem exigido a criação de novos cargos. Além do

gestor financeiro, a filial do Brasil teve que criar um cargo de tesoureiro, responsável pelo informe financeiro para a matriz.

A aquisição também impôs um novo controle orçamentário. Existe um orçamento anual e cada planta deve se esforçar para que a empresa consiga atingi-lo. Da mesma forma, o orçamento de cada planta é negociado junto à matriz, porém o controle dos custos e despesas, bem como as contas de investimento, é administrado de maneira autônoma, entre as filiais no Brasil. De qualquer forma, as filiais têm que justificar cada vez mais seus gastos.

Outra ferramenta de controle financeiro é o fluxo de caixa. A matriz estabelece uma meta, com uma margem de flutuação, controlada através de relatórios mensais ou trimestrais, com informações referentes ao volume produzido, número de ordens atendidas, dias parados, EBITDA²³, faturamento e outras informações sobre todas as áreas da empresa.

A matriz também controla a taxa de retorno sobre o investimento em cada planta, principalmente sobre recursos investidos em produção e *marketing*, que são analisados constantemente. No caso de lançamento de novos produtos, a empresa investe até um ano no novo produto. Se, neste período, ele não der retorno, ou ao menos pagar pelo investimento, a empresa para de investir nele.

Os investimentos são divididos em quatro categorias: expansão de capacidade, manutenção de capacidade, segurança e saúde/higiene de trabalho. Para expansão de capacidade, a matriz determina um limite orçamentário. Para gastos acima do limite, os diretores têm de fazer um relatório, que é submetido para avaliação dos gestores na matriz²⁴. Este processo leva no máximo dois dias para ter uma resposta. Se a expansão envolver construções de novas plantas, o processo é mais complexo, sendo necessário anexar projetos, cronogramas de execução, orçamentos, etc.

A seguir, apresentam-se as informações sobre as plantas da ApplianceCo no Brasil e como elas foram reestruturadas.

²³ EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.

²⁴ Este relatório é preenchido eletronicamente, por um sistema próprio da empresa.

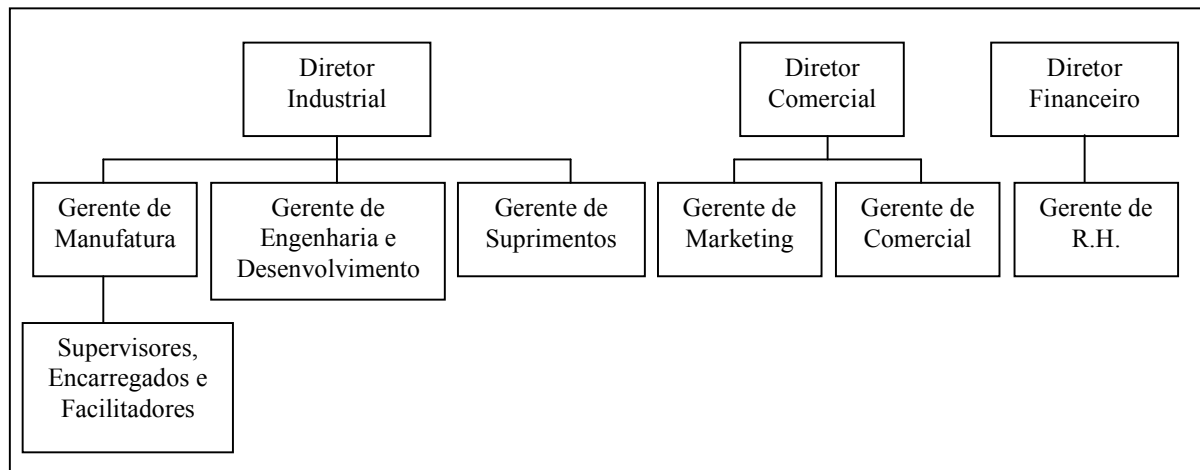
5.4 A estrutura das plantas

Como visto no Capítulo 2, muitas aquisições são seguidas por fechamento de fábricas e pela externalização de várias atividades, conforme apontado por Baumann (1996), Grun (1999), Haguenuer et al. (2001) e Oliveira (2002). Furtado (2003) aponta como, em muitos casos, essas mudanças acabam relegando as empresas adquiridas a papéis secundários na cadeia, enquanto as funções consideradas mais importantes mantêm-se centralizadas na matriz.

No caso da empresa analisada, apenas uma das quatro plantas foi fechada. Por outro lado, o processo de externalização ou terceirização, como passou a ser chamada a partir dos anos 1990, foi iniciada a partir da aquisição anterior, como será mostrado a seguir.

Quando foi adquirida, a empresa tinha quatro unidades produtivas. A Planta 1, localizada no sul do país, contava com 3 diretores e 6 gerências de divisão, como mostra a figura 5.1. Esta é a principal planta no Brasil e, por isso, possui a estrutura mais completa. Com a aquisição, a ApplianceCo transferiu para lá a tecnologia de produção de refrigeradores *frost free*, o que alavancou a produção de refrigeradores da empresa no Brasil.

Figura 5.1 – Organograma da ApplianceCo Planta 1 (1996)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Gitahy et al, 1997.

Esta planta não tem espaço para expandir, pois a cidade onde está instalada se desenvolveu em seu entorno e ela usa quase toda sua capacidade produtiva, apresentando uma taxa de ociosidade de apenas 2%. Seus equipamentos são antigos, o que, aliado à baixa taxa de

ociosidade, torna sua manutenção uma atividade crítica. Eles não podem quebrar e menos ainda ficar muito tempo parados.

Havia, nesta planta, cerca de 100 gerentes na manufatura. A fábrica era dividida em unidades na época denominadas minifábricas, que se constituíam em pequenas unidades produtivas com times próprios de manutenção, compras, programadores, montadores, bem como, gerentes, supervisores e facilitadores. Segundo um dos entrevistados, eram “miniempresas dentro de uma grande empresa”. Cada minifábrica produzia apenas um produto, não havendo a possibilidade de utilizar a mesma linha para produzir diferentes produtos.

Depois da aquisição, as minifábricas foram extintas. Segundo o diretor de produção, isso não foi imposto pela matriz, mas devido à percepção local da inadequação ao novo contexto competitivo. “Era necessário uma empresa mais enxuta para reduzir custos”. Com isso, ao longo dos anos, houve redução do número de diretores e gerentes de divisão, bem como a eliminação dos gerentes, encarregados e facilitadores dessas minifábricas. Em 2009, esta planta produziu aproximadamente 2,0 milhões de unidades. Em 2011, 2,2 milhões.

Algumas funções corporativas foram centralizadas nesta unidade, incluindo gestão de recursos humanos, gestão contábil financeira, compras, vendas, logística, *design*, prototipagem, desenvolvimento de produtos e qualidade. Também foi centralizada, nesta planta, a diretoria industrial, nas demais, somente o gerente de manufatura.

Os principais gestores destas áreas costumam se reunir com o presidente, que fica no escritório administrativo para alinhar decisões.

A Planta 2 localiza-se na região sudeste. Antes da fusão, existia uma gerência geral e cinco gerências de minifábricas, produzindo cada uma: uma geladeira de uma porta com lã de vidro, uma geladeira duplex de poliuretano, lavadora com abertura frontal e lavadora com abertura superior. Existia, ainda, uma minifábrica que realizava a montagem do ar condicionado e uma minifábrica de apoio, que realizava atividades como pintura e injeção de plástico, entre outras. Cada minifábrica contava com supervisores e encarregados, além de trabalhadores diretos.

Na Planta 2, assim como na Planta 1, a utilização de minifábricas mostrou-se viável quando esta produzia um volume muito grande de um único produto. Existia uma geladeira de uma porta, um produto barato, feito de materiais mais simples, como a lã de vidro e gases com CFC, que vendia 70 a 80 mil unidades por mês. Com este volume, a planta batia

recordes de produção. No entanto, com as mudanças nos componentes utilizados para a produção de refrigeradores e o câmbio desfavorável, a planta perdeu competitividade e quase foi fechada.

Em 1996, a Planta 2 empregava aproximadamente 2000 trabalhadores. Em 1997, com o fim das minifábricas e a reestruturação da empresa, esses passaram para cerca de 1500 e houve uma redução de 50% dos funcionários indiretos, como gerentes, engenheiros e supervisores. Em 2002, o refrigerador de lã de vidro saiu de linha, por estar ultrapassado. A produção de outro modelo de refrigerador foi transferido para a Planta 1, considerada mais moderna, e a de condicionadores de ar, para a Planta 3. Foram eliminados mais postos de trabalho diretos e o total de funcionários chegou a 980.

A Planta 2 recebeu, então, a fabricação das novas linhas de lavadoras, com tecnologia desenvolvida no Brasil, a produção de *freezers* e de fogões. Como resultado, ela acabou se recuperando. Até então, a ApplianceCo não produzia fogões no país. Os únicos fogões com a marca da empresa eram importados, para atender a uma faixa de renda superior. Isso elevou a produtividade da planta e, com o tempo, esta unidade tornou-se referência internacional em termos de produtividade de lavadoras de roupa e em pintura a pó, fruto de um investimento de US\$ 4 milhões para modernização de equipamentos de pintura feito em 1998.

Apesar de ter sido a planta mais afetada pelo processo de reestruturação, esta unidade é considerada estratégica para ApplianceCo devido a seu potencial de crescimento. Sua capacidade ociosa era de quase 48%, enquanto a Planta 1 não tinha como expandir.

Após a reestruturação, esta planta passou a contar com um gerente geral e cinco sub-gerências: compras (materiais indiretos), produção, expedição, recursos humanos e controladoria. O volume de produtos fabricados em 2011 nesta planta foi de aproximadamente 1,9 milhões de unidades.

O caso desta planta reflete bem as mudanças decorrentes da série de aquisições que ocorreram. A Planta 2 era a única unidade de uma empresa de capital nacional, com um estrutura organizacional completa da área administrativa à produção e comercialização. Ela foi adquirida por outra empresa de capital nacional e, neste momento, já perdeu partes de suas atividades para a matriz da adquirente. Com a aquisição pela multinacional, seu papel fica cada vez mais focado na manufatura. Ao longo do tempo, a planta, que era uma empresa, foi perdendo várias funções.

A Planta 3, localizada na Zona Franca de Manaus, é a menor de todas. Ela surgiu de uma parceria entre uma grande fabricante japonesa e a empresa nacional, com o objetivo de produzir e comercializar microondas no mercado interno. Na época da aquisição, havia 95 funcionários.

Após a aquisição, a produção de condicionadores de ar foi transferida para lá. Segundo o diretor de produção “compensa fazer lá porque os incentivos são muito grandes, mas a mão de obra é muito ruim”, Segundo o entrevistado, o mercado de trabalho é mais aquecido e a qualificação dos trabalhadores é baixa. A planta tem uma gerência geral, que se reporta à Planta 1, e cinco sub-gerências: compras (materiais indiretos), produção, expedição, recursos humanos e controladoria, mesma estrutura da Planta 2. Sua produção, em 2011, foi de 1,7 milhões de unidades.

Atualmente, ApplianceCo paga aluguel de dois *sites* produtivos à empresa japonesa para fabricar o microondas e o ar condicionado utilizando a marca própria e possui 1100 funcionários.

A Planta 4, também localizada na região sul, tinha 120 funcionários e produzia mini-refrigeradores, aspiradores de pó, enceradeiras e lavadoras de alta pressão. Após a aquisição, esta unidade foi desativada. A produção de mini-refrigeradores foi direcionada para a Planta 1, enquanto as demais foram transferidas para a planta de outra subsidiária da ApplianceCo.

Em 2010, o total de gerentes nas três plantas que permaneceram era 78. Em 2011, a empresa contava com aproximadamente 160 engenheiros e o corpo gerencial, composto por diretores e gerentes, somava 90 colaboradores.

A empresa já havia terceirizado algumas atividades antes da aquisição, como segurança e refeitório. Outras foram terceirizadas após a aquisição, como as funções de tecnologia da informação (TI), ferramentaria, movimentação e armazenagem, manutenção predial, limpeza, correio interno, recrutamento e assistência odontológica. Existem algumas atividades que não são passíveis de terceirização, como montagem do produto, produção da caixa interna, painéis e pintura, porque são componentes grandes e de difícil transporte. A exceção ocorre no caso de painéis termoformados, moldados a partir de uma placa de plástico amolecida, fornecidos por uma empresa terceirizada. No entanto, a ApplianceCo detém 49% dessa empresa e é responsável pela gestão operacional.

Segundo o diretor de manufatura, algumas atividades são terceirizadas “mesmo sabendo que vai pagar mais caro”. Para ele, produzir internamente “demanda tempo e investimento” até a empresa montar a estrutura, adquirir *know how* e colocar a unidade para funcionar. Muitas vezes, “a resposta ao mercado tem que ser imediata”. De acordo com o gerente de produção, se o custo para produzir e terceirizar for o mesmo, a opção é pela terceirização, pois se o fornecedor cumprir com os padrões de qualidade exigidos pela ApplianceCo, o processo de compra é mais rápido, menos oneroso e burocrático. Para estes dois entrevistados, a empresa vem colhendo bons frutos com a terceirização, principalmente no sentido de reduzir custos.

5.5 Produção, emprego e investimentos

Como mencionado antes, este setor enfrentou uma crise desde 2007. A partir de 2004, o mercado de linha branca se recuperou. Então, com uma estrutura mais enxuta, a empresa voltou a crescer. Houve um aumento do número de funcionários e de pessoas em cargos de gestão. Nos últimos anos, o Brasil tem sido, muitas vezes, responsável pelo bom desempenho da marca nas Américas.

Em 2009, a ApplianceCo Brasil foi responsável por 14% da produção total da empresa no mundo todo. Na época da aquisição, esta proporção era de 2%.

Com a crise internacional iniciada em 2008, a ApplianceCo Brasil voltou a demitir em dezembro de 2008, mas a redução do IPI, mencionada no Capítulo 3, favoreceu o desempenho das empresas de linha branca. Em maio de 2009, com crescimento da produção, a empresa contratou de volta os funcionários demitidos. Seu volume de produção de fogões e refrigeradores cresceu 32% em 2009. Na Planta 3, a produção de microondas e ar condicionado cresceu 70%. A tabela 5.1 mostra a evolução do número de funcionários entre 1996 e 2010.

Tabela 5.1 – Número de Funcionários nas unidades produtivas

Unidade Produtiva	1996	1997	2002	2010
Planta 1	2800	4000	2500	4500
Planta 2	2000	1300 ^a	884 ^b	2000
Planta 3	95	s.d	250	1100
Unidade administrativa	-	-	-	80 ^c
Total	4895	5489	3730	8080

a. Mais 189 indiretos.

b. Mais 96 indiretos.

c. Mais 400 terceirizados.

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas.

A tabela 5.2 compara os dados do emprego na indústria de transformação com os dados apresentados pela ApplianceCo. Observa-se que, entre 1996 e 1997, enquanto o emprego na indústria caía, a ApplianceCo contratou. Entre 1997 e 2002, a empresa se reestruturou reduzindo 32% seu quadro de funcionários, enquanto o emprego na indústria de transformação cresceu 11%.

Tabela 5.2 – Comparativo sobre a evolução do emprego ApplianceCo e Ministério do Trabalho

Fonte	Δ 1996/1997	Δ 1997/2002	Δ 2002/2010	Δ 1996/2010
ApplianceCo	12%	-32%	117%	65%
Ind. de transformação	-2%	11%	51%	64%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da empresa e do Ministério do Trabalho e Emprego, 2010.

Entre 2002 e 2010, a empresa mais que dobrou seu quadro de funcionários, contratando mais do que a indústria de transformação. Entre 1996 e 2010, o crescimento do emprego na indústria de transformação foi muito próximo do observado na ApplianceCo. Em 2011, o total de funcionários da ApplianceCo no Brasil era de aproximadamente 8 mil.

De acordo com a percepção do gerente de produção, “a aquisição foi considerada muito benéfica. A ApplianceCo teve paciência no processo de reestruturação e de crise no mercado de eletrodomésticos”. A aquisição é considerada positiva pelos entrevistados, tanto para a matriz, pelo crescimento do mercado nos anos recentes, quanto para as plantas brasileiras, pela transmissão de tecnologia, processos de manufatura compartilhados e pelo lançamento novos modelos de eletrodomésticos.

O Brasil vinha recebendo mais atenção da matriz, graças a seu crescimento. Os diretores brasileiros fazem parte dos principais comitês internacionais relacionados aos produtos e à produção da ApplianceCo. No que diz respeito à estrutura matricial, na qual participam os diretores das principais filiais, o diretor de produção do Brasil passou a responder também, pelo projeto de conservação de alimentos (*food preservation*²⁵). A empresa realiza reuniões periódicas com toda sua gerência, que costuma ocorrer na matriz. Em 2010, estas foram realizadas no Brasil. No mesmo ano, o país também sediou uma reunião internacional sobre o sistema de manufatura

²⁵ Os projetos nesta área visam desenvolver modelos de refrigeradores que melhorem a conservação dos alimentos, reduzindo o desperdício, principalmente no caso de frutas, verduras e legumes.

da empresa²⁶. Além disso, o Brasil tem enviado gerentes para auxiliarem na gestão da produção em plantas de outros países.

Ao mesmo tempo em que as plantas instaladas no Brasil aumentaram sua importância, desde o início da crise, em 2008, algumas plantas foram fechadas na Espanha e na Alemanha. Na Itália, uma planta estava sendo reestruturada, reduzindo de nove para cinco as linhas de lavadoras. Ao mesmo tempo, algumas linhas estavam sendo transferidas para as fábricas na Polônia e na Hungria, em função do custo da mão de obra mais baixo.

As plantas instaladas no Brasil, por sua vez, têm recebido uma série de investimentos desde a aquisição, entre os quais se destacam:

- Na Planta 1, foram adquiridas duas centrais de pintura a pó, em lugar da pintura líquida, novas máquinas de termoformagem, mudanças na injeção de plástico. Houve também a transferência de tecnologia para produção de refrigeradores *frost free*;
- A Planta 2 recebeu US\$ 4 milhões para modernização da linha de pintura, também a pó, e linha de produção de fogões, na qual foram investidos R\$ 14 milhões em equipamentos, ferramental e quatro injetoras;
- A Planta 3 recebeu a produção de condicionadores de ar;
- Lançamento de novos modelos de eletrodomésticos;
- R\$ 8 milhões para produção de lavadoras eletrônicas de seis e oito quilos;
- Certificação ISO 14000, que recebeu um investimento de R\$ 1 milhão, incluindo a reforma de um galpão para colocar resíduos em local coberto, estação de tratamento de água, pesquisa de solo, bancadas de teste, nova linha de montagem de transmissão, máquina de solda e gabinetes e treinamento de pessoal em coleta seletiva;
- Propaganda para tornar a marca mais conhecida
- Melhoria da qualidade. As filiais nacionais tornaram-se sujeitas a auditorias da ApplianceCo internacional. Os auditores da matriz aparecem uma vez por ano, retiram um produto no estoque e o desmontam, propondo ações de melhoria do produto. Houve uma redução dos níveis de reclamações dos consumidores (*service call rate*);

²⁶ Este sistema de manufatura é o modelo de produção adotado pela ApplianceCo, que é baseado na *lean production*.

- Treinamento, com a criação das “escolinhas de manufatura”, voltadas para o chão de fábrica e para resolução de problemas detectados no trabalho.

Nos últimos anos, os investimentos da ApplianceCo estão mais concentrados no lançamento de novos produtos no mercado nacional. O item a seguir apresenta informações a esse respeito.

5.6 Lançamento de novos produtos

Com as aquisições feitas ao longo dos anos, a ApplianceCo passou a produzir e comercializar 18 marcas em diferentes países. Para manter estas marcas, são exigidos grandes investimentos em *marketing*, produção e desenvolvimento. Portanto, a empresa está pensando reduzir a quantidade de marcas comercializadas, possivelmente para apenas duas ou três, uma vez que os custos para a manutenção deste número estão se tornando cada vez mais pesados.

Antes da aquisição, a empresa nacional mantinha um departamento de P&D (pesquisa e desenvolvimento) para refrigeradores na Planta 1 e outro para lavadoras de roupa na Planta 2, com cerca de 50 e 70 funcionários, respectivamente. Após a aquisição, estes departamentos foram centralizados na Planta 1. Em 2011, esta área contava com cerca de 300 pessoas dedicadas às atividades de P&D, qualidade e *design*, voltados principalmente para o mercado nacional. Nas demais plantas, são feitas adequações dos processos produtivos para fabricação dos novos produtos.

Segundo o gerente de manufatura, os principais centros de P&D da empresa estão localizados nos EUA, Brasil, Tailândia e Austrália. Na Europa, de acordo com Calife et al. (2010) está ocorrendo “uma polarização destes centros”, ou seja, alguns centros estão sendo desativados e suas atividades estão sendo remanejadas para outras plantas. As principais atividades de desenvolvimento de produtos, no entanto, são realizadas na matriz.

Antes da aquisição, a empresa brasileira produzia dois modelos de refrigeradores, um de *freezer* e um de lavadora de roupa com a marca própria. Segundo o diretor e o gerente de manufatura, a taxa de lançamento de novos produtos era considerada muito baixa. Após a aquisição, a ApplianceCo introduziu a marca própria no mercado brasileiro e manteve a da empresa nacional apenas por um curto período de tempo.

Houve uma reformulação das linhas de produtos fabricados pelas plantas daqui, para as quais a matriz passou a transferir tecnologia, como nos casos dos refrigeradores com tecnologia *frost free*, fogões e lavadoras de roupas, todos desenvolvidos no país, em projetos chamados internamente por nome de mulheres. Segundo o gerente de produção, “todos os produtos do mercado nacional são desenvolvidos internamente”, com exceção de modelos de refrigeradores importados e de toda a linha de eletrodomésticos portáteis (*small appliances*).

A empresa passou a lançar novos produtos duas vezes por ano, aumentando consideravelmente seu portfólio de refrigeradores, fogões e máquinas de lavar²⁷. A empresa ampliou seu *market share* de 12% no início dos anos 2000, para 30% em 2010. Segundo o diretor de produção, isso mudou a posição da empresa no mercado, que passou a ser copiada pelas empresas concorrentes. O quadro 5.2 apresenta o total de modelos produzidos pela empresa.

Quadro 5.2 – Mix de produtos da ApplianceCo em 2012

Produtos	Quantidade de Modelos
Condicionador de ar	52
Refrigerador	39
Fogão	31
Máquina de lavar roupa	19
Microondas	10
<i>Freezer</i>	9
<i>Cooktop</i> (fogão de mesa)	7
Lava-louças	5
Forno de embutir	4
Maquina de lavar e secar roupa	3
Frigobar (minibares)	2
Secadora de roupa	2
TOTAL	183

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do site da empresa, 2012.

Para orientar o lançamento dos novos produtos, a empresa realiza pesquisas de mercado com o público feminino. Em 2002, foram criadas as chamadas “clínicas”, que são avaliações, por clientes finais, de protótipos a serem lançados. São selecionadas casas nas principais capitais, São Paulo, Porto Alegre e Rio de Janeiro, nas quais o protótipo é exposto. São montados grupos aleatórios com 10 mulheres, para comparar o protótipo com produtos das empresas concorrentes. Nessas clínicas, os produtos são expostos sem suas logomarcas. As consumidoras fazem suas comparações, e, depois, as logomarcas são recolocadas. Os avaliadores

²⁷ No lançamento de novos produtos, os meses de março e outubro são considerados chaves, para dar tempo de estes estarem disponíveis nas lojas durante o dia das mães e do natal.

testam os comportamentos das consumidoras perante o conhecimento de cada marca. Os produtos da ApplianceCo têm que ter 70% de avaliações positivas para serem lançados. Caso contrário, estes produtos voltam para os laboratórios para serem melhorados.

Um dos entrevistados avalia que o lançamento de produtos tem muita influência da área de *marketing*, que não considera positiva, por outro lado, elogia o *design*. Por sua vez, o diretor de manufatura aponta alguns lançamentos bem sucedidos, como no caso do fogão com forno de duas cavidades e da geladeira com água na porta.

Segundo esse entrevistado, também houve uma mudança no pós-venda. Desde 2002, os técnicos de manutenção nas grandes capitais passaram a ser contratados pela empresa²⁸. Eles são instruídos para, durante o serviço de assistência técnica nas residências, ouvir os comentários dos consumidores, fazendo-lhes perguntas.

Os grandes varejistas, como Casas Bahia, Lojas Cem e Magazine Luiza, representam 70% das vendas da empresa. Os outros 30% vão para hipermercados, como Carrefour, Extra e Wal Mart. A empresa já analisou a possibilidade de abrir um canal de vendas diretas pela internet e de parceria com os correios para a entrega dos produtos, mas na época da entrevistas, isso ainda não tinha saído do papel. Esta seria uma forma de reduzir a pressão por descontos por parte dos grandes varejistas.

Mais de 90% da produção da empresa no Brasil é destinada ao mercado nacional. Os outros quase 10% são exportados para a América Latina. O principal destino é a Argentina, seguida pela Colômbia, e, depois, Uruguai, Chile, Peru, Paraguai e Bolívia (denominado pela empresa de mercado andino). O principal produto exportado é a lavadora de roupa com abertura frontal. Em 2002, a empresa atingiu o auge das exportações, que chegou a aproximadamente 15 mil unidades/mês, sendo 13 mil somente para o mercado argentino. Também são exportados, em menor escala, alguns modelos de refrigeradores de 1 e 2 portas e condicionadores de ar para o mercado andino.

O volume de exportações caiu nos últimos anos, devido às medidas protecionistas adotadas principalmente pela Argentina. A queda nas exportações também se explica pela desvalorização do dólar e pelo fato de a ApplianceCo possuir plantas na Argentina. Segundo o diretor de produção entrevistado, a China também tem dificultado a penetração nestes mercados,

²⁸ Nas demais cidades, este serviço é terceirizado por questões de custos.

porque tem sido difícil competir com seus preços, o que coincide com as observações da Lafis (2009).

Segundo o gerente de manufatura entrevistado, os produtos de linha branca apresentam “baixa rentabilidade, pois esta indústria é pressionada, por um lado, pelos fornecedores, que repassam o aumento dos custos, e, por outro, pelos varejistas, que querem grandes descontos para poder contar com melhores margens para negociar com seus consumidores”. Com isso, segundo a opinião do diretor de produção, “o foco da manufatura é aumentar a produtividade”, ou seja, produzir mais utilizando a mesma estrutura, melhorando os processos e reduzindo os custos de transformação, negociando melhor a aquisição de matérias primas. O item a seguir apresenta as mudanças nessa área.

5.7 Gestão da manufatura

Antes da aquisição, a empresa fabricava uma variedade restrita de modelos e as plantas eram organizadas em minifábricas. A necessidade de tornar a empresa mais flexível e de reduzir custos fez com que essa estrutura fosse extinta. A empresa passou a utilizar como modelo de referência a produção enxuta (*lean production*), que foi adaptada a sua realidade e a de seus produtos e recebeu o nome de “Sistema de Manufatura da ApplianceCo”, muito pautado na redução de desperdícios. Este sistema foi lançado em 2005 e é adotado por todas as plantas da empresa. Este sistema é pautado em três elementos principais:

- Redução de desperdícios através da padronização dos métodos em toda a empresa, bem como criar e manter as melhores condições de trabalho possíveis;
- Melhoria dos processos, que envolve o aprimoramento contínuo dos métodos de trabalho para alcançar a excelência em qualidade, custo e entrega;
- Mudança na cultura, alicerçada em uma boa liderança, trabalho eficaz em equipe, treinamento intensivo e envolvimento de todos.

Parte das funções do sistema é realizar o monitoramento constante dos indicadores chave de desempenho (*Key Performance Indicators – KPIs*) para garantir que o programa esteja alcançando seus objetivos. Estes KPIs são medidos tanto localmente quanto globalmente. Alguns de seus indicadores são: produtividade, qualidade, acidentes de trabalho, entre outros.

O contato com a matriz, nessa área, é constante. O diretor de manufatura costuma ir à sede da matriz quatro vezes por ano e viaja constantemente para as três plantas do Brasil. A cada trimestre, são realizadas as reuniões de todas as gerências para prestação de contas por videoconferência, durante as quais analisa-se o desempenho nos 3 meses anteriores para planejar as ações futuras. Discute-se como a empresa pretende crescer, como está o mercado brasileiro e se a gestão está adequada ao sistema de manufatura. Este sistema tem sido considerado um sucesso aos olhos de seus principais executivos e tem auxiliado suas plantas a tornarem-se mais competitivas. Em 2008 e 2009, a ApplianceCo Brasil ganhou o prêmio de melhores práticas ligadas a esse sistema na América Latina.

O sistema tem um *ranking* das diferentes plantas e as do Brasil são referência em termos de flexibilidade. A Planta 1 produz até quatro tipos de produtos ao mesmo tempo e a Planta 2 fabrica produtos diferentes em cada turno. Por exemplo, de manhã, produz lavadoras, à tarde, refrigeradores e a noite, outro produto, se for o caso. A Planta 2 também apresenta bom posicionamento em produtividade. Com relação à segurança, as plantas brasileiras não apresentam bons desempenhos, pois nos Estados Unidos e na Europa as plantas levam este item mais a sério.

Como mencionado, existe uma grande preocupação com os custos de transformação, que são controlados através de indicadores visando a melhoria do desempenho das plantas. As despesas são orçadas de acordo com o volume de produção, mês a mês. Se houver alguma extrapolação nas contas, as plantas têm que compensar no faturamento ou em outra conta de resultado que ajude a atingir os objetivos desejados pela matriz.

Existem indicadores internos de qualidade e do índice de defeitos no mercado, levantado pelo serviço de atendimento ao cliente. Em 2009, as plantas do Brasil tiveram o menor índice do mundo, apenas 4% para refrigeradores, 1% para ar condicionado e menos de 1% para microondas, segundo o diretor de manufatura. Para este entrevistado, o controle de qualidade é muito cuidadoso no que diz respeito ao visual e acabamento dos produtos, pois “as consumidoras brasileiras são detalhistas neste quesito”, diferente de outros lugares, onde se preocupam mais com o funcionamento do produto. Outros indicadores acompanhados pelo sistema são os de estoque de matéria-prima, produtos em processo e produtos acabados, além de custo e entrega.

As negociações para compra de máquinas e equipamentos, bem como componentes tecnológicos, moldes e ferramentas ocorrem em nível mundial. Alguns dos

fornecedores são grandes empresas da Ásia, principalmente da China e Taiwan. Com isso, fornecedores Italianos e Alemães foram perdendo mercado, mas ainda fornecem alguns modelos de máquinas específicas, como as de escumação e de termoformagem. Segundo o diretor de produção, “as máquinas e equipamentos utilizados pelas plantas no Brasil são semelhantes aos utilizados em outras plantas da empresa no mundo”.

A matriz centraliza a função de compras. Apesar disso, diferente do observado no setor automobilístico, a entrada das multinacionais no setor de linha branca não foi acompanhada pela entrada de fornecedores externos. Houve um esforço para qualificação de fornecedores e o acompanhamento do processo através de inspeções até conseguirem a certificação de qualidade assegurada pela ApplianceCo.

A escolha de fornecedores é decidida em consenso entre os departamentos de compras, qualidade, finanças e manufatura. Para melhorar os custos de produção, os fornecedores entregam subconjuntos já montados, ficando, para a empresa, cada vez mais, apenas a montagem final do produto e a produção de componentes considerados estratégicos para o produto. Alguns fornecedores estratégicos estão integrados ao sistema de manufatura da empresa.

O fornecedor de compressores é a Embraco. No caso de componentes eletrônicos, a China vem se destacando como principal fornecedora no mundo e, na empresa, não é diferente. Apenas uma pequena parte é adquirida de fornecedores locais. As plantas regionais realizam testes para verificar se estes componentes têm a qualidade necessária.

Na época da pesquisa, a empresa estava buscando a padronização dos *softwares* para o SAP²⁹ em todas as unidades, até porque a matriz enfrentava dificuldades para comparar o desempenho de suas plantas, por elas usarem *softwares* com diferentes padrões de linguagem, lógicas de composição do índice, etc. Além disso, as bases de dados no Brasil, nos EUA e na Europa eram diferentes.

No próximo item, são apresentadas as transformações ocorridas na área de recursos humanos, já que o processo de aquisição alterou seu papel e passou a se buscar uma maior padronização nas políticas nessa área.

²⁹ SAP – Sistemas Aplicativos e Produtos em Processamento de Dados (*Systems, Applications, and Products in Data Processing*) trata-se de um *software* de gestão, desenvolvido por uma empresa alemã e utilizado por várias empresas no mundo.

5.8 Gestão de recursos humanos

Em 2002, foi criado o cargo de diretor de recursos humanos (RH) no Brasil. Ele se reporta à presidência da empresa no Brasil e à vice-presidência sênior na matriz e está alocado na unidade administrativa, participando das decisões estratégicas da empresa no país. Antes, cada planta possuía uma diretoria de recursos humanos e suas ações eram coordenadas pela diretoria de RH da Planta 1. A estrutura corporativa de recursos humanos continua centralizada nesta planta, mas as políticas de RH são planejadas pela diretoria de RH da unidade administrativa. Além disso, cada planta mantém uma gerência de RH.

Sua contratação tinha como objetivo promover uma maior integração entre as diferentes áreas da empresa. Segundo esse diretor a cultura da empresa era muito estanque, com áreas “fechadas dentro dos departamentos”, ou seja, não havia integração entre as diferentes áreas (produção, marketing, RH, entre outras). Ele, então, promoveu um maior alinhamento entre as áreas, tornando-as prestadoras de serviços internos, sempre com a “visão no consumidor final”. O Diretor de RH tem formação em Administração, com experiência em *marketing* na área de bens de consumo não duráveis. Ele acredita que a gestão de RH tinha papel estratégico para auxiliar a ApplianceCo a fortalecer sua marca no mercado nacional.

Na Planta 1, são desenvolvidos os procedimentos de RH e a coordenação para sua implementação nas demais unidades, cujo papel é operacionalizá-los, promovendo adaptações desses programas à cultura de cada cidade.

Cada planta apresenta diferentes desafios para a área de recursos humanos. Antes da aquisição, o *turn over* na Planta 1 era baixo, mas isso mudou e a empresa tem que contratar uma mão de obra cada vez mais jovem. A vinda de outras empresas para a cidade fez com que o índice de desemprego caísse para 3,8%, segundo pesquisas realizadas. Por isso, a rotatividade é alta, chegando a 20% ao ano. Na área de produção, os funcionários contam com um mercado de trabalho mais aquecido e as pessoas recebem ofertas para trabalharem em outras empresas.

A Planta 2 é bem importante para a cidade onde se localiza, e, por isso, seu índice de rotatividade é muito baixo, aproximadamente de 2% no ano. Os funcionários da manufatura não têm grandes ambições, devido à baixa concorrência do mercado de trabalho local, uma vez que não existem muitas empresas metalúrgicas na cidade. Sendo assim, “é mais fácil lidar com estes funcionários”.

A Planta 3, por se situar na Zona Franca, também tem o mercado de trabalho aquecido. A disputa por profissionais qualificados entre as empresas é muito grande e, portanto, um trabalhador qualificado dificilmente fica desempregado. A rotatividade também é alta, em torno de 20%³⁰.

Os trabalhadores das plantas 2 e 3 são representados pelo Sindicato dos Metalúrgicos, enquanto os da Planta 1 são representados pelo Sindicato dos Eletroeletrônicos. Além disso, a taxa de sindicalização é de 60% na Planta 2 e de apenas 10% nas plantas 1 e 3. Como consequência, cada sindicato influencia de forma diferente as correções salariais, as formas de pagamento do adicional noturno e outros benefícios obtidos por meio de convenções coletivas.

Conforme a empresa foi enxugando sua estrutura, foi aumentando a responsabilidade de alguns cargos. Algumas funções corporativas, como finanças, engenharia, recursos humanos, P&D, entre outras, foram centralizadas na Planta 1. Como consequência, supervisores e gerentes desta planta passaram a responder por toda a empresa no país. Segundo o gerente de RH, os salários destes cargos aumentaram, porém menos do que a responsabilidade e o volume de trabalho.

Não houve grandes mudanças em relação aos benefícios concedidos, o entrevistado considera que empresa nacional sempre foi “agressiva” nessa questão. Na medida do possível, a ApplianceCo busca padronizar os benefícios oferecidos nas três plantas, como plano médico, odontológico e refeitório. Esta padronização, segundo o entrevistado, “é melhor para a empresa porque diminui o número de interlocutores” e porque consegue obter ganhos financeiros por negociar maiores volumes.

A porcentagem de mulheres vinha aumentando, mas não passava de 20%. O entrevistado alega que, no passado, a empresa “não tinha estrutura para empregar mulheres e que o trabalho na produção era considerado mais rude”.

A empresa paga a PLR (Participação no Lucro e Resultado) desde antes da aquisição. Embora haja algumas diferenças entre as plantas, todos os programas de PLR são vinculados ao atingimento de metas pré-estabelecidas. Seu valor variava de 1,4 a 1,8 do salário de cada um. Entre 2008 e 2010, as metas previstas foram atingidas. No caso dos diretores e

³⁰ A taxa de absenteísmo não é considerada alta, fica na faixa de 2%, concentrando-se principalmente na área da produção. Essa taxa já foi maior quando a empresa trabalhou com três turnos, sendo maior no turno, intermediário, das 14:00 as 22:00.

gerentes executivos, o salário é variável, segue o critério mundial estabelecido pela empresa, sendo pago em forma de bônus em ações.

Segundo o gerente de RH, um dos principais papéis da gestão de recursos humanos, recentemente, é “preparar gestores para a sucessão”. Segundo o entrevistado, “há uma preocupação em identificar os estilos de gestão voltados a sistemas mais democráticos e participativos de gestão”.

O processo de recrutamento é terceirizado, sendo coordenado pelo departamento de recursos humanos. No caso de funções técnicas, a seleção é feita pelos gestores de cada área. O RH oferece apenas o suporte para realização das entrevistas e demais avaliações. Sua participação mais efetiva ocorre nos casos de funções gerenciais e de liderança. Após a aquisição, com o objetivo de atrair talentos para compor seu quadro de funcionários, a ApplianceCo passou a trabalhar forte sua comunicação externa, participando de feiras de estágio e de recrutamento, bem como divulgando a empresa na mídia, buscando reforçar a imagem do produto.

Com a aquisição, os funcionários da empresa passaram a concorrer por vagas em outras unidades no Brasil e no mundo. A ApplianceCo divulga internamente suas vagas, chamando esta política de *open labour market*. Com isso, todo funcionário da empresa que tiver acesso a um computador tem condição de acessar a intranet e ver quais vagas estão abertas. Se o candidato apresentar a qualificação e o perfil desejado, ele pode se inscrever. Segundo o gerente de RH, a empresa dá preferência ao recrutamento interno, para depois realizar o externo, o que abre a possibilidade de fazer uma carreira dentro da empresa e também estimula a qualificação continuada.

A ApplianceCo investe, anualmente, de 1,5% a 2% de sua folha de pagamento em treinamento. Tal política vem se intensificando desde antes da aquisição. Aproximadamente 90% dos programas de treinamento são terceirizados, geralmente realizados por empresas especializadas em treinamento corporativo. Internamente, o RH desenvolve adaptações de programas que vêm da matriz, mas que, dependendo do volume de pessoas, também são terceirizados.

Boa parte dos materiais utilizados nos programas de treinamento são preparados internamente, pelo pessoal do RH, e sua aplicação é realizada por empresas especializadas em treinamento corporativo. Os principais programas de treinamento na área de manufatura concentram-se nas áreas de qualidade, produtividade, custos de operação e sobre sistema de

manufatura da empresa, que, como mencionado, é baseado na produção enxuta. Para as áreas meio, analistas, técnicos, funcionários de apoio, administrativo e desenvolvimento são trabalhados temas voltados ao fortalecimento da equipe, normalmente cursos terceirizados.

Além disso, empresa implementou as “escolas de manufatura”, um dos investimentos antes mencionados. Essas escolas são utilizadas para complementar e reciclar o treinamento inicial de novos funcionários. O trabalhador vê, na prática, a montagem. Esse espaço também é usado para discussão de problemas observados na linha, recebimento de sugestões e implementação de soluções. Segundo os entrevistados, o gasto com a escola de manufatura é baixo (0,001% do faturamento em 2002) e o retorno é significativo, “é a grande fonte de treinamento da fábrica”.

Antes da aquisição, a empresa manteve, por um bom tempo, um programa de alfabetização voltado aos funcionários. Na Planta 2, a empresa havia implementado o Telecurso. Com o passar dos anos, a empresa passou a contratar apenas funcionários com 2º grau completo. Desde a aquisição, para todos os cargos de analista para cima, exige-se curso superior e domínio do inglês para contratação. A tabela 5.3 apresenta a evolução da escolaridade dos trabalhadores da ApplianceCo entre 1997 e 2011.

Tabela 5.3 – Evolução da escolaridade na ApplianceCo (1997 e 2011)

Grau de instrução	1997		2011	
	Pessoas	Percentual	Pessoas	Percentual
Analfabeto	5	0,10%	-	-
Ensino Fundamental Incompleto	941	18,13%	71	0,82%
Ensino Fundamental Completo	1300	25,05%	129	1,49%
Ensino Médio Incompleto	692	13,34%	131	1,51%
Ensino Médio Completo	1454	28,02%	6246	72,16%
Superior Incompleto	276	5,32%	561	6,48%
Superior Completo	521	10,04%	1105	12,77%
Pós Graduação	-	-	382	4,41%
Mestrado	-	-	31	0,36%
Total	5189	100%	8656	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações cedidas pela ApplianceCo.

Pode-se observar que os funcionários com até ensino fundamental ou menos caíram de 43% em 1997 para 2,3% em 2011. Aqueles com ensino médio completo aumentaram de 28,02% para 73,67%. Os de nível superior, que representavam 15,36% dos funcionários, passaram para 24,02%. Mesmo entre os trabalhadores diretos da fábrica, haviam pessoas com

curso superior. Há uma percepção da necessidade de investir na própria qualificação para se manter no mercado de trabalho. Isso também se reflete nos dados referentes à pós-graduação. Pode-se verificar que não havia funcionários com tal nível de qualificação no período em que a empresa foi adquirida. Em 2011, havia 382 pessoas (4,4%) com pós-graduação e 31 (0,36%) com mestrado.

5.9 Conclusão

A aquisição da empresa nacional pela ApplianceCo se deu por meio da compra do controle acionário, juntamente com uma onda de aquisições ocorridas na década de 1990. A empresa começava antever dificuldades para competir no novo ambiente concorrencial que estava se formando com a entrada de multinacionais e pela abertura do mercado aos importados, principalmente considerando que a empresa produzia uma baixa variedade de produtos e com tecnologia ultrapassada.

Com a aquisição, a empresa passou por um processo de reestruturação, aproveitando o momento de crise no mercado nacional para realizar uma série de mudanças. Na medida em que os processos foram se integrando, o controle foi se tornando cada vez mais centralizado pela matriz.

Apenas uma planta foi fechada, mas a três remanescentes têm metas a cumprir. Cada vez mais, estas têm que comprovar sua viabilidade de operação através de indicadores de desempenho, que são monitorados pela matriz, o que explica sua busca contínua para reduzir custos e melhorar a produtividade.

Apesar de integradas à cadeia produtiva global da ApplianceCo, sua atuação é muito voltada para o mercado interno. Essa já era uma característica da produção local, mas mesmo as exportações das plantas brasileiras para o MERCOSUL vêm caindo ano a ano, tanto devido a medidas protecionistas, principalmente da Argentina, quanto à concorrência de produtos importados da China.

CONCLUSÕES

O setor de eletrodomésticos de linha branca mundial passou por um processo de concentração internacional, adquirindo cada vez mais as características de uma estrutura de mercado oligopolizada, concentrada nas mãos de empresas multinacionais. Entre as maiores neste mercado estão empresas norte-americanas, europeias, chinesas e sul coreanas. Existem, ainda, empresas japonesas e mesmo países como México e Turquia lograram ter empresas com atuação internacional relevante.

No Brasil, a produção de eletrodomésticos de linha branca era dominada por grandes empresas de capital nacional, mas, durante a década de 1990, estas foram incorporadas pelo processo de concentração internacional de propriedade, fazendo com que se replicasse, no mercado interno, um oligopólio concentrado em poucas grandes empresas.

Entre as modalidades de aquisições apontadas por Sayão (2005) e Slack et al. (2002), observa-se que as aquisições neste setor ocorreram visando conquistar novos mercados na América do Sul, principalmente o mercado brasileiro, o que também levou ao aumento da capacidade de produção dessas empresas em termos globais.

O Brasil tem um mercado grande e vem recebendo medidas de incentivo por parte do governo, como redução do IPI (imposto sobre produtos industrializados), redução das taxas de juros, prazos de pagamentos maiores. No entanto, estas medidas chegaram tarde para as grandes empresas de capital nacional que atuavam no setor.

Embora estejam surgindo multinacionais com origem nos países emergentes, inclusive brasileiras, como apontado pela OCDE (2007), isso é mais a exceção do que a regra no caso da indústria de linha branca, pois as grandes empresas de capital nacional foram adquiridas por multinacionais com origem nos EUA e em países europeus. Alguns dos motivos para o Brasil não ter multinacionais no setor podem estar ligados ao fato de as empresas que existiam não exportarem tanto quanto a mexicana Mabe, a turca Arçelik e as chinesas e, também, por não terem contado com políticas governamentais para expansão internacional de suas empresas, como ocorreu com as empresas da Coreia do Sul.

Outros autores apontam, ainda, como a política de substituição de importações, adotada para industrialização do país, acabou gerando problemas de produtividade e competitividade devido aos mecanismos de proteção adotados. Por isso, com a abertura

comercial ocorrida a partir do final dos anos de 1980, muitas empresas enfrentaram dificuldades para competir com os produtos importados ou mesmo com os produtos produzidos aqui por empresas multinacionais.

A situação competitiva das empresas de capital nacional também foi agravada pelas taxas de juros elevados, que prejudicavam as empresas que dependiam de capital nacional, ao mesmo tempo em que o acesso de investidores estrangeiros aos recursos nacionais ficavam mais baratos, devido à taxa de câmbio que sobrevalorizou o Real por longos períodos nas últimas décadas.

Com a aquisição, as unidades produtivas locais passaram a fazer parte de uma grande cadeia produtiva global que, conforme apontado por Furtado (2003), tem como centro de comando uma matriz no exterior, tornando necessário um arcabouço estrutural, de gestão e tecnológico que integrem estas unidades distribuídas pelo mundo. De acordo com Araújo et al (2006), foi isso que ocorreu no setor de eletrodomésticos de linha branca nacional, que passou a ser influenciado pelas estratégias das multinacionais, fazendo suas unidades locais agirem de acordo com seus interesses.

Quando uma empresa é vendida, ela passa a ser controlada pela compradora. Isso levou a uma perda de autonomia das plantas locais e a existência de um maior controle por parte da matriz, conforme observado no caso da ApplianceCo. Para se integrarem com suas matrizes internacionalizadas, essas unidades passaram por um processo de reestruturação, durante a qual terceirizaram atividades, enxugaram custos e aumentaram a produtividade, como apontado por Oliveira (2002). Na Europa, está ocorrendo o fechamento de várias plantas e a migração dessas linhas para outros países com custos, principalmente os de mão de obra, mais baixos.

Em alguns casos, isso levou à perda de funções consideradas mais nobres e as unidades locais ficaram com funções mais ligadas à área de manufatura e, para tornarem-se viáveis, estas têm que ser rentáveis. Isso ficou claro no caso da ApplianceCo, que busca constantemente melhorar seus índices de produtividade. Antes da aquisição, a empresa nacional já havia terceirizado algumas atividades, mas, depois, a empresa se apoiou ainda mais nesta estratégia, ao mesmo tempo em que passou a exigir maior qualificação de seus fornecedores. Além disso, foram introduzidos vários instrumentos de controle financeiro e suas plantas contam com um controle orçamentário monitorado pelos diretores na matriz. A empresa também tem buscado melhorar a comercialização de seus produtos e fortalecer sua marca.

O fato do Brasil ser, para este setor, um centro de manufatura não é um aspecto negativo em si, até porque esta atividade é relevante para a geração de empregos. Tanto que, nos EUA, a repatriação de fábricas vem sendo festejado pela imprensa, como observado no Capítulo 3. No entanto, esta não é uma função considerada estratégica. Além disso, a manufatura local vem sofrendo com concorrência dos produtos chineses.

O relatório da Lafis (2009) ressalta que a vinda das multinacionais de linha branca trouxe transferência de tecnologia, tanto de produto quanto de processo, o que elevou a qualidade e a quantidade de produtos no mercado nacional.

No entanto, tanto no caso da ApplianceCo, quanto nas demais empresas do setor, observou-se que, no Brasil, são produzidos os modelos mais básicos. Os modelos mais sofisticados, que incorporam antes as inovações, são importadas de outras unidades, frequentemente das matrizes e, portanto, no Brasil não se desenvolve a capacidade para desenvolver as tecnologias mais recentes na área

Limitações do estudo

Algumas limitações do presente estudo merecem ser comentadas. A primeira diz respeito às informações sobre o setor de linha branca. Foram utilizadas diversas fontes de informação, mas, em alguns casos, estas não tinham dados atualizados.

Na empresa pesquisada, não foram fornecidas informações mais detalhadas sobre algumas de suas áreas. Por exemplo, não foram fornecidos dados específicos sobre o número de funcionários na área de P&D, mas apenas dados agregados, contabilizando funcionários de P&D junto com os da qualidade e de *design*, o que não permite quantificar sua evolução a partir do processo de aquisição.

A realização do estudo de caso não permite a generalização dos resultados. Apesar disso, essa indústria tem um alto grau de concentração e a empresa pesquisada tem um peso significativo no setor. Desta forma, as informações obtidas são significativas, principalmente porque possibilitam confirmar algumas das observações presentes na literatura sobre o setor e sobre o processo de internacionalização de empresas.

Propostas para estudos futuros

Como proposta de futuros estudos, seria interessante ampliar o estudo para outros casos, envolvendo outras empresas adquiridas, o que permitiria aprofundar as análises comparativas sobre os impactos do processo de aquisição.

Outra possibilidade interessante seria aprofundar as informações sobre algumas áreas da empresa, como na área de pesquisa e desenvolvimento, no sentido de verificar como ocorre o processo de desenvolvimento de produtos, quais e quantos são os profissionais envolvidos antes e depois da aquisição, entre outros. Na área financeira, seria interessante verificar a questão dos orçamentos, detalhes dos relatórios e metas impostas pela matriz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA ESTADO. SDE: cartel de refrigeração causou perdas de R\$ 700 mi. **Estado de São Paulo**, 19 de fevereiro de 2009. Disponível em: www.estadao.com.br. Acesso em 20 de fevereiro de 2009.

AGÊNCIA ESTADO. Volume de fusões e aquisições no mundo totalizou US\$ 2,82 trilhões em 2010. **Pequenas empresas grandes negócios**, 04 de janeiro de 2011. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com>. Acesso em 04 de julho de 2012.

AMORIM, Lucas. Aqui o Brasil cresce mais rápido. São Paulo: **Revista Exame**, 29/10/2009. Disponível em: http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes_/0955/negocios/aqui-brasil-cresce-mais-rapido-508751.html?page=2. Acesso em 16 de março de 2010.

ANDRADE, Marcio R. **Produtividade na indústria brasileira pós-reformas econômicas: comparação entre a indústria de processo e a indústria de montagem**. Centro de Ciências e Tecnologia Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), 2010, 133p. Dissertação (Mestrado).

AOUN, Samira; VERDI, Adriana R.; SATO, Geni S. **Dinâmica das fusões e aquisições no investimento direto estrangeiro: especificidade da indústria de alimentos e bebidas no Brasil**. São Paulo: Informações econômicas, v.38, n.3, março 2008. Disponível em: <ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/tec5-0308.pdf>. Acesso em 23 de outubro de 2011.

APPLIANCE DESIGN. **LG Looks Beyond Whirlpool, Electrolux**. 06/06/2006. Disponível em: www.appliancedesign.com/Articles/Breaking_News/858f16978e9ab010VgnVCM100000f932a8c0____. Acesso em fevereiro de 2009.

APPLIANCE, Magazine. **U.S. Appliance Industry Factory Unit Shipment Statistics**. Fevereiro de 2010a. Disponível em: www.appliancemagazine.com/stats/editorial.php?article=2339&zone=109&first=1. Acesso em 2 de março de 2010.

APPLIANCE Magazine. **U.S. and Japan Show Strongest Signs of Increasing Economic Activity**. 12 de Abril de 2010b. Disponível em: www.appliancemagazine.com/news.php?article=1383814&zone=0&first=1. Acesso em 14 de maio de 2010.

APPLIANCE Magazine. **China vs. the U.S.: Appliance Manufacturing Costs Approach a Tipping Point**. Abril de 2012. Disponível em: www.appliancemagazine.com/print.php?article=2429&zone=114&first=1. Acesso em: 06 de julho de 2012.

ARAÚJO, Ângela Maria C, GITAHY, Leda, RACHID, Alessandra. e CUNHA, Adriana M. **Globalização, estratégias gerenciais e respostas operárias: um estudo comparativo da indústria de linha branca**. Relatório final de projeto FAPESP, 2006.

ARBIX, Glauco; SALERNO Mário S. e NEGRI, João A. De. **Inovação, via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras**. XVI Fórum Nacional Economia

do Conhecimento, Crescimento Sustentado e Inclusão Social. Rio de Janeiro: INAE, maio de 2004.

AUGUSTO, André. G. . **Os EUA e o Capital Financeiro**. In: IV Colóquio Marx e Engels, 2005, Campinas. IV Colóquio Marx e Engels. Campinas, 2005.

AZEVEDO, André F. Z.; PORTUGAL, Marcelo S. **Abertura Comercial Brasileira e Instabilidade da Demanda de Importações**. Nova Economia (UFMG), Belo Horizonte, Minas Gerais, v.8, n.1, p. 37-63, 1998.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Histórico das taxas de juros**. 2011. Disponível em: www.bcb.gov.br/?COPOMJUROS. Acesso em 23 de julho de 2011.

BARROS, Betania T; HÉAU, Dominique. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Editora Atlas, 2003. 240p.

BASILE, Juliano. **Whirlpool vai pagar multa ao Cade R\$ 100 milhões**. Valor Econômico, 01 de outubro de 2009.

BATISTA, Luciene G.; CASTRO, Andréia S. C.; BULÉ, Michelle V. A. **Estratégias de desenvolvimento de produtos eletroeletrônicos para a classe C: um estudo de caso da Multibrás S/A**. Revista Cadernos de Administração, V1. Ano 2, nº3, Jan–Jun 2009.

BAUER, Werner. **A Economia Brasileira**. 2ªed. São Paulo: Nobel, 2002.

BAUMANN, Renato. Uma Visão Econômica da Globalização. In: BAUMANN, Renato (Org). **O Brasil e a economia Global**. 13ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier SOBEET, 1996. p. 33-50.

BNDESPAR. **BNDES Participações S.A. – BNDESPAR**. Demonstrações financeiras referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2010 e de 2009 e Relatório dos auditores independente. Disponível em: www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/download/1210_BPAR.pdf. Acesso em 17 de fevereiro de 2012.

BORINI, Felipe M.; COSTA FILHO, Edson R. da; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir M. **A Influência do Ambiente Competitivo nas Estratégias das Subsidiárias Estrangeiras de Multinacionais Brasileiras**. 2009. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/417.pdf. Acesso em 30 de abril de 2012.

BORIS, Joseph; TUNG Ariel; QUANLIN, Qiu. **Companies have home thoughts from aboard**. Disponível em: www.chinadaily.com.cn/cndy/2012-07/11/content_15567242.htm. Acesso em: 09 de agosto de 2012.

BRASIL. Ministério da Justiça. Código comercial brasileiro. Lei nº 6404/76, de 15 de dezembro de 1976. Disponível em: www.normaslegais.com.br/legislacao/contabil/lei6404_1976.htm. Acesso em 22 de março de 2012.

BRENT, Adams. **GE Appliances maps strategy for survival**. 16/03/2009. Disponível em: www.bizjournals.com/louisville/stories/2009/03/16/story1.html. Acesso em: 27 de outubro de 2011.

BRUM, Argemiro J. **O desenvolvimento econômico brasileiro**. Porto Alegre: UNIJUÍ, 1999.

CALIFE, Naiara F. S., NOGUEIRA, Edemilson e ALVES FILHO, Alceu G. Empresas do setor de linha branca e suas estratégias competitivas e de produção. *Revista Produção Online*, v. 10, p. 274-296, 2010.

CAMARGO NETO, Pedro de. **Mercosul – conformismo com o fracasso?** 2009. Disponível em: www.estadao.com.br/noticias/impreso,mercosul--conformismo-com-o-fracasso,417307,0.htm. Acesso em 08 de março de 2012.

CANÇADO, Patrícia. O novo homem da Metalfrío. In: Isto é dinheiro, *Caderno de Negócios*. 2004. Disponível em: www.istoedinheiro.com.br/noticias/5769_O+NOVO+HOMEM+DA+METALFRIO. Acesso em: 20 de janeiro de 2013.

CARDOSO, Eliana; HELWEGE, Ann. *A Economia da América Latina*. São Paulo: Ed. Ática, 1993.

CARDOSO, Juliana. Electrolux mostra resultado abaixo do esperado e ação tem forte baixa. 03/02/2010a. **Valor Online**. Disponível em: www.valoronline.com.br. Acesso em 18 de fevereiro de 2010.

CARDOSO, Juliana. IGP-DI encerra 2009 com deflação de 1,43%. 08/01/2010b. **Valor Online**. Disponível em: <http://valoronline.com.br>. Acesso em 10 de maio de 2010.

CARMEIS, Dean W. M., **Os Efeitos da Diversidade de Tensões de Distribuição no Setor Elétrico Brasileiro. Estudo de Caso do Refrigerador Doméstico**. Faculdade de Engenharia Elétrica (FEE/DMCSI) da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), 2002, 108 p. Tese (Mestrado).

CASEMIRO, Luciana; PAULA, Nice de. **Entenda o mapa da crise europeia**. 2011. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/infograficos/crise-europa/>. Acesos em 23 de fevereiro de 2012.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda. 2003a. p 46-96.

CASTELLS, Manuel. **O fim do milênio: a era da informação, economia, sociedade e cultura**. Fundação Calouse Gulbenkian. 2003b. 559p.

CEPAL, Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe. Escritório da CEPAL em Brasília. 2009. Disponível em: www.eclac.org/brasil/. Acesso em 14 de dezembro de 2009.

CEPAL, Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe. **Balance Preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2007**. 26 de outubro de 2007. Disponível em:

www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/3/31993/P31993.xml&xsl=/de/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt. Acesso em 22 de fevereiro de 2012.

CEPAL, Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe. **O investimento estrangeiro direto na América Latina e Caribe**. 2010. Disponível em: www.eclac.org/publicaciones/xml/4/43304/2011-238_LIEP_2010-WEB_PORTUGUES.pdf. Acesso em 03 de maio de 2012.

CERTEAU, Michel. **A Escrita da História**. 2ª ed. Rio de Janeiro:Forense Universitária, 2000.

CIA, Central Intelligence Agency. **The world factbook**. 2012. Disponível em: www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2003.html#br. Acesso em: 04 de julho de 2012.

CICCANTELL, Paul. **Globalização e desenvolvimento baseado em matérias-primas: o caso da indústria do alumínio**. Novos Cadernos NAEA, v.8, n.2, p.41-72, dezembro de 2005.

CONSUL. **A Consul**. 2010. Disponível em: www.consul.com.br/SobreaConsul. Acesso em 05 de fevereiro de 2011.

CONTINENTAL. **Releases**. 2008. Disponível em: www.continental.com.br/institucional/institucional_release.aspx?idRelease=5. Acesso em 18 de março de 2011.

CONTINENTAL. **Histórico**. 2009. Disponível em: www.continental.com.br/institucional/institucional_sobre.aspx. Acesso em 18 de março de 2011.

CORREA, André L; LAPLANE, Mariano F. **Avaliação dos impactos da internacionalização na indústria sobre os coeficientes de PASS-THROUGH no Brasil no período de 1996 – 2001**. Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), 2004, 92 p. Dissertação (Mestrado).

CORTÊS, Mauro R.; FERNANDES, Ana C. **Caracterização da base industrial do município de São Carlos – da capacidade de ajuste local à reestruturação da economia brasileira**. Revista Planejamento de políticas públicas, n° 21. Junho de 2000. Disponível em: www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp21/Parte4.pdf. Acesso em 03 de março de 2010.

COUTINHO, Luciano e FERRAZ, João C. (coord). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2ª ed. Campinas: Papirus, 1994. 510p.

CUNHA, Adriana. M. **As novas cores da linha branca: os efeitos da desnacionalização da indústria brasileira de eletrodomésticos nos anos 1990**. Campinas, Instituto de Economia, UNICAMP. (Tese de Doutorado), 2003. 228p.

DAKO. **História da Empresa**. 2007. Disponível em: www.dako.com.br/empresa/historia/tehistoria.shtml. Acesso em 12 de março de 2011.

DAMMON, Michelle. **Mão de obra chinesa deixou de ser barata**. 26/02/2012. Estadão. Disponível em: www.estadao.com.br. Acesso em 06 de julho de 2012.

DATAMONITOR. **Global Kitchen Appliances**. Industry Profile, 2010a. 37 p. Disponível em: www.datamonitor.com. Acesso em 15 de abril de 2011.

DATAMONITOR. **Household Appliances in Brazil**. Industry Profile, 2010b. 37 p. Disponível em: www.datamonitor.com. Acesso em 17 de abril de 2011.

DIAS, Viviane V. O Brasil e a Economia Global In: BAUMANN, Renato (Org). **O Brasil e a economia Global**. 13ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier SOBEET, 1996. p. 55-73.

DICKEN, Peter. **Global Shift: transforming the world economy**. 3a. ed. London: SAGE, 1998.

DITOMASO, Fabiola. **Electrolux inaugura museu em São Carlos/SP**. 25 de fevereiro de 2000. Disponível em: www.electrolux.com.br/institucional/imprensa/2000/imprensa2000_28.asp. Acesso em 20 de outubro de 2010.

DONADONE, Júlio C. e SZNELWAR, Laerte I. Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. **Revista Produção**, v.14, n. 2, p. 58-69, 2004.

DUNNING, John. H. **Globalization and the new geography of foreign direct investment**. Oxford Development Studies, 1998. pp. 47-69. Disponível em: http://mpr.a.uni-muenchen.de/2857/1/MPRA_paper_2857.pdf. Acesso em: 15 de agosto de 2008.

DYER, Geoff. **End looms for era of cheap Chinese labour**. 03/06/2010. Financial Times. Disponível em: www.ft.com. Acesso em 06 de julho de 2012.

ELECTROLUX. **Electrolux inaugura Museu em São Carlos**. 2000. Disponível em: www.electrolux.com.br/institucional/imprensa/2000/imprensa2000_28.asp. Acesso em 20 de agosto de 2010.

ELECTROLUX. **Cronograma Histórico**. 2005. Disponível em: www.electrolux.com.br/institucional/quem_e/historia.asp. Acesso em: 17 de março de 2009.

ELECTROLUX. **História**. 2007. Disponível em: www.electrolux.com.br/institucional/quem_e/historia.asp. Acesso em 25 de julho de 2010.

ELECTROLUX. **Electrolux Manufacturing System**. 2009. Disponível em: <http://group.electrolux.com/en/wp-content/uploads/2010/07/Electrolux-Fact-Sheet-EMS.pdf>. Acesso em 29 de junho de 2012.

ELECTROLUX. **About Electrolux**. 2011. Disponível em: <http://group.electrolux.com/en/about-electrolux-492/>. Acesso em 01 de novembro de 2011.

ELETROS. **Consolidado de vendas industriais.** 2007a. Disponível em: www.eletros.org.br/_consolidado.htm. Acesso em: 18 de agosto de 2008.

ELETROS. **Histórico da Balança Comercial.** 2007b. Disponível em: www.eletros.org.br/_balanca_comercial.htm. Acesso em: 12 de agosto de 2008.

ELETROS. **Histórico de vendas industriais.** 2007c. Disponível em: www.eletros.org.br/_historico_de_vendas_industriais.htm. Acesso em: 12 de agosto de 2008.

ELETROS (s.d). **Troca de geladeiras: um programa ambientalmente responsável.** 31 de outubro de 2008. Disponível em: www.eletros.org.br/site/lerRelease.php?intIdRelease=3. Acesso em: 02 de março de 2010.

ELETROS (s.d). **Presença dos produtos eletroeletrônicos e eletrodomésticos.** 2010. Disponível em: www.eletros.org.br/site/estat.php. Acesso em: 22 de julho de 2011.

EMCC (The European Monitoring Centre on Change) (2006) European restructuring monitor - Fact Sheet Details - Company: Fagor France. Disponível em www.emcc.eurofound.eu.int/erm/static/factsheet_8366.html?template=searchfactsheets&page=1&sel=4&date=&totalRecords=1927&issearch=&nav=. Acesso em 15 de julho de 2010.

ERSOY, Ercan. **Arcelik Agrees to Acquire Appliance Maker Defy For \$327 Million, CEO Says.** 21 de julho de 2011. Disponível em: www.bloomberg.com/news/2011-07-21/arcelik-agrees-to-acquire-appliance-maker-defy-for-327-million-ceo-says.html. Acesso em 06 de julho de 2012.

ERTÜRK, Ismail; FROUD, Julie; JOHAL, Sukhdev; LAW, John; LEAVER, Adam; MORAN, Michael; Williams, Karel. **Deep Stall? The euro zone crisis, banking reform and politics.** CRESC Workin Paper Series. Working paper n°. 10, March, 2012.

ETCN. **China's Home-Appliance Exports Slowed Down in 2011.** 09/02/2012. Disponível em: www.e-to-china.com/2012/0209/99936.html. Acesso em 06 de julho de 2012.

EUROMONITOR. **Global Market Information Database: large kitchen appliances in Brasil.** 2001 Disponível em: www.euromonitor.com/pdf/countries_&_consumers.pdf. Acesso em 15 de agosto de 2008.

EUROMONITOR. **Poland to Overtake Italy and Germany as Europe's Biggest Producer of Major Appliances.** 2011a. Disponível em: <http://blog.euromonitor.com/2011/08/poland-to-overtake-italy-and-germany-as-europes-biggest-producer-of-major-appliances.htm>. Acesso em 06 de julho de 2012.

EUROMONITOR. **Rise of Store Cards in Brazil Key in Driving Sales of Consumer Appliances.** 2011b. Disponível em: <http://blog.euromonitor.com/2011/07/rise-of-store-cards-in-brazil-key-in-driving-sales-of-consumer-appliances.htm>. Acesso em: 06 de julho de 2011.

EUROMONITOR. **The Major Appliances Millionaire's Club**. 2011c. Disponível em: <http://blog.euromonitor.com/2011/01/the-major-appliances-millionaires-club.html>. Acesso em: 25 de maio de 2011.

EUROPA. **Gateway to the european union**. Disponível em: http://europa.eu/index_en.htm. Acesso em: 14 de fevereiro de 2012.

FACCHINI, Cláudia. **Multibrás enfeita geladeiras para atrair consumidores**. São Paulo, abril, 2004. Disponível em: www.valoronline.com.br/ValorOnLine/MatériaCompleta.aspx?tit=Multibrás+enfeita+geladeiras+para+atrair+consumidores.htm. Acesso em 12 de agosto de 2008.

FERNANDES, Fátima. **MP denuncia 11 executivos por cartel nos compressores**. Folha de São Paulo, 30 de setembro de 2009.

FIESP. **Raio X do comércio exterior Brasil-China Dezembro de 2010**. Disponível em: www.fiesp.com.br/agencianoticias/2011/01/18/raio%20x%20brasil-china.pdf. Acesso em: 22 de fevereiro de 2012.

FOLHA, Online. **Entenda a evolução da crise que atinge a economia dos EUA**. 2009. Disponível em: www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u498060.shtml. Acesso em 23 de fevereiro de 2012.

FREE, Mitch. **Is the re-shoring of manufacturing a trend or a trickle?** Disponível em: www.forbes.com/sites/mitchfree/2012/06/27/is-the-re-shoring-of-manufacturing-a-trend-or-a-trickle/. Acesso em 08 de novembro de 2012.

FROUD, Julie; SUKHDEV, Johal; LEAVER, Adam e KAREL, Williams. **Financeialization and Strategy: narrative and numbers**. Routledge, 2006, 392p.

FURTADO, João. Cadeias produtivas globalizadas: a emergência de um sistema de produção integrado hierarquicamente no plano internacional. In: FURTADO, João (Org) **Globalização das cadeias produtivas do Brasil**. São Carlos: EdUFSCar.2003. p. 15-37.

G1. **Governo prorroga redução de imposto para eletrodomésticos e móveis**. 29/06/2012a. Disponível em: www.tribunahoje.com/noticia/31731/economia/2012/06/29/governo-prorroga-reduco-de-imposto-para-eletrdomesticos-e-moveis.html. Acesso em 08 de julho de 2012.

G1. **Paraguai vai recorrer da entrada da Venezuela no mercosul**. 2012b. Disponível em: <http://globoTV.globo.com/busca/?q=paraguai+vai+recorrer+a+entrada+da+venezuela+no+mercossul&=buscar>. Acesso em 09 de agosto de 2012.

G1. **Venezuela ingressa formalmente no Mercosul**. 2012c. Disponível em: <http://globoTV.globo.com/rede-globo/jornal-nacional/v/venezuela-ingressa-formalmente-no-mercossul/2067851/>. Acesso em 08 de agosto de 2012.

GALINA, Simone V. R. e DIAS, Ana V. C. **Estratégias de lucro e a organização internacional das atividades de inovação: uma comparação entre a cadeia automotiva e a de telecomunicações.** XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis: ABEPRO, novembro 2004.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GITAHY, Leda, RACHID, Alessandra, PREVITALLI, Fabiane e CUNHA, Adriana M. **Reestruturação Produtiva, Educação e Trabalho.** Projeto de pesquisa CNPq. 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** 10.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar/abr 1995.

GONÇALVES, Reinaldo. **Desestabilização macroeconômica e dominação do capital financeiro no Brasil.** En publicación: Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales. BASUALDO, Eduardo M.; ARCEO, Enrique. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires, Agosto de 2006. ISBN: 987-1183-56-9. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/grupos/basua/C06Goncalves.pdf>. Acesso em: 14 de dezembro de 2009.

GRUN, Roberto. **Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela.** Revista Brasileira de Ciências Sociais. Vol.14, nº 41. outubro de 1999.

GUARITA, Sérgio. **Fusões e aquisições no Brasil: evolução do processo.** Revista FAE BUSINESS, n.3, setembro 2002. Disponível em: www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n3_setembro_2002/ambiente_economico4_fusoes_e_aquisicoes_no_brasil.pdf. Acesso em 22 de outubro de 2009.

GUIMARÃES, Ana L. S. V.; MOREIRA, Herivelto; BASTOS, João A. S. L.; GAPSKI, Maria L.; SANTOS, Marines R. e ONO, Mareistela M. Contextualização da Arte, da Técnica e da Tecnologia no Design Industrial: Um Estudo de Caso na Empresa Electrolux/Curitiba-Pr. **Revista Educação & Tecnologia.** Volume 2. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Dezembro de 1997. Disponível em: www.ppgte.ct.utfpr.edu.br/revistas/edutec/vol2/artigos/contextualizacao.pdf. Acesso em 15 de dezembro de 2010.

GUIMARÃES, Eliane M. P. e Évora, Yolanda D. M. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da Informação**, Brasília, vol 33, nº1, Jan/Abr. 2004.

HAGUENAUER, Lia; BAHIA, Luiz D.; CASTRO, Paulo F.de; RIBEIRO, Márcio D. **Evolução das Cadeias Produtivas Brasileiras na Década de 90.** IPEA, Brasília, 2001. Disponível em: www.ipea.gov.br/pub/td/td_2001/td_786.pdf. Acesso em 23 de outubro de 2009.

HOWARD, Rebecca. **Haier Obtains More Than 90% of Fisher & Paykel Shares**. The Wall Street Journal, 2012. Disponível em: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204349404578101793819992784.html>. Acesso em 06 de novembro de 2012.

IBGE. **PNAD 2007: presença dos produtos eletroeletrônicos e eletrodomésticos. Índice de penetração nos domicílios brasileiros 2010b**. Disponível em: www.eletros.org.br/site/estat.php. Acesso em: 02 de março de 2010.

INFOMONEY. **Ministro da Fazenda reduz IPI para produtos de linha branca**. 2011. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/infomoney/2011/12/01/ministro-da-fazenda-reduz-ipi-para-produtos-da-linha-branca.jhtm>. Acesso em 08 de março de 2012.

JARN. **Growing World Refrigerator Market**. 2008. Disponível em: www.ejarn.jp/Type_news_inside.asp?id=11271&classid=4. Acesso em 26 de maio de 2011.

KIÇULA, Lourival., VALENTE, Célia. **Ernesto Pereira Lopes: um homem, três dimensões**. São Paulo: Ed. JMJ, 1994. 121p.

KOIKE, Beth. **Brasil contribui para resultado da Electrolux**. 2008. Valor *online*. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT82881-16355,00.html>. Acesso em 05 de maio de 2012.

KPMG. **Pesquisa de Fusões e aquisições 2009 – 1º Trimestre**. Disponível em: www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2009/Fusoes_Aquisicoes_1_trim_2009.pdf. Acesso em 08 de dezembro de 2009.

LAFIS Informação de Valor. **Análise Setorial Linhas Branca, Marrom e Portáteis**. São Paulo, 17 de abril de 2009. 62 p.

LAHÓZ, André; CAETANO, José R. A China vai conquistar o mundo. E a sua empresa está na mira. São Paulo: **Revista Exame**, 05/05/2005. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0842/negocios/m0055458.html>. Acesso em 16 de março de 2010.

LANDIM, Raquel. **Avanço coreano é visto como “milagre”**. Disponível em: www.estadao.com.br/noticias/impreso,avanco-coreano-e-visto-como-milagre-,918963,0.htm. Acesso em 08 de novembro de 2012.

LANNIN, Patrick; BAHR, Oskar V. **Electrolux tem lucro abaixo do esperado no trimestre**. 19/07/2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br>. Acesso em 20 de outubro de 2011.

LEME, Neusa P; ALVALÁ, Plínio. **How Stuff Works – Como funciona o Ozônio**. 2007. Disponível em: www.geografia.ufflch.usp.br/graduacao/apoio/Apoio/Apoio_Felicio/mudancas/05B-Ozonio.pdf. Acesso em 08 de março de 2010.

LETHBRIDGE, Eric. Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, 1997. Disponível em: www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev809.pdf. Acesso em 21 de setembro de 2008.

LI, Ray. **Consumer Appliances in China Benefit under Subsidy Program**. 09/03/2012. Disponível em: <http://blog.euromonitor.com/2012/03/consumer-appliances-in-china-benefit-under-subsidy-program.htm>. Acesso em 06 de julho de 2012.

LINKE, Ivanete. **Avaliação de Empresas na reestruturação e transformação societária-fusões, cisões, incorporações e privatizações. Estudo de caso – COPEL – Companhia Paranaense de Energia**. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Regional de Blumenau, 2004. 254 p. (Tese de Mestrado). Disponível em: http://proxy.furb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=433. Acesso em 20 de novembro de 2009.

LOPES, Bruno F. **Fogo em Atenas: pior crise do euro encosta Portugal à parede**. Disponível em: www1.ionline.pt/conteudo/58573-fogo-em-atenas-pior-crise-do-euro-encosta-portugal--parede. Acesso em: 23 de fevereiro de 2012.

LORENZO, Francine De. Governo de SP prorroga e amplia incentivos fiscais até 012. **Valor Online**. 18 de março de 2011. Disponível em: www.valoronline.com.br. Acesso em: 23 de julho de 2011.

LUZ, Saulo. Eletrodomésticos na mira do IPI e 13º salário. **Jornal da Tarde**. 11 de dezembro de 2011. Disponível em: <http://blogs.estadao.com.br/jt-seu-bolso/ipi-e-13%C2%BA-poem-em-%E2%80%98risco%E2%80%99-o-seu-aparelho/>. Acesso em 02 de julho de 2012.

MABE. **Mabe Mundo**. 2010. Disponível em: www.mabecorporativo.com.br/main.aspx?pid=Wos9bx/EBaWGoYOxkMiC4Q==&idioma=172&parent=2n5rWcqWpqWxHZ1nHw37mYeG2gYnhvvH. Acesso em 18 de fevereiro de 2011.

MABE. **Mabe História em expansão**. 2011b. Disponível em: www.mabecorporativo.com.br/main.aspx?pid=cTSSpzY/pbotxYYRF8mXGg==&idioma=172&parent=2n5rWcqWpqWxHZ1nHw37mfmr8Ocl6IDM. Acesso em 03 de novembro de 2011.

MABE. **Mabe Mundo**. 2011a. Disponível em: www.mabecorporativo.com.br/main.aspx?pid=Wos9bx/EBaWGoYOxkMiC4Q==&idioma=172&parent=2n5rWcqWpqWxHZ1nHw37mYeG2gYnhvvH. Acesso em 03 de novembro de 2011.

MADUREIRA, Daniele. **Tecumseh fica imune em processo sobre cartel**. Valor Econômico, 02 de outubro de 2009.

MADUREIRA, Daniele. **Mabe mira mercado de alto luxo no Brasil**. Valor Econômico, 17 de outubro de 2011. Disponível em: www.valor.com.br/arquivo/877487/mabe-mira-mercado-de-de-alto-luxo-no-brasil. Acesso em 10 de maio de 2012.

MADUREIA, Daniele; MATTOS, Adriana e PRESTES, Cristiane. Produção de linha branca ganha fôlego. 10 de novembro de 2010. **Valor Online**. Disponível em: www.valoronline.com.br. Acesso em 22 de julho de 2011.

MAIA, Viviane. **Electrolux compra chilena CTI por US\$ 690,7 milhões**. 22 de agosto de 2011. Disponível em: www.valor.com.br/empresas/982632/electrolux-compra-chilena-cti-por-us-6907-milhoes. Acesso em 27 de outubro de 2011.

MARTELLO, Alexandre. Caixa amplia para 90 dias prazo no crediário de eletrodomésticos. **G1**, 22 de abril de 2009. Disponível em: http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1094616-9356,00-CAIXA+AMPLIA+PARA+DIAS+PRAZO+CREDIARIO+ELETRODOMESTICOS. Acesso em 17 de março de 2010.

MARTINS, Ivan. O lance nórdico da Metalfrio. In: **Isto é dinheiro**, Caderno de Negócios, 19 de julho de 2006. Disponível em: www.istoedinheiro.com.br/noticias/3122_O+LANCE+NORDICO+DA+METALFRIO. Acesso em: 21 de janeiro de 2013,

MATSUKURA, Lílian. Fusões e aquisições no mundo caíram 25% em 2008. **Revista Consultor Jurídico**, fevereiro de 2009. Disponível em: www.conjur.com.br/2009-fev-03/mercado-juridico-volume-fusoes-aquisicoes-mundo-caiu-25-2008. Acesso em 17 de março de 2009.

MATUSITA, Ana P. **Mudança estrutural do setor de linha branca nos ano 90: características e condicionantes**. Campinas 1997. 109p. Dissertação de Mestrado pelo Instituto de Geociências de Universidade Estadual de Campinas

MCKINSEY, Global Institute. **Mapping the Global Capital Market: third annual report**. 2007. Disponível em: http://www.mckinsey.com/mgi/publications/third_annual_report/index.asp. Acesso em 20 de janeiro de 2009.

MEDEIROS, Carlos A. **A China como um duplo pólo na economia mundial e a recentralização da economia asiática**. São Paulo: Revista de Economia e Política. Vol. 26, nº3, Julho-Setembro, 2006.

MELO, Alexandre. **Indústria ameaça aumentar preços da linha branca**. 2011. Disponível em: www.dgabc.com.br/News/5883531/industria-ameaca-aumentar-precos-da-linha-branca.asp. Acesso em 14 de novembro de 2012.

MENDONÇA, Sonia. **A industrialização brasileira**. São Paulo: Moderna, 1995. 88p.

METALFRIO. **Aquisições e Joint Ventures**. 23 de abril de 2012. Disponível em: http://ri.metalfrio.com.br/metalfrio2008/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=29573. Acesso em 10 de novembro de 2012.

MINISTÉRIO do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. 2011. Disponível em: <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>. Acesso em: 24 de julho de 2011.

MINISTÉRIO do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. 2012. Disponível em: <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>. Acesso em: 07 de julho de 2012.

MINISTÉRIO do Trabalho e Emprego. **Anuário da RAIS Vínculo Id**. 2010. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/scripts10/dardoweb.cgi>. Acesso em 28 de maio de 2012.

MINISTÉRIO do Trabalho e Emprego. **PDET - Programa de Disseminação de Estatísticas do Trabalho**. 2011. Disponível em: www.mte.gov.br/PDET/index.asp. Acesso em 20 de julho de 2011.

NAKANO, Yoshiaki. Globalização, competitividade e regras de comércio internacional. **In: Revista de Economia e Política**, vol 14, nº4, outubro-dezembro 1994. Disponível em: www.rep.org.br/pdf/56-1.pdf. Acesso em 03 de julho de 2010.

NICHOLS, Theo e CAM, Surhan. **Labour in a global world: case studies from de white goods industry in Africa, South America, East Asia and Europe**. UK: Palgrave MacMillan, 2005.

NOSSA, Leôncio. Linha branca terá IPI prorrogado. 20/06/2009. Disponível em: www.estadao.com.br. Acesso em 30 de outubro de 2011.

OANDA (s.d). Conversor de moedas.2011. Disponível em: www.oanda.com/lang/pt/currency/historical-rates/. Acesso em: 24 de julho de 2011.

OCDE, Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico. **Perspectivas Econômicas da América Latina 2008**. OCDE. 2007. 195p.

OLIVEIRA, Djalma P. R.de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma P. R de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

PASIN, Rodrigo M; MATIAS, Alberto B. **Impactos na rentabilidade das empresas decorrentes de processos de fusões e aquisições**. Outubro de 1999. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/1SemeadJr/artigos/Pasin_e_Matias.pdf. Acesso em 20 de novembro de 2009.

PERES, Leandra; ALENCAR, Kennedy. Governo estende redução de IPI a mais eletrodomésticos. **Folha de São Paulo**. 21 de abril de 2009.

PETRY, Rodrigo. Vendas de linha branca crescem 21% com queda de IPI. **Agência Estado**. 20 de abril de 2009. Disponível em: www.estadao.com.br. Acesso em 23 de julho de 2011.

RACHID, Alessandra. **Estratégias gerenciais e flexibilidade do trabalho**. São Carlos: UFSCAR, Departamento de Engenharia de Produção. Relatório Científico, 2007.

RACHID, Alessandra; BRESCIANI FILHO Ettore F.; GITAHY, Leda M.C. **Relações entre grandes e pequenas empresas de autopeças e a difusão de práticas de gestão da produção**. Gestão e Produção (UFSCar). São Carlos, v. 8, n. 3, p. 319-333, 2001.

RACHID, Alessandra; SACOMANO NETO, Mário; BENTO, Paulo E. G.; DONADONE, Júlio C.; ALVES FILHO, Alceu G. **Organização do trabalho na cadeia de suprimentos: os casos de**

uma planta modular e de uma tradicional indústria automobilística. Produção (São Paulo. Impresso), São Paulo, v. 16, n.2, p.189-202, 2006.

REHDER, Marcelo. Custo Brasil, uma sobrecarga de 36%. **Estado de São Paulo**, 08 de março de 2010. Disponível em: www.estadao.com.br. Acesso em 09 de agosto de 2011.

REUTERS. **A mexicana Mabe compra a BSH Continental por R\$ 70 milhões.** 2009. Disponível em: www.g1.globo.com. Acesso em 27 de fevereiro de 2010.

REUTERS. **EU clears Whirlpool to buy German kitchen maker Alno.** 2012a. Disponível em: www.reuters.com/article/2012/11/20/whirlpool-alno-eu-idUSL5E8MK65P20121120. Acesso em 21 de novembro de 2012.

REUTERS. **HSBC tem lucro de US\$ 21,9 bilhões em 2011.** 2012b. Disponível em: <http://br.reuters.com/article/businessNews/idBRSPE81Q03X20120227>. Acesso em 11 de abril de 2012.

REZENDE, Sérgio. F. L. **Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização.** RAUSP. Revista de Administração, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 39-48, 2002.

RIBEIRO, Alex. **Recuperação da economia americana ainda é frágil.** 09 de janeiro 2012. Disponível em: www.valor.com.br/internacional/1176348/recuperacao-da-economia-americana-ainda-e-fragil. Acesso em 23 de fevereiro de 2012.

RIBEIRO, Bianca. **Após aquisição da BSH, Mabe diz ter 25% do mercado.** 2009a. Disponível em: <http://oglobo.globo.com>. Acesso em 20 de agosto de 2010.

RIBEIRO, Claudia. Copom reduz taxa Selic para 8,75% ao ano. **Estado de São Paulo**, São Paulo, 22 de julho de 2009b. Disponível em: www.estadao.com.br. Acesso em 19 de janeiro de 2010.

ROSSETTI, José P. **Introdução à Economia.** São Paulo: Atlas, 1988.

ROSSETTI, José P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. *In:* BARROS, Betânia Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias.** São Paulo: Atlas, 2001. 184 p. cap. 3, p. 67-87.

RPC. CADE aprova a compra do Banco Real pelo Santander. **Gazeta do Povo.** Disponível em: <http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/economia/conteudo.phtml?id=721394>. Acesso em 10 de dezembro de 2009.

RYBERG, William. **Whirlpool to eliminate 280 jobs at Newton Maytag plant.** *In:* The Des Moines Register, 26 de outubro 2006. Disponível em www.desmoinesregister.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20061027/BUSINESS04/610270400/1001/RSS01.

SAGASTI, Francisco R. **Tecnologia, planejamento e desenvolvimento autônomo.** São Paulo: Editora Perspectiva S.A. 1986.

SAINFO. **Turkey's Arçelik buys Defy Appliances**. 2011. Disponível em: www.southafrica.info/business/investing/defy-250711.htm. Acesso em: 06 de agosto de 2012.

SAKAMOTO, Yoshizato. **O contexto global da democratização**. Lua Nova: revista de cultura e política, nº 23, 1991. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-64451991000100009&script=sci_arttext. Acesso em 16 de janeiro de 2012.

SALLES, Ygor. Fusão da Perdigão e Sadia cria “grande multinacional brasileira”. **Folha on line**. Disponível em: www1.folha.uol.com.br. Acesso em: 10 de dezembro de 2009.

SAMSUNG. **Samsung Acquires Amica's Refrigerator and Washing Machine Manufacturing Facilities in Poland**. 23/12/2009. Disponível em: www.samsung.com/us/business/popUpPrint.do. Acesso em 26 de junho de 2012.

SANTA, Lorenza D. **Can China's Exports of Appliances Grow Any Bigger?** 13/07/2011. Disponível em: <http://blog.euromonitor.com/2011/07/can-chinas-exports-of-appliances-grow-any-bigger?htm>. Acesso em: 07 de julho de 2012.

SAP. Nossa empresa. Disponível em: www.sap.com/brazil/about-sap/index.epx. Acesso em 29 de junho de 2011

SAYÃO, Anna C. M. **Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa**. Dissertação de mestrado profissional em administração. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2005.

SATO, Karin. Participação dos eletrodomésticos no comércio eletrônico cresce em 2009. **Valor Online**, 16/03/2010. Disponível em: www.valoronline.com.br. Acesso em 17 de março de 2010.

SCHMITZ, H. **Collective efficiency and increasing returns**. IDS Working Paper, Brighton, IDS, n.50, march 1997.

SCAVARDA, Luis F. R.; HAMACHER, Sílvio. **Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2001, vol.5, n.2, pp. 201-219.

SHANLEY, Mia; SODERPALM, Helena. **Países emergentes ajudam Electrolux a superar estimativa de lucro**. 19/06/2012. Disponível em: www.estadao.com.br/noticias/geral,paises-emergentes-ajudam-electrolux-a-superar-estimativa-de-lucro,902418,0.htm. Acesso em 03 de julho de 2012.

SILBER, Simão D. **Mudanças estruturais na economia brasileira (1988-2002): abertura, estabilização e crescimento**. 2003. Disponível em: www.usp.br/prolam/simao.pdf. Acesso em 16 de maio de 2010.

SILVA JÚNIOR, Herculano X. **Aplicação das metodologias de análise estatística e de análise do custo do ciclo de vida (ACCV) para o estabelecimento de padrões de eficiência**

energética: refrigeradores brasileiros. Campinas: Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP. (dissertação de mestrado). 2005. 163p.

SIMONSEN, Roberto C. **História Econômica do Brasil (1500-1820)**. 3ª. Edição, São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1957. 475p.

SINGER, Paul. **O milagre brasileiro – causas e conseqüências**. São Paulo: Caderno Cebrap, n°6, 1972. Disponível em: www.cebrap.org.br/imagens/Arquivos/brasil_milagre_modelar_para_o_terceiro_mundo.pdf. Acesso em: 15 de outubro de 2009.

SKARIACHAN, Dhanya; LANNIN, Patrick. **Whirlpool, Electrolux worry about anemic demand**. 27 de outubro 2010. Reuters. Disponível em: www.reuters.com/article/2010/10/27/us-appliances-idUSTRE69Q22B20101027. Acesso em: 24 de outubro de 2011.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SORKIN, Andrew R; MERCED, Michael J. **G.E. May Sell Appliance Division**. 15 de maio de 2008. New York Times. Disponível em: www.nytimes.com/2008/05/15/business/15ge.html. Acesso em: 27 de outubro de 2011.

SOUZA, Nali de J. **Desenvolvimento Econômico**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

SPULDAR, Rafael. **PIB expressivo em 2010 limita crescimento em 2011, dizem analistas**. 03 de março de 2011. BBC Brasil. Disponível em: www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2011/03/110303_pib_analise_rp.shtml. Acesso em 23 de julho de 2011.

SUEN, Alberto. S.; KIMURA, Hebert. **Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro**. Caderno de Pesquisas em Administração, 53-60, 1997. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c5-art7.pdf. Acesso em 28 de março de 2012.

SUGIMOTO, Luiz. Lições que a Cepal deixou ao Brasil. **Jornal da UNICAMP**. Universidade Estadual de Campinas, 11 a 17 de dezembro de 2006. Disponível em: www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/jornalPDF/ju347pg09.pdf. Acesso em: 14 de dezembro de 2009.

SUZIGAN, Wilson. Experiência histórica de política industrial no Brasil. **Revista de Economia e Política**, vol.16, n°1, janeiro-março 1996.

SUZIGAN, Wilson; FURTADO, João. Política industrial e desenvolvimento. **Revista de Economia e Política**, vol.26, n°2, abril-junho 2006. p. 163-185.

TAKAR, Téo. **Metalfrio compra capital restante da Senocak por 15,8 milhões de euros**. 2011. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/valor/2011/05/26/metalfrio-compra-capital-restante-da-senocak-por-158-milhoes-de-euros.jhtm>. Acesso em: 21 de janeiro de 2013

TANURE, Betânia; CANÇADO, Vera L. **Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira**. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n.2, p 10-22, abril/junho de 2005.

TECUMSEH. **Tecumseh Products Company**. Disponível em: www.answers.com/topic/tecumseh-products-company. Acesso em 31 de janeiro de 2012.

TITA, Bob. **Demanda fraca força Whirpool reduzir previsões**. 28/10/2011. The Wall Street Journal. Disponível em: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970203687504577003950645558704.html>. Acesso em 23 de abril de 2012.

TROSTER, Roberto L.; MOCHÓN, Francisco. **Introdução à Economia**. São Paulo: Makron Books, 1999.

UK WHITEGOODS. **Job Cuts At Indesit?** 20 de abril 2005. Disponível em www.ukwhitegoods.co.uk/modules.php?name=News&file=article&sid=1250.

UNITED Nations. **United Nations Statistics Division – Industrial Statistics**. 2011. Disponível em: <http://unstats.un.org/unsd/industry/commoditylist2.asp?s=1&Lg=3>. Acesso em 06 de abril de 2011.

UNITED Nations Data. **Combined refrigerators-freezers, with separate external doors**. 2011a. Disponível em: <http://data.un.org/Data.aspx?d=ICS&f=cmID:44811-1>. Acesso em 06 de abril de 2011.

UNITED Nations Data. **Electric ovens, cookers, cooking plates, boiling rings, grillers and roasters**. 2011b. Disponível em: <http://data.un.org/Data.aspx?d=ICS&f=cmID:44817-2>. Acesso em 06 de abril de 2011.

UNITED Nations Data. **Household washing and drying machines**. 2011d. Disponível em: <http://data.un.org/Data.aspx?d=ICS&f=cmID:44812-1>. Acesso em 06 de abril de 2011.

UNITED Nations Data. **Microwave ovens**. 2011c. Disponível em: <http://data.un.org/Data.aspx?d=ICS&f=cmID:44817-1>. Acesso em 06 de abril de 2011.

UNCTAD. **World Investment Report. Transnational corporations, employment and the workplace**. Geneva, 1994. Disponível em: www.unctad.org/en/docs/wir1994_overview_en.pdf. Acesso em: 15 de outubro de 2009.

URIBE, Gustavo. Comércio eletrônico movimentou R\$ 1,6 bilhões no natal. São Paulo: **Revista Exame**, 30 de dezembro 2009. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br>. Acesso em 17 de março de 2010.

URIBE, Gustavo. Alkmin reduz ICMS de linha branca de 18% para 7%. **Agência Estado**. 18 de março de 2011. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br>. Acesso em 23 de julho de 2011.

USEEN, Michael. The New Rules of Investor Capitalism. In: USEEN, Michael. **Investor capitalism: how money managers are changing the face of corporate América**. *New York: Basic Books*, 1996. p.15-36.

VALOR ECONÔMICO. **Valor 1000 – Maiores Empresas**. São Paulo: Valor Econômico, Ano 8, nº 8, Agosto de 2008.

VALOR ECONÔMICO. **Valor 1000 – Maiores Empresas**. São Paulo: Valor Econômico, Ano 9, nº 9, Agosto de 2009.

VALOR ECONÔMICO. **Valor 1000 – Maiores Empresas**. São Paulo: Valor Econômico, Ano 10, nº 10, Agosto de 2010.

VALOR ECONÔMICO. **Concorrência mais acirrada**. 04 de abril 2011a. Disponível em: www.valor.com.br/arquivo/880825/concorrenca-mais-acirrada. Acesso em 07 de julho de 2012.

VALOR ECONÔMICO. **Valor 1000 – Maiores Empresas**. São Paulo: Valor Econômico, Ano 11, nº 11, Agosto de 2011b.

VAZQUEZ, José L. **Comércio Exterior Brasileiro**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 241p.

VELASCO, Sebastião. **Reformas Econômicas na Índia: discurso e processo**. 2005. Disponível em: www.eco.unicamp.br/asp-scripts/boletim_ceri/boletim/boletim7/versointegral.pdf#page=34. Acesso em 20 de fevereiro de 2012.

VIEIRA, Flávio V. **China: crescimento econômico de longo prazo**. 2006. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572006000300005. Acesso em 20 de fevereiro de 2012.

VIEIRA, Flávio V. VERÍSSIMO, Michele P. **Crescimento econômico em economias emergentes selecionadas: Brasil, Rússia, Índia, China (BRIC) e África do Sul**. 2009. Disponível em: www.scielo.br/pdf/ecos/v18n3/v18n3a04.pdf. Acesso em 23 de fevereiro de 2012.

WANG, Helena Y.F. e IKEDA, Ana A. **Análise do mercado de cartão de crédito brasileiro**. São Paulo: FEA-USP. In: XII SEMEAD – Simpósio de Administração, 2004.

WHIRLPOOL. **História da Marca**. 2010a. Disponível em: <http://whirlpool.com.br/p25.html>. Acesso em 08 de fevereiro de 2011.

WHIRLPOOL. **História Empresa Multibrás**. 2010b. Disponível em: <http://whirlpool.com.br/p17.html>. Acesso em 08 de fevereiro de 2011.

WHIRLPOOL. **Presença global**. 2010c. Disponível em: www.whirlpool.com.br/SobreaWhirlpool/WhirlpoolCorp.aspx. Acesso em 10 de fevereiro de 2011.

WHIRLPOOL. **Report 2010**. 2010d. Disponível em: www.whirlpool.com.br/Portals/11/reports/CVM%20-%20WHIRLPOOL%20SA_2010.pdf. Acesso em 08 de novembro de 2012.

WHIRLPOOL. **Unidades**. 2010e. Disponível em: www.whirlpool.com.br/SobreaWhirlpool/Unidades.aspx. Acesso em 08 de fevereiro de 2011.

WHIRLPOOL. **Nosso desempenho – desempenho econômico**. 2011a. Disponível em: www.whirlpool.com.br/Sustentabilidade/nossodesempenho. Acesso em 10 de maio de 2012.

WHIRLPOOL. **Whirlpool Corporation's 100th Anniversary – History**. 2011b. Disponível em: www.whirlpoolcorp.com/100/history.aspx#11. Acesso em 20 de março de 2011.

WIKIPEDIA, **Clorofluorcarboneto**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Clorofluorcarboneto>. Acesso em 05 de março de 2010.

WOOD JR. Thomaz; CURADO, Isabela B.; CAMPOS, Humberto M de. **Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma**. Revista de Administração de Empresas – RAE, FGV. V.34, nº5 Set/Out.1994. Disponível em: <http://rae.fgv.br>. Acesso em 24 de março de 2012.

WOOD JR, Thomaz; VASCONCELOS, Flávio C; CALDAS, Miguel P. **Fusões e aquisições no Brasil**. Revista de Administração de Empresas – RAE, FGV. V.2, nº4 Nov/Jan.2004. Disponível em: <http://rae.fgv.br>. Acesso em: 22 de março de 2012.

ANEXO 1
Projeto de Pesquisa
Novo conceito de empresa e internacionalização

Entrevistador(es): _____

Data da entrevista: _____

Sobre o entrevistado (a)

Nome: _____

Cargo: _____

Idade: _____

Formação: _____

Experiência / trajetória anterior

No exterior

Função no ano da aquisição: _____

Estado civil: _____

Tel.: _____

e-mail: _____

Presença da empresa em diferentes países

- Número de funcionários a nível mundial (para os anos disponíveis)
- Países com unidades produtivas – em quais tem ações na bolsa
- Entrada / saída de acionistas

Direção da empresa no país

- Ano da aquisição _____
 Principais motivos que levaram à aquisição.
 Pessoas envolvidas na negociação (funcionários, assessores, advogados, consultorias, auditorias, bancos ...)

Principais mudanças observadas depois da aquisição

Criação ou fechamento de unidades, departamentos, etc.

Pessoas que entraram ou saíram

Principais problemas enfrentados

De forma geral, como avalia a mudança de propriedade?

- Número de funcionários total no país (antes e depois da aquisição, anos recentes)
- Número de engenheiros e gerentes no país (antes e depois da aquisição, anos recentes)

- Unidades produtivas, localização, número de funcionários e principais produtos
 - Abertura/fechamento de unidades após a aquisição
 - Faturamento (antes e depois da aquisição, anos recentes)
 - Participação no mercado interno por produto
 - Distribuição das vendas (% da produção ou % do faturamento) entre o mercado interno e externo
 - Principais países/regiões de destino das exportações
 - Contribuição da unidade no resultado do grupo
 - Rentabilidade do capital investido - Taxa interna de retorno
 - Rentabilidade esperada pela matriz
- Autonomia em relação à matriz
- P&D de novos produtos (atividades desenvolvidas no país, projetos conjuntos com exterior)
 - Relação com governo
 - Relação com a imprensa
-
- Investimentos (antes e depois da aquisição, anos recentes)
 - Concentração dos investimentos – montante ou % do faturamento
 - () informática - _____
 - () equipamentos de produção - _____
 - () treinamento - _____
 - () consultorias - _____
 - () pesquisa e desenvolvimento (produto e processo) - _____
 - () outro(s) (especificar) - _____

Gerência de unidade produtiva

Entrevistador(es): _____

Data da entrevista: _____

Sobre o entrevistado (a)

Nome: _____

Cargo: _____

Idade: _____

Formação: _____

Experiência / trajetória anterior

No exterior

Função no ano da aquisição: _____

Estado civil: _____

Tel.: _____

e-mail: _____

- Principais mudanças observadas depois da aquisição
 - Criação ou fechamento de unidades, departamentos,
 - Pessoas que entraram ou saíram
 - Maior ou menor autonomia da unidade
 - Principais problemas enfrentados

- Volume de produção (antes e depois da aquisição, anos recentes)

- Faturamento (antes e depois da aquisição, anos recentes)

- Distribuição das vendas (% da produção ou % do faturamento) entre o mercado interno e externo

- Principais países/regiões de destino das exportações

- Contribuição da unidade no resultado da filial

- Autonomia em relação à administração no país e matriz
 - Maior cobrança de resultados / fiscalização
 - Controle da qualidade
 - Custos
 - Métodos de gestão
 - Equipamentos
 - Tecnologia de produtos (quais saíram e quais entraram)

Softwares

Make or buy

Escolha de fornecedores e prestadores de serviço

- Número de funcionários (antes e depois da aquisição, anos recentes)
- Número de engenheiros e gerentes (antes e depois da aquisição, anos recentes)
- Investimentos (antes e depois da aquisição, anos recentes)
 - Concentração dos investimentos – montante ou % do faturamento
 - () informática - _____
 - () equipamentos de produção - _____
 - () treinamento - _____
 - () consultorias - _____
 - () pesquisa e desenvolvimento (produto e processo) - _____
 - () outro(s) (especificar) - _____

Recursos humanos (nacional e local)

Entrevistador(es): _____

Data da entrevista: _____

Sobre o entrevistado (a)

Nome: _____
Cargo: _____
Idade: _____
Formação: _____
Experiência / trajetória anterior No exterior
Função no ano da aquisição: _____
Estado civil: _____
Tel.: _____
e-mail: _____

Recursos humanos (nacional e local)

- Posição do Recursos Humanos na estrutura organizacional no país / unidade (antes e depois da aquisição, anos recentes)

- Atividades e serviços sob responsabilidade do setor

- Número funcionários no setor de Recursos Humanos (antes e depois da aquisição, anos recentes).

Comentar mudanças, terceirização

- Número de funcionários da empresa no país / unidade (antes e depois da aquisição, anos recentes)

Peso da folha salarial no faturamento

Porcentagem de mulheres. Comentar diferenças entre setores e níveis hierárquicos

No. de atividades temporárias, terceirizadas

Dados sobre escolaridade

Escolaridade/Ano					2008	2009
Doutorado						
Mestrado						
PG especialização						
Univ. completo						
Univ. incompleto						
grau completo						
2o grau incompleto						
1o grau completo						
1o grau incompleto						
analfabetos						

- Número de engenheiros e gerentes no país / unidade (antes e depois da aquisição, anos recentes)
- A política de recursos humanos é igual em todas as unidades
- Comentar diferenças salariais entre unidades.
 - Demais benefícios oferecidos (diferenciar os exigidos por lei, por acordos coletivo e por iniciativa da empresa)
 - Parcela do salário que é variável (PLR (participação no lucro e resultados), outros)
- Investimento em treinamento (montante e/ou % do faturamento).
 - Principais cursos e público alvo.
- Responsáveis pelos treinamentos (escolas, empresas de consultoria, outros)
- Uso de horas extras e/ou banco de horas
 - Média de horas por semana (Comentar diferenças entre setores)
- Taxa de rotatividade (antes e depois da aquisição, anos recentes)
 - explorar diferenças entre setores e níveis hierárquicos
 - explorar motivos (por iniciativa da empresa ou por morte, aposentadoria ou demissão voluntária)
- Taxa de absenteísmo (antes e depois da aquisição, anos recentes)
 - Explorar diferenças entre setores e níveis hierárquicos
- Número de acidentes de trabalho (antes e depois da aquisição, anos recentes)
 - em que setores se concentram

Relações industriais (nacional e local)

- A que sindicato os trabalhadores são filiados (categoria, central sindical)
- Porcentagem de trabalhadores sindicalizados
- Como é a relação com o sindicato?
- Realização de greves (antes e depois da aquisição, anos recentes)
 - No de dias de cada uma
 - Principais reivindicações