



**Disponível em**  
**<http://www.desafioonline.ufms.br>**  
Desafio Online, Campo Grande, v. 4, n. 2, Agosto 2016



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

**INTERNATIONALIZATION AND CHANGES IN MANAGEMENT: A CASE STUDY IN THE  
HOME APPLIANCE INDUSTRY**

**Kleber Luiz Nardoto Milaneze**  
**Doutor em Engenharia de Produção pela UFSCar**  
**Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) / Faculdade Integrada de**  
**Bauru (FIB)**  
**Professor Associado I / Coordenador de Curso**  
**[kleber.milaneze@fatec.sp.gov.br](mailto:kleber.milaneze@fatec.sp.gov.br) (Brasil)**

**Alessandra Rachid**  
**Doutora em Economia Mecânica pela UNICAMP**  
**Departamento de Engenharia de Produção (DEP/UFSCar)**  
**Professora Associada**  
**[arachnid@ufscar.br](mailto:arachnid@ufscar.br) (Brasil)**

**Resumo**

O presente trabalho analisou 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, realizou-se um levantamento bibliográfico em publicações acadêmicas e de análise setorial sobre o processo de internacionalização, gestão e a indústria de linha branca. Também foi realizado um estudo de caso em uma empresa que foi adquirida, na qual foram realizadas entrevistas com gestores de diferentes áreas. 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, verificou-se a ocorrência de 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.

## **Abstract**

This study examined the process of change in ownership of an appliance company, checking the main impacts brought by this process in its management. For this study, it was carried out a literature review in scholarly journals and industry analysis on the process of internationalization and the appliance industry. There was also a case study in an appliance company which was acquired, where interviews were conducted with managers from different areas. This industry has become an oligopoly, dominated by a few large multinational companies, which led to significant changes in the management of companies in Brazil. In the case of the studied company, there has been the occurrence of significant changes in the management staff, in the organizational structure, as well as in its strategic positioning, with implications for the manufacturing and human resources management.

**Key-words:** Internationalization, Appliance industry, Mergers and acquisitions; Management.

## **1. Introdução**

Este artigo analisa as principais mudanças ocorridas na gestão de uma empresa de eletrodomésticos de linha branca 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 pela evolução dos meios de comunicação e dos transportes. Como parte desse processo de internacionalização, verificou-se o crescimento no nível de fusões e aquisições. As empresas transnacionais realizaram a expansão de seus negócios, com consequências substanciais no ambiente competitivo. As empresas adquiridas, por sua vez, passaram por processos de reestruturação.

No Brasil, o investimento direto foi estimulado pelas medidas de liberalização econômica, pelo mercado consumidor local e pela elevação da nota de crédito (*rating*) atribuída pelas agências de classificação de risco ao país em anos recentes. Também favoreceram a integração do país no processo de internacionalização a consolidação do regime democrático e a estabilização monetária.

A indústria de eletrodomésticos de linha branca do Brasil foi fortemente afetada por este processo. Este setor era composto principalmente por empresas de capital nacional, mas na década de 1990, estas foram adquiridas por transnacionais. Estes investimentos foram motivados pelo tamanho e potencial do mercado consumidor brasileiro e pela possibilidade de montar uma base na América Latina. Com isso, o mercado nacional de linha branca passou a ser dominado pelas empresas líderes mundiais neste setor.

## 2. Referencial teórico

O termo “globalização” passou a ser usado para se referir à maior integração entre países nas últimas décadas, envolvendo a integração funcional de atividades antes dispersas, o que tem sido facilitado pela tecnologia da informação e pela modernização dos meios de transporte, que barateou a movimentação de mercadorias. Aumentou, ainda, o volume e a velocidade de circulação de recursos financeiros, trazendo efeitos sobre emprego, balança comercial e câmbio em diversos países (Baumann, 1996; Castells, 2003; Dicken, 1998).

Um dos eventos marcantes desse processo foi o desenvolvimento da China, um dos países que mais receberam investimentos estrangeiros diretos nas últimas décadas. Também assumiram papéis mais relevantes na economia mundial o Brasil, a Rússia e a Índia, que, juntamente com a China, deram origem ao acrônimo “BRICs” (Brasil, Rússia, Índia e China). Destacam-se, ainda, os chamados “Tigres Asiáticos”, formados por Coreia do Sul, Taiwan, Singapura e Hong Kong (OCDE, 2007; Vieira, 2006). Castells (2003) também destaca as alianças bilaterais e multilaterais, que evoluíram para formação de blocos econômicos.

O aumento na liquidez internacional permitiu, segundo Azevedo e Portugal (1998), a retomada de empréstimos e financiamento pelos países emergentes. Por outro lado, se observou um aumento de fusões e aquisições (Donadone e Snelwar, 2004).

As grandes empresas consolidaram cadeias produtivas integradas em nível global, tendo no comando uma grande empresa multinacional. Estas cadeias têm condições de reter, dentro dela ou em suas alianças seletivas, um conjunto de fatores determinantes para sua competitividade. Essas cadeias produtivas globalizadas podem ser entendidas como um espaço relevante de articulação, somando forças que determinarão a dinâmica competitiva global, orientadas por uma estruturação hierárquica das relações internas e pela identificação de etapas ou funções corporativas que assumem, crescentemente, caráter extranacional. Sua constituição 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 (Dicken, 1998; Gereffi, 1999; Furtado, 2003).

As aquisições, muitas vezes, levam à venda ou fechamento de fábricas, unidades ou divisões, pois a empresa compradora normalmente 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. Replicar essa mesma estrutura em todas suas unidades passou a exigir grandes volumes de recursos e mecanismos de coordenação, o que levou a uma seleção de atividades e funções corporativas que devem ser mantidas internamente e uma externalização, em graus variáveis, de outras, o que tem levado à redução de grandes contingentes de empregados (Donadone e Snelwar, 2004; Furtado, 2003). Segundo Furtado (2003), algumas empresas adquiridas são relegadas a

papéis secundários na cadeia, enquanto as funções consideradas mais importantes, tais como pesquisa e desenvolvimento, inovação e planejamento estratégico, mantêm-se centralizadas na matriz.

No próximo item, analisa-se a inserção do Brasil no processo de internacionalização.

## **2.1 A inserção do Brasil na economia internacional**

A indústria brasileira teve um longo processo de integração à economia internacional. Entre 1880 e 1900, período correspondente ao final do império e início do regime republicano, foi verificado o início da industrialização brasileira. Um de suas fontes de financiamento foi a expansão cafeeira, ocorrida a partir de 1870 na província de São Paulo e Rio de Janeiro. Tal expansão deu vazão ao crescimento de grandes estabelecimentos exportadores e importadores estrangeiros, principalmente ingleses. 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).

Na década de 1950, o presidente Juscelino Kubitschek lançou o lema desenvolver “cinquenta anos em cinco”, com investimento em áreas como energia, transportes, alimentação, indústria de base, educação e a construção de Brasília. Para isso, atraiu o investimento de grandes empresas estrangeiras (Brum, 1999). Vigorava, então, a estratégia de Industrialização por Substituição das Importações (ISI), discutida na Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) e que visava aumentar a produção interna e reduzir a dependência de produtos importados, influenciando governos e instituições (Bauer, 2002; Sugimoto, 2006).

Em 1988, a reforma tarifária constituiu o primeiro conjunto de medidas para liberar as importações no Brasil. A partir de 1990, houve uma aceleração desse processo, promovida pelo governo do presidente Fernando Collor, mantendo a redução gradual das alíquotas de importação, eliminando restrições não tarifárias e abolindo boa parte dos regimes especiais de importação (Silber, 2003). Foram mantidos somente aqueles vinculados às exportações, à Zona Franca de Manaus e aos acordos internacionais (Azevedo e Portugal, 1998). Outra reforma que favoreceu a integração internacional foi a estabilização macroeconômica (Andrade, 2010). Um de seus principais mecanismos foi o “Plano Real”, que impôs o controle da inflação. Também foram implantadas medidas de incentivo fiscal aos investimentos externos. Estas mudanças despertaram 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. As empresas foram reestruturadas, promovendo 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 o

aumento da produtividade e a melhoria da qualidade (Araújo et al., 2006). Mesmo assim, 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). 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. Este contexto fragilizou as empresas que dependiam de capital nacional, ao mesmo tempo em que o acesso de investidores estrangeiros aos recursos nacionais ficava mais barato (Gonçalves, 2006).

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 privatizações (Grun, 1999). A participação de capital estrangeiro nos negócios mostrou-se crescente, tanto por meio de novos investimentos, quanto de fusões e aquisições (KPMG, 2009).

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 (Baumann, 1996; 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). 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 (Furtado, 2003).

Por outro lado, o Brasil vem aumentando sua participação nas exportações internacionais. Os principais destinos das exportações brasileiras são: China, EUA e Argentina. Verifica-se, no entanto, que a maior parte das exportações industriais são de baixa intensidade tecnológica. A Tabela 1 apresenta estes percentuais.

**Tabela 1 – Exportação dos setores industriais por intensidade tecnológica – Participação % entre 2009 e 2011**

<b>Intensidade Tecnológica*</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
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

\* Classificação baseada em um indicador criado pela OCDE, envolvendo gastos em P&D sobre o valor adicionado ou sobre a produção.

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

Enquanto organizaram cadeias integradas em nível global, 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, como observado nas indústrias automobilística, farmacêutica, de informática, entre outras (Borini et al., 2009; Furtado, 2003). O aumento de aquisições trouxe como consequência a formação de oligopólios em nível mundial (Furtado, 2003), como observado na indústria de eletrodomésticos de linha branca, analisada a seguir.

### 3. Método de pesquisa

Para caracterização da indústria de eletrodomésticos de linha branca, foram levantadas informações em publicações acadêmicas, jornais e revistas, pesquisas de associações setoriais, relatórios de empresas de consultoria e em base de dados dos Ministérios do Trabalho e do Desenvolvimento.

Para analisar o impacto na gestão de uma grande empresa de eletrodomésticos de linha branca em decorrência de sua aquisição por uma multinacional, foi realizado um estudo de caso. As informações apresentadas foram levantadas por meio de entrevistas com diretores e gerentes das áreas de produção e de recursos humanos. Foram escolhidas pessoas que já trabalhavam na empresa antes da aquisição e que, portanto, acompanharam as principais mudanças pelas quais a empresa passou.

Também foram utilizados documentos e publicações da empresa, dados de pesquisas anteriores do grupo de pesquisa dos autores desse texto, além de jornais e revistas, pesquisas de associações setoriais e empresas de consultoria.

### 4. A indústria de eletrodomésticos de linha branca

A produção mundial de eletrodomésticos de linha branca é dominada por grandes grupos empresariais, principalmente dos EUA, 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 2 apresenta as maiores empresas mundiais no segmento de linha branca em 2010.

**Tabela 2 – Ranking das maiores empresas de eletrodomésticos de linha branca (2010)**

Posição 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 Xinfei	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, 2011b.

Essa concentração reflete aquisições recentes de grandes empresas listadas em *rankings* anteriores, como o da *Appliance Magazine* (2002) apud Araújo et al. (2006). Em 2005, a Elco Brandt, da França, foi adquirida pela Fagor (EMCC, 2006). Em 2006, a Maytag, dos EUA, foi adquirida pela Whirlpool (Ryberg, 2006). Em 2009, a Samsung adquiriu a Amica, da Polônia, por US\$ 76 milhões (Samsung, 2009). Após esse *ranking* da Euromonitor, em 2014, a General Electric anunciou a venda para a Electrolux, mas esta não se concretizou por restrições antitruste impostas pelo Departamento de Justiça dos EUA<sup>1</sup>. Em janeiro de 2016, a empresa anunciou a venda para a Haier (Tsang, 2016).

O mercado para produtos mais tradicionais, como refrigeradores, já se encontrava saturado nos países desenvolvidos. Isso reforçou o interesse das empresas multinacionais investirem na produção em mercados emergentes (Cunha, 2003). Em 2011, a Electrolux adquiriu o Olympic Group, do Egito, por US\$ 410 milhões e a CTI (Companhia Tecno Industrial), do Chile, detentora de 36% deste mercado, por US\$ 690,73 milhões (Euromonitor, 2011b; Maia, 2011). No mesmo ano, a Arçelik adquiriu a Defy, da África do Sul, que era líder de mercado, por US\$ 327 milhões (Ersoy, 2011; Sainfo, 2011).

Após as aquisições, as empresas 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 (Araújo et al., 2006). Como observado em outros setores, os centros de pesquisa se concentram principalmente nos EUA e Europa, ainda que existam unidades menores na China, Brasil e no Leste Europeu (Borini et al., 2009).

Desde o início dos anos 2000, a China se tornou o principal produtor mundial, ultrapassando EUA e Europa, o que se deve tanto às exportações, quanto ao crescimento do consumo interno, principalmente na área rural, devido a subsídios do governo (Li, 2012).

<sup>1</sup> A empresa havia anunciado a intenção de se desfazer da divisão de eletrodomésticos em 2008, o que foi adiado em função da crise internacional iniciada naquele ano (Adams, 2010; Sorkin e Merced, 2008).

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 após a crise internacional de 2008 (Euromonitor, 2010 e 2011a). Esta crise afetou fortemente a indústria de eletrodomésticos. Em 2010, houve uma recuperação puxada principalmente pelos países emergentes da Ásia, América Latina e também da África (Appliance Magazine, 2010; Datamonitor, 2010; Skariachan e Lannin, 2010). Depois disso, houve um agravamento da crise na Europa, prejudicando o consumo de eletrodomésticos (Lannin e Bahr, 2011). Os EUA, por sua vez, vêm apresentando uma recuperação da produção e até vêm sendo noticiada a repatriação de fábricas (Appliance Magazine, 2012; Boris et al., 2012; Lammucci, 2013).

O Brasil foi envolvido nesse processo de reconfiguração internacional, como analisado no tópico a seguir, que também apresenta um breve histórico dessa indústria no país.

#### 4.1 A indústria de eletrodomésticos de linha branca no Brasil

Segundo Araújo et al. (2006), esta indústria iniciou suas atividades nos anos 1940 e cresceu por influência da política Substituição das Importações (ISI). A partir da década de 1970, a indústria de eletrodomésticos no Brasil era dominada por um número reduzido de grandes empresas familiares de capital nacional. Na década de 1990, a abertura comercial intensificou a competição, o que levou a um esforço para aumentar a competitividade, mas as empresas nacionais não conseguiram ampliar sua rentabilidade de acordo com o ritmo de expansão, o que levou à desnacionalização das principais empresas da linha branca, incluindo os fornecedores de compressores herméticos (Araújo et al., 2006; Carmeis, 2002). O Quadro 1 apresenta as principais aquisições ocorridas, o que levou ao domínio da indústria pelas empresas líderes mundiais. Além dessas aquisições, em 2001, a coreana LG e a chinesa Gree, fabricante de condicionadores de ar, entraram no mercado (Araújo et al., 2006).

**Quadro 1 – Fusões e parcerias na cadeia produtiva da linha branca (Brasil, 1994 a 2009)**

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	Refripar	1993	Acordo de transferência de tecnologia
Electrolux	Suécia	Refripar	1994	Aquisição de 10 das ações ordinárias
Electrolux	Suécia	Refripar	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
Mabe	México	CCE	2004	Aquisição
Mabe	México	BSH	2009	Aquisição

Fonte: Araújo et al. (2006) e páginas das empresas na internet.

Com esses investimentos, as empresas passaram a ter maior acesso ao mercado nacional e sul-americano, fortalecer sua posição competitiva e enfraquecendo a de seus concorrentes no plano internacional (Cunha, 2003; Nichols e Cam, 2005). Após as aquisições, as empresas desenvolveram linhas completas de produtos e buscaram a diferenciação com a importação dos modelos mais sofisticados.

A produção concentra-se nestas grandes multinacionais, mas mantiveram-se empresas menores de capital nacional, que não atuam com linhas completas de eletrodomésticos. Existem, ainda, as empresas localizadas na zona franca de Manaus, que atuam principalmente no segmento de forno de microondas e condicionadores de ar (Araújo et al., 2006; Rachid, 2011).

A crise internacional de 2008 levou o governo a reduzir o imposto sobre produtos industrializados (IPI) para alguns produtos, incluindo os eletrodomésticos de linha branca por alguns anos, levando a um aumento da produção (Madureira, Mattos e Prestes, 2010). A Tabela 3 traz o número de empregos desta indústria, mostrando uma pequena queda de 2007 para 2008, com crescimento em 2009 e 2010.

**Tabela 3 – Empregos do setor de linha branca (Brasil, 2006 a 2010)**

Ano	Nº de empregados	Δ%
2006	23.968	-
2007	28.051	17,0
2008	27.953	- 0,3
2009	31.857	14,0
2010	34.035	6,8

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego, 2011.

A relação comercial entre os países da América Latina tem se traduzido em baixo volume nas exportações. O principal destino das exportações é a Argentina, que tem adotado medidas protecionistas. De forma geral, o Mercosul vem fracassando nas negociações multilaterais (Camargo Neto, 2009). Com isso, a China vem, a cada ano, aumentando sua participação nestes mercados.

Entre 2006 e meados de 2014, a moeda americana esteve desvalorizada frente ao real (OANDA, 2016), prejudicando as exportações brasileiras. A Tabela 4 traz um histórico do saldo da balança comercial entre 2005 e 2011 dos principais produtos de linha branca: refrigeradores, fogões, máquina de lavar, freezer e forno de micro-ondas. Pode-se verificar que o saldo comercial caiu ano a ano. Entre 2005

e 2010, o superávit comercial dos produtos de linha branca caiu 89,7%, chegando a um déficit de US\$ 78,9 milhões em 2011.

**Tabela 4 – Saldo da balança comercial brasileira de produtos de linha branca (2005 a 2010, US\$ milhões)**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TOTAL	268,2	247,6	218,0	167,1	75,5	27,7	-78,9

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

A seguir, são apresentados os resultados na empresa pesquisada.

## 5. Resultados do estudo de caso

Este item apresenta as mudanças na gestão de uma empresa de capital nacional que foi adquirida por uma multinacional e se tornou uma divisão. Neste texto, o nome fictício para se referir a empresa pesquisada é ApplianceCo. A empresa foi fundada no final dos anos 1940 e foi adquirida por um grupo nacional nos anos 70. A aquisição aqui analisada ocorreu na segunda metade da década de 1990, acompanhando a expansão dos investimentos das grandes multinacionais apresentada na revisão da literatura.

### 5.1 Influência da matriz

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. 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 no Brasil.

Durante o processo de fusão, vieram profissionais de outros países para apoiar a transição por cerca de dois anos. Na época da pesquisa, havia apenas um estrangeiro no quadro de executivos, um peruano, que ocupava a diretoria de marketing e exportação, criada após a aquisição com o objetivo de atingir novos mercados na América Latina, o que confirma que um dos interesses da aquisição era a região.

Ainda como consequência da aquisição, foi criado um escritório administrativo na cidade de São Paulo, que é a sede no Brasil, onde estão a Presidência e três diretorias, a de marketing e exportação, a financeira e a de recursos humanos. Esta sede responde diretamente para a matriz mundial. A aquisição também impôs um novo controle orçamentário, sobre o fluxo de caixa e sobre a taxa de retorno sobre o investimento em cada planta. Relatórios, sistemas de gestão e o planejamento estratégico vinham sendo integrados, mas, na época da pesquisa, a empresa buscava padronizar os *softwares* para o SAP em todas as unidades. 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.

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. Os diretores das principais filiais no Brasil se envolvem em processos globais da empresa. Além disso, as plantas do Brasil passaram a se reportar a uma diretoria centralizada nos EUA. Em meados dos anos 2000, assumiu um novo presidente mundial, que intensificou o processo de mudança nas diversas plantas do mundo. A retração no mercado de eletrodomésticos no final dos anos 1990 acelerou o processo de reestruturação no Brasil. A empresa teve prejuízo por cinco anos, durante os quais realizou demissões, o que também envolveu alguns diretores, superintendentes e gerentes.

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 no desenvolvimento de produtos, *design* e plataformas de produção entre as filiais. Na época da pesquisa, a coordenação de produção e compras estava passando para a matriz. Segundo um diretor entrevistado, o planejamento estratégico é centralizado e repassado para as plantas, que o “ajustam à realidade local e a suas respectivas demandas”.

## 5.2 Unidades e emprego no Brasil

Como mencionado na revisão da literatura, as aquisições normalmente são seguidas por fechamento de fábricas e pela externalização de várias atividades. No caso da empresa analisada, apenas uma das quatro plantas foi fechada. No Brasil, a empresa ficou, então, com três fábricas mais a unidade administrativa. A principal planta sedia parte das funções corporativas, como diretoria industrial, gestão contábil financeira, compras, vendas, logística, *design*, prototipagem, desenvolvimento de produtos e qualidade.

A segunda planta produzia um volume muito grande de uma geladeira de uma porta, feita com materiais ultrapassados, como a lã de vidro e o CFC<sup>2</sup>, mas batia recordes de produção. Com a substituição desses materiais e o câmbio desfavorável, a planta perdeu competitividade e a empresa considerou a possibilidade de fechá-la, mas optou por alocar nela a fabricação das novas linhas de lavadoras, com tecnologia desenvolvida no Brasil, a produção de *freezers* e de fogões. Em função da aquisição, seu papel ficou focado apenas na manufatura.

A terceira planta fica na Zona Franca de Manaus. Ela produzia micro-ondas e, após a aquisição, recebeu a produção de condicionadores de ar.

---

<sup>2</sup> Clorofluorcarboneto, que reduz a camada de ozônio (Cirino e Souza, 2008).

As fábricas eram divididas em “minifábricas”, que se constituíam em pequenas unidades com times próprios de manutenção, compras, programadores, montadores, bem como gerentes, supervisores e operários, sendo que cada uma era especializada em um produto. Depois da aquisição, essa estrutura foi extinta para tornar a empresa mais flexível e reduzir custos. Isso contribuiu para a redução do número de diretores e gerentes de divisão, bem como de encarregados e operários.

A empresa já havia terceirizado algumas atividades antes da aquisição, como segurança e refeitório. Depois, foram terceirizadas as funções de tecnologia da informação (TI), ferramentaria, movimentação e armazenagem, manutenção predial, limpeza, correio interno, recrutamento e assistência odontológica.

A Tabela 5 mostra a evolução do número de funcionários entre 1996 e 2010. Entre 1996 e 2010, o crescimento do emprego foi próximo do observado na indústria de transformação, mas entre 2002 e 2010, a empresa mais que dobrou seu quadro de funcionários, contratando mais do que a indústria de transformação. Em 2011, a empresa tinha cerca de 8 mil funcionários.

**Tabela 5 – Número de Funcionários nas unidades produtivas**

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

a. Mais 189 indiretos.

b. Mais 96 indiretos.

c. Mais 400 terceirizados.

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas.

A empresa só contrata funcionários com 2º grau completo. A Tabela 6 apresenta a evolução da escolaridade dos trabalhadores da ApplianceCo entre 1997 e 2011. Pode-se observar que houve um aumento significativo da escolaridade. Mesmo entre os trabalhadores diretos da fábrica, havia pessoas com curso superior.

**Tabela 6 – Evolução da escolaridade na ApplianceCo (1997 e 2011)**

<b>Grau de instrução</b>	<b>1997</b>		<b>2011</b>	
	<b>Pessoas</b>	<b>Percentual</b>	<b>Pessoas</b>	<b>Percentual</b>
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%
<b>Total</b>	<b>5189</b>	<b>100%</b>	<b>8656</b>	<b>100%</b>

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

O Brasil tem sido, muitas vezes, responsável pelo bom desempenho da empresa nas Américas. Em 2009, a ApplianceCo Brasil foi responsável por 14% da produção total da empresa no mundo todo.

Ao mesmo tempo em que as plantas instaladas no Brasil cresceram, algumas plantas na Espanha e na Alemanha foram fechadas. Na Itália, uma planta estava sendo reestruturada, reduzindo de nove para cinco as linhas de lavadoras. Neste mesmo período, algumas linhas estavam sendo transferidas para plantas da empresa na Polônia e na Hungria, em função do custo da mão de obra mais baixo.

### 5.3 Produtos e destino das vendas

Segundo o gerente de manufatura, a empresa possui centros de P&D nos EUA, Brasil, Tailândia e Austrália, mas as principais atividades de desenvolvimento de produtos são realizadas na matriz. Após a aquisição, a ApplianceCo introduziu a marca própria no mercado brasileiro, mantendo a marca da empresa nacional apenas por um curto período de tempo, e aumentou consideravelmente seu portfólio de refrigeradores, fogões e máquinas de lavar.

A empresa ampliou seu *market share* de 12% no início dos anos 2000 para 30% em 2010. 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. Já estava em análise a possibilidade de realizar vendas diretas pela internet, mas isso ainda não estava ocorrendo.

Mais de 90% da produção é destinada ao mercado interno. Os outros 10% são exportados para a América Latina. O principal destino é a Argentina, seguida pela Colômbia, e, depois, Uruguai, Chile, Peru, Paraguai e Bolívia. 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. Acompanhando a tendência do setor, seu volume de exportações caiu nos anos anteriores à pesquisa. Além das restrições sofridas pelas demais empresas, isso também se deve ao fato da empresa ter plantas na Argentina.

Segundo o gerente de manufatura, 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”. Na opinião do diretor de produção, “o foco da manufatura é aumentar a produtividade”, reduzindo os custos e negociando melhor a aquisição de matérias primas. O item a seguir apresenta as mudanças nessa área.

#### 5.4 Gestão da manufatura

A empresa utiliza como modelo de referência a Produção Enxuta, que foi adaptada a sua realidade e recebeu o nome de “Sistema de Manufatura da ApplianceCo”, implantado em 2005 em todas as plantas da empresa.

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. Alguns de seus indicadores são: produtividade, qualidade, estoque de matéria-prima, produtos em processo e produtos acabados, custo e entrega, acidentes de trabalho, entre outros. Em 2008 e 2009, o 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 flexibilidade. A planta principal produz até quatro tipos de produtos ao mesmo tempo e a segunda planta produz produtos diferentes em cada turno e também apresenta bom posicionamento em produtividade. Com relação à segurança, as plantas brasileiras perdem para as plantas dos EUA e Europa, que “levam este item mais a sério”.

Existem indicadores internos de qualidade e de defeitos no mercado, levantado pelo serviço de atendimento ao cliente. Em 2009, as plantas do Brasil tiveram os menores índices para refrigeradores, ar condicionado e micro-ondas. Segundo o diretor de manufatura, o controle é muito cuidadoso em relação ao visual e acabamento dos produtos, pois “as consumidoras brasileiras são detalhistas neste quesito”, diferente de outros lugares, onde se preocupam mais com seu funcionamento.

As negociações para compra de máquinas e equipamentos, bem como componentes tecnológicos, moldes e ferramentas ocorrem em nível mundial. Na época da pesquisa, alguns dos fornecedores eram grandes empresas da Ásia, principalmente da China e Taiwan. Com isso, mesmo fornecedores Italianos e Alemães foram perdendo mercado, mas ainda fornecem alguns modelos de máquinas específicas, como as de escumação e de termoformagem.

Para melhorar os custos de produção, os fornecedores entregam subconjuntos já montados, e a empresa vinha se concentrando apenas na produção de componentes considerados estratégicos para o produto e na montagem. Alguns fornecedores estratégicos estão integrados a seu Sistema de Manufatura, mas poucos componentes provinham de fornecedores locais. A partir da aquisição, intensificou a estratégia de *global sourcing*: são realizadas cotações internacionais de preços, criando uma pressão sobre os fornecedores locais. No caso de componentes eletrônicos, por exemplo, a China vinha se destacando como principal fornecedor, ainda que as plantas tivessem que realizar testes para verificar a qualidade desses componentes.

Cada vez mais, as plantas têm que comprovar sua viabilidade de operação através de indicadores de desempenho, que são monitorados para reduzir custos e melhorar a produtividade.

## 6. Conclusões

Para conquistar posições competitivas, as empresas multinacionais de vários ramos adquiriram empresas locais em mercados de interesse, buscando vantagens comparativas em cada país, levando à consolidação das cadeias produtivas globalizadas. Várias empresas nacionais passaram a integrar essas cadeias. Na indústria de eletrodomésticos de linha branca, a concentração veio acompanhada da internacionalização da produção, com a realização de investimentos diretos das grandes empresas em mercados emergentes, como o Leste Europeu, Sudeste Asiático, Brasil e outros países da América Latina e inclusive na África.

Essas mudanças criaram uma nova configuração nesta indústria. As maiores empresas de linha branca no mundo, Whirlpool, Electrolux, Haier, BSH e LG, dominam quase 36% do mercado mundial de eletrodomésticos. China, EUA, Coréia do Sul, Alemanha, Itália e o Brasil estão entre os maiores produtores mundiais.

No Brasil, até a década de 1990, as principais empresas de linha branca eram de capital nacional, como a Multibras, Refripar, Continental, Dako, Embraco, entre outras. Estas empresas foram adquiridas por multinacionais. As matrizes passaram a transferir tecnologia às plantas locais e a promover inovações em seus produtos de olho nos consumidores brasileiros.

As mudanças não se restringiram aos produtos. O processo de incorporação gera mudanças estruturais, de estratégia, tecnológicas, relacionadas a recursos humanos, produção, etc. Antes da aquisição, havia duas empresas, com métodos de trabalho, estratégias, objetivos e aspectos culturais diferentes. Depois, surge a necessidade de se constituir uma única organização.

No caso da empresa pesquisada, o corpo diretivo foi mudado e, aos poucos, a empresa foi transformando sua cultura organizacional, de uma empresa familiar de capital nacional, para uma subsidiária de uma internacional. A empresa adquirida passou a fazer parte de uma cadeia integrada, tendo a matriz como centro de comando. Lá são estabelecidas as diretrizes estratégicas, os investimentos, as metas e é definido o papel de cada unidade. A aquisição e a criação de um novo cargo executivo voltado para o mercado da América Latina confirma o interesse pela região apontado na revisão da literatura.

Houve uma redução da estrutura da empresa, ainda que não muito radical, pois apenas uma planta foi fechada. Observa-se, no entanto, que, para a empresa, o Brasil tem um papel relevante apenas na área de manufatura e as plantas locais estão sujeitas a pressões para redução de custos e o aumento da produtividade, que se reforça devido à baixa rentabilidade dos produtos de linha branca. Decisões relacionadas à plataforma de produtos, aquisição de máquinas e equipamentos, bem como as tecnologias de manufatura, são centralizadas na matriz. Houve uma redução de fornecedores locais, que sofrem a

concorrência de produtos importados, principalmente da China, mesmo com os problemas de qualidade que apresenta.

A empresa implantou várias ferramentas de controle financeiro. Ainda que a empresa enfrente algumas dificuldades para a integração dos *softwares* de gestão, como no caso do SAP, há uma forte cobrança sobre o desempenho das plantas no país.

### Referências Bibliográficas

ADAMS, Brent. GE Appliances maps strategy for survival. *The Business Journals*. Disponível em: [www.bizjournals.com/louisville/stories/2009/03/16/story1.html](http://www.bizjournals.com/louisville/stories/2009/03/16/story1.html). 16/03/2009 Acesso em: 03 de fevereiro de 2016.

ANDRADE, Marcio R. *Produtividade na indústria brasileira pós-reformas econômicas: comparação entre a indústria de processo e a indústria de montagem*. Engenharia de Produção UFSCar, 133p., 2010. Dissertação (Mestrado).

APPLIANCE MAGAZINE, *World Appliance Companies*, 2002.

APPLIANCE MAGAZINE. *U.S. Appliance Industry Factory Unit Shipment Statistics*. Fevereiro de 2010. Disponível em: <http://www.appliancemagazine.com/stats/editorial.php?article=2339&zone=109&first=1>. Acesso em 2 de março de 2012.

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](http://www.appliancemagazine.com/print.php?article=2429&zone=114&first=1). Acesso em: 06 de julho de 2013.

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.

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.

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.

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](http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/417.pdf). Acesso em 30/04/2013.

BORIS, Joseph; TUNG Ariel; QUANLIN, Qiu. Companies have home thoughts from aboard. *China Daily*. Disponível em: [www.chinadaily.com.cn/cndy/2012-07/11/content\\_15567242.htm](http://www.chinadaily.com.cn/cndy/2012-07/11/content_15567242.htm). Acesso em: 09 de agosto de 2014.

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

CAMARGO NETO, Pedro de. Mercosul – conformismo com o fracasso? *O Estado de São Paulo*, 12/082009.

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, UNICAMP, 2002, 108 p. Tese (Mestrado).

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

CIRINO, Marcelo M. e SOUZA, Aguinaldo R. O discurso de alunos do ensino médio a respeito da" camada de ozônio. *Ciência & Educação* v.14, n.1, p. 115-134, 2008.

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

DATAMONITOR. Global Kitchen Appliances. Industry Profile, 2010. 37 p. Disponível em: [www.datamonitor.com](http://www.datamonitor.com). Acesso em 15/04/2011.

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

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.

EMCC (The European Monitoring Centre on Change) European restructuring monitor - Fact Sheet Details - Company: Fagor France. 2006. Disponível em [www.emcc.eurofound.eu.int/erm/static/factsheet\\_8366.html](http://www.emcc.eurofound.eu.int/erm/static/factsheet_8366.html). Acesso em 15/07/2012.

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](http://www.bloomberg.com/news/2011-07-21/arcelik-agrees-to-acquire-appliance-maker-defy-for-327-million-ceo-says.html). Acesso em 06/07/2014.

EUROMONITOR. *Global Market Information Database: large kitchen appliances in Brasil*. 2010 Disponível em: [www.euromonitor.com/pdf/countries\\_&\\_consumers.pdf](http://www.euromonitor.com/pdf/countries_&_consumers.pdf). Acesso em 15/08/2010.

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

EUROMONITOR. *The Major Appliances Millionaire's Club*. 2011b. Disponível em: <http://blog.euromonitor.com/2011/01/the-major-appliances-millionaires-club.html>. Acesso em 25/05/2011.

FURTADO, João (Org) *Globalização das cadeias produtivas do Brasil*. São Carlos: EdUFSCar.2003.

GEREFFI, Gary. *A commodity chains framework for analysing global industries*. Department of Sociology, Duke University, 1999. (mimeo)

GONÇALVES, Reinaldo. *Desestabilização macroeconômica e dominação do capital financeiro no Brasil*. In: Eduardo M. Basualdo; Enrique arceo. Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales. CLACSO, Buenos Aires, Agosto de 2006. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/grupos/basua/C06Goncalves.pdf>. Acesso em 14/12/2013.

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](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2001/td_786.pdf). Acesso em 23/11/2012.

KPMG. *Pesquisa de Fusões e aquisições 2009 – 1º Trimestre*. Disponível em: [http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes\\_aquisicoes/2009/Fusoes\\_Aquisicoes\\_1\\_trim\\_2009.pdf](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2009/Fusoes_Aquisicoes_1_trim_2009.pdf) Acesso em 08 de dezembro de 2011.

LAMMUCCI, Sérgio. EUA têm processo de reindustrialização. *Valor Econômico*, 21/03/2013.

LANNIN, Patrick; BAHR, Oskar V. Electrolux tem lucro abaixo do esperado no trimestre. *Revista Exame*, 19/07/2011.

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 06/07/2013.

MADUREIA, Daniele; MATTOS, Adriana e PRESTES, Cristiane. Produção de linha branca ganha fôlego. *Valor Econômico* 10/11/2010.

MAIA, Viviane. Electrolux compra chilena CTI por US\$ 690,7 milhões. *Valor Econômico* 22/08/ 2011.

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

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*. 2011. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/scripts10/dardoweb.cgi>. Acesso em 28 de maio de 2012.

NAKANO, Yoshiaki. Globalização, competitividade e regras de comércio internacional. *Revista de Economia e Política*, vol 14, nº4, 1994.

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.

OANDA (s.d). Conversor de moedas. 2016. Disponível em: [www.oanda.com/lang/pt/currency/historical-rates/](http://www.oanda.com/lang/pt/currency/historical-rates/). Acesso em 24/07/2015.

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

RACHID, Alessandra . The implementation of lean production and quality methods at the shop floor case studies in the household appliance industry. 22nd Annual POMS Conference, Reno, Nevada, EUA. 22nd Annual POMS Conference, p. 1-26, 2011.

RYBERG, William. Whirlpool to eliminate 280 jobs at Newton Maytag plant. In: The Des Moines Register, 26 de outubro de 2006. Disponível em [www.desmoinesregister.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20061027/BUSINESS04/610270400/1001/RSS01](http://www.desmoinesregister.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20061027/BUSINESS04/610270400/1001/RSS01).

SAINFO. *Turkey's Arçelik buys Defy Appliances*. 2011. Disponível em: [www.southafrica.info/business/investing/defy-250711.htm](http://www.southafrica.info/business/investing/defy-250711.htm). Acesso em: 06 de agosto de 2012.

SAMSUNG. *Samsung Acquires Amica's Refrigerator and Washing Machine Manufacturing Facilities in Poland*. 23/12/2009. Disponível em: <http://www.samsung.com/us/business/popUpPrint.do>. Acesso em 26 de junho de 2012.

SIMONSEN, Roberto C. *História Econômica do Brasil (1500-1820)*. 3ª. Edição, São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1957. 475p.

SKARIACHAN, Dhanya; LANNIN, Patrick. *Whirlpool, Electrolux worry about anemic demand*. Reuters, 27/10/ 2010.

SORKIN, Andrew R; MERCED, Michael J. G.E. May Sell Appliance Division. *New York Times*. 15/05/2008. Disponível em: [www.nytimes.com/2008/05/15/business/15ge.html](http://www.nytimes.com/2008/05/15/business/15ge.html). Acesso em: 03 de fevereiro de 2016.

SUGIMOTO, Luiz. Lições que a Cepal deixou ao Brasil. *Jornal da UNICAMP*, 11 a 17 de dezembro de 2006. Disponível em: [www.unicamp.br/unicamp/unicamp\\_hoje/jornalPDF/ju347pg09.pdf](http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/jornalPDF/ju347pg09.pdf). Acesso em: 14 de dezembro de 2009.

TROSTER, Roberto L.; MOCHÓN, Francisco. *Introdução à Economia*. São Paulo: Makron Books, 1999.

TSANG, Amie. GE to sell appliances business to China's Haier for \$5.4 billion. *New York Times*, 15/jan/2016.

VIEIRA, Flávio V. China: crescimento econômico de longo prazo. *Revista de Economia Política*, vol.26, n.3, p.401-424, 2006.