

MARCELA BUFFARA

**UMA EMPRESA DE ELETRODOMÉSTICOS DE CAPITAL
NACIONAL – O CASO DA BRITÂNIA**

**Monografia apresentada como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Economia no Curso de
Ciências Econômicas, Setor de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade
Federal do Paraná.**

Orientador: Prof. Pulquério Bittencourt

CURITIBA

2003

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
GLOSSÁRIO	ix
RESUMO	x
1 INTRODUÇÃO	1
2 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA EMPRESA	4
2.1 HISTÓRIA	4
2.2 EMPRESA FAMILIAR E SUCESSÃO.....	5
2.3 MUDANÇA DE CONCEITO.....	5
2.4 SITUAÇÃO FINANCEIRA.....	6
2.5 PANORAMA ATUAL.....	6
3 LEI DAS VANTAGENS COMPARATIVAS E LEI DOS RENDIMENTOS DECRESCENTES & O MERCADO INTERNACIONAL DENTRO DESTE CONTEXTO	9
3.1 CONCEITOS.....	10
3.2 DESEMPENHO DAS IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES DO SETOR NO ANO DE 2002.....	11
3.3 QUAL É A PARTICIPAÇÃO DO MUNDO NESTE SETOR EM RELAÇÃO ÀS TRANSAÇÕES COMERCIAIS COM O BRASIL?.....	13
3.4 COMO A BRITÂNIA ESTÁ INSERIDA NESTE CONTEXTO E QUAIS OS FATORES QUE A LEVAM A PRODUZIR OU A IMPORTAR.....	17
4 O QUE FEZ A BRITÂNIA SE REPOSICIONAR NO MERCADO NACIONAL?	19
4.1 ESTRATÉGIAS.....	19
4.2 VISÃO DE EMPREENDEDORISMO.....	20
4.3 ATUANDO EM UM NOVO MERCADO.....	20

4.4 FALTA DE COMPETITIVIDADE BRASILEIRA E SUAS IMPLICAÇÕES.....	21
5 OPORTUNIDADE NAS IMPORTAÇÕES E COMPOSIÇÃO DE CUSTOS..	23
5.1 TRABALHANDO COM A INCERTEZA ECONÔMICA.....	24
5.2 PREVISÃO DE INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS PARA A VIABILIZAÇÃO DA IMPORTAÇÃO E DO PROCESSO DE NACIONALIZAÇÃO.....	24
5.3 ETAPAS DE UMA IMPORTAÇÃO.....	26
5.4 O QUE PODE DAR ERRADO EM UMA IMPORTAÇÃO?.....	27
6 CONCORRÊNCIA NACIONAL.....	30
6.1 COMO TRABALHAM OS CONCORRENTES DE ELETROPORTÁTEIS E QUEM SÃO ELES.....	30
6.2 ANÁLISE SETORIAL.....	31
6.3 FATORES QUE DIFERENCIAM AS MARCAS E O POSICIONAMENTO DE TODAS ELAS.....	32
6.4 BRITÂNIA E O VAREJO.....	34
7 A BRITÂNIA EM UM NOVO MERCADO: APARELHOS DE SOM E DVDS.....	35
7.1 CONCORRENTES.....	35
7.2 COMO A BRITÂNIA INGRESSOU E SE POSICIONOU NESTE NOVO MERCADO.....	36
7.3 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO.....	36
8 COMO TER PREÇOS MAIS COMPETITIVOS EM UM MERCADO DE TANTA CONCORRÊNCIA.....	39
8.1 A FÁBRICA II.....	39
8.2 INTEGRAÇÃO DAS DUAS UNIDADES INDUSTRIAIS.....	39
8.3 FATORES QUE COMPROMETERAM O CUMPRIMENTO DAS METAS ESTIPULADAS PARA 2003 E AS ATITUDES TOMADAS PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO EM 2004.....	40
9 PREVISÃO DA BRITÂNIA PARA 2004.....	43

10 CONCLUSÃO.....	45
11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	- SITUAÇÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA DA BRITÂNIA EM 2002.....	7
TABELA 2	- FATURAMENTO DA BRITÂNIA EM MILHÕES DE REAIS.....	8
TABELA 3	- BALANÇA COMERCIAL 2002 EM US\$ FOB.....	10
TABELA 4	- PRODUÇÃO NACIONAL.....	16
TABELA 5	- ELETROPORTÁTEIS QUE A BRITÂNIA IMPORTA.....	17
TABELA 6	- COMPARATIVO DE CARGA TRIBUTÁRIA - BATEDEIRA.....	21
TABELA 7	- COMPARATIVO DE CARGA TRIBUTÁRIA - OUTROS.....	22

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 -	BALANÇA COMERCIAL DE PRODUTOS DO SETOR ELETROELETRÔNICO.....	11
GRÁFICO 2 -	DE QUEM O BRASIL IMPORTA?.....	13
GRÁFICO 3 -	PARA QUEM O BRASIL EXPORTA?.....	14

GLOSSÁRIO

ABINEE - Associação Brasileira das Indústrias de Eletroeletrônicos

ELETROS - Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos

Sistema E.M.S – Enterprise Management System

ELETROLAR NEWS - Boletim eletrônico do setor

RESUMO

O presente trabalho irá mostrar o caso de adaptação ou sobrevivência de uma empresa eminentemente nacional como a Britânia Eletrodomésticos S/A, voltada a princípio para a área de produção de eletrodomésticos, em tempos de profundas mudanças na economia mundial e suas óbvias conseqüências num país como o Brasil, considerado por muitos economistas como um país emergente, mas ainda periférico em termos da economia mundial. O estudo de caso que realizarei permitirá melhor compreender, concretamente, o que faz com que uma empresa consiga sobreviver dentro de uma nova ordem econômica caracterizada por um processo competitivo de caráter internacional, mantendo a autonomia e a independência patrimonial e financeira que sempre lhe caracterizaram, desde a sua fundação há 50 anos atrás. E mais ainda, ousando se expandir e crescer de forma planejada e organizada ampliando o seu patrimônio e o seu capital através do aumento da sua produção, diversificação dos bens produzidos e a criação de novas unidades produtivas em uma outra região do país. O objeto de estudo da presente pesquisa, portanto, será a análise do desempenho da empresa Britânia, sendo a mesma examinada a partir das estratégias de crescimento implementadas, no anos 90, como forma de manter-se presente, lucrativa e atuante num mercado caracterizado pela competitividade processada em esfera mundial.

1 INTRODUÇÃO

O advento da globalização promoveu uma mudança profunda no mercado econômico mundial obrigando as empresas a se adaptarem as novas regras de mercado para sobreviverem e terem asseguradas a sua continuidade no tempo e no espaço e, de algum modo, vindo mesmo a ultrapassar estes. Premidas pela ferrenha competição que se estabeleceu no mercado econômico mundial, um mercado que se expandiu tanto que acabou praticamente se transformando num mercado sem fronteiras, a despeito ainda da existência de barreiras alfandegárias impostas por diversos países com relação à entrada de produtos importados, capitaneados particularmente pelos Estados Unidos, o certo é que a globalização forçou as empresas a repensarem as suas estratégias de produção e comercialização de seus produtos num mercado globalizado onde a palavra de ordem se tornou competir, competir, competir, numa extensão e grau jamais conhecidos na história da economia mundial.

Tal fato afetou a vida tanto das grandes corporações econômicas mundiais quanto das grandes empresas voltadas primariamente para o mercado nacional. Originalmente causou, também, como não poderia deixar de ser, um extraordinário impacto sobre as empresas de capital privado fundadas com o propósito de obter êxito direcionando a sua produção para o âmbito de um país específico e um mundo que lhe era correspondente ainda com as suas fronteiras comerciais bem delimitadas e expressas através de uma política de produção voltada quase que estritamente para um mercado local considerado como o país de estabelecimento da empresa produtiva.

Da perspectiva estritamente econômica, o Brasil adentrou a globalização à época do governo Collor, com a suspensão de várias barreiras alfandegárias e a conseqüente abertura do mercado nacional para a entrada de produtos e equipamentos produzidos em outros países e o grande incentivo dado ao estabelecimento de empresas estrangeiras no Brasil, mediante a oferta de incentivos fiscais para que tal fato acontecesse. O objetivo anunciado de tal política era aumentar a concorrência

entre as empresas como forma de baratear o custo dos produtos e, ao mesmo tempo, aumentar a qualidade das linhas de produção. Do ponto de vista político, é sabido, o governo Collor foi um fracasso, mas da perspectiva econômica o mesmo abriu as portas para a globalização no país. O que significa que obrigou as empresas, praticamente do dia para a noite, a terem que repensar a si mesmas para sobreviverem num mercado extremamente competitivo caracterizado pela concorrência internacional processada dentro de uma economia globalizada e num mercado sem fronteiras.

Para todas as empresas, de grande, médio e pequeno portes, a adaptação à nova ordem econômica mundial não se constituiu num empreendimento fácil. Menos, ainda, para àquelas que não acompanhando atentamente as tendências econômicas do mercado mundial foram pegas praticamente de calças curtas diante da mudança processada na economia globalizada. A consequência direta de tal acontecimento foi que muitas empresas fecharam, outras se fundiram com empresas maiores, e com um maior aporte de capital financeiro, em geral empresas estrangeiras, diversas foram vendidas e muitas outras passaram a se deparar com enormes dificuldades em termos adaptativos com relação à nova ordem econômica.

Falências, fusões, vendas, concordatas, dificuldades financeiras as mais diversas, se tornaram palavras freqüentes nas revistas especializadas ou não, e nas seções de economia dos jornais, com relação aos tempos bicudos ocasionadas pela brusca mudança verificada na economia mundial a partir do advento da globalização.

O objetivo ao realizar o presente trabalho monográfico, é analisar o caso de adaptação ou sobrevivência de uma empresa eminentemente nacional como a Britânia Eletrodomésticos S/A, voltada a princípio para a área de produção de eletrodomésticos, em tempos de profundas mudanças na economia mundial e suas óbvias consequências num país como o Brasil, considerado por muitos economistas como um país emergente, mas ainda periférico em termos da economia mundial. O estudo de caso permitirá a melhor compreensão do que faz com que uma empresa consiga sobreviver dentro de uma nova ordem econômica caracterizada por um

processo competitivo de caráter internacional, mantendo a autonomia e a independência patrimonial e financeira que sempre lhe caracterizaram, desde a sua fundação há 50 anos atrás. E, mais, ainda, ousando se expandir e crescer de forma planejada e organizada ampliando o seu patrimônio e o seu capital através do aumento da sua produção, diversificação dos bens produzidos e a criação de novas unidades produtivas em uma outra região do país. O objeto de estudo da presente pesquisa, portanto, será a análise do desempenho da empresa Britânia, sendo a mesma examinada a partir das estratégias de crescimento implementadas, no anos 90, como forma de manter-se presente, lucrativa e atuante num mercado caracterizado pela competitividade processada em esfera mundial.

A definição ou caracterização feita do objeto de estudo remete, imediatamente, para o seguinte problema: como se faz possível a sobrevivência e o crescimento de uma empresa nacional dentro de uma ordem econômica globalizada sem que a mesma se funda ou se incorpore a outras empresas ou corporações de maior aporte financeiro e mantendo resultados financeiros satisfatórios.

2 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA EMPRESA

2.1 HISTÓRIA

Uma tradição que teve início em 1956, com a fabricação de fogões, fogareiros e móveis metálicos com o nome de Metalúrgica Milá, empresa esta a qual um dos acionistas, na época com 10%, começou o processo de aquisição de toda a empresa em um período onde a mesma passava por uma situação relativamente delicada e veio a adquirir a totalidade das ações em 1961 onde então passou a chamar-se Metalúrgica Eletrodinamo produzindo em meados de 1961 ventiladores de mesa, onde a matéria prima usada era o ferro, posteriormente também iniciou a produção de climatizadores de ambiente, em 1970 começou também a produzir liquidificadores.

Em 1974 passou a chamar-se Britânia Eletrodomésticos, lançando em seguida um modelo de espremedor de frutas e moedor de carne. Nos anos 80, aventurou-se a fazer alguns móveis que saíram de linha oito anos depois, eram eles: mesa e cadeira desmontável, sofás em couro e hastes florais. Nos anos noventa, antes da abertura de mercado, até 1994, a Britânia tinha em linha:

- ventiladores (3 modelos)
- circuladores de ar (2 modelos)
- liquidificadores (5 modelos)
- bateadeira
- moedor de carne
- espremedor de frutas
- secadores de cabelo (2 modelos).

Totalizando então, 15 produtos.

Em 1986 a empresa muda-se da Rua Chile (em frente ao Teatro Paiol) para a nova sede situada no município de São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba, em uma área de 225.000 m², a Britânia está próxima dos seus principais

fornecedores de matéria prima e componentes e ainda de uma mão-de-obra abundante e qualificada.

Em 1995, a empresa passa pelo momento mais crítico de toda sua história com a abertura de mercado, onde a empresa antes protegida pelas barreiras alfandegárias, agora estava vulnerável aos competidores globais. Em 1996 estava em fase crítica pela falta de competitividade e começou a recuperar mercado com importações de ventiladores de teto, sanduicheiras e no ano seguinte (1998) o lançamento de três novos produtos com design revolucionário: batedeira, liquidificador e espremedor de frutas, estes já produzidos em cima da aquisição de novas máquinas e equipamentos, e uma nova estruturação no quadro de funcionários da empresa.

2.2 EMPRESA FAMILIAR E SUCESSÃO

Em 1998, o fundador da empresa, Percy Isaacson, veio a falecer, deixando a presidência nas mãos de seu neto, César Isaacson Buffara, este, ainda moço, na ocasião tinha 26 anos, mas já estava à frente da empresa há mais de três anos já tendo adquirido conhecimento em todas as áreas. César Buffara, com visão de empreendedor mudou a dimensão da Britânia, tendo transformado a mesma em uma empresa competitiva internacionalmente com uma linha de 100 produtos.

2.3 MUDANÇA DE CONCEITO

A BRITÂNIA dos produtos "FEITOS PARA DURAR", cresceu e conquistou a confiança do consumidor brasileiro através de seus produtos inovadores.

A satisfação do consumidor, no entanto, continua sendo a meta principal.

Para atender essa expectativa a empresa transformou-se, mudou sua logomarca, seu slogan adquiriu uma nova dimensão após a conquista da ISO 9001 no ano 2001: BRITÂNIA "FAZ COM QUALIDADE TOTAL".

Totalmente informatizada, com funcionários treinados e habilitados a utilizar um sofisticado software de Gestão Empresarial, prepara hoje, o seu encontro com o futuro. Uma condição imprescindível para atender uma extensa rede de clientes, onde, todas as grandes cadeias varejistas fazem parte.

Hoje, suas modernas e funcionais instalações, possibilitam um agradável e produtivo ambiente de trabalho. Aqui, vislumbra-se imediatamente a valorização da natureza, na harmoniosa integração dos 23.000 m² de área construída, a um paisagismo impecável, surgido pelas mãos do mestre BURLE MARX.

Na área industrial, a ênfase dada nos últimos anos a uma reengenharia, redefiniu os paradigmas dos processos produtivos. Ao desverticalizar a empresa, terceirizar a produção de componentes menos estratégicos e estabelecer parcerias com fornecedores internacionais, obteve uma significativa melhoria em termos de produtividade e competitividade.

2.4 SITUAÇÃO FINANCEIRA

Para obter a expansão em linhas de produto e especialmente entrar em um novo mercado (aparelhos de som e DVDs) a Britânia teve que expandir sua linha de crédito em função de estar trabalhando com produtos de valor agregado maior. A Britânia tem grande credibilidade junto aos bancos os quais abrem as linhas de crédito junto a seus fornecedores externos.

Segundo dados da revista Expressão Anuário das maiores e melhores empresas do sul ,ano 2003, A Britânia é a quadragésima segunda maior empresa do Paraná com base no balanço da empresa. A classificação geral é obtida pela média aritmética do posicionamento que cada empresa obtém nos itens ativo total e vendas líquidas. Os números são referentes ao ano de 2002.

TABELA 1- SITUAÇÃO FINANCEIRA E ECONÔMICA DA BRITÂNIA EM 2002

Ativo total (R\$ mil)	Vendas líq (R\$ mil)	Margem líquida (%)	Rentabilid. do PL (%)
148.047	154.883	9,46	21,45

FONTE: Revista Expressão ano 13 número 127

2.5 PANORAMA ATUAL

A Britânia Eletrodomésticos já com cinquenta anos de mercado é hoje uma empresa voltada para o mercado interno e externo. Conta com um quadro de mil funcionários entre a fábrica I, instalada em São José dos Pinhais, e a fábrica II, instalada em Camaçari - BH, inaugurada em outubro de 2003, inicialmente com 6000 metros quadrados de área construída, já está sendo ampliada para totalizar 12000 metros no início de março de 2004. Esta segunda fábrica viabiliza custos mais baixos, decorrentes da diferença de fretes pagos para a região Norte e Nordeste. Em 2004, todas as importações terão como destino final à fábrica II.

A Britânia passa por um momento de expansão muito grande hoje, tanto em sua linha de produtos quanto em sua área física. Além dessa expansão ter se dado pelos novos investimentos em máquinas e equipamentos de última geração para viabilizar os custos dos aparelhos nacionais, deu-se também pela agilidade nas importações.

Hoje, o faturamento da Britânia é composto por 65% de aparelhos nacionais, e 35% de aparelhos importados. No ano 2000 a participação dos importados no faturamento era de 20%. Esse aumento significativo para 35% em 2003 nas importações se deu devido à oportunidade de crescimento vislumbrada de acordo com produtos que estão tendo uma curva de demanda crescente no mercado nacional.

Como evoluiu o faturamento da Britânia no período de 1999 à 2003, vide tabela 2 a seguir:

TABELA 2 – FATURAMENTO DA BRITÂNIA EM MILHÕES DE REAIS

ANO	MILHÕES/R\$
1999	68
2000	106
2001	131
2002	204
2003	310

FONTE: Britânia Eletrodomésticos S/A

3 LEI DAS VANTAGENS COMPARATIVAS E LEI DOS RENDIMENTOS DECRESCENTES & O MERCADO INTERNACIONAL DENTRO DESTES CONCEITOS

3.1 CONCEITOS

Baseada na “Lei das Vantagens Comparativas” que propõe que cada país deve se especializar na fabricação dos produtos que ele obtém menor custo, e importar os produtos os quais outro país consegue obter melhores custos que ele próprio. Também na Lei dos rendimentos decrescentes que faz com que a maior quantidade de produção de um bem venha a diminuir seu custo.

Existe um ponto de equilíbrio chamado “break even point” determinado pelo número mínimo de peças a produzir que pague a estrutura e o custo fixo da empresa, logo, as unidades adicionais de produção estariam sendo lucrativas e quanto mais unidades produzir mais baixo será o custo dos produtos subsequentes. Quanto maior for a quantidade produzida de um bem, mais baixo será seu custo.

O resultado da balança comercial Brasil e China é positiva para o Brasil no geral em função do aço que o Brasil exporta. Mas setorialmente falando, no ramo eletroeletrônico especificamente, a balança comercial dos dois países é deficitária para o Brasil.

A existência da vantagem comparativa é um determinante clássico da concorrência global. Quando um país possui vantagens significativas no que tange ao custo ou a qualidade empregados na fabricação dos bens, este país será o local de produção e exportará ao resto do mundo o qual obtém melhores custos se comprarem de outro país do que se produzirem em seu território.

A exemplo podemos citar a China que importa aço do Brasil e o Brasil que importa produtos eletro eletrônicos da China.

Vamos falar especificamente dos dois setores, tanto eletrodomésticos quanto

eletroeletrônicos e as vantagens comparativas e absolutas em relação à produção desses bens no Brasil e na China. As etapas de importações, barreiras e custos.

3.2 DESEMPENHO DAS IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES DO SETOR NO ANO DE 2002

A indústria nacional não tem vantagens de produção em relação aos países asiáticos, seus maiores concorrentes mundiais, como se verifica no quadro a seguir, o Brasil importa muito mais do que exporta no que diz respeito ao setor de eletroeletrônico. A não ser em dois produtos onde o Brasil ganha em escala que são a batedeira e o liquidificador, produtos estes os quais o Brasil é líder mundial em produção.

Aumentar as exportações é prioridade também do setor eletroeletrônico, que fechou 2002 vendendo ao exterior US\$ 4,3 bilhões. Segundo a Abinee, para que esse valor cresça é necessário desonerar os custos de exportação. A entidade sugere que o novo governo faça a reforma tributária, busque a redução das taxas de juros e amplie as linhas de financiamento de longo prazo.

TABELA 3 – BALANÇA COMERCIAL 2002 EM US\$ FOB

LINHA BRANCA	EXPORTAÇÕES	IMPORTAÇÕES	SALDO
Refrigeradores	65.510.048	7.040.530	58.469.518
"Freezers" Verticais	4.931.020	424.814	4.506.206
"Freezers" Horizontais	6.262.225	83.185	6.179.040
Lavadoras Automáticas	11.895.357	257.880	11.637.477
Lava-louças Automática	209.027	1.497.002	-1.287.975
Secadoras de Roupa	120.385	70.552	49.833
Fogões	51.893.067	2.314.476	49.578.591
Condicionadores de Ar	7.281.785	18.446.326	-11.164.541
Fornos de Microondas	1.973.681	222.522	1.751.159
TOTAL	150.076.595	30.357.287	119.719.308
IMAGEM E SOM	EXPORTAÇÕES	IMPORTAÇÕES	SALDO
Rádios-Gravadores	8.212.925	35.237.377	-27.024.452
Rádios e Auto-Rádios	120.252.911	30.758.182	89.494.729
Sistemas de Som	645.332	6.541.821	-5.896.489
Compact Disc Players	66.666	3.267.319	-3.200.653
TV em Cores	100.160.588	5.287.005	94.873.583
Videocassete	549.785	131.423	418.362
Digital Vídeo Disco (DVD)	628.464	5.739.616	-5.111.152
TVC de Projeção	48.555	11.920.572	-11.872.017
Camcorders	0	0	0
TOTAL	230.565.226	98.883.315	131.681.911
PORTÁTEIS	EXPORTAÇÕES	IMPORTAÇÕES	SALDO
Aspiradores de Pó	1.161.219	772.104	389.115
Batedeiras de Bolo	1.117.439	192.279	925.160
Cafeteiras	65.466	2.755.353	-2.689.887
Espremedores de Fruta	38.878	793.771	-754.893
Ferros de Passar Roupa	1.306.627	3.233.447	-1.926.820
Liquidificadores	16.890.575	132.007	16.758.568
Mini-Fornos	544.480	2.057.516	-1.513.036
Processadores de Alimentos	544.134	230.478	313.656
Secadores/Modeladores de Cabelos	155.544	5.513.859	-5.358.315
Tostadores	5.509	727.818	-722.309
Sanduicheiras	6.885.117	2.871.889	4.013.228
Ventiladores	961.964	3.413.156	-2.451.192
TOTAL	29.676.952	22.693.677	6.983.275

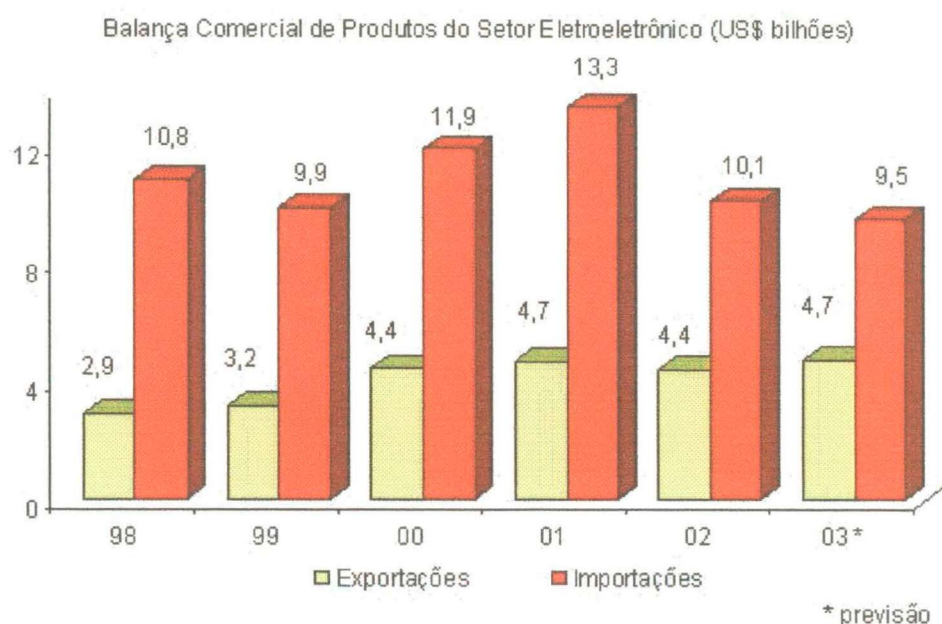
FONTE: ALICE

Elaboração: ELETROS

NOTA: Dados pesquisados em outubro/2003

Cor vermelha – produtos que a Britânia comercializa.

GRÁFICO 1 – BALANÇA COMERCIAL DE PRODUTOS DO SETOR ELETROELETRÔNICO



FONTE: Abinee. Disponível em: www.abinee.org.br/abinee/decon/decon15.htm. Acesso em 21 jan. 2004.

Em 1999 houve uma maxi desvalorização do REAL, decorrente da nova política de câmbio flutuante ter substituído a antiga política de câmbio fixo (que causou uma enorme baixa das reservas nacionais para ser sustentado). O que reverteu muito os processos industriais, aqueles que estavam apoiados na importação, tiveram que iniciar um processo de nacionalização de seus produtos, pois seria impossível continuar importando com aquela desvalorização da moeda nacional, pois assim sendo, os preços dos produtos importados, antes acessíveis, passaram a ser impraticáveis. O mercado importador deveria teoricamente ser exportador nestas circunstâncias, porém ainda assim, termina os anos subsequentes com déficits na balança comercial do setor. Os planos de incentivo às exportações prometido pelo governo, não se realizou.

Segundo a Abinee, o setor fechou 2002 com faturamento de R\$ 56,3 bilhões, 3% menor que 2001. O déficit da balança comercial ficou em US\$ 5,8 bilhões, com exportações de US\$ 4,3 bilhões (7% menor que 2001) e importações de US\$ 10,1 bilhões (24% menor que 2001). O setor encerrou 2002 utilizando somente 57% de sua

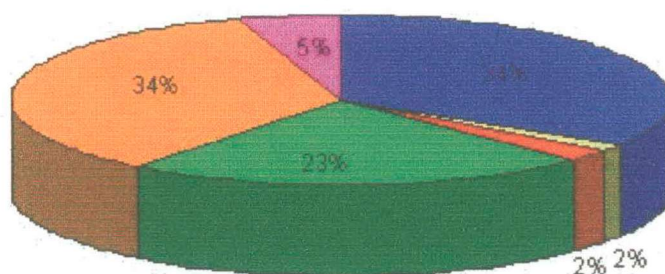
capacidade produtiva, em virtude do baixo nível de atividade da economia. Como consequência, a indústria eletroeletrônica fechou o ano de 2002 empregando 123 mil trabalhadores, contra 131 mil de 2001, uma queda de cerca de 6%.

As importações de produtos do setor eletroeletrônico, em 2003, chegaram a US\$ 9,5 bilhões, queda de 6% em relação a 2002. Os componentes responderam por mais da metade dessas importações, atingindo US\$ 5,4 bilhões. Entre os componentes, os semicondutores continuam liderando a lista dos produtos mais importados pelo setor, totalizando US\$ 1,6 bilhão, seguidos dos componentes para informática (US\$ 830 milhões) e os componentes para telecomunicações (US\$ 780 milhões).(abinee)

3.3 QUAL É A PARTICIPAÇÃO DO MUNDO NESTE SETOR EM RELAÇÃO AS TRANSAÇÕES COMERCIAIS COM O BRASIL?

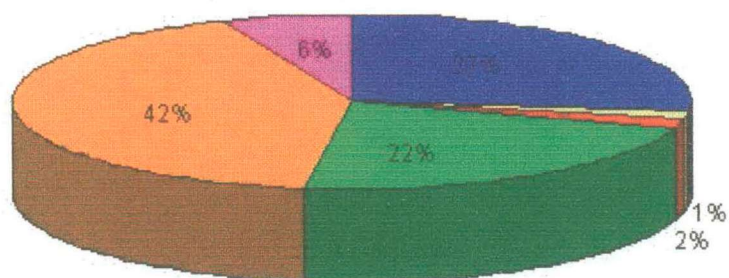
GRÁFICO 2 - DE QUEM O BRASIL IMPORTA?

Participação das Importações - Jan-Dez/02



■ EUA
 ■ Aladi menos Argentina
 ■ Sudeste da Ásia
 ■ Argentina
 ■ União Européia
 ■ Resto do Mundo

Participação das Importações - Jan-Dez/03 *

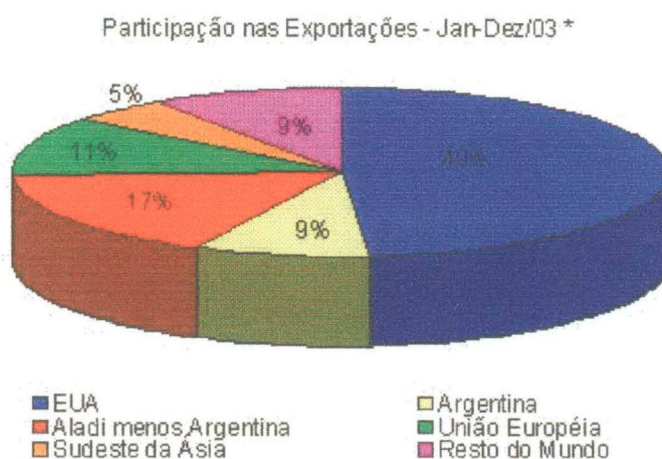
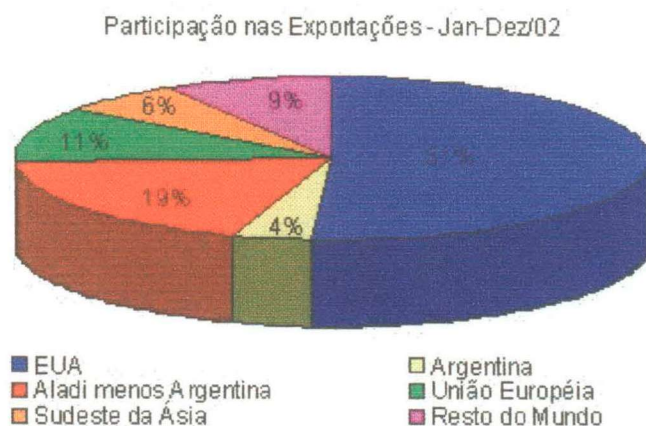


■ EUA
 ■ Aladi menos Argentina
 ■ Sudeste da Ásia
 ■ Argentina
 ■ União Européia
 ■ Resto do Mundo

* previsão

FONTE: ABINEE. Disponível em: www.abinee.org.br/abinee/decon/decon15.htm. Acesso em 21 jan. 2004.

GRÁFICO 3 - PARA QUEM O BRASIL EXPORTA?



* previsão

FONTE: ABINEE. Disponível em: www.abinee.org.br/abinee/decon/decon15.htm. Acesso em 21 jan. 2004.

Os Estados Unidos continuam sendo o principal destino das exportações do setor eletroeletrônico brasileiro. Números da Abinee mostram que, em 2003, o setor vendeu para os norte-americanos o correspondente a US\$ 2,3 bilhões, ou seja, 49% do valor total das exportações da indústria eletroeletrônica do país. O segundo destino são os países da Aladi (incluindo Argentina) com 26%. (Abinee).

Exemplo de exportação: O Brasil é o maior produtor de liquidificadores do mundo, chegando a produzir 15 milhões de unidades/ano. A demanda anual de liquidificadores no Brasil é 5 milhões de unidades, perdendo apenas para os EUA que demandam 7 milhões de unidades/ano. O maior fabricante nacional de liquidificadores

é a Walita, a qual tem grande penetração no mercado externo por ser um segmento da marca Phillips.

A balança comercial do setor eletroeletrônico por blocos econômicos aponta que as exportações para os Estados Unidos cresceram 10,9% de janeiro a setembro deste ano na comparação com o mesmo período de 2001, passando de US\$ 1,5 bilhão para US\$ 1,67 bilhão. Segundo a Abinee, as importações apresentaram retração de 23%, caindo de US\$ 3,5 bilhões, no ano passado, para US\$ 2,7 bilhões neste ano. O recuo das importações ocorreu em virtude da queda da atividade econômica brasileira.

Em 2002, as exportações do setor eletroeletrônico para os Estados Unidos representaram 51% do total das vendas externas. A participação americana em 2001 tinha sido de 45%. Segundo a Abinee, na outra ponta, a Argentina, que em 2001 representava 16% das exportações do setor, em 2002 respondeu somente por 4%. (www.abinee.org.br)

3.4 COMO A BRITÂNIA ESTÁ INSERIDA NESTE CONTEXTO E QUAIS OS FATORES QUE A LEVAM A PRODUZIR OU A IMPORTAR

TABELA 4 - PRODUÇÃO NACIONAL

PRODUTOS QUE A BRITÂNIA FABRICA	NÚMERO DE MODELOS			
	2003	2002	2001	2000
Ventiladores de mesa, coluna	05	05	05	05
Circuladores de ar	02	02	02	02
Ventiladores de teto	06	06	-	-
Batedeiras de bolo	02	02	02	02
Liquidificadores	08	04	04	03
Espremedores de fruta	01	01	01	01
Cafeteiras	01	-	-	-
Ferro de passar roupa	03	-	-	-
Secadores de cabelo	04	03	02	02
Aspiradores de pó	01	-	-	-
Lava-louças para 6 pessoas	01	-	-	-
Secadora de roupas compacta	01	-	-	-
TOTAL	34	23	16	15

FONTE: Departamento comercial da Britânia Eletrodomésticos

Produtos como o ventilador, liquidificador, batedeira e espremedor de fruta, são que tem maior participação de mercado com relação ao todo, logo, o retorno dos investimentos em tecnologia dos mesmos se dá muito mais rápido que qualquer outro produto com potencial de mercado menor.

Em final de 2002, a Britânia nacionalizou produtos que antes importava, em função da brusca oscilação de câmbio, foram eles: ferros de passar roupa, cafeteira e adquiriu ferramental para a produção nacional de ventiladores de teto, lava-louças e secadora de roupas.

TABELA 5 - ELETROPORTÁTEIS QUE A BRITÂNIA IMPORTA

PRODUTOS	NÚMERO DE MODELOS EM			
	2003	2002	2001	2000
Sanducheira	2	2	2	2
Prancha De Cabelo	1	-	-	-
Grill	3	2	-	-
Ferro	2	2	2	-
Cafeteira	5	4	2	2
Forno	1	1	1	1
Máquina De Wafle	1	-	-	-
Tostador	1	1	1	-
Mixer	1	1	1	-
Aquecedor	3	3	3	-
Multi Processador	1	-	-	-
Centrífuga De Alim.	1	-	-	-
Escova Rotativa	1	-	-	-
TOTAL	23	16	12	5

Fonte: Departamento comercial da Britânia Eletrodomésticos

Somando os portáteis importados e nacionais, a Britânia saltou de um total de 20 produtos registrados em 2000 para um total de 57 produtos registrados em 2003.

Atuando em um novo mercado:

Até meados de 2002, a Britânia trabalhava apenas com eletrodomésticos de pequeno porte (eletroportáteis). Em agosto de 2002 a empresa entrou no ramo de aparelhos de som, atingindo em um ano uma participação de 22% do mercado nacional em aparelhos de som portáteis. Hoje em 2004, a Britânia importa 17 modelos de aparelho de som, três modelos de DVDs e um modelo de Home Theater.

4 O QUE FEZ A BRITÂNIA SE REPOSICIONAR NO MERCADO NACIONAL?

4.1 ESTRATÉGIAS

Ao entrar no mercado brasileiro, com produtos baratos, os fabricantes chineses capturaram justamente o público ao qual os produtos Britânia se dirigiam. Os importados com marcas pouco conhecidas chegaram a representar 20% das vendas nas lojas de eletrodomésticos e eletrônicos, porém, o volume foi caindo gradativamente por problemas de qualidade, falta de postos de assistência técnica e com a crise cambial de 1999. Hoje os importadores aventureiros participam de 5% do mercado nacional.

A primeira decisão da empresa para tentar reverter o quadro foi fazer uma espécie de parada sabática estratégica. Durante quase um ano as equipes de desenvolvimento da Britânia bolaram novidades para voltar ao mercado. A idéia era reposicioná-la como um fabricante de eletrodomésticos portáteis com preços intermediários (ligeiramente mais baixos que os das líderes de mercado Walita e Arno, mas acima das marcas menos conhecidas. Para acelerar os lançamentos, a Britânia foi buscar ajuda em território inimigo e começou a importar ferros de passar entre outros itens da China. Enquanto isso investiu nos processos industriais, com automação das linhas de produção. Atualmente a capacidade de produção é cinco vezes maior que em 1997, o que possibilitou também o processo de nacionalização de vários produtos.

A segunda providência foi ampliar a linha de produtos. Nos últimos dois anos, a Britânia lançou, em média, 20 produtos novos a cada ano. Com isso, o número de itens em linha passou de 30 em 97 para 100 em 2004. A entrada nos setores de som e de e imagem faz parte de neutralizar os efeitos da retração do setor de eletrodomésticos, que nos últimos três anos só tem encolhido.

4.2 VISÃO DE EMPREENDEDORISMO

De acordo com César Buffara, presidente da empresa: “Em momentos de crise é melhor você espalhar suas fichas num maior número de itens, de preferência com maior valor agregado”. O preço médio dos produtos Britânia dobrou com a introdução da linha de áudio e de DVD. Segmentos como o de áudio e DVD caracterizam-se pela demanda crescente por serem aparelhos eletroeletrônicos de nova tecnologia. Quanto maior número de produtos a empresa tem a oferecer, menor é a sua vulnerabilidade em relação a uma queda de demanda em qualquer um de seus produtos.

“Vivemos a era pós-industrial. Neste mundo, o trabalho físico é feito pelas máquinas, e o mental, pelos computadores. Ao homem cabe uma tarefa na qual ele é insubstituível: ser criativo, ter idéias...” (DE MASI, disponível em: www.eletros.gov.br. Acesso em 20 jan. 2003).

Segundo o periódico do mês de outubro de 2003 do panorama setorial da ELETROS: O investimento em capital humano é necessário para interagir com as novas tecnologias, mas também no que diz respeito à ética e à confiabilidade interpessoal. Num mundo em que os acontecimentos são divulgados praticamente em tempo real, qualquer deslize mais grave condena seu autor a uma desconfiança generalizada.

4.3 ATUANDO EM UM NOVO MERCADO

Até meados de 2002, a Britânia trabalhava apenas com eletrodomésticos de pequeno porte (eletroportáteis). Em agosto de 2002 a empresa entrou no ramo de aparelhos de som, atingindo em um ano uma participação de 22% do mercado nacional em aparelhos de som portáteis. Hoje em 2004, a Britânia importa 17 modelos de aparelho de som, três modelos de DVDs e um modelo de Home Theater.

A criatividade é marca registrada da empresa, tendo conseguido sobreviver nos últimos anos a duras penas e com muita inovação e idéias revolucionárias sendo

hoje um “case” no mercado do segmento, sendo copiada por outras empresas do ramo as quais já estão entrando em novos segmentos, inclusive de aparelhos de som e DVDs.

Agilidade e flexibilidade empresarial no mundo globalizado e altamente competitivo, acesso à informação deixou de ser *ponto fraco*, uma vez que ela encontra-se disponibilizada para todos. Sendo assim, o que se torna essencial é saber como processar as informações e, com base nisso, tomar as decisões no momento adequado, se possível antecipando-se aos concorrentes. “Portanto, a inovação é uma ambição de todos os atores desse novo cenário e, para obtê-la, cresce cada vez mais a importância da criatividade, definida por Thompson como a capacidade de olhar para a mesma coisa que todos os outros, mas ver algo de diferente nela.” Disponível em: www.eletros.gov.br . Acesso em: 12 nov. 2003.

Enquanto as multinacionais não têm autonomia para tomar decisões sem prestar esclarecimento ou até mesmo necessitando de “aval” com relação as suas decisões, a Britânia possui uma camada hierárquica bastante enxuta, o que possibilita maior agilidade em relação aos seus concorrentes podendo muitas vezes sair a frente.

4.4 FALTA DE COMPETITIVIDADE BRASILEIRA E SUAS IMPLICAÇÕES

O país que detém a produção de eletroportáteis e de aparelhos de som é a China. Apesar da mão de obra brasileira ser barata quando comparada a de outros países, os elevados encargos sociais são o principal responsável pela falta de competitividade do Brasil em relação à China.

A média do custo combinado da mão-de-obra e dos encargos de países com custos inferiores ao brasileiro, como os asiáticos, corresponde a US\$ 0,85 por hora, em comparação a US\$ 2,02 por hora no Brasil. Embora o custo da mão-de-obra no País seja um aspecto favorável para o investimento, os encargos sociais acabam onerando demasiadamente o custo da mão-de-obra, retirando a vantagem competitiva inicial que o País poderia ter. (Disponível em: www.eletros.org.br Acesso em 20 dez. 2003).

Explica-se então a forte concorrência que o Brasil enfrenta em relação a China. Onde, em muitos casos o investimento local em tecnologia, mão de obra e desenvolvimento do produto acaba sendo menos atrativo que a importação.

TABELA 6 – COMPARATIVO DE CARGA TRIBUTÁRIA BATEDEIRA

Comparativo de Carga Tributária Segundo a Origem do Produto								
	Batedeira							
DESCRIÇÃO	BRASIL	MEXICO	MEXICO (MAQUILA)	ESTADOS UNIDOS	PORTUGAL	CHINA	SINGAPURA	COREIA DO SUL
RECEITA BRUTA SOBRE VENDAS	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
IMPOSTOS INCIDENTES SOBRE AS VENDAS	(287,73)	(100,00)	(100,00)	(170,00)	(170,00)	(170,00)	(30,00)	(100,00)
IPÍ	(90,81)	-	-	-	-	-	-	-
ICMS	(103,64)	-	-	-	-	-	-	-
PIS / COFINS	(33,18)	-	-	-	-	-	-	-
IVA / VAT	-	(150,00)	(100,00)	(170,00)	(170,00)	(170,00)	-	(100,00)
Sales Tax	-	-	-	-	-	-	(30,00)	-
GTS	-	-	-	-	-	-	-	-
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	712,27	900,00	900,00	830,00	830,00	830,00	970,00	900,00
CUSTOS E DESPESAS	(902,84)	(957,65)	(957,65)	(930,00)	(937,42)	(943,86)	(926,95)	(929,06)
Custos e Despesas em Geral	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)
Despesas com Royalties	(8,50)	(6,00)	(6,00)	(7,00)	(8,50)	(8,00)	(8,50)	(7,25)
IRRF sobre Royalties	(1,50)	(1,00)	(1,00)	(3,00)	(1,50)	(2,00)	(1,50)	(2,75)
Despesa de Mão-de-obra	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)
Segurança Social	(80,24)	(24,50)	(24,50)	(7,65)	(17,00)	(25,00)	(10,00)	(7,00)
Despesas Financeiras	(25,00)	(17,15)	(17,15)	(12,43)	(1,42)	(8,66)	(6,15)	(12,00)
CPMF	(7,60)	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DO IRAC/SUL	109,43	298,35	348,35	299,92	298,58	286,14	443,68	370,94
IRAC/SUL	(37,21)	(104,42)	(121,92)	(86,97)	(111,67)	(94,43)	(115,52)	(114,25)
LUCRO LÍQUIDO	72,22	193,92	226,42	200,95	186,91	191,71	328,23	256,69
ANÁLISE DA CARGA TRIBUTÁRIA								
Carga Tributária em relação ao lucro líquido	54,3 61%	143,83%	100,83%	137,66%	158,78%	150,87%	47,32%	60,18%
Carga Tributária na formação do preço	34,80%	17,45%	12,45%	17,77%	18,70%	18,50%	4,00%	10,70%

FONTE: Eletros. Disponível em: www.eletros.com.br. Acesso em 21 jan. 2004.

Análise do quadro acima:

- 1) O consumidor brasileiro paga um preço mais alto sob o mesmo produto em relação a outros países.
- 2) Como o consumidor brasileiro tem uma das rendas mais baixas do mundo, evidencia que com estes preços mais altos em função à carga tributária, o potencial de consumo no Brasil é pequeno e as perspectivas de crescimento também são.
- 3) A expectativa de médio e longo prazo é ainda pior, pois a recente medida do governo que entrou em vigor em 02/ 02 / 2004, de aumentar ainda mais a carga tributária da indústria com a mudança do Cofins, alterando-o para 7,3% incidirá em um aumento de 6% no bolso do consumidor, deixando-o ainda mais inibido. Apesar dos preços estarem aumentando, não existe sequer algum plano de redução

da carga tributária para que os preços sejam reduzidos para o consumidor final, o que desencadearia um aumento na demanda.

- 4) Sem consumo não existe produção e sem produção, não existe emprego, com baixo nível de produção não existe competitividade e assim fica muito mais penoso de se estabelecer uma disputa com o mercado externo.
- 5) O Brasil obtém custos de produção muito competitivos internacionalmente, o que falta é uma política governamental de incentivo às exportações, desonerando as empresas nacionais de tantos tributos.

TABELA 7 – COMPARATIVO DE CARGA TRIBUTÁRIA - OUTROS

Comparativo de Carga Tributária Segundo a Origem do Produto								
Televisão / Vídeo Cassete / Microsystem								
DESCRIÇÃO	BRASIL ZFM	MÉXICO	MÉXICO (MAQUILA)	ESTADOS UNIDOS	PORTUGAL	CHINA	CINGAPURA	COREIA DO SUL
RECEITA BRUTA SOBRE VENDAS	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
IMPOSTOS INCIDENTES SOBRE AS VENDAS	(170,10)	(160,00)	(100,00)	(90,00)	(170,00)	(170,00)	(30,00)	(100,00)
IPI	-	-	-	-	-	-	-	-
ICMS	(133,60)	-	-	-	-	-	-	-
PIS / COFINS	(36,50)	-	-	-	-	-	-	-
IVA / VAT	-	(150,00)	(100,00)	-	(170,00)	(170,00)	-	(100,00)
Sales Tax	-	-	-	(90,00)	-	-	-	-
GTS	-	-	-	-	-	-	(30,00)	-
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	829,90	850,00	900,00	910,00	830,00	830,00	970,00	900,00
CUSTOS E DESPESAS	(752,84)	(101,64)	(70,60)	(690,08)	(681,42)	(693,96)	(676,45)	(679,06)
Custos e Despesas em Geral	(550,00)	(550,00)	(550,00)	(550,00)	(550,00)	(550,00)	(550,00)	(550,00)
Despesas com Royalties	(8,50)	(6,00)	(6,00)	(7,00)	(8,50)	(8,00)	(8,50)	(7,25)
IRRF sobre Royalties	(1,50)	(4,00)	(4,00)	(3,00)	(1,50)	(2,00)	(1,50)	(2,75)
Despesa de Mão-de-obra	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)
Seguridade Social	(60,24)	(24,50)	(24,50)	(7,65)	(17,00)	(25,00)	(10,00)	(7,00)
Despesas Financeiras	(25,00)	(17,15)	(17,15)	(12,43)	(4,42)	(8,86)	(6,45)	(12,06)
CPMF	(7,60)	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS	77,06	148,35	199,35	229,92	148,58	136,14	293,55	220,94
IMPOSTO SOBRE LUCRO	(11,75)	(51,92)	(89,42)	(91,97)	(55,57)	(44,93)	(76,32)	(68,05)
LUCRO LÍQUIDO	65,31	96,42	128,92	137,95	93,01	91,21	217,23	152,89
ANÁLISE DA CARGA TRIBUTÁRIA								
Carga Tributária em relação ao lucro líquido	382,33%	234,82%	150,41%	137,45%	200,80%	203,04%	53,55%	114,49%
Carga Tributária na formação do preço	23,03%	17,45%	12,45%	9,77%	18,70%	19,50%	4,00%	10,70%

FONTE: Eletros. Disponível em: www.eletros.com.br Acesso em 21 jan. 2004.

NOTA: Este preço foi baseado na formulação do preço antes do aumento do confins.

Ruy de Salles Cunha, presidente da Abinee, tem destacado a enorme apreensão que a Medida Provisória da COFINS vem causando para as empresas com produtos de curto ciclo de fabricação e para as que atuam na prestação de serviços.

Para ele, "embora atenda ao princípio da não cumulatividade, a taxa de 7,6% é exagerada e precisa ser reduzida para que seja possível amenizar as suas conseqüências na competitividade do setor eletroeletrônico". (www.eletros.com.br).

5 OPORTUNIDADE NAS IMPORTAÇÕES E COMPARAÇÃO DE CUSTOS

5.1 TRABALHANDO COM A INCERTEZA ECONÔMICA

Importar no Brasil pode ser um negócio de alto risco, porém se for traçado um cenário econômico em cima do qual irá se trabalhar e o qual já inclui as oscilações econômicas e principalmente cambiais possíveis de ocorrer, baseando-se em previsões econômicas, teria-se este risco diminuído.

Sob outra óptica, o ato de importar ao invés de produzir é muitas vezes uma questão de sobrevivência. Não há possibilidade de expansão rápida, devido aos custos de investimentos que são necessários para a produção nacional.

5.2 PREVISÃO DE INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS PARA A VIABILIZAÇÃO DA IMPORTAÇÃO E DO PROCESSO DE NACIONALIZAÇÃO

Para dar um exemplo concreto, tomarei como base os recursos necessários para viabilizar a produção nacional de uma SANDUICHEIRA:

Com relação ao tempo demandado

- Desenvolvimento do projeto de uma sanduicheira (seis meses)
- Execução do projeto para os moldes (um mês)
- Execução dos moldes para a injeção do plástico (quatro meses)
- Execução dos moldes para a injeção de alumínio (quatro meses)
- Ajustes nos moldes (dois meses)

O produto estaria disponível para ser comercializado após dezessete meses.

Com relação ao investimento de capital para a produção nacional:

- mão de obra necessária para o desenvolvimento do produto
- aquisição de matéria prima
- aquisição de máquinas injetoras e outras.
- espaço físico para a linha de montagem
- custos de produção
- custos de estocagem
- aquisição de mão de obra para todos os processos: desde a transformação da matéria prima até a estocagem do produto acabado e já devidamente embalado.

Portanto, para viabilizar a produção nacional de sanduicheiras, seria necessário um investimento de aproximadamente 1.5 milhões de reais¹.

Em contra partida, o investimento para a importação do mesmo produto (sanduicheira) engloba apenas :

- Capital para antecipar o pagamento, pois os produtos que vêm com a marca do seu cliente final, têm sua matéria prima comprada especificamente para esse cliente inclusive com a marca estampada nos componentes internos dos produtos.
- Setor de comércio exterior, responsável pela comunicação com os fornecedores.
- Setor responsável pelo desenvolvimento de embalagem e manuais.
- Setor de engenharia para testar os produtos na sua chegada à fábrica.
- Equipe de engenharia montada no país de origem dos produtos importados, para assegurar as devidas características e a qualidade.

Portanto não envolveria nenhum custo de desenvolvimento de produto, e sim algum tipo de desembolso com departamento na área de comércio exterior e engenharia de produto.

Com relação ao tempo, a demora entre a tomada de decisão de importar e de comercializar o produto é de cento e vinte dias.

¹ Fonte dos dados: César Kobbus, Diretor Industrial da Britânia Eletrodomésticos S/A.

5.3 ETAPAS DE UMA IMPORTAÇÃO

Para que a importação se concretize, é necessário:

- Conhecer o fabricante e sua credibilidade internacional.
 - Pedir ao fornecedor estrangeiro o envio de amostra do produto a ser adquirido para que o mesmo seja testado e devidamente aprovado pelo setor de qualidade.
 - Enviar o pedido ao fabricante.
 - Receber do fabricante a confirmação do embarque junto a Proforma Invoice (PI)
 - Abrir uma carta de crédito ou fazer uma remessa de dólar para o pagamento antecipado. (A maior parte dos fornecedores, exige ou a carta de crédito aberta ou o pagamento antecipado para que então se inicie o processo produtivo, pois esta é a única maneira que eles tem de garantir o recebimento). Eles trabalham com a política do just in time, apenas após receber o pedido é que iniciam a produção.
 - Contratação de um despachante para que este contrate o agente marítimo e processe toda a liberação da mercadoria para chegar na fábrica.
 - Contratação da seguradora e transportadora.
 - Pagamento de todos os impostos (os impostos são pagos no momento em que se dá entrada da documentação junto a Receita Federal, isto ocorre em torno de 48 horas após a chegada do produto no porto).
- 1) Imposto de importação.
 - 2) Taxas aduaneiras sobre o preço CIF (preço da mercadoria livre de impostos mais frete e seguro).

Depois paga-se os impostos em cascata, no caso da sanduicheira os valores são:

Imposto de importação – 20,5%

ICMS - 12%

IPI - 15%

Quais os procedimentos que são feitos em conjunto com o fornecedor estrangeiro?

- Contatar com o fabricante para a especificação dos dados técnicos do produto para o desenvolvimento da embalagem.
- Envio do fotolito da embalagem para o fornecedor, para que os produtos venham devidamente embalados com a logomarca da Britânia, prontos para serem faturados.
- Envio dos textos já devidamente formatados ao fornecedor, com relação ao manual e ao certificado de garantia.
- Quando o produto ingressa na fábrica, deverão ser feitos testes de qualidade do produto, por amostragem.
- Depois de todos esses passos, o produto está pronto para ser faturado.

5.4 O QUE PODE DAR ERRADO EM UMA IMPORTAÇÃO?

- 1) Atrasos: greves da Receita Federal
- 2) Erro na documentação (implicará em um atraso aproximado de 45 dias).
- 3) Atraso no embarque do fornecedor.
- 4) Atraso do navio.
- 5) A não conformidade nos produtos recebidos.

Exemplo: Se por acaso, o lote do produto importado chegar na fábrica com a voltagem errada; ou se houver algum defeito com o índice acima de 1%, o qual implicaria em um retrabalho e inspeção de todas as unidades.

Os procedimentos para solucionar esses casos levam algum tempo, no caso da voltagem errada, teríamos que solicitar um novo lote na voltagem correta ou fazer a alteração da voltagem dentro da própria empresa, montando uma linha de retrabalho onde seria necessário:

- Tirar as embalagens individuais da caixa máster (caixa que acomoda seis ,quatro ou duas embalagens individuais).
- Abrir as embalagens individuais
- Retrabalhar o que for necessário.

- Re-embalar
- Recolocar na caixa máster
- Lacrar.

O maior impecílio deste retrabalho é o tempo extra que é demandado até que o produto esteja em conformidade, pois isto gera falta de credibilidade perante os clientes que terão sua mercadoria entregue com atraso.

A precaução tomada em relação às não conformidades, foi a estruturação de pessoal capacitado (engenheiros) contratados pela própria Britânia, no país de origem das indústrias produtoras. Esses devem fazer a inspeção e verificar a conformidade das características exigidas do fabricante pela Britânia. O embarque só é autorizado após o resultado dos testes efetuados.

Risco de oscilação do câmbio:

Este é um risco quase que constante o qual os importadores correm aqui no Brasil.

A instabilidade econômica gera uma incerteza e você é obrigado a trabalhar ou planejar em cima de três hipóteses de câmbio e saber qual atitude tomar em cada uma delas, para que se tenha diretrizes traçadas tanto para a pior quanto para a melhor das hipóteses.

No caso da importação do produto acabado para a venda no mercado brasileiro, corre-se o risco de apreciação do dólar; neste caso diminui muito a competitividade do produto quando existe concorrência com produção local.

Antes da desvalorização cambial em 1999, o custo da sanduicheira produzida no Brasil era de 16 dólares e o custo da importada já depois de todos os impostos pagos era de 9 dólares. Hoje, quatro anos depois, o custo da mesma sanduicheira produzida no Brasil é igual ao custo de uma sanduicheira importada mais os impostos, ou seja, isto não quer dizer que o custo de produzir aqui seja igual ao custo de produção de lá, mas sim que o produto que é produzido lá após passar por toda carga

tributária necessária para que possa ser vendido no mercado brasileiro é igual ao nacional. A vantagem neste caso é o tempo para a comercialização do produto como está bem especificado acima e o “não investimento em bens de capital” necessários para a produção local.

A título de exemplificar o que acontece realmente, a Britânia tem um caso recente que ocorreu em agosto de 2002 aonde o dólar chegou a quase quatro reais o que inviabilizou toda importação tendo que abortar os embarques que já estavam programados para esta data e ficar dois meses sem faturar produtos importados os faturando em uma velocidade muito lenta em função de estar oferecendo preços maiores que o mercado em geral.

6 CONCORRÊNCIA NACIONAL

6.1 COMO TRABALHAM OS CONCORRENTES DE ELETROPORTÁTEIS E QUEM SÃO ELES

ARNO - Está no mercado há cinquenta anos, porém, há quatro foi adquirida por um grupo Francês (SEB) que é agora composto pela ROWENTA, TEFAL e ARNO. Trabalham com a maioria dos produtos nacionais. A indústria localiza-se em São Paulo. Seu percentual de importação é de 20% enquanto que a produção nacional equivale a 80%.

Walita - Está no mercado há 40 anos e pertence ao grupo Phillips (holandês). Por ser um segmento da Phillips, tem grande penetração no mercado americano e Europeu. Pois a Walita produz aqui no Brasil, produtos com a marca Phillips para exportação.

Faet - De origem desconhecida

Mallory - Era uma indústria nacional e está no mercado desde 1992, foi adquirida por um grupo francês em 1998 Em abril/98 anunciou nova mudança em sua composição societária, com o Grupo Moulinex passando a acionista majoritária tendo sido decretada sua falência em 2001, quando foi então adquirida por um grupo espanhol chamado Taurus o qual está importando toda a linha de produtos.

Black & Decker - Americana: única subsidiária no mundo a qual produz eletroportáteis sendo que o grupo já vendeu todas as outras fábricas que produziam eletroportáteis e tenta até hoje vender a subsidiária brasileira em Uberaba- MG.

Sield - Está em concordata no momento. Nasceu de dois fabricantes de peças de mercado paralelo de assistência técnica.

Mondial line - Empresa que está no mercado há três anos, são fabricantes nacionais e também importadores tendo estabelecida seu parque industrial em Camaçari, Bahia. No ano de 2004 ingressará na linha de eletroeletrônicos.

Eletrolux - Multinacional sueca, com sede hoje no Brasil na região de Curitiba, São Paulo e Manaus. Entrou no ramo de eletrodomésticos portáteis há dois anos tendo firmado parceria com a Britânia que hoje fabrica os eletro portáteis com a marca Eletrolux.

6.2 ANÁLISE SETORIAL

O setor de portáteis é um setor que já está quase saturado, o crescimento anual dos itens tem em geral permanecido estáveis ou até mesmo decaído. Em setores de baixo crescimento e com falta de diferenciação de produtos, geralmente a rentabilidade do setor é pressionada, tanto por consumidores que optarão por menor preço em função da pouca diferenciação entre produtos, como pelas empresas em função de sua pouca rentabilidade.

Quando o setor é concentrado, é provável que os concorrentes reconheçam o seu grau de interdependência mútua e assim restrinjam a sua rivalidade. Em contraste, quando há um número maior de concorrentes, no afã de ganhar mercado, alguns tentam sacrificar seus preços resultando no desequilíbrio da competição. A existência de um concorrente dominante tende a reduzir a competição, porque ele pode estabelecer as regras da competição.

Segundo o presidente mundial do grupo SEB, os quais compraram a Arno há cinco anos no Brasil, eles estavam apostando em um mercado ainda não saturado como o Brasil, uma vez tendo constatado que o mercado europeu e americano já estavam saturados. Porém, o mercado brasileiro está em declínio no setor de portáteis nos últimos dois anos em números de peças vendidas.

A Arno é a empresa líder no setor de portáteis, em 1993, a Arno era dez vezes maior que a Britânia em faturamento e no ano de 2003, a Britânia obteve no segmento de portáteis uma diminuição deste gap ,ou seja, hoje a Arno é 1.3 vezes maior que a Britânia em faturamento. A Walita é a segunda colocada no setor, porém não concorre tanto com a Britânia quanto a Arno, pois está em um nível de preço mais

elevado, atingindo mais a classe A, enquanto que a Britânia tem em seus consumidores finais:

- 15 % na classe A,
- 50% na classe B e C
- 35% na classe D.

A Britânia hoje detém em média 18% do mercado nacional de portáteis, classificando-se em terceiro lugar no mercado nacional. Seus preços são praticados nesta ordem; ou seja: é quase sempre mais barato que Arno e Walita e mais cara que as outras marcas. A Black & Decker, por exemplo, empresa americana muito conhecida tem uma participação maior que a Britânia apenas no estado de São Paulo. A Britânia por sua vez também está melhor colocada na região sul chegando a ser líder de mercado em ventiladores e liquidificadores. A Arno está melhor posicionada em São Paulo por ter sua sede lá mesmo, e tem penetração grande também no norte e nordeste do país.

Hoje, a divisão do mercado de portáteis por marca é a seguinte:

- Arno - 28%
- Walita - 21%
- Britânia - 18%
- Black & Decker - 13%
- Mallory - 10 %
- Mondial Line - 7%
- Faet - 3%

6.3 FATORES QUE DIFERENCIAM AS MARCAS E O POSICIONAMENTO DE TODAS ELAS NO MERCADO

- Design
- Preço
- Diferencial no produto

- Qualidade
- Poder da marca
- Marketing
- Assistência técnica (pós-venda)
- Penetração nas redes de varejo

Para que a Britânia se estabelecesse neste patamar de preço, ela teve de oferecer um design moderno em toda sua linha de produtos, preço competitivo, qualidade no produto, etc. As redes de varejo hoje trabalham com todas essas marcas posicionando-as da seguinte maneira em relação a preço:

- Walita: pratica o maior preço do mercado oferecendo uma maior margem de lucro ao varejo, existe o apelo da marca Walita que é muito forte.
- Arno: pratica o segundo preço no mercado e tem grande aceitação dos consumidores, marca forte e design razoáveis.
- Britânia: ocupa o terceiro lugar nos preços praticados, possui um design arrojado, não tem tanto apelo da marca quanto às outras duas concorrentes, mas oferece preços mais atrativos.
- Black & Decker: pratica o preço pouco abaixo do da Britânia porque o apelo da marca só é forte em algumas regiões do Brasil e o design não é tão atrativo.
- Mallory: oferece produtos com boa diferenciação de preço, design moderno e grande variedade.
- Mondial: é quase sempre o preço de “ponta”, ou o menor preço, possui nome pouco conhecido no mercado e design bonito.
- Faet: é considerada a pior marca, por isto está sempre com o preço mais barato, vende pelo preço apenas.

6.4 BRITÂNIA E O VAREJO

A Britânia trabalha com representantes comissionados, estes fazem a “ponte” entre Britânia e varejo levando e trazendo informações. Hoje a Britânia tem 43 representantes atuantes, a maioria deles é exclusivo Britânia. Alguns são nomeados para atender Estados, outros para atender algumas redes do varejo. Os representantes não têm apenas a obrigação de tirar pedidos, mas sim ajudar a empresa com informações úteis do varejo e também levar informações aos compradores das redes de varejo em relação a lançamentos, mídia, ou qualquer ação feita pela Britânia.

Concorrência versus concorrência

Um fator interessante é que a própria concorrência fornece componentes, até mesmo produz com outra marca. A exemplo temos a Britânia que fabrica:

- Toda a linha de portáteis da Eletrolux
- Uma linha composta por 6 produtos para a rede de varejo Extra com o nome Cassino
- Uma linha exclusiva de liquidificadores para o Carrefour (First line)

A exemplo dos maiores fabricantes de aparelhos de som do mundo, podemos citar que eles próprios fornecem seus componentes abastecendo o mercado dos concorrentes. O fornecedor da Britânia na área de aparelhos de som compra componentes da Sony e da Sanyo para compor o nosso aparelho.

As margens de lucro do setor de portáteis estão diminuindo muito em função da saturação de mercado e da entrada de novos competidores. Fator este que induziu e determinou a entrada da Britânia em um outro segmento.

7 A BRITÂNIA EM UM NOVO MERCADO: APARELHOS DE SOM E DVDS

7.1 CONCORRENTES

Toshiba - Japonesa com unidade industrial em Manaus.

CCE - Importador de peças e montadora em Manaus

Audax - Importador

Execess - Importador

Cougar - Importador

NKS - Importador

Lenox - Importador

Studji - Importador

Sony - Origem japonesa com uma unidade industrial em Manaus onde montam as peças importadas.

Jwin - Importador

Vicini - Importador

Gpx - Importador

Suzuki - Importador

São hoje 12 importadores de produtos acabados mais 2 importadores de componentes importados os quais montam os produtos na zona Franca de Manaus.

7.2 COMO A BRITÂNIA INGRESSOU E SE POSICIONOU NESTE NOVO MERCADO

Em 2001 foram apreendidos em Manaus, 100 containers de aparelhos de som da marca Lenox e CCE contrabandeados (falta de pagamento de imposto), deixando o mercado totalmente desabastecido de sons.

Vislumbrou-se a oportunidade de importar os aparelhos e com muita

agilidade, os aparelhos estavam no mercado nacional em 120 dias, aproveitando um “gap” deixado pelo fator citado acima, a Britânia se estabeleceu fortemente no mercado nacional. Também cabe salientar que a atitude foi tomada em função de saber que ao contrário de portáteis, aparelhos de som e DVDs têm mercado de consumo crescente:

DVDs – Os dados do balanço final de vendas em 2003, da Eletros, revela que os aparelhos de DVD atingiram recorde de vendas de 1,68 milhão de unidades, crescimento de 56% em 2003, em relação a 2002. Os televisores alcançaram 5,29 milhões de unidades, aumento de 8,84% em relação ao mesmo período. A linha de imagem e som foi a que apresentou melhor desempenho, 10% de vendas a mais que em 2002. A linha branca encerrou com queda de vendas: 11,51% e os portáteis 5,83% de queda. Segundo o presidente da entidade, Paulo Saab, as vendas de fim de ano foram impulsionadas pelo aumento de crédito ao consumidor e não pelo aumento de renda ou emprego.(ELETROLAR NEWS/ boletim eletrônico do setor).

Como pode se notar, pela origem da produção dos concorrentes nacionais, o Brasil ainda não detém qualificação e indústrias de componentes suficiente para a produção local. Hoje até mesmo as indústrias que lideram o mercado de aparelhos de som portáteis, limitam-se a montar aqui os componentes que importam. O Brasil ainda copia este tipo de tecnologia, sem investimentos em P&D (pesquisa e desenvolvimento), transfere a tecnologia, sem ter o conhecimento da mesma.

A concorrência nos mercados de áudio e vídeo é muito acirrada e muito ligada às mudanças tecnológicas. O jogo é disputado por gigantes mundiais, do porte da Sony, Toshiba, Panasonic e Phillips, mas a Britânia entrou no mercado com preços mais baixos que os concorrentes de maior porte, porém se posicionou com um preço acima daquelas marcas menos conhecidas.

A Britânia conseguiu a penetração neste novo mercado, devido a sua credibilidade já adquirida em 50 anos na linha de eletroportáteis. A empresa possui uma rede de assistência técnica com 800 postos para atender a linha de portáteis e mais 400 para atender a linha de áudio.

Qualidade dos produtos importados

O fornecedor de aparelhos de som da Britania lá na China também é desverticalizado, ou seja, compra os componentes dos aparelhos e montam lá. Os componentes dos aparelhos de som da Britânia são comprados da Sony e da Sanyo lá na China. Isto faz com que a qualidade dos produtos seja tão boa quanto dessas outras marcas.

7.3 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

De acordo com GUIMARÃES et al. (1985), as limitações da importação de tecnologia são diversas: em geral, transfere-se apenas parte da gama de atividades tecnológicas, exercida, basicamente, a tecnologia da operação de fábrica e engenharia de detalhe, necessária para adaptarem os produtos e processos às condições locais de produção. As atividades específicas do processo às condições locais de produção. As atividades específicas do processo de inovação (P&D), via de regra, não são transferidas. Mantém-se, assim, o controle técnico dos processos, ao que soma o controle legal, pois o licenciador de tecnologia apenas permite seu uso, não transferindo a propriedade, estipulando, ainda, nos contratos de licenciamento, que nos aperfeiçoamentos introduzidos pelos importadores serão de propriedade do licenciador. (CATTANI, A D. Trabalho e Tecnologia. 2 ed. P 263).

O que acontece no caso da Britânia com relação à importação de eletrônicos, mais especificamente com relação a DVD, é exatamente isto: a Britânia importa a tecnologia que foi desenvolvida por um “pool” de empresas (Phillips, Sony, Pioneer), as quais detém o direito da tecnologia e, qualquer outro fabricante deverá pagar royalties a elas. A exemplo, o fornecedor da Britânia na China já é licenciado porque paga os referidos royalties já na origem, logo a Britânia não precisa pagar aqui no Brasil, porque no preço que pagou já estava inclusa a licença. Se acontecer de algum dia a Britânia não poder mais contar com seu fornecedor externo, jamais conseguirá produzir este aparelho aqui no Brasil. Mas como a linha de raciocínio não é esta e nem mesmo a de ser líder de mercado, a estratégia de transferência tecnológica é bem plausível, pois os investimentos em P&D que demandariam tal inovação seriam muito altos, logo, quem inova são as líderes de mercado, as multinacionais, enquanto a Britânia quer apenas uma fatia do mercado.

Portanto, de acordo com CATANNI, as formas vigentes de transferência de

tecnologia apesar de contribuírem para o processo de crescimento econômico dos países do terceiro mundo, tendem, ao mesmo tempo, a perpetuar sua dependência tecnológica em relação ao centro capitalista sempre que desarticuladas de investimento local em pesquisa e desenvolvimento.

8 COMO TER PREÇOS MAIS COMPETITIVOS EM UM MERCADO DE TANTA CONCORRÊNCIA

8.1 A FÁBRICA II

A aposta em outros mercados acabou expondo uma vulnerabilidade da empresa: a logística. O custo de frete entre o Paraná e outros estados do nordeste encarecia o produto em até 3%. Para reduzi-los e ficar mais competitiva, a Britânia inaugurou em agosto de 2003 uma fábrica na Bahia. Resultado de um investimento de 30 milhões de reais, a unidade tem hoje 380 funcionários com perspectivas de aumentar o mesmo até março de 2004, chegando a 440 funcionários. Isto é resultado de uma decisão de ampliação deste segundo parque industrial que foi tomada em novembro de 2003 e está sendo executada com previsão de término em março de 2004. Medidas como essa são vitais para que se possa continuar com preços competitivos em relação concorrência.

Apesar de estar presente em 90% das redes de varejo do Brasil, a marca ainda tem vendas mais concentradas no sul e com a nova empresa, espera expandir-se em relação à distribuição do norte e nordeste do país.

8.2 INTEGRAÇÃO DAS DUAS UNIDADES INDUSTRIAIS

Um período passível de ajustes com algumas turbulências em função da integração das duas unidades, envolvendo:

- mão de obra que foi transferida para lá.
- planejamento de produção das duas unidades.
- redirecionamento dos embarques de produtos importados tendo como destino final a fábrica II.
- estrutura de engenharia para recebimento e inspeção nos lotes dos

produtos importados.

- Sistema de informação.

No caso da Britânia, houve recentemente a implantação de um novo sistema de informática que comportasse todos os dados existentes mais os novos que seriam gerados pela segunda fábrica e o comum acesso para as duas unidades industriais.

Foi implantado o Sistema Datasul EMS Framework, o qual visa a administração de nossos processos e recursos, buscando a integração de informações relativas as áreas de materiais, manufatura, serviços, finanças, faturamento, RH, entre outras, que gerará maior índice de acerto nos controles relativos a produção, estoques e assuntos financeiros, bem como trará maior agilidade nos processos de recebimento, expedição, compras, exportação e importação .

A implantação deste sistema e a integração entre as duas unidades industriais, levou 6 meses para estar em perfeito estado de funcionamento.

Hoje o sistema EMS está em funcionamento e a integração da logística e do planejamento produtivo das duas unidades industriais já está definido de acordo com o planejamento de vendas.

O sistema de informações deve ser desenvolvido para apoiar o processo decisório. Devem proporcionar informações que permitam à administração avaliar sua própria contribuição e seu grau de acerto no desenvolvimento e implementação das ações estratégicas. É um dos recursos imprescindíveis ao bom encaminhamento da gestão estratégica. (TAVARES, p. 131).

8.3 FATORES QUE COMPROMETERAM O CUMPRIMENTO DAS METAS ESTIPULADAS PARA 2003 E AS ATITUDES TOMADAS PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO EM 2004

1 Entrega de produtos importados

A programação de produção do segundo semestre de 2003, foi baseada no

realizado do primeiro semestre, sem que se pudesse prever a recuperação do mercado nesse período.

Em função da Britânia ter passado por situações como atraso em embarques, greve da Receita Federal tendo desencadeado a falta de alguns produtos no ano de 2003, a mesma mudou a política da variação de estoque para produtos importados e a partir de 01/01/2004 já está trabalhando com estoque para 45 dias enquanto antes o mesmo era de 15 dias.

2 Baixo estoque nos produtos nacionais

No ano de 2003, a empresa trabalhou com um estoque médio de quinze dias, logo, qualquer problema na área de produção refletiu de imediato na falta de produto.

Em 2004, além de ter recém adquirido várias novas máquinas e equipamentos com tecnologia de ponta, trabalhará com estoque médio de 50 dias em todos os produtos.

3 Dificuldades encontradas no pós-venda e possíveis soluções

Melhorias na área de assistência técnica:

Com o incremento no número de produtos no ano de 2003, a empresa enfrentou alguns problemas com relação à falta de peças nos postos de assistência técnica, principalmente nos produtos importados, pelo fato de estar neste mercado a pouco tempo e pouco familiarizados com índices de defeito somado ao fato de que a cada erro (para menos) no número de peças embarcadas, há de se esperar mais 90 dias (tempo requerido para que a mercadoria embarque na China e chegue na fábrica, aqui) para que o erro seja parcialmente reparado. Parcialmente porque neste tempo, a escassez de peças já gerou problemas relativamente grandes a empresa em relação ao pós-venda e a credibilidade.

A Britânia trabalhará com um estoque de 75 dias em todas as peças –

importadas e nacionais. A partir de 20 de janeiro, terá o primeiro lote de todas essas peças aqui na empresa.

Implantou também um sistema de informática em 05/01 desenvolvido exclusivamente para assistência técnica que traz informações precisas e também permite fazer um planejamento de compras, eficaz, mês a mês.

A somatória dessas ações tomadas garantirá um melhor atendimento aos postos autorizados.

9 PREVISÃO DA BRITÂNIA PARA 2004

No ano de 2003, mesmo com os problemas que a Britânia enfrentou, cresceu 70% em relação à 2002, porém deixamos de crescer um adicional de 10% em função da falta de produtos.

Em 2004, a meta da Britânia é crescer **75%** em relação a 2003.

Para que isto se concretize, a Britânia terá:

- 26 lançamentos para este ano de 2004 podendo ampliar ainda mais o seu mix de produtos que até o final de 2003 era de 75 produtos, chegando já no primeiro semestre de 2004 a marca dos 100 produtos.
- Investimento em mídia eletrônica com o objetivo de mostrar tanto a linha de áudio como de aparelho de som e portátil, fazendo com que a marca do ventilador tão conhecida, transfira seu valor aos novos produtos e estes por terem uma tecnologia diferenciada, por sua vez agreguem valor ao restante da linha de portáteis.
- Investimento em pontos de venda, aumentando seu quadro de demonstradoras que no ano de 2003 era de 130, para 170.

LANÇAMENTOS PARA 2004

PORTÁTEIS	ÁUDIO	
Liquidificadores Bellagio V	BSW 1000	micro system
Nova Batedeira	BSW 1001	micro system
Super Grill/ Sanduicheira	BS 279	discman FM
Sanduicheira Eco	BS 505	micro system
Fritadeira	BS 155	rádio gravador
Top Grill	BS 190	rádio gravador
Forno Elétrico / 9 Litros	BS 54	rádio gravador
Cafeteira CB 14 – Nacional	BS 92	rádio gravador
Cafeteira CP 36	DVD 500	
Aquecedor AB 2000	DVD Matrix 10	
Escova Rotativa para cabelo	Home Theater	
Escova Modeladora para cabelo		
Secador SP 2200		

Máquina de cortar cabelo

Novo Liquidificador

FONTE: Departamento comercial da Britânia Eletrodomésticos

A Britânia está trabalhando para oferecer a maior e mais completa linha de eletro domésticos e eletrônicos do Brasil a seus clientes no ano de 2004 terá em linha um total de 100 produtos. Essa diversificação de produtos permite que o cliente veja a Britânia como fornecedor fundamental.

10 CONCLUSÃO

Para que a Britânia conseguisse adaptar-se a nova realidade de mercado obtendo resultados satisfatórios, foi necessário:

- Visão empreendedora
- Buscar alternativas para a falta de competitividade logo na abertura de mercado
- Vislumbrar oportunidades pontuais e saber aproveitá-las
- Investir em tecnologia para baratear o custo e conseqüentemente ficar mais competitivo
- Desverticalizar a empresa
- Firmar parcerias com fornecedores internos e externos tanto de matéria prima quanto de componentes
- Lançar produtos novos com design avançado
- Tomar decisões rápidas com o maior grau de acerto possível
- Aumentar o mix de produtos
- Investir em mídia especialmente no momento de transição para a linha de áudio com o intuito de agregar valor da marca de quase 50 anos ao novo produto podendo assim ter um diferencial em relação a concorrência.
- Vislumbrar novos mercados.
- Buscar a constante melhoria no custo do produto, mantendo a qualidade.
- Política de relacionamento com os clientes.
- Adequar o planejamento estratégico anual a cada novo obstáculo, mostrando agilidade e flexibilidade.
- Informatizar a empresa fazendo com que o sistema de gerenciamento de informações , contribua para as tomadas de decisão.
- Tomar todas essas atitudes sem fazer com que haja a descapitalização da empresa.

11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABINEE. Associação brasileira das indústrias de eletroeletrônicos. Disponível em: www.abinee.org.br

BRITÂNIA. Britânia Eletrodomésticos S/A. Dados internos.

CATTANI, A. D. **Trabalho e Tecnologia**. 2 ed. p 263.

ELETROLAR NEWS. Boletim eletrônico do setor.

ELETROS. Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos. Disponível em: www.eletros.gov.br

KRUGMAN, P. **Economia Internacional – Teoria e Política**. São Paulo: Makron Books, 2001.

SALVATORE, D. **Economia Internacional**. São Paulo. 2000.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. p. 131.

EXPRESSÃO. ANUÁRIO DAS MAIORES E MELHORES EMPRESAS DO SUL. Núm 127. Ano13. p. 106