



1290000929



TCC/UNICAMP So11f

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA

"FORMAS DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO RELEVANTES  
NA INDÚSTRIA DE ÁUDIO, NO BRASIL,  
NO PERÍODO DE 1980 A 1986"

Orientanda: Daniela Barone Soares R.A. 880226  
Orientadora: Maria Silvia Possas  
Banca Julgadora: Margarida A. C. Baptista

Campinas. Novembro de 1991 /

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
UNICAMP

**CEDOC/IE**

## ÍNDICE:

### CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

### CAPÍTULO II: CONCORRÊNCIA, DIVERSIFICAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO

#### II.1. O PROCESSO DE CONCORRÊNCIA

II.1.1 Concorrência e Estratégias Competitivas: visão geral

II.1.2 O Oligopólio Diferenciado

#### II.2. O PROCESSO DE DIVERSIFICAÇÃO

#### II.3. O PROCESSO DE DIFERENCIAÇÃO

II.3.1 Características, Especificidades e Formas da Diferenciação

II.3.2 Diferenciação x Diversificação

### CAPÍTULO III: A INDÚSTRIA ELETRÔNICA DE CONSUMO:

#### DESTAQUE PARA O SETOR DE ÁUDIO

#### III.1. INDÚSTRIA DE BENS ELETRÔNICOS DE CONSUMO NO

##### PLANO MUNDIAL

III.1.1 Características do Setor de Eletrônica de Consumo no Plano Mundial

III.1.2 Tendências Mundiais do Setor de Eletrônica de Consumo

## III.2. INDÚSTRIA DE ELETRÔNICOS DE CONSUMO NO BRASIL

III.2.1 Características do Setor de Eletrônica de Consumo  
no Brasil

III.2.2 Tendências do Setor de Eletrônica de Consumo  
no Brasil

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS DA PESQUISA E CONCLUSÕES

### LISTA DE TABELAS:

#### CAPÍTULO IV:

IV.1.1 Tabela das Médias Anuais das Relações entre o Maior e  
o Menor Preços dos Diversos Aparelhos de Áudio

IV.1.2 Vendas Industriais de Aparelhos Eletrônicos  
Domésticos

IV.1.3 Número de Modelos Produzidos e de Empresas Produtoras  
(que constam na Revista SOMTRÊS)

## CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Antes de mais nada, define-se diferenciação de produto, sumariamente, como sendo uma estratégia competitiva da firma, que pode se manifestar pela introdução no mercado de uma nova mercadoria, substituta próxima de outra que a firma já produz e que será vendida em alguns dos mercados já supridos pela firma. Isto será visto mais detalhadamente no próximo capítulo. A diferenciação é o tipo principal de disputa pelo mercado dos oligopólios diferenciados, como é o caso da indústria de áudio.

As formas de diferenciação, ou seja, as maneiras pelas quais a diferenciação se manifesta, podem ser várias. No caso dos aparelhos de som, cabe mencionar, brevemente, que as mais relevantes são:

- 1) quanto às especificações, que definem os vários fins a que pode servir o aparelho e variam em termos do grau em que aproximam os produtos das "commodities".
- 2) quanto ao desempenho, enquanto capacidade de cumprir as funções a que se destina o aparelho.
- 3) quanto ao "design", que pode passar a imagem de modernidade, alta tecnologia, além de dar "status" ao possuidor do aparelho.
- 4) quanto à pertinência do produto a uma linha de produtos, já que pode ser necessária a compatibilidade entre produtos complementares ou substituição de um bem por outro mais

avancado, como no caso dos Systems. onde a compatibilidade entre as partes que o compõem é fundamental.

5) finalmente, quanto às formas de comercialização, gastos com vendas (propaganda, "marketing", vendedores, distribuidores, etc.) e assistência técnica pós-venda.

O presente trabalho, sobre as "FORMAS DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO RELEVANTES NA INDÚSTRIA DE AUDIO. NO BRASIL. NO PERÍODO DE 1980 A 1986". objetiva tratar de forma original a diferenciação, ao focar as FORMAS através das quais se manifesta, em vez de tratá-la genericamente, como na maioria dos trabalhos sobre o assunto. A escolha do tema se deu, além da originalidade, por causa da importância que se acredita ter a diferenciação enquanto estratégia competitiva na indústria de áudio e pela direção que esta estratégia assumiu devido à crise brasileira da década de oitenta.

A razão para a escolha do período deveu-se a razões de funcionalidade nas pesquisas, aos dados de que se dispõe e às mudanças ocorridas após o "Plano Cruzado", que não serão tratadas aqui. Além disto, acredita-se ser este período suficiente para dar suporte ao que se pretende analisar.

Busca-se analisar os reflexos da recessão do início da década de oitenta sobre os tipos de diferenciação

adotados pelas empresas a fim de manter ou aumentar suas vendas. Ou, ainda, reduzir a queda destas, já que o período é de crise. Além disto, analisar as mudanças nas formas de diferenciação de produto é um modo de acompanhar as mudanças do consumo nacional. Isto visa à confirmação da hipótese proposta, que merece maior esclarecimento.

Existem várias estratégias de diferenciação no mercado de bens duráveis (no caso, o mercado de áudio). Por exemplo, é possível privilegiar-se o lançamento de produtos cada vez mais sofisticados, visando acelerar a renovação do estoque de bens de segmentos restritos da população, de renda familiar elevada. Ou é possível, por outro lado, optar-se por ampliar a gama de produtos mais simples, aumentando-se o conteúdo tecnológico, com vistas a ganhar espaço de mercado em novos segmentos de renda mais baixa, e também incentivando a população de alta renda a adquirir produtos menos sofisticados, como um segundo ou terceiro aparelho de som.

Nossa hipótese, sendo o período abordado um período de crise, é de que as FORMAS de diferenciação adotadas no período seguiram esta última estratégia. Melhor dizendo, que o esforço da firma concentrou-se em buscar FORMAS de diferenciação adequadas a este tipo de estratégia (de ampliar o mercado através de produtos de melhor qualidade no segmento de preço inferior).

A fim de confirmar a hipótese proposta, este trabalho tem a seguinte estrutura:

1) uma primeira abordagem teórica, a fim de dar o devido suporte teórico ao tema:

2) uma segunda abordagem referente à pesquisa realizada por Margarida A.C. BAPTISTA, sobre o setor de eletrônica de consumo e, mais especificamente, sobre o segmento de áudio, nacional e internacionalmente, o que permite fazer comparações e observar tendências de ambos.

3) finalmente, uma terceira abordagem, que é a pesquisa propriamente dita e que confirma, empiricamente, a hipótese adotada. Esta pesquisa baseou-se nos dados obtidos junto à Revista SOMTRES, da Editora Três, dados estes muitas vezes incompletos, mas que, nem por isto deixam de servir aos propósitos da pesquisa ( a bibliografia especializada sobre a indústria de áudio é muito débil). Além destes dados, foram utilizados outros, obtidos através da ABINEE (Associação Brasileira das Indústrias Elétrico Eletrônicas) e de revistas especializadas, como a AUDIO e a HI-FI. Com os dados obtidos na SOMTRES e na ABINEE, montaram-se tabelas que permitem uma análise quantitativa, como a das vendas agregadas do setor ou como uma das tabelas que indica o comportamento dos preços. Somadas aos dados quantitativos, as observações das propagandas, campanhas e artigos de revistas corroboram para a confirmação da hipótese defendida neste trabalho.

CAPÍTULO II:  
CONCORRENCIA, DIVERSIFICAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO

## II.1. O PROCESSO DE CONCORRÊNCIA

### II.1.1. CONCORRÊNCIA E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS:

#### VISÃO GERAL

A concorrência não será vista, no presente trabalho, enquanto mera reguladora de preços e quantidades produzidas e enquanto limitada à concorrência entre firmas estabelecidas em um determinado ramo de atividade.

Terá o enfoque desenvolvido por M. L. POSSAS. Neste contexto, "a concorrência deve ser entendida (...) como um processo de "enfrentamento" dos vários capitais (...) como parte integrante inseparável do movimento global de acumulação de capital, em suas diferentes formas, e que lhe imprime (...) uma direção e ritmo determinados e em conteúdo historicamente específico. Em outros termos, trata-se do motor básico da dinâmica capitalista".(1)

É importante frisar que este "enfrentamento dos vários capitais" não se dá somente entre as empresas estabelecidas, mas também com relação à concorrência potencial. Tal processo se dá num determinado "locus": o mercado. O mercado é, assim, o "locus" da concorrência capitalista, como o define POSSAS, não estando limitado à esfera da circulação de mercadorias.

Com base nestas definições, serão desenvolvidos os vários aspectos dos mercados e da concorrência. Claro está que estes conceitos propostos por POSSAS têm uma abordagem "dinâmica" muitas vezes não comum a outros autores (e conceitos) que serão aqui abordados, mas que igualmente contribuirão para a análise. Assim, passa-se à análise de J. S. BAIN, pioneiro ao tratar de um dos aspectos do mercado, qual seja o da concorrência potencial. Para isto, BAIN introduz o conceito de "condição de entrada" entendida como um "estado de concorrência potencial" e avaliada pelo conjunto de vantagens das empresas estabelecidas na indústria sobre as entrantes em potencial. Estas vantagens se refletem no grau em que os vendedores estabelecidos podem aumentar seus preços, persistentemente, acima do nível competitivo sem atrair a entrada de novas empresas na indústria. A "condição de entrada" é vista por este autor como sendo uma condição estrutural mas, nem por isto, "imutável", pois as características estruturais de um mercado podem mudar e a "condição de entrada" se modifica em resposta a isto (no longo prazo).

Segundo BAIN, as barreiras à entrada são mais eficazes (no sentido de dificultar a entrada de novas firmas e a adição de capacidade produtiva) nas indústrias oligopolizadas, como é o caso da indústria de áudio. Isto porque há fixação interdependente de preços (na extensão

consentida pela "condição de entrada") que se torna condição estratégica. Além disto, as firmas destas indústrias vão calcular os efeitos de suas políticas quanto à determinação (indução) ou não da entrada. Finalmente, as indústrias oligopolizadas têm como característica vários padrões alternativos de "condição de entrada".

Se o mercado foi acima tomado como o "locus" da concorrência capitalista, resta determinar a unidade decisória que faz parte do "enfrentamento entre os vários capitais", isto é, do processo de concorrência. Unidade decisória esta que participa deste "enfrentamento" no mercado. Assim, resta definir a firma, definição esta semelhante àquela adotada por E. A. GUIMARÃES. Neste contexto, a firma é definida como um "locus" de acumulação de capital. Com base nisto, crescimento e lucros aparecem como objetivos complementares (os lucros sendo necessários para o crescimento da firma e o crescimento, para a manutenção e aumento dos lucros) (2).

Quanto à estratégia competitiva, esta será definida no contexto da firma, enquanto forma individual de estabelecer-se favoravelmente no mercado, buscando, desta forma, obter vantagem competitiva (abaixo definida) sobre as demais no processo de concorrência. Esta abordagem é compatível com a adotada por M. E. PORTER, que trata a firma como unidade decisória definidora da estratégia competitiva

a ser seguida. Esta visão de PORTER não se confronta com a definição da firma enquanto "locus" de acumulação de capital, já que a estratégia competitiva adotada pela firma pode ser vista em função de sua necessidade de manter e ampliar a acumulação de capital. Neste sentido, mesmo enfatizando aspectos distintos, é possível incorporar as contribuições de GUIMARÃES e de PORTER sem que sejam "dissonantes".

PORTER afirma que as estratégias competitivas não são apenas uma resposta ao meio ambiente em que a firma se insere, mas podem alterar este meio em favor da firma, visando a obtenção de vantagens competitivas. Estas últimas surgem do valor que a empresa consegue criar para seus compradores (no sentido de quanto estarão dispostos a pagar pelo produto) e que seja superior a seu custo de fabricação. Há dois tipos de vantagem competitiva, segundo este autor: liderança de custos e diferenciação.

Finalmente, PORTER diz que a estratégia adotada deve ser sustentável e, para isto, a empresa deve possuir algumas barreiras que dificultem a imitação de sua estratégia.

## II.1.2 O OLIGOPÓLIO DIFERENCIADO

Não é objetivo do presente trabalho a apresentação pormenorizada de uma tipologia das estruturas de mercado. Será apenas abordado o oligopólio diferenciado, por ser a estrutura de mercado predominante na indústria de aparelhos de som. (3)

O oligopólio diferenciado, na acepção de POSSAS, é marcado pela disputa pelo mercado via diferenciação de produtos, predominantemente. A diferenciação como principal forma de concorrência traz consequências específicas sobre a estrutura de mercado e sobre a dinâmica global. Quanto à estrutura de mercado, as empresas concentrarão seus esforços em despesas de publicidade e comercialização para seus produtos e despesas em pesquisa e desenvolvimento para promover a inovação e aprofundar a diferenciação. Neste oligopólio, a natureza das barreiras à entrada se deve às economias de escala de diferenciação, relacionadas à persistência de hábitos e marcas e ao volume de gastos requeridos para conquistar uma parcela de mercado mínima que justifique os investimentos. A presença destas barreiras à entrada não garante uma estrutura de mercado estável, pois a própria diferenciação requer constantes mudanças, provocando um fluxo permanente, mas descontínuo, de autotransformação do mercado, responsável pela tendência à instabilidade

estrutural.

Quanto ao oligopólio diferenciado, cabe ainda destacar a ineficiência de uma guerra de preços nesta forma de estrutura de mercado, pois as firmas marginais têm taxas de lucro relativamente elevadas, certa resistência financeira e adesão a alguma fórmula de "mark up". Além disto, GUIMARÃES atenta para a inexistência de "mecanismos de correção" dos desequilíbrios como nos mercados competitivos, o que não assegura haver realização do potencial de crescimento das firmas.

Sobre este potencial de crescimento, GUIMARÃES acredita que quando as firmas podem diversificar e, portanto, deixar de condicionar seu crescimento ao ritmo de expansão de seu mercado corrente, o potencial de crescimento da indústria não se vincula ao montante de lucros aí gerados, pois há a possibilidade de expansão para além do mercado corrente, havendo, muitas vezes, a superação por parte deste potencial do ritmo de expansão da demanda. Este desequilíbrio, se temporário, é superado pela intensificação do processo de diferenciação, que, se não permite a realização do potencial de crescimento de todas as firmas, pelo menos o permite quanto às firmas melhor posicionadas na indústria.

Porém, se o desequilíbrio entre o potencial de crescimento da indústria e o ritmo de expansão da demanda é tendencial, de longo prazo, é questionável a eficácia da diferenciação no sentido de sanar tal desnível, já que, por si só, o processo de diferenciação não elimina um grande excedente de acumulação interna na indústria. Na situação inversa, a de se o potencial de crescimento na indústria for inferior à taxa de expansão da demanda, há desestímulo à diferenciação (diminui o ritmo desta).

Finalmente, GUIMARÃES atenta para o fato de o hiato entre demanda e capacidade instalada na indústria poder ser preenchido pela entrada de novas firmas. Esta entrada, porém, reduzirá a parcela de mercado dos produtores estabelecidos e, portanto, será possivelmente seguida de retaliação por parte destes. Esta retaliação pode ser via intensificação do processo de diferenciação, o que pode ocorrer se as novas entradas estiverem associadas à introdução de novos produtos no mercado.

## II.2. O PROCESSO DE DIVERSIFICAÇÃO

Para a análise do processo de diversificação, desde a sua definição, será de muita valia o estudo de PENROSE e a análise de GUIMARÃES sobre o assunto.

GUIMARÃES, vai fazer uma análise da diversificação e da firma diversificada. Foi constatado que o ritmo de expansão da demanda do mercado corrente da firma pode ser inferior ao potencial de crescimento da firma. Este limite pode ser superado pela aceleração da taxa de expansão do mercado corrente, pelo aumento da participação da firma neste mercado ou ainda pela modificação da linha de produtos e ampliação do mercado corrente da firma (diversificação) quando o excedente de acumulação interna não pode ser aplicado na própria indústria.

A firma diversificada é mais flexível e isto também é importante no caso de o potencial de crescimento da firma ser inferior ao crescimento da demanda de seus mercados correntes, pois pode distribuir seus recursos em diferentes graus nas diferentes indústrias.

GUIMARÃES, apoiado em PENROSE, ressalta que o padrão normal de diversificação da firma é no sentido de sua base tecnológica e/ou área de comercialização que, assim sendo, determinarão o "horizonte de diversificação" da firma, "Quanto mais diversificada a firma, mais amplo seu horizonte de diversificação e mais fácil prosseguir neste processo" (4).

Agora cabe definir a diversificação propriamente dita. A definição adotada é a de PENROSE, que não deixa de ser compatível com a contribuição de GUIMARÃES. Assim, segundo PENROSE, "uma firma diversifica suas atividades sempre que, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produtos, ela parte para a fabricação de outros, inclusive produtos intermediários, suficientemente diversos daqueles que ela já fabrica, e cuja produção implique em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma"(5). Sendo assim, diversificação é o modo de modificar a linha de produtos da firma pela fabricação de nova mercadoria que será vendida em um mercado onde a firma ainda não participa.

PENROSE destaca que, ao contrário do que se possa pensar, diversificar (que para a autora engloba incrementos na variedade de produtos finais fabricados, na integração vertical e no número de áreas básicas de produtos nas quais a firma opera) não significa que o setor em que a firma atua seja ineficiente, muito antes, pelo contrário, é sinônimo de eficiência. As firmas diversificam por causa das várias oportunidades produtivas que favorecem a realização de novos investimentos, os quais são lucrativos para a firma.

## II.3. O PROCESSO DE DIFERENCIAÇÃO

### II.3.1. CARACTERÍSTICAS, ESPECIFICIDADES E FORMAS DA DIFERENCIAÇÃO

É interessante colocar aqui a definição de diferenciação de GUIMARÃES, como sendo a introdução na linha de produtos da firma de uma nova mercadoria que é substituta próxima de outra já produzida pela firma e que será vendida em alguns dos mercados supridos pela firma (6). Mas o que é nova mercadoria? Isto será abordado mais adiante quando da argumentação sobre as "fronteiras" entre diferenciação e diversificação.

Quanto a PORTER, apesar de não definir diferenciação "stricto sensu", este autor trata da diferenciação como uma estratégia da firma, o que não se choca com a definição de GUIMARÃES, já que esta diferenciação, como estratégia, pode buscar a introdução no mercado de um novo produto. Assim sendo, só cabe atentar para as distintas ênfases dadas por GUIMARÃES e PORTER, no mercado e na firma, respectivamente.

Em se tratando de PORTER, cabe deixar claro que a diferenciação é vista como uma estratégia competitiva da firma (bem como a liderança de custos e o enfoque, que não serão tratados por fugirem ao objetivo proposto). Assim, o

conceito de diferenciação de produtos, segundo PORTER, consiste na criação de algo que seja único ao âmbito de toda a indústria. A empresa que consegue diferenciar com sucesso, obtém uma recompensa por tal singularidade, um "preço-prêmio". Para sustentar-se como um competidor acima da média na indústria, este preço-prêmio deve ser maior que os custos extras a que a empresa incorre por ser única. Esta estratégia, portanto, não tem como alvo os baixos custos, não podendo, porém, ignorar tais custos. Segundo PORTER a diferenciação isola a empresa contra a rivalidade competitiva através da lealdade dos consumidores à marca e a menor sensibilidade destes em relação ao fator preço. Aumentando as margens, não é necessário o custo mais baixo e, tendo a preferência dos consumidores, ergue barreiras à entrada. Muitas vezes, porém, a exclusividade obtida por causa da diferenciação exige da empresa um "trade off" em relação à parcela de mercado.

Em relação a qualquer estratégia competitiva, o autor chama atenção para o problema do "meio-termo". Uma empresa que fracasse no desenvolvimento de sua estratégia e fique no "meio-termo", na verdade tem situação estratégica pobre e quase garantida uma baixa rentabilidade. Falta a ela parcela de mercado, investimento de capital e ela tenta "mixar" as três estratégias, ficando extremamente vulnerável. Quanto isto ocorre, o autor diz que a empresa deve escolher uma determinada estratégia que se ajuste

melhor às suas capacidades e limitações e que preserve a firma no longo prazo.

Em se tratando da diferenciação, mais particularmente, PORTER atenta para três riscos, basicamente:

- um grande diferencial de custos para com os concorrentes de baixo custo que faz com que os compradores sacrifiquem algumas vantagens desta diferenciação por grandes economias de custos, fazendo com que se desgaste a lealdade à marca. Uma empresa deve sempre buscar todas as oportunidades de custo que não sacrifiquem a diferenciação;
- a necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui;
- a imitação reduz a diferenciação percebida.

Ainda tomando PORTER como referência, será agora abordada mais especificamente a diferenciação, em suas características e nas o processo que envolve(7).

Normalmente, as fontes em potencial de diferenciação, segundo PORTER, são encaradas apenas em termos das práticas de "marketing" ou na diferenciação do produto físico quando, na verdade, podem estar em qualquer ponto da cadeia produtiva. Já foi anteriormente tratada a

diferenciação enquanto vantagem competitiva que permite à firma a obtenção de um "preço-prêmio" por sua singularidade ou, melhor dizendo, por ter sido única, singular, diferenciada em determinada atividade. Isto tem como benefício a lealdade do consumidor à marca. Qualquer atividade exercida pela firma pode ser singular e passível de diferenciação, como a aquisição de matérias-primas e insumos - que podem afetar o desempenho do produto final e, conseqüentemente, a diferenciação- ; as atividades de desenvolvimento de tecnologia, o sistema de logística externa - que pode estruturar a velocidade e a consistência das entregas- ; as atividades de "marketing" e de vendas - que também impactam a diferenciação- : as atividades indiretas como manutenção ou programação, assim como as diretas, como montagem ou processamento de pedidos. Mesmo atividades que apresentem pouca porcentagem do custo total podem ter poderoso impacto sobre a diferenciação. Uma empresa pode obter diferenciação pela amplitude de suas atividades ou de seu escopo competitivo, possibilitando à firma a atender melhor e mais prontamente ao comprador. PORTER ainda indica que a diferenciação pode surgir dos canais de uma empresa (que podem ser singulares e melhorar a reputação e o serviço da firma e o treinamento do cliente, dentre outras coisas).

O autor faz um esclarecimento para que se não confunda diferenciação com qualidade. Esta última é apenas um aspecto da primeira, estando mais associada ao produto físico. As estratégias de diferenciação, por sua vez, buscam criar valor para o comprador ao longo de toda cadeia de valores.

Geralmente, diz PORTER, a diferenciação é dispendiosa porque a singularidade exige que ela execute atividades de valor de uma melhor forma do que o fazem os concorrentes. Este dispêndio reflete as atividades de valor em que a singularidade da firma está baseada, determinando o "custo" da estratégia de diferenciação adotada em relação aos concorrentes. Este "custo" da estratégia de diferenciação pode ser a escala, as interações, a aprendizagem e a oportunidade. Assim, isto deve ser levado em conta ao se adotar determinada estratégia de diferenciação, devendo a firma comparar o custo desta ao custo das estratégias adotadas pelos concorrentes.

PORTER ressalta que "a singularidade não resulta em diferenciação, a menos que seja de valor para o comprador" (8). A cadeia de valores do comprador determina o valor do produto para o comprador, o modo como este produto é utilizado e outros efeitos da empresa sobre as atividades do comprador (que, por sua vez, determinam as necessidades destes e constituem as bases de diferenciação e do valor

para o comprador).

PORTER define dois mecanismos através dos quais uma empresa cria valor para o comprador: a redução do custo ou o aumento do desempenho do comprador. Por estes fatores o comprador está disposto a pagar um preço-prêmio. A diferenciação que reduz custo normalmente é mais persuasiva ao pagamento de preço-prêmio do que a outra diferenciação. A diferenciação exige que a empresa possa criar vantagem competitiva singular para o comprador não só pela redução dos preços. O valor criado pela empresa para o comprador é determinado pelo conjunto dos elos entre a cadeia de valores da empresa e a do comprador. Cada um destes elos é uma oportunidade para a diferenciação e quanto maior o número de impactos diretos e indiretos de um produto sobre a cadeia de valores do comprador, maiores as possibilidades de diferenciação e maior o nível geral de diferenciação obtida.

Normalmente, diz o autor, os compradores não sabem o que deveriam estar procurando num fornecedor, isto é, não tem noção das maneiras pelas quais um fornecedor poderia reduzir seus custos ou aumentar seu desempenho. Neste caso, é fundamental a percepção que os compradores têm do produto e, por não conhecerem bem o que é útil para eles, podem valorizar uma estratégia de diferenciação adotada pela empresa. Os fatores utilizados pelos compradores para inferir ou julgar o valor são denominados por PORTER de

"sinais de valor". Estes podem ser tão importantes quanto o valor real, principalmente quando o impacto de uma empresa sobre o custo ou desempenho do comprador é subjetivo ou de difícil quantificação. Mas "Os compradores não pagam por sinais de valor por si só"(9). A empresa deve entender a maneira pela qual satisfaz os critérios pelos quais os compradores julgam que lhes será útil a aquisição de determinada mercadoria (estes critérios se originam do modo como um fornecedor afeta o valor real para o comprador através da redução do custo ou do aumento do desempenho. São, por exemplo, a qualidade, as características e o tempo de entrega do produto). A importância de "responder" aos sinais de valor dos compradores é no sentido de que estes percebam o valor criado para satisfazer aos seus objetivos de uso.

Finalmente o autor vai indicar alguns "caminhos" que a empresa deve seguir. Assim, ela deve intensificar as fontes de singularidade, tornar o custo da diferenciação uma vantagem, mudar as regras para criar singularidade, reconfigurar a cadeia de valores para ser singular de formas inteiramente novas, sustentar a diferenciação e prevenir-se contra suas "armadilhas". PORTER vai concluir por identificar as etapas da diferenciação, quais sejam: determinar quem é o verdadeiro comprador, identificar a cadeia de valores do comprador e o impacto da empresa sobre ela, determinar critérios classificados de compra do

comprador, avaliar as fontes existentes e em potencial de singularidade na cadeia de valores de uma empresa, identificar o custo de fontes de diferenciação existentes e em potencial, escolher a configuração de atividades de valor que crie a diferenciação mais valiosa para o comprador em relação ao custo de diferenciação, testar a estratégia de diferenciação escolhida quanto à sustentabilidade e reduzir o custo em atividades que não afetem as formas de diferenciação escolhidas.

Resta agora aprofundar-se no tratamento das formas de diferenciação, ou seja, as maneiras pelas quais a diferenciação se manifesta. É pertinente deixar claro que a bibliografia sobre este assunto é muito escassa e, fundamentalmente, será centrada no texto de M.S.POSSAS e alii.

A diferenciação pode ser feita quanto às especificações, que definem o escopo dos fins a que os produtos podem servir, definindo os submercados ou nichos aos quais os produtos são dirigidos. Vale frisar o grau que alcançam tais especificações (a profundidade que pode esta forma de diferenciação pode atingir) ou, se forem as mesmas para todos os competidores, o grau em que aproximam os produtos das "commodities". No caso dos aparelhos de som, por exemplo, como com a maioria dos produtos diferenciados, busca-se afastar ao máximo a idéia de "homogeneização", isto

é, aprofundar o grau de especificação de um determinado aparelho em relação aos demais.

Em relação ao desempenho, este é "a capacidade do produto de cumprir os propósitos a que suas especificações o destinam"(10). O desempenho é mais relevante em setores de insumos e bens de capital, onde espelha-se na produtividade do usuário. Para os bens de consumo também pode ser importante, na medida em que for importante a avaliação objetiva destes bens. Para a indústria de áudio, o desempenho é forma fundamental de diferenciação, já que, com base nele, pode ser cobrado um maior "preço-prêmio"(na acepção de PORTER) por um determinado aparelho cuja emissão de ruídos seja inferior à dos demais, possibilitando melhor audição das músicas, por exemplo.

Ainda segundo o artigo de M.S.POSSAS e alii a diferenciação via "design" e aspectos ergonômicos é bem importante.(Se bem que no caso dos aparelhos de áudio este segundo aspecto seja de menor importância, apesar de o primeiro ser fundamental - isto será melhor observado no capítulo IV desta dissertação -).

A pertinência do produto a uma linha de produtos também pode constituir vantagem competitiva. Principalmente quando é necessária compatibilidade entre produtos

complementares ou substituição de um bem por outro semelhante (mais avançado). Tal compatibilidade se dá, por exemplo, no caso dos "systems".

Na diferenciação quanto aos gastos de vendas e formas de comercialização, que engloba propaganda, "marketing", vendedores, distribuição, etc. cabe examinar como se dão estas vantagens que a firma procura assegurar, pois podem ser um modo eficaz de obtenção de vantagem competitiva, como já foi mencionado, bem como a diferenciação através da assistência técnica pós-venda. O produto pode necessitar manutenção e esta, adequadamente empregada, resulta em economia para o usuário. Além disso, a assistência ao consumidor é importante principalmente nos casos em que a utilização do produto é complexa, o que não ocorre no segmento de áudio, aonde, conseqüentemente, esta última forma de diferenciação é menos relevante.

### II.3.2. DIFERENCIAÇÃO x DIVERSIFICAÇÃO

Nesta seção serão discutidas as "fronteiras" entre diversificação e diferenciação. Na verdade, a "linha divisória" entre estes conceitos é muito tênue, revelando-se muitas vezes, como mera distinção de "grau". É importante explicitar a falta de conceitos absolutos tanto de um tipo

quanto de outro, uma vez que tais conceitos implicam, na maioria das vezes, em classificar as inovações (ou as mudanças) como "grandes" ou "pequenas" (ou em adotar qualquer outro conceito que envolva subjetividade para classificá-las). Na presente análise, tentar-se-á distingui-los, para facilitar a própria análise. Para isto serão tomados basicamente os textos de GUIMARÃES.

GUIMARÃES vai tentar "separar" diferenciação de diversificação. As definições já foram dadas, mas é pertinente recolocá-las a nível de discussão. Assim, segundo GUIMARÃES, diferenciação de produto é "a introdução em sua linha de produtos de uma nova mercadoria que é uma substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos"(11). Mas há que se tornar preciso o conceito de "nova-mercadoria". Assim, coloca o autor que qualquer mudança nas características do produto constituem um novo produto (produto diferente sendo um produto novo). Isto, mesmo que uma nova mercadoria na linha de produtos de uma firma não seja necessariamente um produto novo no mercado. Para GUIMARÃES, isto seria diferenciação.

A diferenciação é uma forma de competição no interior da indústria para que as firmas aumentem suas taxas de crescimento, suas expansões no mercado ou suas parcelas

de mercado. A diversificação também busca fazer com que a firma supere o limite imposto ao seu crescimento pelo ritmo de expansão de seu mercado corrente. Mas, enquanto a diversificação é uma possibilidade aberta a todas as firmas com recursos e capacidade para superar barreiras à entrada, a diferenciação pode ser inviável, pois existem características dos produtos e dos consumidores que condicionam uma certa "vocação da indústria para a diferenciação de produto", segundo GUIMARÃES. Já o sucesso desta estratégia vai depender de quão melhor os consumidores vão considerar o produto diferenciado.

A referida "vocação para diferenciação" assim definida por GUIMARÃES, é claramente maior quando a diferenciação pode se dar de formas distintas, isto é, quando se pode "melhorar" o produto em cada uma de suas dimensões (daí os produtos multidimensionais - cujo critério de avaliação tem múltiplas dimensões, tais como estática, eficácia, custo de manutenção, etc. - terem maior "vocação para diferenciação" do que aqueles produtos cujo critério de avaliação envolve apenas uma dimensão, quais sejam, os unidimensionais). Outra vantagem dos produtos multidimensionais está em que a firma pode diferenciar em determinado aspecto a fim de atrair a gama de compradores que valorize primordialmente aquele aspecto. Além disto, a diferenciação tende a ser melhor sucedida à medida que os

critérios de avaliação sejam mais "subjetivos" (como "status", conforto, etc) isto é, quando sua avaliação qualitativa é difícil por parte do comprador (mais vulnerável, neste caso, ao esforço de vendas e à influência da propaganda). GUIMARÃES atenta para o fato de que melhorias ou mudanças no produto podem ser realizadas independentemente da "vocação para diferenciação" por parte da indústria. Mas a diferenciação enquanto geratriz de fluxo contínuo de inovação competitiva será difícil quando inexistir tal "vocação"(12).

Ainda assim é difícil a precisão dos conceitos de diversificação e diferenciação. Cabe deixar claro que, no presente trabalho, serão adotados os conceitos anteriormente definidos para estes termos. Sendo assim, encerra-se aqui a parte teórica a qual acredita-se suficiente para embasar o trabalho de pesquisa.

CAPÍTULO III:

INDÚSTRIA ELETRÔNICA DE CONSUMO: DESTAQUE PARA O SETOR DE ÁUDIO

Este capítulo busca tratar da indústria e do mercado de bens eletrônicos de consumo, a nível mundial e de Brasil, quanto à sua evolução, desenvolvimento e tendências, tanto dos eletrônicos de consumo em geral, quanto do setor de áudio, mais especificamente. Objetiva-se contextualizar o leitor de uma forma geral, para então enfatizar a diferenciação de produtos enquanto estratégia fundamental desta indústria. Assim sendo, inicialmente será abordada a indústria de eletrônicos de consumo a nível mundial para que se possa entender e comparar seu desenvolvimento, mudanças e tendências com aqueles observados no Brasil, no período que engloba os anos de 1980 a 1986. Ainda nesta parte, a ênfase dada ao Japão explica-se pela importância e influência deste país no cenário dos bens eletrônicos de consumo.

### III.1 INDÚSTRIA DE BENS ELETRÔNICOS DE CONSUMO MUNDIAL

A indústria de eletrônicos, em geral, caracterizava-se por um elevado grau de internacionalização. No fim da década de 60 e início da década de 70, esta internacionalização caracterizou-se pela transferência de plantas produtivas para o processamento de produtos eletrônicos (principalmente eletrônicos de consumo) para países do sudeste asiático, como tentativa de enfrentar a concorrência japonesa por parte dos Estados Unidos (e depois Europa). Mas estes esforços pela aquisição de vantagens competitivas obtidas pela queda dos custos com mão-de-obra foram neutralizados, já que as empresas japonesas também deslocaram

suas etapas de produção intensivas em mão-de-obra para países de baixas taxas de salários. Como resultado, esta migração aos NIC'S (New Industrialized Countries) asiáticos favoreceu ao Japão.

Na segunda metade da década de 70, este movimento da migração da produção de eletrônica de consumo (de tecnologia mais madura e, mais intensivos em mão-de-obra) para regiões de baixos salários, perdeu impacto. Isto porque ao longo da década de 70 ocorreram importantes transformações no processo produtivo e nos projetos dos produtos eletrônicos de consumo, vinculados ao avanço da tecnologia microeletrônica e que se manifestaram na queda da importância dos custos salariais nos custos de produção. Isto ocorreu devido à tendência ao aumento da integração da arquitetura interna dos eletrônicos de consumo, pela utilização, em seus projetos, de circuitos integrados de complexidade crescente; e pela tendência ao aumento da automação dos processos produtivos, com ganhos em produtividade, qualidade e confiabilidade no produto final. Esse fator, somado ao aumento dos salários reais nos NIC'S asiáticos, desestimulou a continuidade do processo de implantação de plantas industriais "off shore" em países em desenvolvimento. Ao mesmo tempo, o aumento do protecionismo contribuiu para a entrada de empresas japonesas nos Estados Unidos e Europa. Assim, percebeu-se a mudança no padrão de localização da indústria, antes centrado na lógica da mão-de-obra barata, passou à lógica da proximidade do consumidor.

O investimento japonês nos Estados Unidos aumentou o grau de concentração da indústria de eletrônicos de consumo americana e mundial, o que se fez acompanhar da desnacionalização da indústria dos Estados Unidos e retirada dos pequenos produtores norte-americanos do mercado. Inicialmente, os japoneses mantiveram preços mais baixos no mercado. Isto se deu até a ocupação deste mercado, mas sua preservação se deu sobre as bases da diferenciação de produto e não pela redução de preços. O Japão ampliou sua vantagem pela estratégia de longo prazo de conquista e preservação do mercado, com base na diferenciação de produto, a partir da incorporação de novas tecnologias.

Na Europa Ocidental, o Japão adotou a mesma estratégia adotada no caso dos Estados Unidos, também com sucesso. No mercado europeu, entretanto, existiam diferenças em relação ao mercado norte-americano, tais como a maior fragmentação e dispersão da indústria local, limitando as escalas de produção. Daí a preferência do Japão pelo mercado norte-americano. Mesmo porque, no mercado europeu, a Philips holandesa e a Thomson francesa (esta em menor grau) podiam fazer frente às empresas japonesas.

Margarida BAPTISTA destacou o caso Philips por ter sido esta a única empresa credenciada, juntamente com a Thomson (que ainda não conquistara o "espaço" que possui atualmente, mas que já apontava para esta conquista) a enfrentar a concorrência japonesa no mercado mundial de eletrônicos de consumo. Os fatores

capazes de explicar a sustentação da Philips nesta posição foram basicamente os mesmos que fizeram do Japão país hegemônico neste setor. Resumidamente: a adoção de estratégia de conglomerado como alavanca do processo de expansão das empresas, propiciada pelo elevado grau de diversificação e integração destas empresas; a manutenção de condições de custo e produtividade competitivas através da difusão de equipamentos de automação industrial em suas unidades produtivas; sustentação de padrões de qualidade superiores; investimento significativo em P&D (traduzido na introdução de inovação de produtos no mercado e na obtenção de melhorias constantes nas condições de produtividade das empresas). Assim, a Philips conseguiu enfrentar a concorrência japonesa utilizando-se das mesmas estratégias comuns às empresas daquela indústria. Cabe, portanto, mencionar, mais detalhadamente, a ascensão do Japão como líder mundial do setor de eletrônica de consumo em detrimento dos Estados Unidos e da Europa.

No fim da década de 50, a atuação do Japão na indústria de eletrônicos de consumo era caracterizada pela realização de acordos de tecnologia e obtenção de licenciamentos, ou seja, o Japão adotou inicialmente uma estratégia imitativa. A partir destes licenciamentos para o uso de determinada tecnologia e dos acordos de tecnologia, o Japão foi "ganhando espaço". Na década de 60, penetrou no mercado através da concorrência via preços para, apenas na década de 70, promover a diferenciação de seus produtos. Isto se deu porque não se

limitou a imitar, mas realizou altos investimentos em P&D, obtendo maiores níveis de produtividade com condições de custo mais competitivas e maior liberdade de preços. Esta liberdade de poder fixar seus preços em um patamar mais elevado se deveu ao fato de os produtos japoneses terem a si associados a imagem de produtos de alta qualidade e alto padrão tecnológico, o que de fato possuíam (e possuem), graças à estratégia que adotaram. No fim da década de 60, o Japão iniciou o processo de conquista dos mercados externos (processo que só iria tomar corpo na década de 70), principalmente nos Estados Unidos que, além de suas grandes dimensões, ainda não apresentava barreiras protecionistas (diferentemente do mercado europeu). Assim, o pioneirismo japonês se deu pelo desenvolvimento de tecnologia com base microeletrônica (como foi, por exemplo, o caso dos televisores coloridos japoneses, que passaram a dominar o mercado internacional em fins da década de sessenta e início da década de setenta, apesar de a tecnologia original destes televisores policromáticos ter sido desenvolvida pelas empresas líderes norte-americanas e européias na década de sessenta - quando ainda dominavam o mercado destes televisores).

Ainda quanto ao processo de constituição da hegemonia japonesa na indústria de bens eletrônicos de consumo, vale dizer que o Japão foi um "late comer" nesta indústria. Enquanto tal, assentou-se como pioneiro na introdução de uma nova base tecnológica, o que lhe conferiu vantagens como a não necessidade de modernização de seu parque industrial, já que sua condição de

entrada neste setor lhe permitiu montar uma indústria já sobre novas bases (tecnologia microeletrônica). Além disso, o Estado japonês em muito colaborou para o desenvolvimento deste setor.

O Japão viu no setor eletrônico de consumo a "porta de entrada" para o complexo eletrônico, exatamente porque este setor requeria menor tecnologia e, portanto, opunha menor resistência, ou seja, tinha menores barreiras à entrada (conforme visto no capítulo II). A partir daí o Japão adotou sua estratégia de conglomerado, que alcançou também a indústria eletrônica profissional e a microeletrônica. Os conglomerados são fortemente verticalizados em direção à produção de componentes, o que resultava em vantagens competitivas de relevo, tais como a maior compactação dos equipamentos, o menor número de operações de montagem (o que reduzia a incidência de falhas nos produtos) e proteção do "segredo industrial". Esta estratégia teve grande incentivo do governo e as medidas de apoio não deveriam ser vistas como uma política setorial que se esgotasse em si mesma, mas sim como parte de uma política mais ampla. A estratégia de conglomerado facilitou a manifestação da tendência que já se delineava nesta indústria, que era a convergência tecnológica entre os segmentos do "complexo eletrônico" (por exemplo, o investimento em P&D para determinada divisão do conglomerado pode repercutir com bons resultados em outras divisões).

Observou-se o papel fundamental do Estado enquanto comandante do processo de estruturação das firmas através da reserva de mercado para a indústria local, de condições de financiamento adequadas, da centralização do câmbio, da orientação a créditos preferenciais e projetos grandiosos, do incentivo às exportações, etc. Esta definição de metas pelo governo foi acompanhada por medidas que favoreceram o investimento privado nos setores selecionados, o que estimulou as empresas privadas. Observou-se o quanto foi e é importante uma política governamental de fomento à capacitação tecnológica própria e à competitividade internacional que seja coerente e de longo prazo. Isto foi decisivo para a consolidação da liderança japonesa no mercado mundial de bens eletrônicos de consumo.

Resumidamente, a conquista da hegemonia japonesa na indústria de eletrônicos de consumo se deveu à estrutura e dinâmica das empresas, ao permanente investimento em inovação de processo associada a inovação de produto, à natureza do vínculo das empresas japonesas com o governo através dos instrumentos de política industrial e tecnológica manejados pelas agências governamentais e, finalmente, à eleição dos fatores qualidade e diferenciação do produto como fatores competitivos fundamentais. A diferenciação não apenas se refere à incrementos na qualidade. Na indústria em questão, vinculava-se também à capacitação em termos de engenharia de processo, cujo desenvolvimento determinava a possibilidade de introduzir um novo produto a custos compatíveis com sua difusão no mercado. A forma de

diferenciação adotada pelas empresas japonesas, no caso dos aparelhos de áudio, referia-se também aos fatores especificidades e desempenho (enquanto cumprimento das funções a que se destina o aparelho ) que, além dos já mencionados durabilidade e confiabilidade, imprimiam aos aparelhos maior qualidade.

É importante fixar que a indústria eletrônica de consumo era fortemente internacionalizada, tinha hegemonia japonesa em seu mercado e um elevado grau de concentração (observado para a indústria eletrônica em geral). A hegemonia japonesa deveu-se a dois fatores fundamentalmente: à estratégia concorrencial adotada e à política governamental do governo japonês (como já foi mencionado).

### III.1.1            **CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE ELETRÔNICA DE CONSUMO NO PLANO MUNDIAL**

Nesta parte será tratado o mercado mundial de eletrônicos de consumo em seus aspectos gerais, quanto à lógica de introdução das inovações, quanto à sua participação em relação ao mercado de eletrônicos em geral, quanto à estrutura de mercado, quanto à distribuição geográfica da oferta. E também será focado o mercado mundial de áudio, distinguindo-se as características que lhe são peculiares. Esta análise visa não só ao conhecimento deste mercado a nível mundial como ser também um "pano de fundo " para a comparação com a análise do mercado no Brasil. O período a ser aqui tratado é o que engloba os anos de

1980 a 1986.

Em termos gerais, o setor de eletrônica de consumo poderia ser caracterizado pela existência de um "mercado ciclo de vida do produto, impulsionado por uma dinâmica intensa de mudanças tecnológicas"(13). Sem que se entre em detalhes quanto à caracterização das fases do ciclo de vida do produto, passa-se à abordagem que enfatiza o progresso da indústria microeletrônica enquanto forte condicionante da de eletrônicos de consumo. O sentido da transformação da indústria microeletrônica, bem como a velocidade destas transformações geraram impactos na indústria de eletrônica de consumo. Impactos tais como a formação e alteração na duração dos ciclos de vida do produto, a mudança nas condições de preço e confiabilidade do produto. Ao mesmo tempo em que inovações poderiam encurtar os ciclos de vida do produto, poderiam igualmente dar uma sobrevida a estes. No primeiro caso, as inovações gerariam uma demanda por substituição e, no segundo, uma demanda derivada que, dentre outras coisas, induziria a inovações incrementais em produtos já em fase de difusão ou de maturidade de seu ciclo de vida, dando um "novo fôlego" a este. Como exemplo, previu-se que o toca-discos "laser" iria desencadear uma onda de inovações incrementais em equipamentos de áudio. Em resumo, a lógica de introdução de inovações tecnológicas no mercado de eletrônica de consumo foi a de promover sua contínua expansão, através da ampliação das fronteiras deste mercado ou da realimentação da demanda por produtos em fase de difusão.

Quanto aos países de industrialização avançada, o mercado de bens eletrônicos de consumo tinha em 1986, segundo dados de BAPTISTA, um peso relativamente reduzido (aproximadamente 26%) frente ao conjunto do mercado de eletrônica como um todo. Se departamentalizado, porém, os produtos eletrônicos de consumo só perderiam (em termos de sua expressão total do mercado de bens finais de conteúdo microeletrônico) para os equipamentos de processamento de dados (que representavam 50,7% da demanda mundial). Estes dados se referiam aos países de industrialização avançada. Fique claro que nos países em desenvolvimento, diferentemente, predominavam os bens eletrônicos de consumo no conjunto dos bens eletrônicos. Havia uma tendência ao aumento da participação dos países em desenvolvimento no mercado mundial de bens eletrônicos de consumo, isto é, um aumento da expressão destes países neste mercado em relação aos de industrialização avançada, que tendiam a apresentar queda nas taxas de crescimento do mercado analisado. Isto ocorreu porque o mercado de eletrônicos de consumo dos países industrializados já atingira um considerável grau de maturidade e difusão, o que explicaria, por exemplo, as baixas taxas de crescimento do mercado de áudio entre os anos de 1980 e 1986 por não ter havido um produto (ou família de produtos) capaz de imprimir dinamismo ao mercado. Mesmo o toca-discos a "laser" (considerado uma inovação radical, no sentido descrito mais adiante) ainda representava pequena parcela deste mercado. Além disto, mesmo que a taxa de crescimento do mercado de eletrônica

de consumo aumentasse, sua participação no mercado global de equipamentos eletrônicos não deveria aumentar, por que as taxas de crescimento apresentadas pelo segmento de eletrônica profissional deveriam ser superiores, dado o maior dinamismo deste último.

Ainda no período abordado, em se tratando da distribuição geográfica da oferta e dos fluxos comerciais, em primeiro lugar, é bom deixar claro que a distribuição geográfica da demanda diferia daquela da oferta. Enquanto do ponto de vista da demanda o maior mercado era o dos Estados Unidos seguido pela Europa Ocidental, do ponto de vista da oferta, os exportadores líquidos de bens eletrônicos de consumo eram o Japão seguido pelos NIC'S asiáticos (Coréia do Sul, Taiwan, Singapura e Hong Kong). As exportações destes países concentravam-se em produtos como TVs preto e branco, rádios e gravadores, ao passo que o Japão exportava produtos tecnologicamente mais avançados. Isto estava relacionado aos diferentes estágios da indústria japonesa e a dos outros países. Devido ao grande fluxo de produtos deste país dirigido principalmente aos Estados Unidos houve o recrudescimento do protecionismo contra as importações de produtos japoneses e, mais tarde, de produtos dos outros países asiáticos. Isto apenas fez com que fossem canalizados para os Estados Unidos e, posteriormente, Europa Ocidental, investimentos diretos provenientes, principal mas não exclusivamente, do Japão.

Em se tratando da estrutura de mercado, a principal característica era a segmentação, onde cada sub-setor (áudio e

video) apresentava vários segmentos com características e graus de maturidade e de difusão distintos. A segmentação do setor de áudio se dava, principalmente, quanto ao nível de classes de demanda, definidas a partir de seu poder aquisitivo. Isto era devido, principalmente, à heterogeneidade de produto observável no mercado de áudio. Cabe deixar claro que a segmentação se dava também quanto aos próprios tipos de aparelho de som, isto é, quanto aos diferentes produtos.

No mercado de áudio, internacionalmente, os itens de maior peso relativo eram os gravadores e rádio-gravadores, seguidos pelos sistemas de som. Quanto aos equipamentos modulares, observou-se que apenas os Estados Unidos tinham taxas de crescimento positivas. Na Europa e no Japão elas eram negativas, o que é insuficiente, porém, para sustentar a hipótese da tendência ao esgotamento destes bens no mercado (isto será discutido mais adiante). A queda tendencial do mercado de rádios, sim, refletiu o esgotamento dos segmentos de mercado ocupados por produtos de tecnologias mais maduras. O que imprimiu ao mercado de áudio maior dinamismo foi o toca-discos a "laser" que, por ser uma inovação radical, originou novos mercados(\*). A tendência a esta expansão do mercado de áudio gerada pelo "laser" dizia respeito não só à demanda por aparelhos de reprodução de discos a "laser", mas pelo estímulo gerado por ela a outros segmentos do

---

(\*)Inovação radical, aqui, refere-se ao sentido adotado por FREEMAN, CLARKE e SOETE que diz respeito a inovações que podem originar novos produtos e processos em ramos existentes da indústria.

mercado de áudio, isto é, pela "demanda derivada" devida a expansão do mercado de toca discos a "laser".

### III.1.2 TENDÊNCIAS MUNDIAIS DO SETOR DE ELETRÔNICA DE CONSUMO

Com o conhecimento da evolução, desenvolvimento e características da indústria e do mercado de bens eletrônicos de consumo mundiais e, dentro deste, do segmento de áudio, pode-se apontar para as tendências observadas nesta indústria e neste mercado, a fim de se tentar delinear o cenário futuro desta indústria e de seu respectivo mercado. Cenário este sujeito também às condições econômicas e políticas dos diversos países e ao papel por eles desempenhado na divisão internacional do trabalho. Mas isto não é objeto do presente trabalho, cabendo a este somente apontar as referidas tendências.

Em relação às tendências de mercado mencionadas por BAPTISTA, destacou-se a tendência ao reaquecimento do mercado de eletrônica de consumo no fim da década de 80 e início da próxima. Este se daria por causa do maior dinamismo imprimido pelos "novos produtos" (a partir da década de 70) que se sobreporiam ao mercado de bens tradicionais de elevado grau de difusão. Por exemplo, a demanda derivada da introdução do toca-discos a "laser" foi a responsável pelo bom desempenho das vendas de sistemas de som modulares no mercado norte-americano. Assim, a

onda de inovações introduzida no mercado de eletrônica de consumo na década de oitenta deveria manifestar, nos próximos 10 anos, a difusão destes novos equipamentos no mercado, acompanhada da realização de melhoramentos nestes. Além disso, inovações na microeletrônica (base técnica da indústria eletrônica de consumo) conjugadas à geração e difusão de novos processos produtivos na indústria eletrônica tenderiam a gerar novos fluxos de inovação no segmento de eletrônica de consumo cuja difusão daria novo folêgo à expansão deste mercado.

Ainda quanto às tendências de mercado, observou-se o surgimento de uma "nova mídia", para a qual se voltaram a implantação e o desenvolvimento de sistemas interativos de recepção de informação. A nível internacional, as principais tendências destes sistemas seguiram duas trajetórias, segundo a autora:

1) formação de "sistemas domésticos de informação", envolvendo equipamentos de áudio, vídeo, comunicações e tratamento da informação (englobaria produtos "de fronteira" entre os segmentos da eletrônica de consumo, informática e telecomunicações). Esta tendência encontrava-se interligada ao aprofundamento da convergência tecnológica entre os diferentes segmentos do complexo eletrônico, associada à difusão da tecnologia digital.

2) substituição de todo um elenco de produtos concebidos a partir de dispositivos discretos e circuitos lineares por outros que envolvem tecnologia digital e de leitura a "laser", abarcando tanto o segmento de áudio, como o de vídeo (Isto aceleraria a obsolescência tecnológica do parque industrial já instalado de eletrônica de consumo).

Além disto, a maior importância da capacitação de projeto da empresa quanto à microeletrônica foi destacada como condição básica para manter sua competitividade no mercado. A introdução da inovação associava-se à capacidade de projetar dispositivos microeletrônicos.

Mesmo que a difusão destas inovações tendesse a gerar um impacto positivo nas dimensões do mercado mundial de eletrônicos de consumo, as taxas de crescimento deste poderiam ser inferiores às esperadas, em termos de valor, a partir da análise da amplitude destas inovações. BAPTISTA levantou esta hipótese ao observar a tendência, principalmente nos produtos de tecnologia mais recente (apesar de, em menor escala, manifestar-se também nos de tecnologia mais madura) à queda dos preços.

Quanto às tendências de consumo e seus impactos sobre esta indústria, poderia ser mencionada a tendência à diluição das vantagens competitivas assentadas sobre reduzidos custos de mão-de-obra, somada à irreversibilidade do processo de automação. Isto fez com que a mão-de-obra tendesse a ser cada vez mais

especializada e a indústria mais intensiva em capital. A estes fatores se ligava a tendência ao fortalecimento das barreiras à entrada através dos grandes volumes de capital investidos em P&D e da concepção de produtos de arquitetura interna fechada.

### III.2 INDÚSTRIA DE ELETRÔNICOS DE CONSUMO NO BRASIL

Esta segunda parte do capítulo enfoca o desenvolvimento, as características, mudanças e tendências do setor de eletrônica de consumo no Brasil. O objetivo é não só permitir a visualização deste setor (indústria e mercado) no período tratado (entre 1980 e 1986) mas também estabelecer um paralelo com o que foi tratado a nível mundial. O principal enfoque é para o segmento de áudio e, dentro dele, para a estratégia considerada fundamental nesta indústria oligopolista diferenciada: a diferenciação.

Como visão geral, cabe destacar que em meados da década de setenta foram realizados empreendimentos no sentido de nacionalização da indústria eletrônica de consumo. Antes disto predominava a importação de "kits" (componentes agregados) para a montagem dos aparelhos, mas passou a haver interesse por parte da política econômica brasileira em aumentar a nacionalização. Apesar das políticas efetuadas para reduzir as importações, continuou a grande importação de componentes. Porém, houve uma mudança no perfil das empresas do setor de eletrônica de consumo quanto ao conteúdo importado dos bens fabricados, a partir de

1976, já que passou-se à importação de componentes em um nível mais desagregado do que os "kits", a agregação dos componentes sendo feita internamente. Isto estava associado às medidas de disciplinamento relativo da atividade econômica desenvolvida na ZFM (Zona Franca de Manaus), que não será foco de análise neste trabalho.

Quanto à evolução da indústria, padrões de concorrência e formas de incorporação do progresso técnico no Brasil, pôde-se constatar que o perfil da indústria brasileira de eletrônicos de consumo da década de oitenta era distinto daquele da década de sessenta e início da década de setenta. Já nos anos oitenta, observou-se uma semelhança entre o padrão de concorrência da indústria brasileira e o padrão internacional, devido ao maior peso atribuído ao fator diferenciação de produto na ocupação do mercado em detrimento do fator preço. Apesar disto, a difusão de uma determinada família de produtos no mercado poderia depender, em grande medida, do patamar de preços a que pudesse ser vendida. Vale lembrar que os produtores do mercado de áudio poderiam adotar a estratégia de diferenciação quanto às classes de demanda que atendessem. (Isto será melhor abordado mais adiante, ao ser tratada a diferenciação neste setor).

Em se tratando do perfil da indústria brasileira de eletrônica de consumo no período tratado, este constituiu-se no triênio 72/74 onde fatores internos e externos redefiniram a estrutura e dinâmica desta indústria. Como fator interno

principal, caberia mencionar a implantação da ZFM como pólo industrial, que influenciou na forma de estruturação da nova indústria de eletrônica de consumo, propiciando incentivos fiscais às empresas, que se traduziram em redução de custos destas e estímulo à fabricação de produtos de elevado conteúdo importado. E, como fator externo, é importante mencionar o deslocamento da liderança da indústria eletrônica de consumo mundial para o Japão.

Ainda quanto ao perfil da indústria, mais especificamente, quanto à evolução e distribuição geográfica da demanda, destacaram-se como características gerais: o fato de que a quase totalidade da indústria se destinava ao abastecimento do mercado interno. Assim, o peso das vendas no mercado externo era pouco expressivo no faturamento da indústria. Além disto, o perfil da oferta dos produtos da indústria em questão no Brasil (principais produtores, origem do capital das empresas e concentração industrial) apresentava uma elevada concentração, semelhante à da mesma indústria a nível mundial, nos primeiros anos da década de oitenta(\*). A partir de 1984, porém, com o fim da recessão e com a maior difusão dos chamados "produtos novos" (como vídeo cassete e o toca-discos a "laser") houve uma desconcentração relativa da oferta destes produtos, o que se

---

(\*) Havia uma relação direta entre o grau de concentração da indústria e a faixa de mercado atingida pelos produtos. Assim, as faixas de produto de menor valor unitário tinham a oferta mais atomizada, ao passo que esta oferta ia se desconcentrando à medida em que o valor unitário aumentava.

acentuou em 1986. Esta desconcentração é uma tendência principalmente nos "produtos novos", pois são lançados por uma ou duas empresas e, após certo tempo, outras empresas passam também a produzi-los. É importante destacar o pioneirismo destas empresas responsáveis pela introdução dos "novos produtos". Estes eram produzidos inicialmente por poucas empresas, que passaram a influir na própria estrutura de mercado. A associação da marca com o produto de alta qualidade ou avançado tecnologicamente também era importante barreira à entrada.

Além da desconcentração observada, quanto ao perfil da oferta, pôde igualmente ser observado que a composição acionária das empresas de indústria brasileira de áudio era associada, predominantemente, ao capital nacional, o que não ocorria no segmento de vídeo. Paralelamente, a associação de empresas brasileiras (nos segmentos de áudio e vídeo) às de capital japonês ("joint ventures") ampliou-se, já na década de setenta, devido ao grau de dependência da indústria brasileira frente às empresas de capital estrangeiro. Dependência não só de capital, mas tecnológica, o que fez com que não estivesse limitada às empresas de capital misto, mas estendida a todas as empresas nacionais.

Ao se abordar, mais especificamente, a indústria de áudio, viu-se que, até início da década de setenta, esta era composta por empresas nacionais e estrangeiras que não atendiam à demanda das classes de maior poder aquisitivo por produtos mais

sofisticados, de melhor desempenho. O mercado de áudio, no Brasil, durante a década de sessenta e início da década de setenta, tinha o segmento de equipamentos de som de maior desempenho e valor unitário supridos basicamente por importações. Empresas de grande participação no mercado, tais como a Philips e a Philco, atuavam em segmentos de produtos mais populares. Com as medidas de restrição às importações a partir de 74, abriu-se uma "brecha" para a indústria brasileira (principalmente no segmento de áudio). Esta "brecha" foi aproveitada pela Gradiente, CCE e Polyvox, que ocuparam o "vazio" propiciado pela redução das importações e pela rigidez da Philco e da Philips. Além deste fator e do senso de oportunidades quanto à ZFM, o relativo desinteresse das empresas japonesas quanto ao mercado de áudio (elas estavam concentradas no mercado de televisores) contribuiu para o domínio das empresas nacionais neste segmento desde meados da década de setenta. Mas, ainda assim, esta indústria veio a incorporar tecnologia japonesa (através da importação de componentes, de cópia ou de acordos de tecnologia).

Apesar de não ser o foco de análise neste trabalho, é pertinente tratar, resumidamente, da ZFM, já que ela influenciou no desenvolvimento e evolução da indústria brasileira de eletrônicos de consumo e que foi muitas vezes aqui mencionada. Assim, a ZFM alterou a situação do mercado em questão ao concentrar em si a maior parcela da produção de grandes empresas atuantes no mercado. De certa forma, a ZFM era considerada uma "arma concorrencial" das empresas, ao internalizarem a produção de

equipamentos de gerações tecnológicas mais avançadas e dotados de características ("features") destinadas a aprofundar a diferenciação de produtos. Com isto, alterou-se a dinâmica concorrencial até então vigente, mas também reduziu-se o índice de nacionalização dos produtos fabricados. A produção fora da ZFM era pouco expressiva e dirigia-se à exportação de auto-rádios ou a equipamentos de áudio (no caso a ser tratado aqui) diferenciados dos fabricados em Manaus e direcionados a faixas opostas de mercado. Estes equipamentos eram rádios portáteis, de mesa, etc., destinados a classes populares e sintonizadores, amplificadores, etc., que eram equipamentos mais "sofisticados" não direcionados ao consumo de massas. Apesar de destinados a faixas de mercado específicas e distintas, em ambos predominavam os produtores nacionais.

Passando agora, após vista a indústria, ao mercado brasileiro de eletrônica de consumo, inicialmente, pretende-se situá-lo em termos gerais e comparativamente ao mercado mundial. A seguir, será feita uma análise mais detalhada deste mercado no período de 1980 a 1986, verificando os aspectos conjunturais que influenciaram em seu crescimento ou retração.

Assim sendo, a participação expressiva do mercado brasileiro no mercado mundial de bens de consumo não deveria ser extrapolada para o total do mercado de equipamentos eletrônicos (neste total, a participação brasileira no mercado mundial deveria situar-se em torno de 2,5%, no ano de 1986). Isto ocorreu

porque os bens eletrônicos de consumo tinham um peso maior no global de equipamentos eletrônicos no Brasil, "vis à vis" os países de industrialização avançada. Apesar disso, pôde-se observar, no Brasil, o acompanhamento da tendência, delineada em termos internacionais, de queda deste setor de eletrônicos de consumo em benefício do mercado de eletrônicos profissionais, que veio crescendo no Brasil a partir de 1980.

O mercado em questão era satisfeito, quase exclusivamente, por produtores locais. Este mercado apresentou dinamismo na década de setenta, mas reduziu seu fôlego com a crise do começo da década de oitenta. Isto ainda será abordado mais detalhadamente. Entre 1977 e 1980, este mercado teve acentuado crescimento, refreado no período que engloba os anos 1980 a 1984 por causa da recessão que atingiu a economia no início da década de oitenta, voltando a ser aquecido entre 1984 e 1986, principalmente neste último ano.

Ainda em 1980 o mercado era favorável. A conjuntura econômica da época (correção monetária pré-fixada bem abaixo da inflação real) direcionava as poupanças para a compra de bens de consumo duráveis (já que as cadernetas, por exemplo, estavam com rendimento defasado). Já no fim daquele ano, com as medidas de cunho recessivo na economia, as vendas internas dos produtos da indústria eletro-eletrônica caíram. Em 1981, as consequências desta recessão foram ainda mais visíveis, com a grande queda das vendas internas. As vendas só não foram piores devido à queda dos

preços reais dos produtos e às fortes campanhas publicitárias promovidas.

Particularmente, o ano de 1982 foi favorável a esta indústria, relativamente aos anos de 1980 e 1981, pelo relaxamento de algumas medidas recessivas. Mas, em 1983, o aprofundamento da recessão e achatamento salarial restringiram a capacidade de consumo. Porém, já no 2º semestre de 1984 iniciou-se a recuperação, prolongada durante o ano de 1985 e que se deflagrou em 1986, principalmente devido aos efeitos de aquecimento na demanda provocados pelo "Plano de Estabilização" - o "Plano Cruzado" - que propiciou o aumento das vendas de bens de consumo duráveis.

Agora, enfocados a indústria e o mercado de bens eletrônicos de consumo e, particularmente, do segmento de áudio, cabe tratar das estratégias concorrenciais das empresas que o compõem. Sendo assim, chama-se atenção para a política de qualidade. Esta é fundamental enquanto política de diferenciação de produto (mais relevante nesta indústria do que a política de preços) apesar de não ser a única forma de diferenciação, que poderia se dar também segundo as características intrínsecas dos produtos, conforme mencionado no item II.3.1 deste trabalho. A diferenciação incrementava a confiabilidade e durabilidade do produto, aumentando seu desempenho e seu leque de funções. Além disto, modernizava o "design" do produto ou ainda modificava as especificações deste. O processo de automação e o processo de

articulação entre projeto de produto e produto final podem ser vistos também como políticas de diferenciação, com vistas a incrementar a qualidade.

A capacidade de diferenciação, porém, não se limitava ao produto (qualidade, desempenho, especificidades). As estratégias de "marketing" e poder de fixação de marca, sistema de comercialização e distribuição eram elementos importantes na preservação de espaços de mercado e enquanto vantagens competitivas (como já foi visto no capítulo II deste trabalho). Com base nisto, puderam ser feitas algumas considerações a nível de exemplo como a dificuldade enfrentada pela Philips e Philco em reverter as expectativas de mercado quanto a seus produtos associados a um mercado de características populares. Outro exemplo referia-se à poderosa barreira à entrada em que pode se constituir uma marca bem sucedida. A Gradiente dificultou, através desta estratégia, a expansão da Sony no mercado nacional de áudio.

Margarida BAPTISTA, ao tratar do desenvolvimento tecnológico, fundamental na indústria em questão, citou quatro fontes de tecnologia: desenvolvimento próprio, engenharia reversa, cópia e acordos de licenciamento de tecnologia. Ainda assim, existiam outros mecanismos de "transferência" de tecnologia que não passavam, necessariamente, pela formalização de acordos, mas, igualmente, inibiam o desenvolvimento interno de

tecnologia. Como por exemplo, a importação de "kits", peças e componentes dos produtos finais, bem como equipamentos para sua produção onde já se encontrava incorporada a tecnologia do produto final. Isto gerava uma dependência tecnológica estrutural das empresas locais em relação às matrizes, reforçada pela liberalidade de importações da ZFM (e, quanto mais próximo da fronteira tecnológica estivesse o produto, menor o índice de nacionalização exigido. Daí as constantes renovações de produtos e modelos. Isto se dava devido aos incentivos fiscais do governo às importações de componentes para a fabricação interna de produtos tecnologicamente mais avançados, o que não ocorria com produtos de tecnologia mais madura, cujo índice de nacionalização deveria ser maior). Sendo assim, o espaço de atuação das empresas nacionais encontrava-se, até meados da década de oitenta, condicionado às suas capacidades de se ajustarem à dinâmica de incorporação do progresso técnico ditada pelas empresas estrangeiras (a matriz tecnológica básica era a japonesa). Assim, a dependência tecnológica das empresas instaladas em território nacional era estrutural já que estavam sempre sujeitas às estratégias implementadas pelas líderes no mercado mundial (localizadas em países de industrialização avançada) sem conseguirem incorporar, por si próprias, os progressos tecnológicos.

Resumidamente, a indústria brasileira de eletrônica de consumo tinha grau de concentração elevado, embora inferior ao da indústria mundial. Como pôde ser observado, esta indústria

voltava-se para o mercado interno e apresentava grande dependência da tecnologia (e mesmo de capital) estrangeiro. Concentrava sua produção na ZFM, onde desfrutava de grandes incentivos fiscais traduzidos em capacidade de importar, principalmente. Muitas destas características agora mencionadas e observadas no período pesquisado valem ainda para os dias de hoje. Porém, isto não será aqui especificado, por não ser o objeto da análise.

Quanto à indústria de áudio, mais especificamente, a segmentação deste mercado revelou a existência de diferentes graus de concentração nesta indústria, de acordo com o perfil do produto: quanto maior o preço e a sofisticação, maior a tendência à concentração da oferta. BAPTISTA ressaltou, porém, que todas estas considerações deveriam ser relativizadas, por refletirem uma abordagem estática do perfil da indústria da época (primeira metade da década de oitenta). Finalmente, destacou-se que, na indústria de eletrônicos de consumo brasileira, a estratégia competitiva predominante era, bem como na indústria internacional, a diferenciação de produto, enfatizando o fator qualidade, apesar de não ser este o único fator relevante.

### III.2.2 TENDÊNCIAS DO SETOR DE ELETRÔNICA DE CONSUMO NO BRASIL

Nesta parte serão abordadas as tendências levantadas por BAPTISTA quanto à indústria e ao mercado de eletrônica de consumo no Brasil, tentando, sempre que possível, compará-las às tendências mundiais e verificar as semelhanças e disparidades entre elas. O objetivo é esboçar um perfil do cenário futuro do setor no Brasil, dadas as suas características atuais e sua forma de inserção no processo internacional de concorrência intercapitalista.

Inicialmente, caberia destacar algumas tendências do mercado de bens eletrônicos de consumo, para depois se traçarem as tendências da respectiva indústria. Assim, como tendências gerais do mercado ao longo do tempo, as tendências observáveis para o período de 1978 a 1982 mantiveram-se para o período de 1983 a 1985, principalmente a perda da importância relativa no mercado de produtos de tecnologia mais madura para os de gerações tecnológicas mais avançadas. A médio e longo prazos, observou-se a tendência à manutenção das taxas de crescimento do mercado de eletrônica de consumo brasileiro maiores do que as internacionais por causa dos diferentes níveis de saturação apresentados pelos países de industrialização avançada, no sentido de que vários aparelhos de áudio, que ainda possuíam um mercado potencial de relativa expressão nos países em desenvolvimento, já apresentavam seus mercados saturados nos países de industrialização avançada,

pelo próprio pioneirismo na introdução destes produtos nestes últimos, em relação aos países em desenvolvimento. Ainda assim, assistiu-se à "colagem" da estrutura do mercado brasileiro do setor àquela dos referidos países. Embora defasada no tempo, esta "colagem" deveu-se à forte associação da indústria local (por capital ou tecnologia) a grandes grupos internacionalizados.

Em se tratando da indústria, diferentemente do observado até então, nos anos oitenta verificou-se uma integração entre os segmentos de áudio e vídeo a nível de mercado e indústria. Esta tendência à homogeneização ocorreu a partir do biênio 82/83. BAPTISTA defendeu a hipótese de que haveria um esforço por parte das empresas quanto à sua estratégia de expansão no sentido de ocupar segmentos de áudio e vídeo. Isto expressou a tendência à unificação do espaço concorrencial das empresas, já que passaram a atuar nos dois segmentos. Assim, acirrou-se a concorrência devido à menor clareza nas fronteiras, ao abrandamento destas. Claro está que isto iria repercutir na orientação das estratégias de diferenciação do produto/sistema através da incorporação de novas características ou da integração de novos módulos (produtos) aos sistemas.

A partir dos anos 1985 e 1986, as empresas enfatizaram uma política de gestão da qualidade enquanto fator competitivo, adotando a experiência japonesa como paradigma. Isto significou a adoção de uma estratégia que privilegiava a qualidade e as

especificidades dos produtos, em detrimento dos preços, o que lhes imprimiu durabilidade e confiabilidade, relacionados ao desenvolvimento da digitalização. Com isto, ficou claro que a adoção do paradigma japonês significava enfatizar a diferenciação de produto enquanto estratégia competitiva.

BAPTISTA quis detectar os impactos que as tendências tecnológicas (já discutidas anteriormente) teriam sobre a indústria de eletrônicos de consumo brasileira. Estas tendências eram, resumidamente:

- 1) a associação do desenvolvimento tecnológico da indústria de eletrônica de consumo àquele que ocorria na microeletrônica;
- 2) integração das arquiteturas internas dos produtos, pela maior utilização de circuitos integrados complexos;
- 3) tendência à homogeneização da base técnica de todo "complexo eletrônico" em direção à tecnologia digital e a convergência rumo aos "sistemas domésticos de informação";
- 4) associação entre o sentido da evolução da tecnologia de produto e de processo. A automação vinha se tornando imposição pelo próprio desenvolvimento tecnológico.

A partir daí, resumidamente, poder-se-iam destacar algumas conclusões acerca das tendências internacionais mencionadas, que se constituiriam no esboço do perfil futuro da indústria em questão, no Brasil. Estas eram, de acordo com BAPTISTA:

a) a crescente articulação entre tecnologia de produto e de processo, limitando a liberdade das empresas instaladas no Brasil e vinculadas, por laços de tecnologia e/ou capital, a empresas sediadas em países de industrialização avançada.

b) o sentido da evolução tecnológica observada na indústria microeletrônica deveria ser considerado como o fio condutor no processo inovativo da indústria eletrônica de consumo. A isto se ligava o fato de que a possibilidade de produzir bens cada vez mais avançados tecnologicamente condicionava-se crescentemente às inovações no processo de trabalho, das quais destacava-se a automação. A incorporação no produto de um número cada vez maior de funções associava-se a um esforço de miniaturização do mesmo, tornando o processo de fabricação do produto cada vez mais rigoroso e preciso. No caso do Brasil, o estágio de automação ainda era bastante atrasado quando comparado ao que se observava a nível mundial, mas é na indústria de eletrônicos de consumo que este nível de automação de processo era mais adiantado. Ele resultava numa queda da demanda de mão-de-obra e na mudança do perfil desta (passando a mais especializada) o que reduzia a capacidade de geração de emprego nesta indústria.

c) a tendência à queda dos índices de nacionalização praticados por esta indústria e do valor agregado pela mesma no Brasil, o que era reflexo do sentido do processo de inovação. Isto afrouxava as relações interindustriais entre a indústria em

questão e outros segmentos industriais instalados no Brasil e aumentava o patamar de importações, alargando o déficit comercial e pressionando o balanço de pagamentos do país.

d) o processo de homogeneização das empresas quanto à linha de produtos oferecida no mercado, juntamente com a tendência à introdução de processos de trabalho mais intensivos em capital que aumentavam o patamar mínimo de investimentos para instalação ou modernização de plantas industriais. Isto poderia resultar, a médio e longo prazos, num processo de concentração da indústria, o qual poderia ser acompanhado pela desnacionalização, porque as empresas nacionais tinham sua capacidade de investimento associada aos resultados auferidos no mercado interno. As empresas estrangeiras, por sua vez, tinham sua capacidade de investimento associada aos resultados globais conseguidos pela firma enquanto "locus" de acumulação de capital" (segundo definido por GUIMARÃES, no capítulo I deste trabalho). Neste contexto, a empresa instalada no Brasil representava somente uma de suas divisões operacionais. Assim, a capacidade de investimento destas empresas não dependeria da acumulação interna, mas de uma **decisão** da matriz. Sendo esta decisão tomada sobre um processo já consolidado na matriz, não implicaria em gastos adicionais em P&D, apenas ampliando os mercados da empresa.

Finalmente, como proposta de discussão, coloca-se um ponto de divergência em relação às tendências apontadas por

BAPTISTA. Segundo a autora, os impactos da tendência à convergência tecnológica entre os segmentos do complexo eletrônico de consumo no Brasil apontavam no sentido da substituição do conceito de **produto** pelo de **sistema**. Esta tendência se desdobraria, segundo BAPTISTA, na tendência à modularização dos sistemas, que daria a estes maior grau de flexibilidade. Está exatamente neste desdobramento o ponto de divergência deste trabalho quanto às conclusões de BAPTISTA. Pois aqui acredita-se na substituição do conceito de produto pelo de sistema, mas enquanto forma de aumentar o grau de integração do sistema, compactando-o de modo a reduzir o número de conexões necessárias e aumentar a confiabilidade (e "fidelidade") dos aparelhos. Assim, aponta-se para tendência oposta à modularização: a tendência a que, cada vez mais, se tenham sistemas integrados e compactados (compatível com a tendência, apontada pela autora, de miniaturização). No Brasil, esta tendência está ligada àquela (já mencionada a nível internacional) da redução dos preços dos aparelhos, o que com a crise brasileira do começo da década de oitenta e a recessão dos anos de 1980 a 1983, tem novo impulso, ao tornar o produto acessível às camadas mais populares do mercado. É este o objetivo deste trabalho: mostrar que as estratégias de diferenciação de produto (as principais estratégias competitivas do setor) adotadas pelas empresas brasileiras do setor de áudio no período abordado, qual seja, entre 1980 e 1986, buscaram ampliar a gama de produtos mais simples, aumentando o conteúdo tecnológico dos produtos, com vistas a ganhar espaço de mercado em novos

segmentos de renda mais baixa e também incentivando a população de alta renda a adquirir produtos menos sofisticados, como um segundo ou terceiro "aparelho de som". Isto não só é compatível com a tendência internacional à compactação e redução do preço dos produtos, como é uma solução para a crise dos anos oitenta, que se inicia com a recessão de 1980 a 1983.

CAPÍTULO IV:

RESULTADOS DA PESQUISA, ANÁLISES E CONCLUSÕES

A proposta deste capítulo é fazer a análise dos dados coletados em pesquisa junto à revista SOMETRES, da Editora Três e junto à ABINEE (Associação da Indústria Elétrica Eletrônica) a fim de se obter suporte suficiente às conclusões deste trabalho. Para tal fim, foram utilizadas tabelas de preços e de valores de vendas, artigos de revistas, propagandas e campanhas de "marketing" de aparelhos de som. As tabelas relevantes à análise estão a seguir:

Tabela IV.1.1

5 MEDIA ANUAL DAS RELACOES MENSAIS ENTRE O MAIOR E O MENOR PRECOS DOS DIVERSOS APARELHOS DE AUDIO

	TOCA DISCOS(I)	DECK CASSETE(II)	SYSTEM(III)	TRES EM UM(IV)	RECEIVER(V)	AMPLIFICADOR(VI)	RADIOGRAVADOR(VII)
	MEDIA ANUAL	MEDIA ANUAL	MEDIA ANUAL	MEDIA ANUAL	MEDIA ANUAL	MEDIA ANUAL	MEDIA ANUAL
1979	3,92	2,36			5,18	12,07	
1980	4,43	3,57			3,15	5,78	
1981	3,96	4,75			5,16	4,73	
1983	6,60	5,29			3,30	10,79	
1984	6,40	5,11	9,23	2,86	3,41	13,54	3,41
1985	5,59	4,12	5,03	2,82	4,89	16,78	2,28
1986	7,09	4,48	12,48	2,48	7,17	23,18	1,90

OBS: a media de 1986 engloba os meses de janeiro a marco

FONTE: Revista SOMETRES, Sao Paulo, Ed. Tres

Tabela IV.1.2

B R A S I L  
VENDAS INDUSTRIAIS DE APARELHOS ELETRONICOS DOMESTICOS

APARELHOS	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Auto-Rádios	1064	833	612	756	766	799	814	993
Fonógrafos, Combinados de Mesa e Consoles	1263	1455	902	963	818	763	908	1336
Rádios Transistorizados	4205	5190	4346	3950	3427	2946	3084	3825
Televisores Preto e Branco	1591	1614	1191	967	625	581	581	689
Televisores em Cores	1074	1230	1211	480	1213	1299	1549	2217
Video Cassete (2)	-	-	-	-	-	-	-	-

(1) Item pesquisado a partir de 1977

(2) Item pesquisado a partir de 1988

FONTE: Tabelas das Vendas Agrgadas dos Aparelhos de Audio,

ABINEE ( Associação Brasileira das Indústrias

Elétricas Eletrônicas ) São Paulo

## NUMERO TOTAL DE MODELOS PRODUZIDOS E DE EMPRESAS PRODUTORAS

	n. modelos/n. empresas											
	ago.80	out.80	dez.80	fev.81	abr.81	jun.81	jul.83	set.83	nov.83	jan.84	mar.84	mai.84
TOCA DISCOS	30/9	24/10	27/6	26/9	25/7	24/8	25/10	28/10	20/9	13/6		21/8
DECK CASSETE	16/6	25/5	25/6	25/7	22/6	25/6	23/7	23/7	22/7	18/5	10/5	18/6
RADIOGRAVADOR							8/5	12/7	10/6	12/6	10/6	13/5
TRES EM UM	12/7	13/4	8/4	8/4	10/5	13/6	15/7	18/8	11/6	13/6		
RECEIVER	32/16	22/10	31/11	31/11	30/10	30/14	14/7	27/8	14/7	18/6	6/5	15/6
AMPLIFICADOR	34/12	38/11	44/12	44/12	34/9	36/12	27/10	37/12	34/12	37/11	27/9	38/12
SYSTEM								53/12	36/10	37/9	19/9	31/10

FONTE: REVISTA SONTRES, Sao Paulo, Ed. Tres

## NUMERO TOTAL DE MODELOS PRODUZIDOS E DE EMPRESAS PRODUTORAS

n. modelos/n. empresas

jul.84	set.84	nov.84	jan.85	mar.85	mai.85	jul.85	set.85	nov.85	jan.86	mar.86	abr.86
20/5	20/9	16/8	16/6	13/5	14/5	17/7	17/7	15/5	18/6	19/6	9/6
16/4	14/5	16/6	16/6	8/4	11/4	13/6	13/5	12/5	8/4	10/4	6/2
14/6	22/8	15/6	15/6	10/5	13/6	10/5	9/6	10/6	12/6	12/6	5/2
7/5	15/7	15/7	14/6	9/4	11/5	10/6	14/5	18/5	14/4	18/5	4/1
13/5	18/8	16/7	13/5	8/5	8/4	10/6	10/6	8/5	9/6	9/4	5/4
24/9	27/9	26/8	33/11	33/11	31/11	27/10	39/11	34/11	33/4	35/11	34/11
33/8	36/13	35/11	25/7	20/7	25/7	19/8	17/7	20/8	21/8	26/8	14/3

Observou-se, em termos gerais, que os aparelhos de som aqui pesquisados apresentaram uma relação crescente entre o preço do modelo mais caro e o do mais barato, à exceção do três em um e do radiogravador, onde esta relação era constante ou mesmo decrescente. Pode-se constatar isto através das tabelas IV.1.1 , que ilustra, o comportamento anual das relações entre os preços. O fato desta relação ter sido crescente na maioria dos casos pode refletir uma maior diferenciação de produto, pela entrada de produtos mais sofisticados no mercado, ou ainda, pela diferenciação nas faixas de produtos de características mais populares, incrementando o "design" e aumentando o conteúdo tecnológico e a qualidade, sem que isto pesasse demasiadamente sobre os custos. A preocupação das empresas brasileiras em não elevar demasiadamente os custos e restringir seus produtos apenas às camadas mais sofisticadas do mercado somou-se a tendência à queda dos preços dos diversos aparelhos de som (como foi salientado por BAPTISTA e é retratado no capítulo II deste trabalho).

Observou-se, pela Tabela IV.1.2, que, em geral, as vendas industriais dos aparelhos de áudio tratados em termos agregados sofreram queda. É difícil, porém, dizer quais tipos de aparelho tiveram esta queda mais acentuada, como acredita-se seja o caso dos modulares, por exemplo. Isto porque os aparelhos foram agregados de uma forma a não separar modulares, systems e três em um, ou rádios e

radiogravadores. Portanto, esta agregação pode estar escondendo uma queda mais acentuada de modulares ou rádios de tecnologia madura, por exemplo, e um aumento ou manutenção das vendas de systems ou radiogravadores.

Pela Tabela IV.1.3, juntamente com observações qualitativas, constata-se que, a partir de fins de 1983 e início de 1984, o número de modelos de modulares como o toca discos, o deck cassete e o receiver reduziu-se, bem como o número de empresas produtoras. Percebeu-se, através de observações nas Revistas, que as maiores empresas são as que permaneceram no mercado. Deve-se atentar, porém, para a oscilação destes números, muitas vezes recuperando patamares anteriores. Isto porque os dados obtidos não se referiam ao total absoluto do mercado, mas apenas às empresas que divulgavam seus preços na Revista SOMTRES, o que poderia variar. Ainda assim, isto não invalidaria a análise, já que as principais empresas constavam da maior parte das tabelas. Quanto aos amplificadores, estes mantiveram sempre um grande número de modelos e de empresas produtoras, porque suas características (especificadas mais adiante) permitem que haja um maior número de pequenas empresas produtoras.

Ainda com base nesta Tabela, tanto o três em um quanto o radiogravador (quando este firmou-se no mercado em 1983) mantiveram constantes os números de modelos e de produtores, com pequenas oscilações. Isto não representou a

ausência de diferenciação, principalmente no caso do radiogravador, mas a substituição de uns modelos por outros, apesar de as empresas produtoras terem sido basicamente as mesmas. Finalmente, o system apresentou, quando do seu surgimento, um grande número de modelos e de produtores (vide Setembro de 1983), o que foi decrescendo com o tempo, até que estes números se estabilizassem.

Em 1979/1980, os aparelhos modulares dominavam, claramente, o mercado de áudio. Os módulos eram anunciados separadamente, o que não fazia com que, necessariamente, num conjunto de som, fossem todos da mesma marca. A diferenciação, até 1983 aproximadamente, era no sentido de sofisticar estes módulos, incrementar sua tecnologia e qualidade. Isto pôde ser observado também através da manchete da Revista SOMTRES: "Mais 'racks' no mercado"(14).

O amplificador é o tipo de aparelho modular onde as empresas menores têm maior participação. Isto pode ser explicado porque este modular foge do "básico" de um conjunto de som (que seria toca discos, deck cassete e receiver) e por isto pode-se cobrar mais caro, com base na premissa de quem se dispõe a adquirir um amplificador já está buscando algo diferenciado. Mesmo assim, há modelos de preços mais acessíveis. A presença de empresas menores que focalizam este "nicho" do mercado explica-se por poderem cobrar mais pela diferenciação neste segmento do mercado.

Somente a partir de 1983/1984 surgiram inovações no sentido de implementação de novos produtos, como os systems e radiogravadores, que mudaram o perfil da oferta de aparelhos de som. Isto dá suporte à tendência apontada no capítulo III, de que a diferenciação é no sentido do aumento da qualidade e tecnologia, com a maior compactação dos equipamentos. Em outubro de 1983, a manchete da Revista SOMTRES era: "Systems: começa a era digital", enfatizando a qualidade tecnológica que o system trazia, qual seja a digitalização, que permite maior confiabilidade e durabilidade, incrementando também o desempenho (15). Isto se deu também pelo constante lançamento de microsystems com "designs" cada vez mais modernos, que traziam, além das vantagens mencionadas, a vantagem da portabilidade, além de se destinarem a consumidores que queriam ter um som em casa, mas não possuíam dinheiro para adquirir um system e já haviam passado pelo três em um. Como exemplo, a Polyvox lança, em setembro de 1984, o "Conjunto-Junto Black" que enfatiza "design" e modernidade ao fugir do tradicional aço escovado para o preto. Já em outubro de 1984, percebeu-se não serem estas as únicas vantagens do system, pois o que estava em voga era: "Systems: a vitória de uma solução econômica", que chamava a atenção para o fato de a recessão dos anos oitenta ter direcionado os investimentos para produtos mais acessíveis a uma gama maior de consumidores, o que foi uma vitória, pois as empresas conseguiram que suas

vendas não caíssem tanto num momento de crise(16).

Os radiogravadores apareceram pontualmente em 1981, mas, apenas em 1983, surgiram como uma opção de aparelho de som mais acessível do que o system e com um "design" e "marketing" mais atrativo do que o do três em um. Assim, eram diferenciados em qualidade e tecnologia (pequenos e possantes) sem que isto implicasse num custo mais elevado.

No segundo semestre de 1983, a Polyvox lançou um radiogravador com entradas para microfones, caixas extras, toca discos, o que permitiu apresentá-lo como um aparelho de som versátil, concorrendo até mesmo com o system, a um menor custo. Outro exemplo é o radiogravador da Semp-Toshiba, sobre o qual a Revista SOMTRES publicou um artigo intitulado "Uma resposta para a crise", onde o radiogravador era apontado como uma boa opção para quem quisesse ter um bom aparelho de som sem gastar muito. Este radiogravador tinha boa parte técnica, mas sem requintes de acabamento, o que permitia sua comercialização a preços mais acessíveis, em função das circunstâncias da época (o artigo é de Julho de 1984) já que o mercado de som sofrera um recuo naqueles tempos. Isto preocupava os fabricantes, que viam cair o poder aquisitivo dos compradores e aumentar os custos de produção. Mas o radiogravador atingia grande parte do público consumidor e tinha sua posição assegurada no mercado de áudio (e ainda a tem) (17).

A relação entre o modelo de preço mais alto e o de preço mais baixo nos radiogravadores é praticamente constante, chegando a ser decrescente, além de não muito alta. Isto pela mesma razão do três em um, ou seja, se o preço fosse muito elevado, seria preferível adquirir um system, com qualidade e tecnologia melhores. Outra razão para explicar esta relação é que os radiogravadores se destinam a uma faixa de consumidores com menor poder de compra, que os utilizarão como o único aparelho de som da casa. Ou ainda atingem uma faixa de renda que os utilizarão como o segundo ou terceiro aparelho de som do domicílio (dada a vantagem da portabilidade).

No caso do três em um, como já foi dito, a relação entre o modelo de preço mais elevado e o modelo de preço mais baixo é uma das menores e mais constantes. Isto talvez possa ser explicado porque o três em um é um produto que nunca ocupou posição de destaque, por estar presente tanto na época em que os modulares eram a tendência, quanto na que os radiogravadores e systems passam a dominar, sem ter sido jamais a tendência. Além disto, mesmo havendo diferenciação, o três em um é um dos produtos onde esta é menos frequente (viu-se quanto a isto, nas tabelas em que constavam os vários modelos dos diferentes aparelhos de áudio e seus respectivos preços, que o tempo de permanência no mercado de um mesmo modelo era superior no caso do três em um, em

relação aos demais). Este aparelho, mesmo em sua versão mais sofisticada, nunca ostentou o título de "produto de alta tecnologia", como o que ocorre com os systems ou modulares. Decorre daí também a menor diferença entre o preço do modelo mais caro e do mais barato, pois se esta diferença fosse muito acentuada, os consumidores iriam preferir adquirir um system pagando um pouco mais. O que ocorre com o três em um também é que, por estar a sua imagem associada a produto de características populares e, portanto, voltado a um mercado de faixa de renda menor (o que não conferia ao possuidor nenhum "status") muitas vezes este aparelho sofria algumas alterações a fim de se assemelhar a um system, que possuía a imagem de ser tecnologicamente avançado e não carregava o estigma de produto "popular". Assim, a diferenciação do três em um era pequena enquanto três em um, mas como foi observado, este era muitas vezes "transformado" em system.

Confirmando a afirmação da tese de Margarida A. C. Baptista, no período inicial (desde a década de setenta, até 1984) a Philco e a Philips destacaram-se como tendo seus produtos voltados para um mercado consumidor de renda média baixa e portanto com custos inferiores e menor diferenciação de produto. Após o insucesso desta estratégia, estas empresas reestruturaram-se, a fim de criarem para seus produtos uma imagem de alta qualidade. Como exemplo, basta dizer que a Philco passa a produzir systems (e videocassetes) sofisticados a partir de 1984, para atender

às faixas mais sofisticadas do mercado(\*). Além disto, a Philips, juntamente com a Sony e, logo após estas duas, a Gradiente, foi a pioneira no lançamento do toca discos a "laser" no Brasil, no bojo das mudanças após o primeiro triênio da década de oitenta.

Quanto ao toca discos a "laser", lançado em 1984, mas já apregoado pela Revista SOMTRÊS em 1979, como uma "revolução" que iria dominar o mercado em pouco tempo é relevante mencionar que, a partir do segundo semestre de 1985, iniciou-se uma reação por parte dos produtores de toca discos analógicos, a fim de dar uma sobrevida ao ciclo de vida destes produtos. Em dezembro de 1985, a Revista SOMTRÊS publicou um artigo que começava assim: "Mesmo que você esteja encantado (e com razão) com a qualidade do CD, ainda teremos muito anos antes de trocar toda a sua linha de LPs pelos disquinhos. E os fabricantes sabem disto. Resultado: os modelos de toca discos analógicos oferecem qualidade cada vez maior"(18). Este artigo referia-se aos modelos lançados pela Philco, Sony e Gradiente.

A Gradiente, nos diversos aparelhos pesquisados, destacou-se por ocupar todos os segmentos de mercado, sendo

---

(\*). Apesar disto, segundo declaração de Adalberto Machado, diretor executivo da Philco Hitachi àquela época (1984), esta empresa buscou, no Brasil, investir na faixa mais popular do mercado de áudio por ser o setor mais sofisticado muito especializado e o mercado brasileiro não oferecer, naquela conjuntura, muitas perspectivas para modelos assim.

neste período a líder do mercado de áudio em geral. Quanto a isto, cabe mencionar uma reportagem da Revista SOMTRES a respeito desta empresa. O título do artigo é: "Gradiente: em todo o mundo só uma empresa domina sozinha todo um mercado". O artigo diz que o primeiro mercado mundial de áudio é o dos Estados Unidos, o segundo, do Japão. O Brasil é o oitavo/nono mercado. Nos vinte maiores mercados, as marcas japonesas ocupam, coletivamente, mais de 50% dos mercados, chegando a 90%. Isto só não ocorre em dois mercados: Brasil e México. Em ambos por causa da Gradiente(19). Como exemplo de sua capacidade de diferenciação enquanto barreira à entrada, a Gradiente dificultou a expansão da Sony no mercado nacional de áudio.

Finalmente, com base nas pesquisas efetuadas e no que foi aqui exposto, podem-se destacar alguns pontos principais enquanto conclusão do presente trabalho. Estas conclusões referem-se ao período que se propôs estudar(1980 a 1986), à excessão de algumas tendências apontadas para um prazo mais longo.

O setor de eletrônica de consumo é um setor oligopolista diferenciado, bem como seu segmento de áudio, sendo, portanto, a diferenciação de produto a estratégia competitiva fundamental, em detrimento da competição via preços. Porém, mesmo relegada a um segundo plano, esta forma de conquista de mercado não pode ser desprezada.

A análise da indústria e do mercado mundiais de bens eletrônicos de consumo no período abordado (1980 a 1986) permitiu afirmar, quanto à indústria, ser esta internacionalizada; com alto grau de concentração; altos investimentos em tecnologia, a fim de incrementar a qualidade do produto, imprimindo-lhe durabilidade, confiabilidade e melhor desempenho segundo suas especificações - ou seja, com base na diferenciação -. Além disto, o Japão tem hegemonia na indústria em questão, apesar de serem os Estados Unidos o seu maior mercado.

O mercado de eletrônicos de consumo, nos países de industrialização avançada, tem peso reduzido, se comparado ao mercado de eletrônica profissional. Nos países em desenvolvimento, ao contrário, predomina o segmento de mercado dos bens eletrônicos de consumo, pois seu mercado ainda não atingiu o grau de maturidade e difusão como o dos países de industrialização avançada. Porém, nestes últimos, o mercado tende a ser reaquecido no fim da década de oitenta e início da próxima, por causa dos "novos produtos" que lhe imprimem dinamismo. Outra tendência de mercado é no desenvolvimento e implantação de sistemas interativos, cujo principal exemplo é a digitalização.

O Brasil, na década de oitenta, aproxima o padrão de concorrência de sua indústria de eletrônicos de consumo

ao padrão internacional, enfatizando a diferenciação de produto na ocupação do mercado. Esta indústria se destina ao abastecimento do mercado interno e, no caso do segmento de áudio, no período tratado, predomina o capital nacional. Mas as empresas nacionais dependem das estrangeiras, principalmente das japonesas, em termos de capital e de tecnologia. O perfil desta indústria foi redefinido ainda na década de setenta, através da implantação da ZFM como pólo industrial e da conquista da hegemonia japonesa na indústria em questão.

O mercado brasileiro apresentou dinamismo na década de setenta, reduzindo seu fôlego no início da década de oitenta. Isto se deveu, principalmente, à recessão dos anos 1980 a 1983, que condicionou mudanças nas estratégias empresariais. É exatamente isto o que se deseja comprovar com este trabalho: com a queda nas vendas dos eletrônicos de consumo, mais especificamente, no segmento de áudio, a estratégia de diferenciação de produto assume outras FORMAS. Estas FORMAS já se delineavam internacionalmente, com a tendência à convergência tecnológica entre os segmentos do complexo eletrônico. Esta tendência se desdobra na compactação dos equipamentos, influenciada pelo desenvolvimento da microeletrônica, base da indústria eletrônica de consumo, que permite uma maior integração do sistema, de modo a reduzir as conexões necessárias e aumentar a qualidade e confiabilidade do aparelho. Bem,

estas tendências internacionais repercutiram rápida e efetivamente no Brasil, devido ao momento de crise e queda das vendas. Assim, as empresas brasileiras, sem abrir mão da diferenciação enquanto estratégia fundamental da indústria, direcionam esta diferenciação para o segmento de produtos mais populares, incrementando a tecnologia e qualidade dos produtos (a fim de aumentar-lhes a confiabilidade e durabilidade, além do melhor desempenho nas funções a que se destinam e do incremento de suas especificidades) sem que isto implique em preços elevados ao consumidor . As FORMAS de diferenciação de produto neste período tiveram como objetivo a conquista de espaço nos segmentos de mais baixa renda e o incentivo ao segmento de renda mais elevada a adquirir produtos menos sofisticados, como um segundo ou terceiro aparelho de som. É pensando no aumento ou manutenção das vendas que surgem os systems e microsystems, a partir de 1983, e que os radiogravadores ganham impulso. Com a ascensão destes produtos, perdem espaço os modulares, que dominavam o mercado na década de setenta e até os primeiros anos da década de oitenta.

## NOTAS:

- (1) POSSAS, M.L. Estrutura de Mercado em Oligopólio. 2ª ed., São Paulo, Editora Hucitec, p. 163.
- (2) GUIMARÃES, E.A. Acumulação e Crescimento da Firma: Um estudo da organização industrial. Rio de Janeiro, Editora Zahar, 1982, p. 25.
- (3) Para maiores esclarecimentos, ver POSSAS, M.L. op. cit., ps. 168 a 182 para se observar critérios, metodologias e a tipologia propriamente dita.
- (4) GUIMARÃES, E.A., op. cit., p. 64.
- (5) PENROSE, E. Op. cit. tradução esp. cap. VII A Economia da Diversificação, extraído da Revista de Administração de Empresas, Vol. 19, nº 4, s.d., mimeo, p. 5 e. para uma visão mais detalhada, é pertinente a leitura deste capítulo.
- (6) GUIMARÃES, E.A., Op. cit., p. 36.
- (7) Ver PORTER, M.E., Vantagem Competitiva... op. cit., todo o capítulo 4, que trata minuciosamente da diferenciação. Neste trabalho, não se busca um tratamento exaustivo da diferenciação em si, mas apenas

os aspectos considerados relevantes para embasar, teoricamente, o trabalho de pesquisa.

(8) Idem, ibidem, p. 121.

(9) Idem, ibidem, p. 131.

(10) Ver M.S.POSSAS e alii

(11) GUIMARÃES, E.A., Op. cit., p. 36.

(12) GUIMARÃES, E.A., Op. cit., p. 37.

(13) PEREZ, C. Hacia una estrategia de desarrollo integral del sector electrónico en Venezuela, Julho de 1985 p.III p.93 apud BAPTISTA, M.A.C. A Indústria Eletrônica de Consumo aNível Internacional e no Brasil: Padrões de Concorrência, Inovação Tecnológica e Caráter de Intervenção do Estado. Campinas, 1987, Dissertação de Mestrado, Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, mimeo.

(14) REVISTA SOMTRES, São Paulo, Ed. Três, n.8, agosto 1979.

(15) Idem, ibidem, n.58, outubro 1983.

(16) Idem, ibidem, n.70, outubro 1984.

(17) Idem, ibidem, n.67, julho 1984.

(18) Idem, ibidem, n.84, dezembro 1985.

(19) Idem, ibidem, n.83, novembro 1985.

BIBLIOGRFIA BASICA:

A) Dicionários:

1) DICIONARIO DE ECONOMIA, São Paulo, Ed. Nova Cultural, col. "Os Economistas", s.d.

B) Livros e Periódicos:

1) REVISTA AUDIO, Broadway, NY, Audio Publishing Editorial, v.73, n.10, outubro 1989.

2) BAIN, J. Barriers to New Competition, Cambridge, Harvard U.P., Mass., 1956 trad.esp. cap.I "A Importância da Condição de Entrada", Campinas, Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, s.d., mimeo.

3) GUIMARAES, E.A. Acumulação e Crescimento da Firma: Um Estudo da Organização Industrial, Rio de Janeiro, Zahar, 1982.

4) REVISTA HI-FI, Lisboa, Ed.Ferreira e Bento Ltda., ano1, n.4, julho 1988 versão portuguesa da Revista "What Hi-Fi?".

5) PENROSE, E. The Theory of the Growth of the Firm, Oxford, Basil Blackwell, 1959.

6) PENROSE, E. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford, Basil Blackwell, 1959. Trad. esp. cap. VII "A Economia da Diversificação", extraído da REVISTA de Administração de Empresas, vol. 19, n.4, s.d., mimeo.

7) PORTER, M.E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência, 2a edição, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1989.

8) PORTER, M.E. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1989.

9) POSSAS, M.L. Estruturas de Mercado em Oligopólio, 2a edição, São Paulo, Ed. Hucitec, 1987.

10) REVISTA SOMTRES, São Paulo, Ed. Três, 1979 a 1986.

C) Teses:

1) BAPTISTA, M.A.C. A Indústria Eletrônica de Consumo a Nível Internacional e no Brasil: Padrões de Concorrência, Inovação Tecnológica e Caráter de Intervenção do Estado, Campinas, 1987, Dissertação de Mestrado, Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, mimeo.