

ÁREA TEMÁTICA

Globalização e internacionalização de empresas.

COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE INSTRUMENTOS MÚSICAIS NO ESTADO DE SÃO PAULO – UMA ANÁLISE PRELIMINAR PELO MODELO DO DIAMANTE DE PORTER

AUTOR

DANIEL RODRIGUES PIRES BEZERRA

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

dnrbezerra@gmail.com

RESUMO

A indústria de instrumentos musicais brasileira tem se desenvolvido nos últimos anos. A abertura das barreiras comerciais no início da década de 90 forçou a indústria nacional a buscar a inovação e a reinvenção em busca da sobrevivência, e atualmente diversas empresas brasileiras participam do mercado internacional. A maior parte destas empresas encontra-se no estado de São Paulo. Pela análise preliminar da indústria de instrumentos musicais do estado de São Paulo pelo estudo dos determinantes de vantagem competitiva que formam o modelo do diamante de Porter, pôde-se observar que a indústria possui grandes vantagens, como a abundância de recursos naturais, o apelo da música brasileira e pontos isolados de inovação e modernização, o que torna o setor heterogêneo entre segmentos. Enquanto a indústria local possui um grande potencial de se tornar uma fonte de global players no segmento de instrumentos de percussão, outros segmentos sofrem pela falta de uma estrutura administrativa mais moderna, e a atuação do governo não causa efeitos positivos na competitividade local, além de que estas empresas encontram na invasão dos produtos chineses uma grande barreira para disseminação do produto nacional no mundo.

ABSTRACT

The musical instrument industry in Brazil has developed in the last years. The opening of the national trade frontiers in the early 90's has forced the national industry to search for innovation and reinvention in order to survive, and nowadays several Brazilian companies participate in the international market. The majority of these companies are located in São Paulo state. By a preliminary analysis of São Paulo's musical instruments industry using the competitive advantage determinants that constitute Porter's diamond model, it was observed that the industry has great advantages, like abundance of natural resources, Brazilian music's appeal and isolated points of innovation and modernization, what makes the sector a heterogeneous one between segments. As the local industry has a great potential as a source of global players in the percussion instrument segment, others suffer from lack of a more organized management structure, and the government's actuation does not generate positive effects in local competition, besides the fact that these companies find in the Chinese products invasion a great barrier to the dissemination of the national products around the world.

Palavras-chave: Competitividade, Diamante de Porter, Instrumentos musicais

INTRODUÇÃO

De acordo com o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), Até o início da década de oitenta, a indústria brasileira de instrumentos musicais ainda importava basicamente todos os seus insumos, mesmo sendo o País uma excelente fonte de recursos naturais, e, por vezes estes insumos eram originários de nossas próprias florestas. Em 1982, o ex-presidente João Figueiredo, indignado com este panorama, ordenou a realização de uma pesquisa comparativa entre as características das madeiras importadas e a potencialidade sonora de 150 madeiras brasileiras. Os resultados atestaram que madeiras brasileiras como Pau-brasil, Pau-marfim e Jacarandá-da-bahia poderiam substituir sem perda de qualidade sonora 13 espécies estrangeiras importadas para uso em instrumentos musicais de corda. Pesquisas posteriores identificaram novas espécies com características adequadas para diversas etapas de fabricação de instrumentos musicais. Mas mesmo assim, a indústria brasileira permaneceu adormecida por mais de uma década, sendo necessária uma invasão de produtos importados no início da década de 90 para mobilizar o setor em uma direção evolutiva.

Segundo dados da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), a indústria de instrumentos musicais brasileira representou em 2004 um faturamento de R\$ 460 milhões, empregando 5,1 mil pessoas e exportando cerca de US\$ 9 milhões. Em 2005 o valor de exportações dobrou, chegando a US\$ 18,6 milhões, e chegou em 2006 à cerca de US\$ 20 milhões. O crescimento do setor pode ter ocorrido graças à maior exposição dos músicos brasileiros no cenário musical internacional, que gerou um maior interesse pelos ritmos musicais nacionais e conseqüentemente uma procura pelos instrumentos musicais brasileiros, como o pandeiro, a cuíca, o cavaquinho e muitos outros. Outro fator de aumento de interesse pode ter sido a valorização das capacidades acústicas de instrumentos fabricados com madeiras brasileiras, algumas delas internacionalmente consideradas exóticas e requintadas, como a Araucária, o Pau-marfim e o Goiabão (conhecida também pelo nome Bapeva).

No cenário atual da indústria de instrumentos musicais, a expectativa, segundo a Associação Nacional dos Produtores de Instrumentos Musicais (ANAFIM), é um crescimento em 60% na produção nacional até 2010, com um volume de exportações na ordem de US\$ 30 milhões, o que representaria hoje 1% do mercado global, que atualmente gira em torno de US\$ 3 bilhões. Esta expectativa motivou este ensaio, que busca entender a indústria local e sua competitividade no cenário global, utilizando o modelo do diamante (PORTER, 1990), composto pelos determinantes de vantagem competitiva nacional, como referência. Estes determinantes visam explicar porque determinadas empresas localizadas em certos países conseguem se diferenciar consistentemente, buscando ininterruptamente melhorias e inovações, em uma busca profunda por vantagem competitiva, não focando apenas na redução de custos (PORTER, 1990). A análise contida neste ensaio focou o estado de São Paulo, já que o modelo pode ser aplicado a uma região geográfica, cidade ou estado (PORTER, 1990, p. xi), e a escolha foi baseada no fato de que, dos 38 associados à ANAFIM, 27 estão situadas neste estado. A análise possui a limitação de ter sido realizada baseada em dados genéricos do estado e do país, obtidos em órgãos governamentais e de dados obtidos junto a empresas e associações, e seu objetivo é traçar um perfil preliminar do setor, que instigue estudos mais aprofundados sobre o objeto de estudo.

PANORAMA DO MERCADO

Porter (1990) nos diz que a prosperidade de uma região é criada a partir da capacidade que seus setores industriais têm de modernizar e inovar, e que esta modernização e inovação são

induzidas por pressões vindas de rivais, fornecedores e clientes. Esta modernização e inovação ajudam a aumentar a competitividade nacional, que é função da produtividade, do capital e dos recursos naturais empregados (SERIO, FIGUEIREDO e CONTI; In: SERIO, 2007, p. 19). A indústria de instrumentos musicais brasileira viu-se forçada a inovar e a modernizar-se a partir do início da década de 90, com a invasão de produtos importados propiciada pela abertura comercial durante o governo Collor. Muitas empresas deixaram de existir, pela incapacidade de competir com as vantagens competitivas das multinacionais de países considerados “first movers” (BARTLETT e GHOSHAL, 2000).

De acordo com o IBGE, foi no ano de 2001 que houve um comportamento distinto da economia, com uma forte oscilação no mercado de câmbio, influenciada pelas incertezas no cenário internacional decorrentes da instabilidade econômica na Argentina e da desaceleração da economia norte americana, além dos atentados terroristas do dia 11 de setembro daquele ano. A taxa cambial variou de R\$ 1,95/US\$, em janeiro, para R\$ 2,36/US\$, em dezembro, com uma taxa média anual de R\$ 2,35/US\$ e uma desvalorização do Real de cerca de 28,3% no ano. A moeda nacional terminou o ano seguinte cotada a R\$ 3,63/US\$, ou seja, sofrendo novamente forte depreciação, de cerca de 52,5%. Os impactos sobre a balança comercial foram positivos. O saldo comercial cresceu significativamente em relação ao ano de 2001, atingindo a cifra de US\$ 13,1 bilhões. Isso foi possível pelo aumento de 3,7% no valor das exportações (US\$ 60,4 bilhões) e, sobretudo, pela expressiva queda de 15,0% no valor das importações (US\$ 47,2 bilhões). Esta queda nas importações possibilitou a criação de boas oportunidades para fabricantes locais, pois o mercado estava pronto para uma nova safra de produtos nacionais, e um maior acesso à informação em um mundo globalizado permitiu aos fabricantes grandes avanços em P&D sem elevados investimentos.

Para Ricupero (2006), o comércio no mundo tem crescido muito mais rápido que a produção mundial, e como consequência, os investimentos diretos estrangeiros tornaram-se mais importantes que os esforços de exportação. A existência de subsidiárias de empresas em diversos países aumentou o fluxo de capitais entre países, o que tem causado

“... a mescla de capitais e a instalação de filiais em outros países, dando a muitas empresas características internacionais. Neste quadro globalizado, a internacionalização de empresas se afigura como algo de inevitável” (RICUPERO, 2006. In: ALMEIDA, et al. 2006).

Após um período de moeda forte, que possibilitou um amplo acesso a instrumentos musicais de qualidade produzidos por *global players*, os fabricantes nacionais que buscaram desenvolver competências distintivas que trouxessem vantagens competitivas conseguiram a sobrevivência pela reinvenção. Posteriormente, com uma moeda desvalorizada, mas com índices de inflação controlados, aliados aos avanços de P&D do setor, o Brasil tornou-se um “Late Mover” (BARTLETT e GHOSHAL, 2000), ingressando no mercado global de instrumentos musicais através de exportações através de distribuidores locais.

Porter (1998) nos argumenta que a localização das empresas é fundamental para a competição, afirmando que fatores existentes em uma determinada região, como abundância de capital intelectual, a existência de um porto natural, ou um baixo custo de mão de obra representam uma grande fonte de vantagem competitiva, e naturalmente conglomerados de empresas afins interconectadas e geograficamente concentradas, ou *clusters*, se formam de maneira a garantir a competitividade, pois alguns recursos podem se tornar cruciais para um determinado setor, e por vezes impossíveis de serem superados pelos rivais distantes. Neste contexto, o estado de São Paulo se destaca em diversas vertentes. De acordo com a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE), a região metropolitana do estado de São Paulo é o *locus* principal da atividade industrial e de serviços do país, e o interior do estado apresenta

um peso sem paralelos na atividade econômica do país. O produto interno bruto do estado representou em 2004 30,9 % do total nacional. Naturalmente, a maior parte das empresas relevantes no mercado de instrumentos musicais busca usufruir destas características, situando-se em São Paulo.

A indústria de instrumentos musicais do estado de São Paulo apresenta algumas características que merecem serem ressaltadas. As empresas existentes no estado de São Paulo são em sua maioria empresas de pequeno e médio porte, algumas delas com produtos artesanais, e o mercado está dividido em vários segmentos, tais como equipamentos de áudio, instrumentos musicais eletrônicos, instrumentos de cordas, instrumentos de sopro, instrumentos de percussão e acessórios. A conexão entre os segmentos existe pela complementaridade dos produtos, como por exemplo, a guitarra que necessita encordoamento, cabos de áudio, estantes de suporte, amplificadores de som, palhetas e pedais de efeitos, ou a bateria que necessita de peles, pratos, baquetas, estantes de pratos, bancos e chaves de afinação. Desta forma, um aumento nas vendas de contrabaixos alavanca as vendas de diversos outros produtos. A competição entre empresas de mesmo segmento também ajuda a “esquentar” o mercado.

PRINCIPAIS EMPRESAS DO ESTADO

Na indústria de instrumentos musicais, encontramos algumas diferenças entre os diversos segmentos. As necessidades dos consumidores também variam conforme se analisa diferentes ramos da indústria. Foram identificadas as principais empresas do estado, levando em conta sua participação no mercado internacional, de acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. No segmento de instrumentos de cordas, encontramos uma grande gama de *luthiers*, que são os artesãos que constroem ou reparam instrumentos de cordas, e que em sua maioria trabalha autonomamente, e que junto com os fabricantes industrializados nacionais competem diretamente com os fabricantes estrangeiros. A principal empresa nacional do segmento, e a mais antiga empresa produtora de instrumentos musicais do país, a Giannini, fundada em 1900, encontrou muitas dificuldades com a abertura das fronteiras nacionais para produtos estrangeiros. Após o fechamento do capital em 1999, para salvar-se da inevitável falência, a empresa passou por um processo de reengenharia em sua estrutura, onde linhas de produtos foram canceladas pela incapacidade de competir com os produtos asiáticos de baixo custo. A empresa focou suas atividades na produção de instrumentos de corda feitos de madeira. A pesquisa realizada durante a década de 80 sobre as alternativas nacionais de madeiras para instrumentos musicais possibilitou a utilização de madeiras nacionais de alta qualidade a baixo custo, e a Giannini mudou suas instalações produtivas para a cidade de Salto, interior de São Paulo, pela tranquilidade e qualidade de vida superior ao da capital do estado. Esta mudança propiciou o ambiente desejado pelos gestores para a produção de seus instrumentos. A principal concorrente da Giannini, a Di Giorgio, segue estratégias semelhantes, e sua fábrica encontra-se também no interior do estado, mais especificamente na cidade de Franco da Rocha, com cerca de 200 funcionários. A Giannini e a Di Giorgio são os dois fabricantes do estado que atuam no cenário internacional.

No segmento de metais, a Weril é a única empresa atuante no mercado internacional, e trata-se de uma empresa centenária (fundada em 1906), também locada em Franco da Rocha, e sua força reside na experiência e técnicas repassadas de geração a geração, e na riqueza de recursos naturais do país (o Brasil é o maior produtor mundial de cobre, matéria prima básica do segmento). De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o segmento de instrumentos de metais é o que mais exportou no triênio 2003 – 2005,

O segmento de instrumentos de percussão apresenta o maior número de empresas egressas no mercado internacional, com cerca de 10 fabricantes paulistas. O maior exportador nacional de instrumentos de percussão é a Multialloy Metais e Ligas Especiais, conhecida no mercado como Orion Cymbals. A Orion Cymbals fabrica pratos para percussão, e tem pelo menos três concorrentes com participação no mercado internacional de pratos. São eles a Cem Por Cento Musical Indústria e Comércio, conhecida com Octagon Cymbals, e a Harpy Instrumentos Musicais, fabricante da marca Krest Cymbals. A tecnologia de fabricação de pratos no Brasil desenvolveu-se consideravelmente nos últimos anos, e a qualidade dos produtos tem crescido, tanto que os pratos nacionais são os mais vendidos no país, onde só a Orion Cymbals detém mais que 35% do mercado nacional, à frente dos concorrentes chineses, americanos e europeus. A matéria prima utilizada pelos fabricantes é o cobre, e as tecnologias utilizadas encontram-se em acelerada evolução, com músicos estrangeiros de renome atestando a qualidade dos pratos brasileiros e com críticas positivas dos produtos em revistas internacionais especializadas.

Os fabricantes de instrumentos de percussão de madeira representam a maior parte dos exportadores do segmento, com 6 atuantes. A RMV instrumentos musicais é a líder do setor nacional, produzindo e comercializando baterias, pandeiros, acessórios, entre outros. Seu maior trunfo foi a criação de fatores especializados. A RMV transformou a desvantagem de custos de mão de obra e pouca experiência na fabricação de baterias (a RMV existe desde 1975, mas a produção de baterias iniciou-se no ano de 1999) em vantagem ao criar uma linha de montagem, e pela busca de alternativas como utilização de novas madeiras e utilização de materiais inovadores, como a utilização de polímeros injetadas no lugar de metais na fabricação de seus produtos, que ajudaram a empresa a consolidar seu nome no mercado interno através do constante aumento na qualidade dos seus produtos, com preços bem abaixo dos concorrentes estrangeiros, além de um bom conceito técnico atestado por revistas especializadas estrangeiras. A Odery Drums surgiu em 1989, quando foi construída a primeira bateria. A empresa, situada em Campinas, até pouco tempo atrás produzia apenas por encomenda, mas a evolução do segmento criou a necessidade de mudança de posicionamento. A Odery hoje em dia importa algumas peças da China, mas a competência essencial (PRAHALAD e HAMEL, 1990) da empresa é o caráter artesanal e personalizado de seus produtos, que gozam de boa reputação técnica no exterior, tendo também recebido boas críticas em revistas especializadas internacionais. A Bauer Percussion produz diversos instrumentos de percussão, que vão de baterias até tambores típicos africanos e brasileiros. Surgiu em 1984, sob o nome fantasia Raul Instrumentos de Percussão. Após 1995, com a saída de um dos fundadores, a empresa mudou seu nome em 2000, para Bauer Percussion Indústria e Comércio Ltda., e atualmente exporta para vários países, além de participar de diversas feiras internacionais de instrumentos musicais. A Contemporânea Musical surgiu na década de 50, fabricando instrumentos musicais de samba, fornecendo para as escolas de samba. Em 1975, seu proprietário percebeu o surgimento do pagode, e apressou-se em criar novos instrumentos para atender aos músicos deste novo estilo. Até hoje, a empresa continua a inovar criando instrumentos para atender o mercado diversificado de ritmos regionais. Atualmente, a Contemporânea é referência mundial na produção de instrumentos brasileiros, e tem buscado a fabricação de instrumentos típicos de outros países, como o cajón.

No ramo de equipamentos de áudio, destacamos a Staner e a Ciclotron. A Staner surgiu em 1975, e sua fábrica encontra-se localizada na cidade de Presidente Prudente. A empresa alega estar entre as 70 maiores empresas de áudio do mundo, possuidora de uma linha de mais de 100 produtos, incluindo amplificadores de som para instrumentos musicais. A Ciclotron surgiu em 1973, na cidade de Barra Bonita, e atualmente conta com um parque industrial de 20.000 m².

Assim como a Staner, produz diversos equipamentos de áudio, entre eles amplificadores para instrumentos musicais.

METODOLOGIA DE ANÁLISE

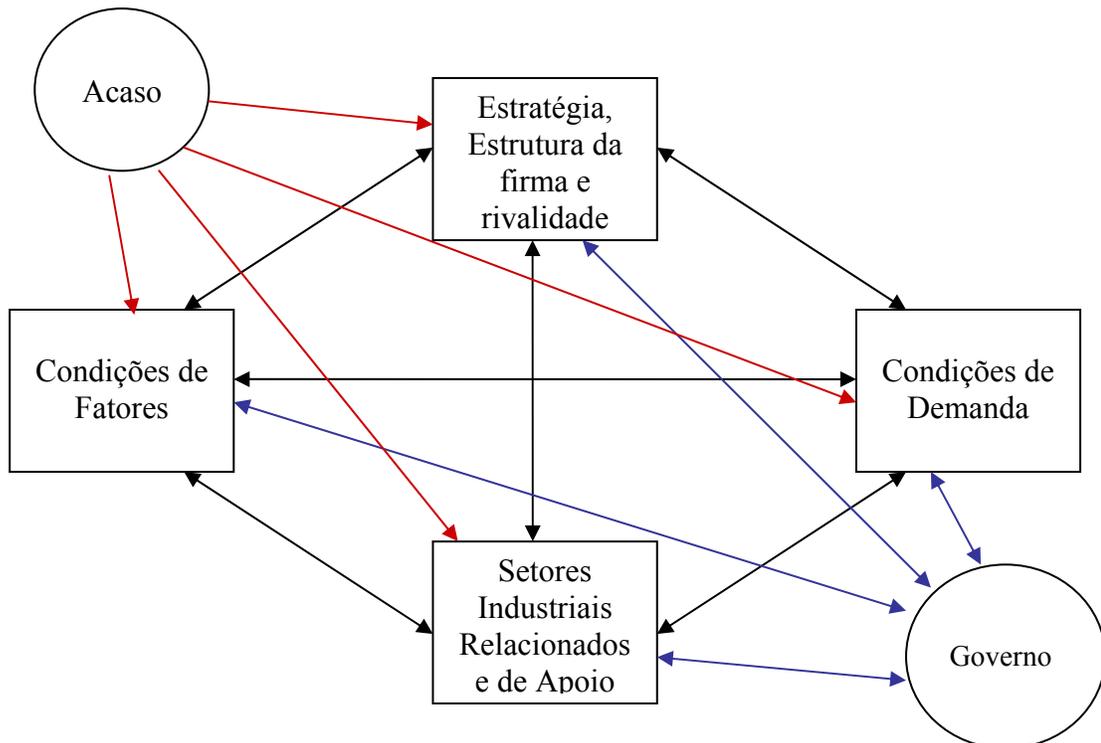
Para análise da indústria de instrumentos musicais do estado de São Paulo, foram utilizados os determinantes de vantagem competitiva (PORTER, 1990), também conhecidos como modelo do diamante.

O modelo do diamante identifica quatro atributos, que uma vez analisados revelam os aspectos de uma região que colaboram para o estabelecimento e operacionalidade das indústrias locais. São eles (PORTER, 1990):

- Condição de Fatores – A situação do estado em relação aos fatores de produção e à infraestrutura necessária para a competição;
- Condições de Demanda – Natureza do mercado interno;
- Setores Industriais Correlatos e de Apoio – Presença ou não de fornecedores e setores relacionados competitivos a nível internacional;
- Estratégia, Estrutura da firma e Rivalidade – Condições regionais sobre as quais empresas são criadas, organizadas e dirigidas, e a natureza da competição interna;

A análise por estes determinantes visa estabelecer o ambiente no qual as empresas nascem e internalizam a competição, e estes são complementados pelos papéis do governo e do acaso (PORTER, 1990), e que podem ser representados através do diagrama a seguir:

Figura 1: Diamante de Porter, atuação do Governo e do acaso no sistema.



Fonte: Porter (1990, p. 127).

A indústria de instrumentos musicais de São Paulo foi analisada dentro de cada um dos pontos do diamante, sendo analisado ainda o papel do governo, que afeta diretamente a estrutura do diamante (PORTER, 1990). O papel do acaso, ou seja, de acontecimentos imprevisíveis que afetam a estrutura da indústria é definido pelo impacto causado na competitividade local. Pela análise, foi observada a existência de um “micro *Cluster*” (CHORINCAS, J., MARQUES, I. e RIBEIRO, J. F., 2001, p. 03) dentro da indústria, mais especificamente no segmento de instrumentos de percussão.

ANÁLISE DA INDÚSTRIA PELO DIAMANTE

A seguir, temos uma análise dos pontos do diamante e dos papéis do governo e do acaso na indústria paulista estudada.

Condições de fatores

O estado de São Paulo possui o maior parque industrial do país. De acordo com o SEBRAE, no estado de São Paulo, a mão-de-obra da indústria corresponde a 40,7 % de todos os empregados do estado, o que corresponde a cerca de 3,03 milhões de pessoas, e a remuneração média no estado é cerca de 19% acima da média nacional. No estado de São Paulo encontramos uma excelente estrutura de transportes, com rodovias em ótimas condições, em geral em duas mãos, além de aeroportos internacionais capazes de receber carga aérea (Aeroportos de Guarulhos e Campinas).

Porter (1990) nos relembra a teoria econômica padrão, afirmando que os fatores de produção determinam o fluxo do comércio. Mas estes fatores não são herdados, e sim criados, como por exemplo uma tecnologia inovadora empregada em um processo produtivo, ou a busca de novas alternativas de um determinado recurso. A indústria de instrumentos musicais do estado tem buscado a inovação em busca da redução de custos e ao mesmo tempo vantagens distintivas. A utilização de polímeros injetados na indústria de instrumentos de percussão é um exemplo, enquanto a busca de madeiras alternativas e de menor custo acaba por renovar o setor, que tem a possibilidade de inserir novas opções de produto no mercado, sem necessariamente perder a qualidade, e às vezes ganhando o status de produto “exótico”.

Condições de Demanda

A vantagem competitiva existe em setores onde a demanda local proporciona aos fabricantes um prévio *insight* das necessidades emergentes dos compradores e onde compradores exigentes pressionam as empresas a inovarem mais rapidamente, de forma que seus produtos sejam mais interessantes que os dos rivais estrangeiros (PORTER, 1990).

Faltam dados mais específicos sobre o perfil de compra dos consumidores de instrumentos musicais, mas o perfil do consumidor brasileiro determinado por uma pesquisa da empresa Latin Panel nos diz que o consumidor brasileiro está cada vez mais exigente quanto à qualidade preço e promoções. Esta exigência pode ser explicada pelos efeitos da criação do Código de Defesa do Consumidor, ou pelos avanços na tecnologia de acesso à informação. Outro dado interessante da pesquisa é que 15% dos consumidores brasileiros decidem suas compras pela marca. Isto se dá pelo caráter tradicionalista que o brasileiro ainda possui, que em muitos casos encontra na aquisição de produtos de marcas líderes uma maneira de se presentear. Neste

aspecto, as empresas nacionais têm ainda uma desvantagem, pois o produto importado de fabricantes tradicionais ainda possui um forte apelo junto ao consumidor. A RMV conseguiu um aumento de vendas ao tomar uma decisão polêmica, ao pré-fixar o preço de seus produtos, determinando a margem de seus distribuidores. Com isso, a RMV manteve seus produtos com preços abaixo de seus concorrentes estrangeiros, e mesmo não tendo a mesma tradição de seus concorrentes, acabou ganhando a liderança na venda de baterias no país.

Setores Industriais Correlatos e de Apoio

A empresas de uma região ganham vantagem competitiva quando seus fornecedores são concorrentes globais (PORTER, 1990). Além disso, a competitividade doméstica possibilita um fluxo de informações entre as empresas e a tecnologia empregada por um dos integrantes da indústria ajuda a fomentar a inovação e a modernização do setor como um todo (PORTER, 1990). No caso da indústria paulista de instrumentos musicais, observamos que no mercado de instrumentos de cordas, não há um fluxo de informação entre concorrentes, uma vez que os esforços de inovação são limitados, e o pequeno número de fábricas do segmento não permite uma competição doméstica mais intensa. Já na indústria de pratos para percussão, a Orion, a Octagon e a Krest acabam por fomentar a competição local pela busca de novas técnicas de usinagem, martelamento e prensamento dos pratos, de forma a melhorarem seus produtos e também para protegerem-se da invasão de produtos chineses enfrentada nos últimos anos. A indústria de equipamentos de áudio viu no aumento do consumo de instrumentos musicais, e na popularização de softwares de gravação digital uma oportunidade no mercado de estúdios caseiros, e a Ciclotron, paralelamente à Staner, aumentaram a variedade de produtos, e aproveitando-se da estrutura de produção de equipamentos eletrônicos da Zona Franca de Manaus, continuam a buscar a melhoria de seus produtos, sempre balizados pela concorrência um do outro.

Estratégia, estrutura da firma e rivalidade

A competitividade resulta da convergência de práticas de gestão e das culturas organizacionais casuais da região, bem como das fontes de vantagem competitiva existentes no setor (PORTER, 1990). Ainda, o talento e as habilidades, além da presença de rivais locais fortes pode estimular a vantagem competitiva. Porter (1990) nos diz ainda que a localização geográfica pode ampliar a força da rivalidade local.

Algumas empresas fabricantes de instrumentos musicais do estado de São Paulo possuem uma estrutura administrativa bem organizada, utilizando técnicas de gestão consagradas internacionalmente, como Kanban, 5S ou Just-in-time. Mas o caráter familiar da maior parte destas empresas ainda faz que perseverem a intuição e a tradição na determinação de estratégias e metas. Por um lado, a busca da vinculação da tradição ao nome da empresa tem rendido frutos à fabricantes como a Odery drums, a Giannini e a Di Giorgio, que a cada dia ganham mais conceito no mercado local, e atraem clientes que procuram a tradição, mas não têm condições de adquirirem produtos estrangeiros consagrados, mas por outro lado, o foco na inovação de empresas como a Orion Cymbals, a RMV e a Contemporânea possibilitam a estas empresas maiores oportunidades no mercado internacional, que encontra-se mais ávido por novidades do que nosso mercado, que ainda não está maduro (KHANNA, PALEPU e SINHA, 2005). A competitividade no setor encontra-se mais acirrada no segmento de instrumentos de percussão, que tem crescido bastante nos últimos anos, em parte pelo desenvolvimento das empresas que

buscavam as oportunidades internacionais geradas pela desvalorização do Real no início desta década. Como o Brasil apresenta um apelo cultural mais forte para instrumentos de percussão, o produto nacional encontrou uma boa aceitação em mercados mais maduros como Estados Unidos e Alemanha. Desta forma, vários fabricantes dedicaram esforços em direção à competitividade internacional, o que acabou por fomentar o crescimento do mercado interno, pois pela primeira vez o consumidor brasileiro teve acesso a produtos de qualidade atestada internacionalmente (um conceito importante para o consumidor brasileiro), por preços bem mais baixos que os concorrentes estrangeiros de qualidade semelhante. Mesmo os instrumentos de percussão chineses ainda não possuem um forte apelo junto ao consumidor brasileiro pela reputação ainda vigente de produtos de baixa qualidade.

O fato de a maior parte das empresas se encontrarem no estado de São Paulo faz que o conhecimento flua mais facilmente, mas percebe-se que apenas o segmento de instrumentos de percussão têm esta competitividade local mais estabelecida, até pelo maior número de *players*. A pressão interna acaba fomentando o crescimento mais acelerado deste segmento, e os demais segmentos ficam presos entre o tradicionalismo e a competitividade internacional.

O papel do governo

O papel do governo em uma indústria é de estimulador, através da catalisação e desafio. Ele deve encorajar, ou até mesmo forçar as empresas a buscarem o crescimento, e suas políticas devem criar um ambiente no qual as empresas possam ganhar uma vantagem competitiva por si mesmas, e não através de incentivos diretos do governo (PORTER, 1990).

No Brasil, o governo tem destinado alguns esforços para fomentar o crescimento da indústria brasileira, mas estes esforços ainda são muito limitados, pois apesar de existirem projetos de incentivo às exportações e projetos de financiamento de empresas de pequeno e médio porte, em contrapartida o país possui uma das maiores cargas tributárias do mundo, e neste contexto uma inevitável produção informal de instrumentos musicais (luthieria) acaba por prejudicar a indústria formal. A pesquisa ordenada pelo ex-presidente Figueiredo vislumbrou o potencial da indústria brasileira, mas os esforços de desenvolvimento vêem-se podados por leis trabalhistas rígidas e por uma falta de incentivos mais determinantes para o crescimento do setor.

O papel do acaso

O acaso tem efeitos diversos em diferentes nações (PORTER, 1990). Ele pode criar condições que interferem diretamente na competitividade, portanto faz-se necessário um estudo acerca de suas conseqüências na indústria paulista de instrumentos musicais. Mudanças no mercado financeiro mundial ou nas taxas de câmbio representam um dos mais importantes eventos ocasionais (PORTER, 1990), e a desvalorização do Real no início desta década causou fortes efeitos no desenvolvimento da indústria nacional de instrumentos musicais, criando oportunidades que foram aproveitadas por várias empresas. Por outro lado, a recente valorização da moeda nacional, de acordo com representantes de algumas das principais empresas nacionais, causa a perda de competitividade frente aos produtos chineses. Ainda de acordo com os representantes, isto tem forçado os fabricantes nacionais a investirem na qualidade de seus produtos, buscando na inovação e modernização e uma fonte de competitividade (PORTER, 1990).

CONCLUSÕES

Em uma análise preliminar, muitas das conclusões aqui constantes podem ser consideradas genéricas, em virtude da falta de dados mais especializados do setor.

Pela análise dos determinantes, observamos que em relação às condições de fatores, as desvantagens existentes em relação à mão-de-obra representam atualmente um grande empecilho para a competitividade junto aos produtos chineses. Esta desvantagem pode ser superada através de uma constante inovação (PORTER, 1990), condição esta já encontrada em algumas empresas, que conseguiram através da diferenciação de seus produtos (PORTER, 1991, p. 27), manter sua participação no mercado local.

Nas condições de demanda, os dados nos levam a acreditar que o consumidor brasileiro encontra-se disposto a adquirir produtos de qualidade e pelo menor preço. As marcas nacionais, assim como os fabricantes chineses, ainda não possuem o *status* que alguns dos maiores fabricantes mundiais gozam junto ao público-alvo, mas a crescente evolução na qualidade dos produtos brasileiros, aliados a preços mais competitivos e uma boa estratégia de posicionamento de mercado torna os instrumentos musicais atraentes, pelo menos para o consumidor local. Foram encontradas diferenças nas condições de demanda de diferentes segmentos da indústria. O segmento cujos produtos apresentam maior receptividade junto ao consumidor é o de instrumentos de percussão. O desenvolvimento, alavancado por inovações e uma campanha de marketing intensa em revistas especializadas, aliados ao alto custo que os produtos estrangeiros apresentavam no início da década, aceleraram a aceitação do produto nacional.

Quanto aos setores industriais correlatos e de apoio, o fato do Brasil possuir uma das maiores reservas florestais do mundo, além de ser um dos maiores produtores de minério de ferro faz que as empresas não tenham dificuldades em encontrar fornecedores competitivos a nível internacional. A competitividade local é mais acirrada no segmento de instrumentos de percussão, com as empresas disputando o mercado local com os produtos importados.

O determinante da estratégia, estrutura da firma e rivalidade na indústria paulista de instrumentos musicais nos mostra que existem focos isolados de estruturas administrativas bem organizadas, mas que o caráter familiar e artesanal ainda vigora na maior parte das empresas, dificultando a modernização. Quanto ao papel da localização no fortalecimento da rivalidade local, somente os fabricantes de instrumentos de percussão apresentam algumas características de *Clusters*. O segmento é o segundo que mais exporta, de acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, só ficando atrás dos instrumentos de sopro.

De acordo com representantes de algumas empresas, uma grande barreira para o aumento da competitividade do setor estudado é a elevada carga tributária, que onera as o processo produtivo demasiadamente. O papel do governo se configura como a principal desvantagem competitiva do setor, uma vez que os custos com mão-de-obra podem ser compensados com inovação, e nos demais fatores de produção o Brasil apresenta boas fontes de vantagem competitiva. A invasão de produtos chineses também preocupa os fabricantes nacionais, mas deve ser vista como uma força necessária para a concorrência na indústria, ou seja, uma desvantagem que deve fomentar a criação de vantagens competitivas (PORTER, 1990).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANAFIM. <http://www.anafim.org/hp/index.php>. Acesso em: 28 mai 2007.

ALMEIDA, A. (org.). *Internacionalização de Empresas Brasileiras – Perspectivas e Riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

APEX. <http://www.apexbrasil.com.br/>. Acesso em: 27 mai 2007.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. *Harvard Business Review*, mar./abr. 2000.

BAUER PERCUSSION. <http://www.bauerpercussion.com.br/index2.html>. Acesso em: 29 mai 2007.

CEM POR CENTO MUSICAL/OCTAGON CYMBALS. <http://www.octagon-cymbals.com.br/home.htm>. Acesso em: 26 mai 2007.

CHORINCAS, J.; MARQUES, I.; RIBEIRO, J. F. (2001) “Clusters” e politicas de inovação – conceitos, experiências europeias e perspectivas de aplicação a Portugal.. Disponível em <http://www.dpp.pt/gestao/ficheiros/clusters.pdf>. Acesso em: 15 jun 2007.

CICLOTRON. <http://www.ciclotron.com.br/>. Acesso em: 29 mai 2007.

CONTEMPORÂNEA MUSICAL. <http://www.contemporaneamusical.com.br/>. Acesso em: 29 mai 2007.

DI GIORGIO. <http://www.digiorgio.com.br/new/index.html>. Acesso em: 25 mai 2007.

GIANNINI. <http://www.giannini.com.br/home.asp>. Acesso em: 25 mai 2007.

HARPY INSTRUMENTOS MÚSICAIS/KREST CYMBALS. <http://www.krestcymbals.com.br/>. Acesso em: 26 mai 2007.

IBAMA. <http://www.ibama.gov.br/>. Acesso em: 29 mai 2007.

IBGE. Panorama da economia brasileira. <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/referencia2000/2005/comentario.pdf>. Acesso em: 27 mai 2007.

KHANNA, T.; PALEPU, K. e SINHA, J. Strategies that Fit Emerging Markets. *Harvard Business Review*. Jun. 2005.

MULTIALLOY METAIS E LIGAS ESPECIAIS/ORION CYMBALS. http://www.multialloy.com.br/index_br.htm. Acesso em: 26 mai 2007.

NEVES, D. (2006) Os reis do ritmo. http://www.musicaemercado.com.br/adminsetup/mm_revista/noticia_print.asp?id=195. Acesso em: 29 mai 2007.

ODERY DRUMS. <http://www.odery.com.br/index.asp>. Acesso em: 29 mai 2007

PACHECO, C. A. A economia paulista e o território. <http://www.seade.gov.br/ produtos/atlasecon/textofinal.pdf>. Acesso em: 29 mai 2007.

PORTER, M. *The Competitive advantage of nations*. New York: Free Press, 1990.

_____. *Estratégia Competitiva*. Trad. de Elizabeth Maria de Pinto Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gómez; 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Nov/Dec. 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Mai./Jun. 1990.

RADAR COMERCIAL/MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. <http://radarcomercial.desenvolvimento.gov.br/>. Acesso em: 13 jun 2007.

SERIO, L. C. D. (org.). *Clusters empresariais no Brasil – Casos selecionados*. São Paulo: Saraiva, 2007.

STANER. http://www.staner.com/index_1.htm. Acesso em: 29 mai 2007.

VIEIRA, E. De cara nova. Indústria Brasileira. www.cni.org.br. Acesso em: 09 jun 2007.

VITRINE DO EXPORTADOR/ MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. <http://www.vitrinedoexportador.gov.br/>. Acesso em: 28 mai 2007

WERIL. <http://www.weril.com.br/>. Acesso em: 26 mai 2007.