

---

---

## **CRIAÇÃO DE EMPRESAS: AMEAÇAS E OPORTUNIDADES PELOS CAMINHOS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS**

---

---

**Martinho Isnard Ribeiro de Almeida (FIA-USP)  
Fábio Lotti Oliva**

### **RESUMO:**

O artigo apresenta um estudo comparativo entre às estratégias genéricas propostas por Fischmann e Almeida, Zaccarelli e Fischmann, Porter, Ansoff e Henderson (modelo BCG), abordando as possíveis ameaças e oportunidades inerentes ao seu processo de implementação, ilustradas ao longo do texto através de vários casos reais de sucesso, e comentadas a luz dos principais conceitos presentes na obra de Porter. As empresas apresentadas, ao longo dos anos, consolidaram sua presença atuante nos mercados que competem. No entanto, aborda-se os principais eventos da fase inicial e de crescimento de cada empresa. A análise das ameaças e oportunidades é fundamental para a elaboração do planejamento estratégico para criação de empresas.

### **I) AS EMPRESAS**

Cutrale, uma empresa cujo princípio, meio e fim estão na indústria de laranja. Detém 20% do mercado mundial de suco concentrado. De suas 26 fazendas, numa área total de 45.000 hectares, nasce 10% da produção nacional da fruta. Faturamento anual de US\$500 milhões. Empresa nacional que ao longo de seus 50 anos buscou o posicionamento como líder na indústria da laranja.

TCÊ, uma empresa brasileira de informática e telecomunicações, que colocou no mercado mais de 5 milhões de equipamentos com sua marca. Instalada na Zona Franca de Manaus, ocupa uma pequena área de 5 mil metros quadrados. Líder no mercado de scanner com 40% de participação. Faturamento anual de R\$135 milhões.

Conap, pequena cooperativa brasileira de apicultores, exporta 12 toneladas de própolis por ano para o Japão, Taiwan e Estados Unidos. Com 110 associados ativos e faturamento anual de R\$2,5 milhões.

## II) O INÍCIO DAS EMPRESAS

A história do grupo Cutrale confunde-se com a história da vida de seu fundador, o empresário José Cutrale Júnior, brasileiro, filho de imigrante italiano, que trouxe, ao Brasil, o negócio tradicional da família, o comércio de laranjas. No mercado municipal de São Paulo, seu pai plantou a semente do império atual.

Na venda da laranja, as margens são pequenas, a concorrência grande, o poder de negociação dos compradores suplanta normalmente as forças da empresa para ditar o preço do produto.

Logo, Cutrale percebeu que precisava melhorar seu poder de barganha junto aos seus fornecedores. Assim sendo, adquiriu em 1952 a primeira fazenda do grupo. Com a produção de suas próprias laranjas conseguiu equilibrar sua força de negociação com a força de seus fornecedores, pois não dependia exclusivamente da compra de laranjas para revenda, agora possuía produção própria e uma real arma para negociar com seus fornecedores.

Nota-se, claramente, a busca do que se chama de "vantagem competitiva" (Porter, 1989) por parte de Cutrale, para posicionar-se no mercado agressivo da compra e venda de laranja.

Há sete anos nascia a empresa brasileira de informática e telecomunicações TCÊ, sua pequena fábrica instalada na Zona Franca de Manaus vem resistindo ao processo de desnacionalização do setor. No seu primeiro ano, 1995, obteve faturamento próximo a R\$38 milhões obtidos da venda de monitores para computadores, fax, máquinas fotográficas digitais, telefone sem fio e outros produtos. TCÊ, desde sua criação, definiu e adotou o que se denomina como "principal estratégia" (Zaccarelli, 2000), adequar o preço de seus produtos a realidade do consumidor brasileiro.

A Conap, uma pequena cooperativa de apicultores de Minas Gerais optou pela chamada "estratégia de diferenciação" (Porter, 1991) de seus produtos, para posicionar-se no mercado mundial. A alta concentração de flavonóides no própolis de seus produtos e a alta qualidade e desenvolvimento nos processos de triagem, limpeza, classificação e armazenamento garantem a competitividade dos seus produtos nos seletivos mercados americano e asiático.

Em 1967, numa ação ousada, Cutrale adquire a Suconasa, empresa pioneira na fabricação de suco de laranja, que atendia principalmente o mercado externo, mas devido aos problemas de má gestão estava em estado falimentar. Segundo Cutrale, o mercado de suco de laranja era promissor, e não tardou para que suas previsões confirmassem. No mesmo ano, devido a geadas na Flórida, o preço internacional do suco de laranja disparou. Com isso, Cutrale pagou a aquisição e todos os investimentos no novo negócio. Tem-se um exemplo da aplicação da "estratégia genérica de oportunidades" (Zaccarelli e Fischmann, 1994) e da "estratégia integração vertical" (Fischmann e Almeida, 1991), (Porter, 1989).

Desde 1995, a TCÊ adotou a política de parcerias tecnológicas na fabricação de seus equipamentos, aparentemente, a única opção para competir em um mercado nacional aberto que convive com intensa inovação tecnológica e disputado pelas gigantes HP, Epson e Xerox. Nota-se um caso de "estratégia de desintegração" (Porter, 1989) para atender ao mercado utilizando-se recursos de fornecedores.

A decisão de integração ou desintegração vertical deve-se basear nas ameaças e oportunidades presentes no âmbito do ambiente da empresa que é regido pelas forças competitivas da indústria (Porter, 1991). Mas a “estratégia integração vertical” (Fischmann e Almeida, 1991) possui ameaças e oportunidades genéricas importantes, abordadas ao longo do artigo, que devem ser consideradas pois podem estar presentes na particularidade da situação da empresa e já foram estudadas e compreendidas por diversos autores, sendo assim, importantes aliadas para o estrategista na tomada de decisão.

### III) O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS E AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Acreditando fortemente na expansão da sua parcela de mercado interno e externo, capacidade de produção, tecnologia e verticalização da empresa, Cutrale imprimiu forte crescimento a sua empresa nas décadas de 80 e 90. Adquiriu navios e terminais portuários para formação de estoque de suco concentrado e conseqüentemente, interferir no controle de preços nacionais e internacionais. Precisava adaptar-se as novas tendências, visto que seu principal concorrente global, a Cargill, um ano antes já havia adquirido o primeiro navio para transporte de suco de laranja a granel.

Para a conquista do maior mercado de consumo de suco de laranja do mundo, os Estados Unidos, adquiriu fábricas de concorrentes de peso, a Minute Maid, divisão de sucos da Coca-Cola. Novamente investiu na modernização e ampliação das capacidades das duas fábricas adquiridas. Dando seqüência a sua estratégia de alcançar a liderança mundial da indústria de laranja, a Cutrale adquiriu aproximadamente 15.000 hectares de terras na Flórida para plantio e produção da sua fundamental matéria-prima, a laranja. Nascia então o braço americano do grupo, a Cutrale juices.

Como se vê o crescimento da Cutrale não foi uma tarefa fácil, a forte concorrência, players globais, Coca-Cola, Cargill e outros, compradores exigentes, mercado americano, barreiras de entrada em novos mercados. Neste caso, vê-se a atuação das forças competitivas da indústria no sistema de valores (Porter, 1989) da Cutrale e a busca tenaz para obter vantagem competitiva nas diversas atividades de valor que são influenciadas através de fatores estruturais, os condutores de custo e diferenciação (Porter, 1989), como exemplo, escala, tecnologia e localização.

Na Cutrale, a intuição do seu fundador foi fundamental para a gestão do grupo desde o nascimento, crescimento e até os dias atuais. No entanto, verificam-se as principais estratégias genéricas aplicadas na prática. No início, a “estratégia integração vertical” (Porter, 1989), de uma empresa que apenas comercializa laranjas, a uma empresa que produz laranjas e comercializa sua produção e de terceiros. A “estratégia de oportunidades” (Zaccarelli e Fischmann, 1994), presente quando da aquisição da primeira fábrica de suco de laranja. A “estratégia de adaptação” (Zaccarelli e Fischmann, 1994) quando percebeu que precisava equiparar-se aos grandes players do mercado, adquiriu navios e terminais portuários. Enfim, no amadurecimento da empresa, a busca pela liderança mundial, a “estratégia liderança no custo” (Porter, 1991) da commodity suco concentrado de laranja.

Com a “principal estratégia” (Zaccarelli, 2000): “Agilidade em descobrir novos produtos que podem ser montados no Brasil com qualidade e preço baixo.”, seu sócio fundador Vittorio Danesi imprimiu forte ritmo de crescimento a empresa durante seus poucos

sete anos de existência. Iniciou, em 1995, com faturamento anual de R\$38 milhões, pulou para R\$105 milhões em 1998 e R\$135 milhões em 1999. Nota-se que a empresa adotou a “estratégia genérica de enfoque em baixo custo” (Porter, 1991). Atuando no mercado brasileiro, definiu seu alvo estreito, devido ao seu porte de pequena empresa. Adotou a vantagem competitiva baixo custo dada a sua agilidade e parcerias tecnológicas para competir com as gigantes da indústria mundial.

Acreditando na excelência de seus processos e investindo continuamente na melhoria da qualidade de seus produtos, a Conap tornou-se padrão de gestão de qualidade e vem conquistando o mercado interno com a produção de mel, extrato de própolis, geléia real e comprimidos energéticos. Mas o grande passo foi adentrar ao mercado externo, exportando própolis para o Japão, Taiwan e Estados Unidos a um preço prêmio (Porter, 1991) 6 vezes maior que o preço médio do mercado. A mais recente vitória foi conquistada com o contrato de parceria com uma das empresas do grupo japonês Mitsubishi que distribui seus produtos em 30 mil pontos de venda no Japão. Verifica-se que a empresa adotou a “estratégia genérica de diferenciação” (Porter, 1991). Tomou como vantagem competitiva a diferenciação dada o pequeno tamanho de sua cooperativa e sua vocação na produção de alta qualidade. Atuando nos mercados brasileiro, americano e asiático, definiu seu alvo amplo para conseguir mercado para seu produto altamente diferenciado.

Diversos autores abordam o assunto estratégias genéricas sob diferentes enfoques, a intenção é criar uma classificação que possibilite e facilite um estudo de classes de estratégias, ao invés de um estudo individual de cada estratégia. A tabela 1 apresenta uma comparação entre cinco autores de estratégias genéricas. Vale atentar que existem semelhanças e não uma coincidência completa entre as estratégias genéricas.

ALMEIDA e FISCHMAN	ZACCARELLI e FISCHMAN	PORTER	ANSOFF	HENDERSON (MODELO BCG)
Integração vertical (1)		Liderança no custo (1,2)	Desenvolvimento de Mercados (1,3)	
Integração horizontal		Liderança no custo	Desenvolvimento de Produtos (1,2)	
Economia e contenção		Liderança no custo		Vaca leiteira
Desinvestimento	Desinvestimento			Cão
Liquidação	Desinvestimento			Cão
Penetração no mercado	Diferenciação funcional	Liderança no custo	Penetração no mercado	Estrela
Desenvolvimento de produtos	Diferenciação produto-mercado	Diferenciação (3)	Desenvolvimento de produtos	Criança-problema
Desenvolvimento de mercados	Diferenciação produto-mercado	Diferenciação	Desenvolvimento de mercados	Criança-problema
Diversificação	Diferenciação produto-mercado	Diferenciação	Diversificação	Criança-problema
Concentração		Liderança no custo		
Retração				
Inovação	Inovação	Diferenciação		
	Oportunidades (1)	Diferenciação		
	Intento	Diferenciação		
	Adaptação (1,2)			
	Evolução	Diferenciação		
	Reação			
	Despistamento			
	Cooperação	Diferenciação		
	Agressão			
	Autoproteção	Liderança no custo		Vaca leiteira

**Tabela 1- Relação entre estratégias genéricas e sua aplicação nas empresas Cutrale 1, TCÊ 2 e Conap 3.**

## V) AMEAÇAS E OPORTUNIDADES DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Uma das mais importantes contribuições das estratégias genéricas ao processo de formulação de estratégias alternativas está na análise de ameaças e oportunidades da implementação das mesmas no ambiente competitivo.

Assim sendo, a partir da tabela de comparação entre as semelhanças de diversas estratégias genéricas de autores consagrados, onde em cada linha tem-se um grupo correlato de estratégias genéricas, os autores selecionam o grupo da “estratégia genérica liderança de custo e integração vertical” para efetuar uma análise quanto às ameaças e oportunidades possíveis de serem encontradas quando da implementação das mesmas no ambiente da indústria, regido pelas forças competitivas e influenciada pelos fatores estruturais, os condutores da vantagem competitiva (Porter, 1989).

## **1) LIDERANÇA NO CUSTO – INTEGRAÇÃO VERTICAL**

### **A) Força Competitiva: CONCORRENTES NA INDÚSTRIA**

#### **a1) Condutor de custo: ESCALA**

Com base nas atividades da cadeia de valor (Porter, 1989) constata-se que os seus custos são normalmente sensíveis a aumento ou diminuição da escala de produção. Um maior volume a ser produzido pode resultar em um processo de produção mais eficiente, redução de custos fixos, sobretudo nas atividades de apoio, de mão de obra, de instalações e outros.

A Cutrale, ao longo dos anos, conseguiu um aumento da escala de produção compatível com a capacidade e estrutura vigente no momento, pois um aumento na produção poderia implicar em deseconomias, maior custo de coordenação, penalidades por não cumprir prazos e outras, se incompatível com o momento da empresa.

#### **a2) Condutor de custo: CAPACIDADE**

O líder de custo é associado à capacidade maior na indústria que por sua vez remonta a um custo fixo maior, maior investimentos, custos de manutenção e outros.

Nas oscilações de demanda, pode ser afetado negativamente pois arca com maiores parcelas de custos fixos em relação à concorrência. No entanto, em uma retomada do crescimento substancial da demanda, poderá atender os clientes e ganhar parcela significativa e sustentável de mercado, onde seus concorrentes poderão amargar um grande período para uma possível recuperação.

Uma outra ameaça a ser considerada é o atendimento a demanda contínua contra o aumento incremental da capacidade necessária para atender a demanda, ou seja, a demanda, normalmente, cresce continuamente enquanto o líder de custo deve fazer investimentos em capacidade de produção para atender uma possível futura demanda, assim temos um risco de amargar por um tempo uma ociosidade até que o crescimento de demanda confirme as tendências ou previsões.

Outra característica importante no condutor capacidade em relação aos concorrentes na indústria é a sensibilidade destes ao aumento de capacidade de um concorrente. O aumento de capacidade de um concorrente pode gerar uma guerra de aumento de capacidades, um concorrente querendo suplantar o outro, principalmente em indústrias onde a disputa pela liderança de custo é acirrada. Logo, o processo de aumento de capacidade deve ser bem gerenciado.

Além da expansão da empresa e da indústria o aumento da capacidade pode ser utilizado como ameaça a novos entrantes e retaliações a concorrentes.

A Cutrale desde o início adquiriu, nos diversos níveis de sua cadeia de produção, fazendas para produção da laranja, indústrias de processamento de suco de laranja, ampliação e modernização de suas fábricas elevando paulatinamente a capacidade de processamento de sua empresa.

### **a3) Condutor de custo: APRENDIZAGEM**

Importante para o líder de custo é vencer a curva de aprendizagem que consiste em produzir um certo número de produtos ao longo do tempo de tal sorte que a repetição do processo faz com que os colaboradores aprendam e melhorem as técnicas envolvidas em todas as atividades de valor da empresa (Porter, 1989) e assim garantam um custo menor, sustentável e passível de um preço competitivo no mercado. Logo, observa-se a importância do condutor escala conjugado ao condutor aprendizagem.

A aprendizagem pode transferir-se de uma empresa para outra, através de fornecedores, consultores, ex-colaboradores, engenharia reversa de produtos, aquisição de empresas e outras formas (Fischmann e Almeida, 1991).

Na Cutrale, os principais colaboradores são premiados devido ao bom trabalho desempenhado. Certa vez, o comandante holandês, de um dos navios da empresa, atravessou uma tempestade em alto mar sem causar danos a embarcação. No retorno, ganhou uma casa na Holanda. Não é difícil encontrar um diretor que não tenha ganhado um sítio como recompensa de um bom trabalho. Em Araraquara, sede do grupo, a Cutrale construiu um condomínio fechado em uma área enorme, com opções de lazer, segurança e belas casas para seus principais executivos. A Cutrale investe nos seus principais colaboradores. Com aprendizagem e manutenção do seu quadro principal, garante a evolução contínua da empresa.

A TCÊ possui um grupo de funcionários atentos as novidades lançadas no mercado mundial de informática e telecomunicações. A principal função é descobrir novos produtos que possam ser montados no Brasil com qualidade e preço baixo.

## **B) Força Competitiva: FORNECEDORES**

### **b1) Condutor de custo: ELOS**

É fácil verificar a importância da melhoria das relações entre as atividades de valor das cadeias da empresa, fornecedores, canais e clientes para a redução dos custos dos produtos (Porter, 1989).

Em relação às atividades dentro da cadeia de valores (Porter, 1989) da própria empresa, tem-se como exemplo a criação de melhores técnicas de produção pela atividade de apoio, desenvolvimento de tecnologia, que pode em muito otimizar o processo de produção e conseqüentemente a redução dos custos. Em relação à empresa e o fornecedor, podemos criar contratos de fornecimento onde o fornecedor garante parte de suas vendas por um determinado período e o comprador pode diminuir estoques, garantir e reduzir o preço de compra. Com relação aos elos entre empresa e cliente pode-se estudar o desenvolvimento de uma embalagem reciclável, lote mínimo de venda e outras melhorias.

Mas o importante na busca de redução de custos através de elos é garantir a mais próxima equidade no ganho de ambas as partes. Algumas vezes as relações são desiguais criando um desgaste ao longo do tempo, podendo inviabilizar toda a relação.

A Cutrale mantém uma parceria forte com os produtores de laranja. Mesmo com uma produção interna de 50 milhões de caixas de laranja, a Cutrale necessita de opções externas

para atingir plena ocupação de suas fábricas que têm capacidade de processamento de 70 milhões de caixas. Vários contratos de compra antecipada da produção de laranjas são feitos com agricultores das regiões produtoras.

## **b2) Condutor de custo: INTEGRAÇÃO VERTICAL**

São várias as vantagens de custo quando se inicia um processo de integração (Fischmann e Almeida, 1991). A incorporação dos lucros obtidos pelos fornecedores ou clientes. O aumento do poder de negociação com eventuais fornecedores, visto que estes são concorrentes caso não tenham um preço justo, a empresa pode produzir ao invés de comprar os insumos em questão. A redução da carga tributária em relação aos impostos aplicáveis ao valor de venda, PIS, COFINS e CPMF, visto que incidem de forma cumulativa na compra de matérias-primas e subprodutos utilizados na composição do produto final.

No entanto, existem os reveses, com a integração pode-se fechar as portas às inovações tecnológicas do mercado que outrora era fornecedor de insumos e hoje é um concorrente em potencial. Aumento das barreiras de saída para a empresa, devido a grandes investimentos, obrigações trabalhistas e outras. Necessidade de mais investimentos.

Desde cedo, a Cutrale aplicou a “estratégia de integração” (Porter, 1989) para posicionar-se melhor frente aos fortes fornecedores. Como foi relatado, no início, a Cutrale apenas comprava e vendia laranjas, mas percebeu, com o aumento dos negócios, que estava estrategicamente dependente de seus fornecedores. Adquiriu suas primeiras fazendas e iniciou a produção de laranjas para atender ao mercado cada vez mais promissor.

Com o passar dos anos, a Cutrale ingressou na indústria de suco de laranja e em seguida na produção em grande escala de suco concentrado para o mercado interno e mercado externo. Novos passos em direção ao cliente, mais exemplos da aplicação da “estratégia de integração vertical” (Porter, 1989).

Já a TCÊ, devido ao seu pequeno porte, optou pela “estratégia de desintegração vertical” (Porter, 1989), possui vários parceiros tecnológicos mundiais envolvidos na fabricação de seus produtos. Desta forma, pode garantir atualização tecnológica, que consome vastos recursos das empresas do setor, e alta capacidade de produção obtida através de seus fornecedores.

## **C) Força Competitiva: COMPRADORES**

### **c1) Condutor de custo: FATORES INSTITUCIONAIS**

Fatores institucionais englobam leis governamentais, federais, estaduais e municipais, incentivos financeiros, regulamentação sindical, regulamentação ambiental, impostos e outros, que contribuem com um grande impacto no custo do produto. O governo sendo seu principal articulador permeia toda a indústria e assim sendo, é fundamental um bom relacionamento para obter incentivos financeiros, fiscais e abrandamento das leis ambientais. Mas é claro que a relação não é igual, visto que o governo nos seus diferentes níveis deve,



teoricamente, ser sensível a todos os interesses de toda sociedade, onde a empresa inclui-se também.

Um exemplo próximo é a atual crise energética pela qual o país passa. As empresas, que investiram em auto-suficiência energética, poderão reduzir drasticamente seus custos em relação à concorrência, garantindo o crescimento previsto para o ano de 2001 e até fornecendo o excedente energético a preços atraentes em um mercado de tamanha escassez.

No caso da Cutrale, no mercado externo, o maior mercado consumidor de suco de laranja do mundo, Estados Unidos, existem barreiras de entrada governamentais, como exemplo sobretaxas de importação, barreiras sanitárias e outras, tornando em alguns momentos inviável a exportação do produto. No entanto, após anos de mercado, a Cutrale, reverteu uma adversidade em uma vantagem, instalou-se junto aos seus maiores clientes, adquiriu 15.000 hectares de terras na Flórida para plantio da laranja e comprou duas fábricas processadoras de suco de laranja da Coca-Cola. Pode, hoje, reduzir os custos de logística na distribuição de seus produtos e adquiriu certas vantagens tornando-se um produtor nacional.

Por outro lado, o governo brasileiro, segundo a Cutrale, não valoriza devidamente a agricultura que gera empregos, divisas com a exportação e credibilidade ao país. No entanto, a Cutrale insiste e investe em tecnologia na produção e aprimoramento da qualidade de seus produtos com seus próprios recursos.

Diferentemente, a TCÊ é amplamente beneficiada pelos incentivos fiscais oferecidos às empresas instaladas na Zona Franca de Manaus. Na maioria dos casos, seus produtos são montados no Brasil e grande parte dos componentes utilizados é importada.

## **c2) Condutor de custo: TECNOLOGIA**

Normalmente tecnologia induz as empresas a grandes investimentos, em contra partida é fundamental para a obtenção da liderança em custos. Um líder desatualizado tecnologicamente será fatalmente assediado pelos concorrentes, possíveis entrantes e produtos substitutos com novo apelo tecnológico. Portanto, o líder de custo deve investir na pesquisa e aquisição de novas tecnologias para sustentar sua posição em relação aos concorrentes e aumento das barreiras de entrada para novos entrantes.

Na Cutrale não é diferente, o suco de laranja tem características próprias, como o sabor, a acidez e a cor. Em cada país, ou até mesmo em cada região, as exigências quanto a estas características diferem. Assim a Cutrale dedica grandes esforços em pesquisa para descobrir o gosto de seus clientes, e diferenciar-se em relação aos demais concorrentes. Investe maciçamente, de 4% a 5% de seu faturamento, em pesquisa e desenvolvimento no plantio da laranja, extração e conservação do suco para atender as exigências do mercado e alcançar a liderança de custo (Porter, 1991).

A TCÊ é um bom exemplo de uma empresa que aplicou com sucesso a “estratégia genérica da adaptação” (Zaccarelli e Fischmann, 1994). Possui uma equipe voltada a observar os lançamentos no mercado mundial de informática e telecomunicações, e adaptar estes novos produtos no Brasil com qualidade e preço baixo. Para tanto, desenvolve fornecedores e parceiros tecnológicos mundiais para viabilizar a produção nacional. Assim a TCÊ consegue

com agilidade reproduzir, no Brasil, as mais novas e modernas tendências tecnológicas apresentadas no mundo pelos gigantes da indústria da informática e telecomunicações.

## **D) Força Competitiva: ENTRANTES POTENCIAIS**

### **d1) Condutor de custo: RECURSOS**

Um líder de custo no alvo amplo deve ser grande, deve ter recursos financeiros suficientes para vencer a curva de aprendizagem, criar uma marca forte, obter parcela significativa de mercado e efetuar altos investimentos até conseguir obter um retorno aceitável na fase de maturidade de seus produtos. Acesso privilegiado as matérias-primas pode ser preponderante para a redução de custos.

A Cutrale tem dedicado parcelas significativas dos seus lucros para reinvestir em seu próprio negócio, investindo em tecnologia, aumento de capacidade e aquisições. Entende que com a globalização deve posicionar-se como um líder no mercado mundial e para tanto deve dispor de recursos financeiros.

Na medida que a Cutrale vai derrubando barreiras para a sua entrada nos principais mercados, vai criando novas barreiras de entrada para potenciais entrantes. Graças a sua vocação para o negócio da laranja, investe maciçamente seus recursos e concentra suas atividades no seu core business, a empresa é pouco voltada à diversificação. Aliada a aplicação de recursos, a integração vertical cria barreiras fortes para novos entrantes, que caso queiram competir na liderança do mercado, deveram integrar-se, caso contrário, iniciarão suas atividades com uma desvantagem grande em relação ao líder. O resultado é uma imagem sólida que intimida a entrada de novos player no mercado mundial.

### **d2) Condutor de custo: PARCELA DE MERCADO**

Para garantir a sustentabilidade da liderança em custo é fundamental o domínio da parcela expressiva do mercado pois do contrário os concorrentes poderão, utilizando-se de forma combinada os condutores de custo como escala, aprendizagem, capacidade e parcela de mercado, suplantar o líder.

A sede por maior parcela dos mercados atuais e novos mercados tem sido constante ao longo da trajetória de sucesso da Cutrale. Hoje, responde por 10% da produção nacional de laranja e 20% da produção mundial de suco concentrado de laranja. São números que credenciam a Cutrale para um futuro promissor.

Além de garantir a viabilidade econômica da TCÊ, visto que é líder de custo no mercado interno em vários produtos, a parcela de mercado, cria naturalmente uma barreira de entrada para novos entrantes. Hoje, a TCÊ detém 40% da participação na venda de scanners no mercado nacional e boa parcela de vendas de monitores para computadores que responde a 50% do seu faturamento.

## V) CONCLUSÕES FINAIS

As empresas apresentadas ao longo do artigo, Cutrale, TCÊ e Conap, são exemplos de empresas, que se utilizaram das estratégias genéricas para alcançar o sucesso em diferentes mercados na sua fase de criação e desenvolvimento. Fundamentalmente, segundo Porter (1991), a Cutrale adotou a denominada “estratégia de líder em custo”, a TCÊ optou pela denominada “estratégia foco em custo”, e por sua vez, a Conap seguiu pelos caminhos da “estratégia de diferenciação”. Por uma análise mais detalhada em relação às estratégias genéricas, segundo Zaccarelli, Fischmann e Almeida, constatamos que a Cutrale adotou as denominadas “estratégia de integração vertical”, “estratégia de oportunidades” e “estratégia de adaptação”. Por outro lado, numa análise voltada a produtos e mercados, segundo Ansoff, Fischmann e Almeida, constata-se que a Cutrale e a Conap investiram na “estratégia de desenvolvimento de mercados”. Com uma gama restrita de produtos desenvolveram vários mercados na economia globalizada. Já a TCÊ optou pela “estratégia de desenvolvimento de produtos” focada no mercado nacional, onde possui mais de 40 produtos lançados e que são constantemente atualizados pelas novidades criadas pelos principais centros mundiais de geração de tecnologia em informática e telecomunicações. São várias as formas de abordar o assunto “estratégias genéricas”, o que reforça a tese da sua importância na administração estratégica das empresas.

As estratégias genéricas são úteis para definir, formalizar e universalizar os caminhos estratégicos da empresa. Com a sua adoção, a empresa ganha, automaticamente, várias análises de ameaças e oportunidades segundo a orientação estratégica escolhida.

Na criação de empresas, os autores entendem que seja fundamental a elaboração de um planejamento estratégico. Durante a realização das etapas de definição da missão, campo de atuação, valores da empresa, análise dos aspectos internos, onde ocorre a conscientização sobre os pontos fortes e fracos da empresa, análise ambiental, onde ocorre a análise de oportunidades e ameaças presentes e futuras no ambiente da empresa; a empresa deverá elaborar suas estratégias alternativas, que se orientadas pelas estratégias genéricas e as suas análises de ameaças e oportunidades, terão maiores chances de alcançar o sucesso no seu ambiente competitivo.

---

## VI) BIBLIOGRAFIA

- 1) ALMEIDA, Martinho I. R. *Manual de planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 2001.
- 2) ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- 3) ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- 4) DINHEIRO. *Abelhas voam para longe*. São Paulo: Editora Três, n. 108, p. 52-53, 22 setembro 1999.
- 5) DINHEIRO. *Resiste com preços baixos*. São Paulo: Editora Três, n. 156, p. 45, 23 agosto 1999.

- 6) FISCHMANN, Adalberto A, ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- 7) HAX, A. C., MAJLUF, N. S. **Strategic Management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.
- 8) HENDERSON, B. D. **The Logic of Business Strategy**. Cambridge: Ballinger, 1984.
- 9) OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 1986.
- 10) PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- 11) PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- 12) ZACCARELLI, Sérgio Baptista. A formulação de alternativas estratégicas. **Revista de administração**, São Paulo: USP, v. 15, n. 1, p. 18-32, janeiro-março 1980.
- 13) ZACCARELLI, Sérgio Baptista, FISCHMANN, Adalberto A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de administração de empresas**, São Paulo: FGV, v. 34, n. 4, p. 13-22, julho-agosto 1994.
- 14) ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.