

## O Oceano Azul Como Uma Estratégia Eficiente Para Tornar As Empresas Mais Competitivas

### Ocean Blue As Effective Strategy To Become More Competitive Business

#### **Aline Palma**

MBA na Fundação Getúlio Vargas  
E-mail: alinepalma67@gmail.com

#### **Rosani de Mattos Fernandes**

Mestrado pela Universidad Nacional de Misiones  
Professora da Faculdade Horizontina  
E-mail: fernandesrosanid@fahor.com.br

#### **Leandro Dorneles dos santos**

Mestrado pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
E-mail: leandro1902@gmail.com

#### **Adriano Wagner**

Mestrado pela Universidade Federal de Santa Maria  
Professor do Instituto Federal Farroupilhas  
E-mail: adrianowagner76@yahoo.com.br

#### **Edio Polacinski**

Doutorado pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
E-mail: edio.pk@gmail.com

---

#### **Endereço: Aline Palma**

Endereço Universidade de Passo Fundo: br 285, km 292, bairro são jose, CEP 99052-900, passo fundo-rs

#### **Endereço: Rosani de Mattos Fernandes**

Faculdade Horizontina. Rua Buricá, 725. Centro. CEP- 98920000 - Horizontina, RS – Brasil.

#### **Endereço: Leandro Dorneles dos Santos**

Instituto Federal Farroupilha - Campus Santa Rosa  
Rua Uruguai, 1675 - Centro, Santa Rosa - RS, CEP- 98900-000.

#### **Endereço: Adriano Wagner**

Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina - NGD - CCE - UFSC / Bloco A / Sala 113 - 1º Andar. Trindade. CEP- 88040900 - Florianópolis, SC – Brasil.

#### **Endereço: Edio Polacinski**

Rua Universidade das Missões, 464 - CEP: 98.802-470 Santo Ângelo-RS.

**Editora-chefe: Dra. Marlene Araújo de Carvalho/Faculdade Santo Agostinho**

**Artigo recebido em 27/11/2013. Última versão recebida em 11/12/2013. Aprovado em 12/12/2013.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double BlindReview (avaliação cega por dois avaliadores da área).**

## RESUMO

A economia mundial nos dias de hoje apresenta uma dinamicidade nunca antes percebida, bem como caracteriza-se por um ambiente altamente competitivo que pode ser dividido em dois grupos principais, sendo o primeiro referente às empresas que buscam incansavelmente cada percentual de *market share*, para isso participam de uma forte competição entre seus rivais e usam principalmente estratégias de baixo custo ou diferenciação. E, o outro grupo que busca espaços desconhecidos, no qual a demanda é criada e trabalham-se concomitantemente as estratégias citadas. Denominou-se de oceano vermelho e azul, respectivamente. E de forma a buscar este grupo mais atrativo, oceano azul, o presente artigo buscou identificar as diretrizes desta estratégia. Para isto, apresenta-se a conceituação de acordo com os autores pesquisadores sobre a temática proposta. Neste contexto, o objetivo deste artigo é evidenciar a importância do oceano azul como uma estratégia eficiente para tornar as empresas mais competitivas no atual mercado competitivo. A metodologia adotada para o desenvolvimento do artigo é de pesquisa bibliográfica e exploratória, a partir da coleta de dados secundários. Como principais resultados de pesquisa evidenciou-se que foi possível caracterizar que a estratégia que oportuniza a inovação de valor e posição privilegiada no mercado, especialmente a diferenciação e maior competitividade para todo e qualquer tipo de empresa, independentemente de seu porte, tamanho ou segmento de atuação e a estratégia do oceano azul.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia. Oceano Azul. Concorrência. Diferenciação. Competitividade.

## ABSTRACT

The world economy today presents a never before perceived dynamics, as well as characterize by a highly competitive environment that can be divided into two main groups: the first refers to companies that relentlessly seek each percentage of market share for that participate in strong competition with rivals and primarily use low cost or differentiation strategies. And, the other party seeking unknown spaces, which demand is established and work concurrently the aforementioned strategies. Was named of red and blue ocean, respectively. And in order to get this group more attractive, blue ocean, this article seeks to identify the guidelines of this strategy. For this, we present the concept according to the authors researchers on the subject proposal. In this context, there is the objective of this article is to highlight the importance of the blue ocean as an effective strategy to make companies more competitive in today's competitive market. The methodology adopted for the development of the article is bibliographical and exploratory research, from the collection of secondary data. The main search results evidence that it was possible to characterize the strategy that favors the innovation and value privileged position in the market, especially the differentiation and increased competitiveness for any type of company, regardless of size, size or segment performance and the blue ocean strategy.

**KEYWORDS:** Strategy. Blue Ocean. Competition. Differentiation. Competitiveness.

## 1 INTRODUÇÃO

Inicialmente, evidencie-se que um exercício diário, ou mesmo semanal para todos os gestores se refere definir qual estratégia seguir, que postura adotar diante da concorrência? Como aumentar a carteira de clientes? Focar em diferenciação, baixo custo ou enfoque? Tentar ser mais ousado e correr riscos maiores para lançar produtos novos e explorar um segmento inexistente? Como aumentar as taxas de crescimento e lucratividade? Estas são algumas das perguntas que os gestores avaliam frequentemente para buscar soluções para seu sucesso ou simples permanência no mercado.

Adicionalmente, ressalte-se que diante do mercado atual, no qual a oferta é inúmeras vezes maior que a demanda, e os clientes tornaram-se mais informados e exigentes, a competitividade tornou-se consequência/reação para as empresas. Desta forma uma das principais abordagens adotadas pelas empresas atuais é a Estratégia da Competitividade, sendo que competitividade é o resultado de uma disputa da instituição em confronto com seus concorrentes na busca pela preferência de seus clientes (COSTA, 2007).

Observe-se ainda que inúmeros segmentos possuem um mercado altamente competitivo, no qual a quantidade de empresas oferecendo os mesmos serviços e “brigando” por custos menores ou algum fator de diferenciação, os colocam frente a cenários de baixa lucratividade e alta concorrência. Neste ínterim, e de acordo com Kim e Mauborgne (2005) estratégias semelhantes são utilizadas pelas organizações com a finalidade de aumentar o *marketshare* de determinado segmento de mercado em que atuam. Este ciclo vicioso é seguido pela maior fatia das organizações hoje existentes, e denominou-se de oceano vermelho.

Complementarmente, os referido autores, destacam que os produtos se transformam em *commodities* e a “briga de foice” mancha com sangue as águas. Já a estratégia do oceano azul propõe as empresas a transformar a competição com seus concorrentes irrevelante. Através de uma metodologia de criar uma inovação de valor, quebrando o paradigma de optar entre diferenciação e baixo custo, e sim alinhar estas duas propostas. O objetivo é de que as empresas busquem por oceanos límpidos, águas desconhecidas, desbravando novos mares, explorando mercados desconhecidos pelos concorrentes.

Assim, de forma a agregar sobre o tema pesquisado, faz-se necessário trazer ao artigo o conceito sobre estratégias, escolas do pensamento estratégico, e estratégias de competitividade, de forma mais abrangente, baseado-se nos principais autores, para assim criar um elo entre a abordagem que será debatida como foco principal e a questão: qual

atitude tomar perante a concorrência?

Logo, em sequência são apresentados os conceitos da estratégia do oceano azul, inovação de valor, ferramentas, formulação e execução da estratégia, a fim de informar o leitor quanto ao assunto e desdobrar os passos para criar um novo oceano azul. Após serão debatidos os resultados de forma crítica, e ainda, descritas as considerações finais.

Exatamente em função dos aspectos anteriormente saliente-se que o presente artigo tem como objetivo evidenciar a importância do livro oceano azul como uma estratégia eficiente para tornar as empresas mais competitivas no atual mercado competitivo. Além disso, espera-se esclareceros conceitos e instigar a reflexão quanto a estratégia do oceano azul, no sentido de contribuir para definir seu conceito, ferramentas, formulações e execução para implantação de um produto com inovação de valor, que fará com que a empresa desbrave mercados inexplorados, oceanos azuis inavegáveis.

Convém destacar que a partir do referido estudo, busca-se ainda proporcionar à comunidade acadêmica uma leitura objetiva e prática a cerca da estratégia do oceano azul, e também despertar o mercado a repensar sua matriz de avaliação de valor. A partir dos conhecimentos explanados sobre inovação de valor, procura-se colocar os gestores diante de uma visão diferenciada e futurista sobre o mercado competitivo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS APLICADAS NAS ORGANIZAÇÕES

Na definição de Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2011, p. 3):

Estratégia é o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa. Sua elaboração representa um compromisso para adotar um conjunto específico de ações por parte dos gerentes, visando o crescimento da empresa, atrair e satisfazer os clientes, competir de modo bem-sucedido, conduzir operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado.

Assim, estratégia é a arte de planejar e colocar em ação, com objetivo de alcançar ou manter posições relativas e potenciais favoráveis a futuras ações táticas sobre um objeto e procurar condições para alcançar estes objetivos específicos. Ou seja, é uma forma de direcionar a empresa ao aproveitamento de seus recursos, e a orientação de um caminho a seguir. A determinação de uma estratégia específica para a empresa se posicionar no mercado de forma competitiva depende do entendimento de quem são seus clientes, como agem os concorrentes, como se comportam os fornecedores, etc. Isto passa a ser um modelo de gestão

que compromete toda a empresa a desenvolver um pensamento voltado para um estudo minucioso do mercado em que a empresa irá atuar (RIBEIRO, 2012).

Na conceituação de Mintzberg et al. (2006) foram apresentadas cinco definições de estratégia, que chamamos de 5 Ps, a saber: (i) Plano: quando as estratégias são criadas antes das ações as quais vão se aplicar e são desenvolvidas de forma consciente e propositalmente; (ii) Padrão: um padrão em uma corrente de ações, podendo ser proposital ou surgirem de forma sem ser projetado. Coerência em comportamento ao longo do tempo; (iii) Pretexto: manobra específica para superar o concorrente. Estratégia em forma de ameaça e no processo de barganha; (iv) Posição: forma de localizar uma organização no ambiente/mercado; (v) Perspectiva: seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo. Refere-se ao modo como a organização se percebe no mercado.

## **2.2 AS DEZ ESCOLAS CLÁSSICAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a partir do pensamento estratégico emergem dez pontos de vista distintos, reflexos de práticas gerencias. Cada um tem uma perspectiva única que focaliza um aspecto importante do processo de formulação de estratégia. As escolas do pensamento estratégico dividem-se em dois grupos: (i) Prescritiva: preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas; (ii) Descritiva: consideram aspectos específicos do processo de formulação das estratégias, preocupa-se com a descrição de como as estratégias são formuladas.

O Quadro 1 apresenta a relação das dez escolas com a descrição de algumas características de cada estratégia:

Quadro 1: Escolas do pensamento Estratégico.

	<b>Categoria da Escola</b>	<b>Adjetivo e a visão da escola no processo de estratégia</b>	<b>Mensagem Pretendida</b>	<b>Mensagem Realizada</b>	<b>Homilia associada</b>
Design	Prescritiva	Concepção	Ajustar	Pensar	“Olhe antes de pular”.
Planejamento	Prescritiva	Formal	Formalizar	Programar	“É melhor prevenir do que remediar”.
Posicionamento	Prescritiva	Analítico	Analisar	Calcular	“Nada além dos fatos, senhora”.
Empreendedora	Descritiva (algumas vezes prescritiva)	Visionário	Imaginar	Centralizar	“Leve-nos ao seu líder”.
Cognitiva	Descritiva	Mental	Enfrentar ou Criar	Preocupar-se	“Vou ver quando acreditar”.
Aprendizado	Descritiva	Emergente	Aprendizado	Faça	“Se você não conseguir na primeira, tente, tente novamente”.
Poder	Descritiva	Negociação	Promoção	Acumule	“Procure o número um”.
Cultural	Descritiva	Coletivo	União	Perpetue	“Um fruto nunca cai longe do pé”.
Ambiental	Descritiva	Reativo	Reação	Capitule	“Tudo é relativo”.
Configuração	Descritiva e prescritiva	Transformação	Integração, transformação	Aglomerar	“Tudo tem seu tempo”.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

### 2.3 CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

De acordo com Costa (2007) quando dois ou mais fornecedores disputam o mesmo público-alvo, ou o mesmo mercado, algumas estratégias competitivas são adotadas, explícita ou implicitamente. Formalmente se define como aquilo que um fornecedor decide fazer para que seus clientes percebam alguma distinção e mereçam a preferência deles.

A estratégia competitiva é a arte de criar ou explorar as vantagens mais fortes, duradouras e mais difíceis de duplicar. Concentra-se nas diferenças entre as empresas, e não em suas missões comuns. Vantagens competitivas podem ser associadas por: habilidades superiores, recursos superiores ou posição superior (MINTZBERG; *et al.*, 2006).

Estratégias competitivas são meios utilizados pelas empresas, submetidas à fatores endógenos e exógenos, para alcançar seus objetivos. Decorre dos estudos do planejamento estratégico, cuja eficácia, na atualidade, está condicionada à inclusão do gerenciamento das mudanças organizacionais (cultura e estrutura) e do estabelecimento de competências

funcionais relativas face aos concorrentes (MORAES; HOLLANDA, 1996).

Na década de 80, Porter descreveu algumas das estratégias competitivas mais utilizadas e estudadas até a atualidade: o modelo de análise competitiva com suas cinco forças que influenciam a concorrência; as estratégias competitivas genéricas, defendendo a necessidade das empresas de se posicionarem a partir de três abordagens: liderança no custo total, diferenciação e enfoque; e a cadeia de valor para prover uma maneira sistemática de avaliar todas as atividades da empresa e como interagem. Para que assim a empresa abocanhe uma fatia maior do mercado em comparação aos seus concorrentes.

Destaque-se as conceituações das estratégias genéricas de acordo com Porter (2004): (i) Diferenciação: diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único. Os métodos podem assumir formas de projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outros. Diferenciação proporciona isolamento contra rivalidade competitiva devido lealdade dos clientes; (ii) Baixo custo: esta posição dá a empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição; (iii) Enfoque: focar um determinado grupo comprador, segmento. O enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo, alta diferenciação, ou ambas.

#### **2.4 A QUEBRA DE UM PARADIGMA: ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL**

A Estratégia do Oceano Azul exige uma postura pró-ativa e disposição para superar desafios, exige quebra de paradigmas e uma estratégia competitiva de marketing tipo “Bottom-Up”, no qual o primeiro passo é encontrar táticas eficazes para conquistar mercados, persuadir clientes, vender produtos, para depois procurar alcançar as metas. As ideias inovadoras devem ser buscadas com audácia e inteligência, e com sensibilidade em relação aos desejos, interesses e necessidades dos clientes. A Estratégia do Oceano Azul permite sonhar com o impossível e dispõe de ferramentas para alcançá-lo. O grande desafio é ter visão de futuro, e não apenas pensar em cumprir metas estipuladas, mas encontrar fórmulas de superá-las. O desafio que se propõe para as organizações é desbravar novos mercados até encontrar o seu “Oceano Azul” (LIMA, 2008).

Os oceanos vermelhos representam todos os setores já explorados, mercados conhecidos, no qual as empresas participam de uma luta entre concorrentes acirrada, esforçando-se para conquistar uma participação maior no mercado. Para isto, utilizam estratégias de competitividade que objetivam apresentar algum diferencial ou redução de

custos para atrair os olhares dos consumidores.

Avaliando este cenário dos oceanos vermelhos, que tem total importância em nossa economia, surgiu a necessidade de reconstruir as fronteiras de mercado e buscar segmentos ainda não explorados. Sempre existirão oceanos vermelhos, mas para a empresa que busca alta lucratividade e elevadas taxas de crescimento isto somente será possível atingir se adotar uma estratégia de neutralizar a concorrência, aumentar valor percebido ao comprador e reduzir os custos, navegando assim num oceano azul. O Quadro 2 apresenta a diferença entre os oceanos.

Quadro 2: Oceano Vermelho X Oceano Azul .

ESTRATÉGIA DO OCEANO VERMELHO	ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços de mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o trade-off valor-custo.	Romper o trade-off valor-custo.
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinha todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Fonte: Kim e Magborgne (2005, p. 17 ).

O diferencial competitivo que a estratégia do oceano azul apresenta é a teoria da Inovação de Valor, que conforme Kim e Mauborgne (2005) atribui a mesma ênfase ao valor e a inovação. Esta estratégia ocorre somente quando as empresas alinham inovação com utilidade, preço e com ganhos de custo. Para isto obtêm-se economias de custo mediante a eliminação e redução dos atributos da competição setorial e acrescenta-se o valor aos compradores oferecendo atributos nunca oferecidos antes, conforme a Figura 1.

Figura 1: Inovação de Valor.



Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 16)



No momento em que a empresa encontrar uma inovação de valor, deve ficar atenta para a invasão de competidores e imitadores, evitando a armadilha de cair nas estratégias convencionais de competição. Deve monitorar sua curva de valor e verificar se é hora de inovar novamente, ou se ainda há espaço para crescimento e lucros, resistindo à tentação de inovar por inovar. (GALHANONE; DECOSTER, 2007).

### **2.3 AS FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA DESENVOLVER A ESTRATÉGIA AZUL**

Para desenvolver a estratégia do oceano azul algumas ferramentas foram desenvolvidas pelos autores Kim e Mauborgne (2005) para facilitar o uso dos seis princípios de formulação e execução que norteiam a busca pela inovação de valor. A seguir serão descritas as principais ferramentas:

**(i) Matriz de avaliação de valor:** A matriz de avaliação de valor foi descrita por Kim e Mauborgne (2005) como um instrumento de diagnóstico para o desenvolvimento da estratégia do oceano azul. Tendo dois propósitos, captar a situação atual no espaço de mercado conhecido e o que os compradores recebem de qualquer das ofertas competitivas existentes no mercado. Com o propósito de modificar a matriz de avaliação de valor do setor, a empresa deve fazer uma reorientação de seu foco, de concorrentes para setores alternativos e de clientes para não-clientes do setor;

**(ii) O modelo das quatro ações:** Para reconstruir os elementos de valor e gerar uma nova curva, apresenta-se a ferramenta das quatro ações;

**(iii) Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar:** A ferramenta eliminar-reduzir-elevar-criar é um instrumento analítico complementar ao modelo das quatro ações, pois esta induz as empresas a agir baseada nestes questionamentos para construir uma nova curva de valor. Esta matriz é a chave para quebrar o trade-off entre diferenciação e custo, assim a criação de uma nova curva de valor poderá gerar o produto de sucesso que irá navegar nas águas azuis (O'GORMAN, 2008);

**(iv) Três características da boa estratégia:** Após formatar a matriz de avaliação de valor e a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar, formula-se então uma nova curva de valor que deve ainda apresentar três características complementares para afirmar sua eficácia, sendo: foco, singularidade e mensagem instantânea. De acordo com os autores, estes critérios orientam as empresas em seu processo de reconstrução, afim de agregar na criação de valor.

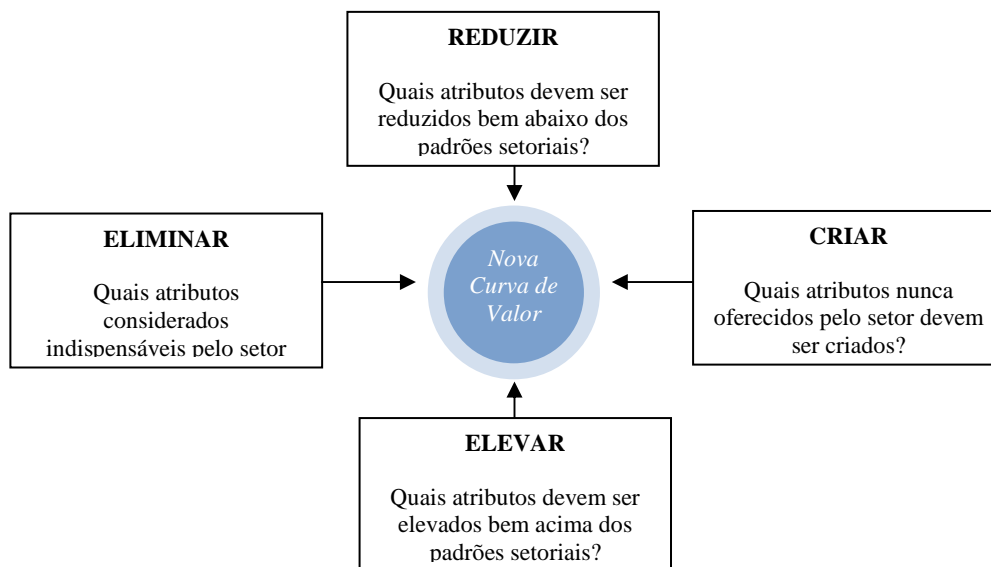


Figura2: Modelo das quatro ações. Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 29 )

Comentando a Figura 2, trata-se das perguntas-chave que questionam a estratégia e o modelo de negócios praticado pela empresa no setor.

### 2.3.1 Desenvolvimento e execução das estratégias azuis

Kim e Mauborgne (2005) apresentam seis princípios que propulsionam a formação e execução com sucesso das estratégias. Estes são: Reconstrua as fronteiras do mercado; Concentre-se no panorama geral, não só nos números; Vá além da demanda existente; Acerte a sequência estratégica; Supere as principais barreiras organizacionais e Introduza a execução na estratégia. O primeiro princípio desafia a empresa a reconstruir as fronteiras do mercado, indo à busca de novos nichos atrativos a serem explorados e assim deixar para trás a competição por espaço com seus concorrentes.

A dificuldade é identificar segmentos inexplorados para navegar pelos oceanos azuis. Kim e Mauborgne (2005) identificaram seis condições básicas para reformular as fronteiras do mercado, denominando-as de modelo das seis fronteiras. Essas fronteiras questionam os seis pressupostos que apoiam as estratégias de muitas empresas. Primeiramente deve-se examinar os setores alternativos, ou seja, aqueles cujas formas e funções são diferentes, mas possuem o mesmo propósito.

A segunda fronteira propõe a examinar os grupos estratégicos dentro dos setores, referindo-se a um conjunto de empresas de um mesmo setor que adotam estratégias semelhantes e que buscam melhorar sua posição competitiva dentro do grupo. Em sequência examinar a cadeia de compradores, ao questionar as definições convencionais sobre os compradores-alvos as empresas podem acabar vislumbrando maneiras novas de criar valor. A

quarta fronteira sugere examinar as ofertas de produtos e serviços complementares, normalmente outros produtos e serviços que afetam o proposto inicial, assim o segredo para optar por produtos e serviços complementares é definir a solução total esperada pelos compradores, considerando no que acontece antes, durante e após o uso do produto ou serviço.

Em seguida a ideia é examinar os apelos funcionais e emocionais dos compradores, a concorrência divide em dois setores as fontes de apelo, podendo ser emocionais ou funcionais, geralmente quando as empresas se dispõem a questionar estas fontes acabam por descobrir novos espaços de mercado. E por fim, a sextafronteira pede para examinar o transcurso do tempo, para isto é necessário que os gerentes desenvolvam insights com base em tendências observáveis no presente, estes insights irão surgir de especulações sobre como a tendência mudará o valor para os clientes e no que isto irá impactar para as empresas.

O segundo princípio concentra-se no panorama geral, não só nos números defende o foco no contexto geral e não nos números, de uma forma mais estratégica garante que o planejamento seja feito de forma ampliada para avaliar todas as oportunidades, e garantir que os esforços finalizados não sejam apenas ações táticas do oceano vermelho. O proposto para o processo de planejamento estratégico neste princípio é desenvolver uma matriz de avaliação de valor. Para isto sugerem-se quatro passos para a visualização da estratégia, conforme o Quadro 3. O planejamento estratégico deve preocupar-se em desenvolver sabedoria coletiva ao invés de fazer previsões e definições.

Quadro 3: Os quatro passos para a visualização da estratégia.

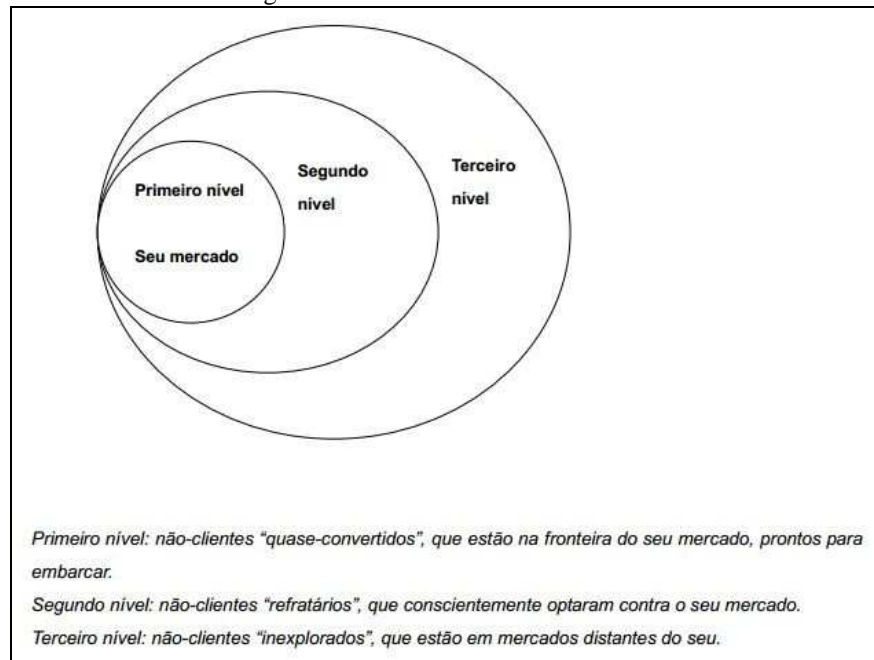
DESPERTAR VISUAL	EXPLORAÇÃO VISUAL	FEIRA DE ESTRATÉGIA VISUAL	COMUNICAÇÃO VISUAL
Compare sua empresa com os concorrentes, desenhando a matriz de avaliação de valor referente à situação vigente. Identifique onde sua estratégia deve ser alterada	Saia a campo para explorar as seis fronteiras que levam à criação de oceanos azuis. Observe as vantagens diferenciadoras de produtos e serviços alternativos. Veja que fatores se devem eliminar, criar ou mudar.	Desenhe a sua futura matriz, com base em insights resultantes das observações de campo. Receba feedback sobre a matriz de avaliação de valor de alternativas, oriundo de clientes, clientes dos concorrentes e não clientes. Use o feedback na construção da melhor estratégia para o futuro.	Distribua os seus perfis estratégicos iniciais e finais numa única página para fácil comparação. Apoie apenas os projetos e iniciativas que permitam à sua empresa fechar as lacunas na implementação da nova estratégia.

Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 84).

Em sequência apresenta-se o princípio de ir além a demanda existente que busca agregar maior demanda a uma nova oferta. Para potencializar o oceano azul as empresas precisam ao invés de se concentrar nos clientes, focar nos não clientes, para assim ultrapassar

os limites da demanda existente e criar um novo grupo de clientes.

Figura 3: Os três níveis de não clientes.

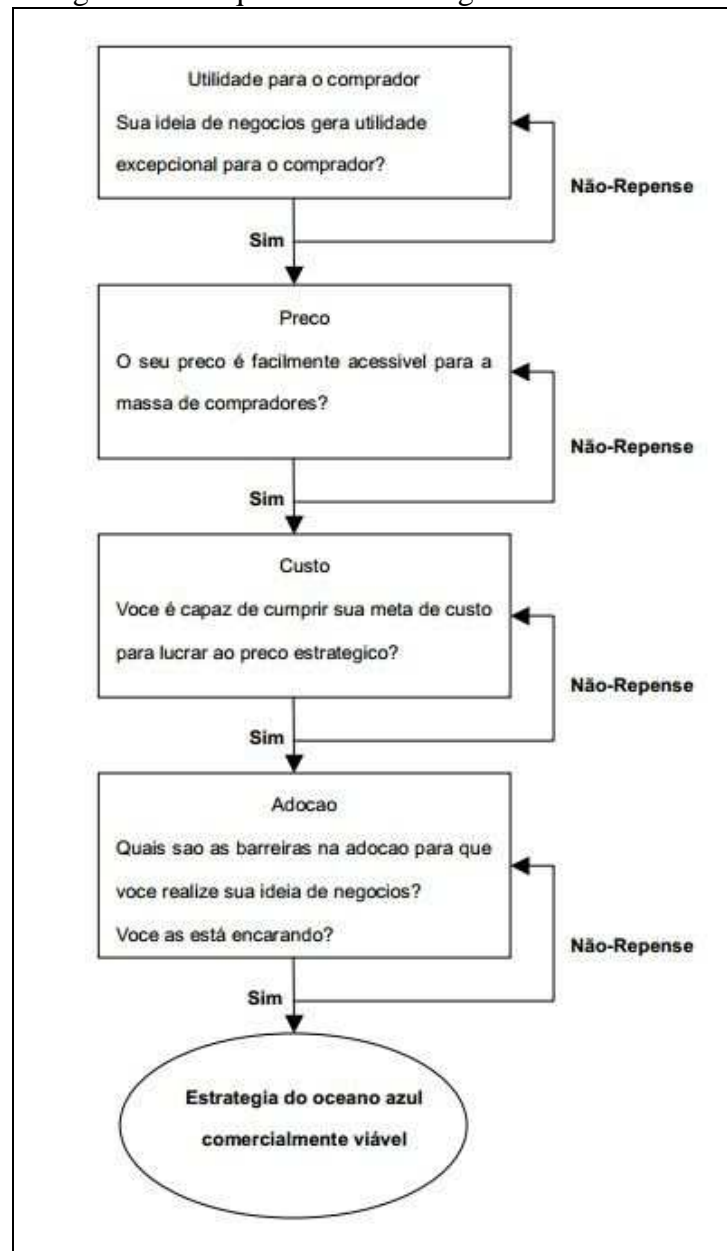


Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 104).

Conforme a Figura 3 os não-clientes dividem-se em três níveis, cada nível poderá ser analisado e a partir das conclusões criar novas ofertas para atender estas novas demandas descobertas.

O quarto princípio explana sobre acertar a sequência estratégica, como desenvolver as idéias do oceano azul para garantir a viabilização comercial. Para isto, faz-se necessário entender a sequência estratégica dentro dos principais critérios: utilidade para o comprador, preço, custo e adoção. De forma resumida, descreve-se na Figura 4 a sequência e os questionamentos propostos.

Figura 4: A sequência da estratégia do oceano azul.



Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 116)

A partir deste momento os quatro primeiros princípios citados anteriormente, caracterizam-se como de formulação e irão se tornar precedentes para os dois últimos princípios de execução. O quinto princípio comenta sobre superar as principais barreiras organizacionais, apresentando quatro barreiras: cognitiva que busca despertar os empregados para necessidade da mudança; limitação de recursos para poder executar a estratégia formulada; motivação das empresas a agir com velocidade e tenacidade; e por última política organizacional. Ao enfrentar estas barreiras à execução e concentrar-se nos fatores que exercem influência desproporcional sobre o desempenho será possível desequilibrá-los e

derrubá-los para realizar a mudança estratégica.

E por último, o princípio de introduzir a execução na estratégia, somente irá se destacar a empresa dos seus concorrentes, aquela que tiver a capacidade de execução com todos os membros da organização alinhados e dispostos a cooperar com a estratégia. Por isso o princípio de superar as barreiras organizacionais se faz tão importante, a fim de eliminar os entraves que poderiam prejudicar a estratégia. Para este alinhamento é importante como parte integrante dos valores da organização as atitudes e comportamento das pessoas de confiança e comprometimento, sendo imprescindível a introdução à execução na própria elaboração da estratégia ainda no início.

Esses seis princípios têm por finalidade tornar a formulação e a execução da estratégia do oceano azul tão sistemática e voltada à ação, de modo análogo a competir nos oceanos vermelhos do espaço de mercado existente. Observe-se que ao criar oceanos azuis, os princípios orientam as empresas de modo que, ao mesmo tempo, maximizem a oportunidade e minimizem o risco (THOMPSON JR; STRICKLAN III; GAMBLE, 2007).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento do artigo, utilizou-se através da coleta de dados secundários o método de pesquisa bibliográfica. Sendo que a pesquisa bibliográfica fundamenta-se em material já publicado por autores com o propósito de ser lido por públicos específicos. Sua vantagem reside no fato de permitir a cobertura de inúmeros fenômenos muito mais ampla do que poderia ser pesquisada diretamente (GIL, 2010).

Utilizou-se como principais autores Kim e Mauborgne fundadores da estratégia do oceano azul, baseados em um estudo de cento e cinquenta movimentos estratégicos, abrangendo mais de cem anos e trinta setores econômicos, estes autores publicaram o livro *Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Livro este que serviu como base para realização do artigo em formato de pesquisa bibliográfica. Buscou-se demais livros de autores diferentes que também abordaram o tema, artigos e pesquisas web que debateram sobre a estratégia de criar uma inovação de valor para tornar a concorrência irrelevante.

O presente artigo pode caracterizar-se também como uma pesquisa exploratória, visto que o objetivo é apresentar conceitos para melhor familiarização com o assunto proposto, deixando-o mais explícito para o entendimento do leitor.

Por fim, destaque-se que uma versão preliminar da presente pesquisa foi apresentada

na 4ª Semana Internacional das Engenharias da Faculdade Horizontina – FAHOR (SIEF), no ano de 2014.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE PESQUISA

Inicialmente convém destacar que por trata-se de uma pesquisa teórica, os resultados a seguir apresentados são propostos a partir dos autores e obras apresentadas ao longo da revisão de literatura e das referências bibliográficas apresentadas no presente artigo.

Dessa forma, em primeiro momento evidencie-se que as escolas do pensamento estratégico apresentam dez propostas, pontos de vista, diferentes para encarar o mundo dos negócios. Cada uma defende um pensamento específico como partida principal para basear-se na tomada de decisões da empresa. No amadurecimento das organizações e do mercado como um todo, algumas escolas foram agregando alguns princípios, escolas como do posicionamento se sobressairam mais, devido apresentar algumas das principais estratégias de competitividade utilizadas nos dias atuais.

No mercado com que as empresas se deparam para sobreviver e buscar posição diferenciada e lucro, é necessário adotar estratégias competitivas, voltadas a buscar suporte para vencer nas batalhas entre os concorrentes. Este método, de forma ampla, vem sendo usado desde os primórdios, para sobreviver nos negócios é necessário ser melhor que o concorrente.

As empresas buscam as estratégias competitivas como refúgio para garantir a sequência de suas atividades. Dentre as mais utilizadas estão as estratégias genéricas e as cinco forças de Porter, e recentemente os autores Kim e Maubourgne apresentaram a estratégia do oceano azul. Esta estratégia busca a criação de uma inovação de valor a partir de estratégias de baixo custo e que ofereçam alto valor ao comprador.

O enfoque, uma das opções das estratégias genéricas de Porter, pode ser desenvolvido a partir de uma posição de baixo custo, alta diferenciação, ou ambas. Sendo esta também a principal estratégia defendida pelo oceano azul, de escolher um segmento e utilizar-se de baixo custo e diferenciação para criar a inovação de valor. Então, qual a novidade da estratégia do oceano azul?

A apresentação da estratégia do oceano azul, a coloca como a forma mais eficaz de atingir o sucesso, através da inovação de valor, aumentando os lucros, crescimento e neutralizando a concorrência. O interessante é que a estratégia é toda desdobrada para que as empresas tenham maior facilidade em formula-lá e executa-lá.

Porém pouco se lê sobre a instantaneidade com que os concorrentes inserem produtos de imitação ou similares para acompanhar as oportunidades do segmento desbravado, deixando a certeza de que em algum momento este oceano ficará vermelho, então qual o momento de criar uma nova inovação de valor, um novo oceano azul?. Pouco se lê também, sobre os riscos de formular e executar uma inovação de valor e esta por algum motivo desconhecido não ser bem aceita pelos consumidores.

Percebe-se que a estratégia do oceano azul não é novidade, o que é novo é a facilidade proposta com minuciosidade pelos autores do livro da aplicação de seus princípios. Além disso, que é possível inferir que aquelas empresas independentemente do porte, tamanho ou segmento de atuação que conseguirem aplicar seus princípios em seus negócios com certeza obterão vantagens competitivas, bem como se tornarão diferenciadas diante de seus concorrentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um primeiro momento, observe-se que indiferentemente do conceito formal sobre estratégias, percebe-se que não há empresa que, consciente ou inconscientemente, exista sem ter planos, ações, meios, idéias, estratégias embutidas em sua essência. Mesmo que a empresa permanece na mesma posição ou busque novos horizontes, as estratégias são utilizadas para alcançar estes objetivos.

Acrescente-se que o objetivo do presente artigo foi evidenciar a importância do livro oceano azul como uma estratégia eficiente para tornar as empresas mais competitivas no atual mercado competitivo. Mais especificamente, buscou-se evidenciar que o objetivo do trabalho foi apresentar diversos conceitos sobre estratégias, estratégias competitivas e expor o propósito central do artigo sobre a inovação de valor através da estratégia do oceano azul e sua metodologia. Para assim, instigar o leitor a repensar suas estratégias e posição no mercado atual com uma visão diferenciada e futurista.

Ressalte-se que o objetivo do artigo foi atingido, através da exposição da visão dos autores, o conceito básico e a idéia central da estratégia do oceano azul está à disposição no artigo escrito. A partir deste, propõe-se um trabalho em formato de estudo de caso, no qual a estratégia pode ser visualizada de forma aplicada na prática.

Finalmente, evidencie-se que retornando a indiferença do conceito formal, conclui-se que o ideal às empresas é buscar por segmentos inexplorados, criar uma inovação que possua diferenciação e baixo custo, para assim poder ter uma posição privilegiada no mercado, com



altos lucros e taxas de crescimento. Este será o oceano azul ideal que trará ondas de sucesso as empresas. Porém é importante avaliar os questionamentos levantados nos resultados e discussões para não se surpreender e navegar m oceanos vermelhos.

## REFERÊNCIAS

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GALHANONE, R. F.; DECOSTER, S. R. A. **Posicionamento da marca-país Brasil: uma proposta de estratégia do oceano azul**. Disponível em:<<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/51/48>>. Acesso em: 27 mar. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.  
KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 28. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LIMA, A.A **estratégia do oceano azul na empresa nacional**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XI, n. 50, fev 2008. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=2745](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2745)>. Acesso em: 24 mar. 2014.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed . Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAES, W. F. A.; HOLLANDA, E. L. H. **Estratégias Competitivas e Objetivos Organizacionais: Evolução nas grandes empresas brasileiras**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/estrategias-competitivas-e-objetivos-organizacionais/2081/>>. Acesso em: 24 mar. 2014.

THOMPSON Jr., A. A.; STRICKLAND III, J., A.; GAMBLE, E., J. **Administração Estratégica**. 5. ed. Porto Alegre:AMGH, 2011.

O'GORMAN, P. W.: **Creating a Blue Ocean.The Nintendo Wa**. Disponível em: <<http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/wii.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2014.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 12. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIBEIRO, R. V. **Estratégia Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil SA, 2012.