

A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

**Sandra Márcia Cortes Ribeiro, Vilma Aparecida Ferreira da Silva,
Orientador: Vladas Urbanavicius Júnior**

¹Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Sul de Minas; Avenida Presidente Tancredo de Almeida Neves, 45, São Judas Tadeu, Itajubá – MG, vilmadg2006@yahoo.com.br

²FAPEMIG, Rua Raul Pompéia, 101, São Pedro, Belo Horizonte – MG, ci@fapemig.br.

³UNINOVE Campus Vila Maria: Rua Guaranésia, 425, Vila Maria, São Paulo

RESUMO: A busca por vantagem competitiva frente às mudanças de mercado hoje se representa pela ação da concorrência, quando observado as lacunas deixadas pelas empresas pode-se encontrar um espaço de mercado inexplorado e a possibilidade de descobrir um oceano azul, para tanto se faz necessário à observância da matriz de valor empresarial e das seis fronteiras de mercado que representam ferramentas importantes para a descoberta de oceanos azuis. A antecipação das direções e tendências de mercado é uma estratégia que deve ser perseguida por todas as organizações com o intuito de encontrar diferentes caminhos com a criação e utilização de ferramentas estratégicas que possam nortear as inovações das empresas com grande valor agregado, pois nos dias atuais a busca pela vantagem competitiva é real e faz parte de toda concorrência, que busca por fronteiras de mercado inexploradas. Conclui-se que as teorias do oceano azul representam uma importante ferramenta de gestão para a geração da inovação ligada a estratégia da organização. A estratégia do oceano azul pode representar uma técnica de construção de diferentes caminhos para a criação de ferramentas de apoio estratégico para nortear a Inovação de Valor.

INTRODUÇÃO

O mercado econômico apresenta-se em um processo de transição de uma economia de base industrial para uma economia baseada no conhecimento. As constantes mudanças no cenário econômico, à globalização e conseqüentemente a abertura dos mercados, fizeram surgir novos modelos econômicos que se desenvolvem de maneira assustadora.

“As discontinuidades de mercado mudam e deformam praticamente todos os aspectos da percepção gerencial, tornando obsoletas as maneiras antigas de ver e descrever o mundo”. (FOSTER E KAPLAN, 2002, p. 86).

Para acompanhar este cenário, o profissional da administração deve concentrar sua atenção nos fatores relevantes e na estratégia que sua empresa irá adotar para tornar sua concorrência irrelevante, neste contexto às competições entre as empresas se tornam cada vez mais acirradas.

Dentro de tudo que vem sendo discutido uma coisa pode ser considerada: somente empresas capazes de formar um ambiente de estímulo a criatividade e as inovações poderão sobreviver neste contexto extremamente competitivo. (Revista Brasileira de Administração)

“As sociedades modernas não são economias de mercado; são economias empresariais em que as empresas são os protagonistas da criação de valor e do progresso econômico”. GHOSHAL, BARTLETT e MORAN, (2002, p. 18)

Faz-se necessário a realização de análises interna e externa para um real acompanhamento do posicionamento da empresa no mercado, e para avaliação e busca de melhorias contínuas dos resultados para possibilitar a descoberta de maneiras de ajustamento da empresa no contexto sócio-econômico.

Para Kim e Mauborgne (2002, p. 205) “inovação do valor não é o mesmo que criação de valor. A criação e valor como conceito de estratégia é ampla demais porque nenhuma condição-limite específica a direção que uma empresa deve seguir para realizar ações estratégicas de sucesso”.

O objetivo deste artigo é identificar a utilização de conceitos relacionados à teoria do oceano azul nas empresas residentes da Incubadora de Base Tecnológica de Itajubá INCIT/CEGEIT, localizada na cidade de Itajubá M/G. Como resultado da pesquisa foi observado que a grande maioria das empresas considera os

conceitos da teoria do oceano azul em suas análises estratégicas.

INOVAÇÃO

Segundo Porter, (2005, p. 184-186) as inovações podem atingir três pontos dentro da empresa:

- 1) Inovação de produtos: as inovações ao produto da empresa podem ampliar o mercado de atuação da empresa gerando crescimento econômico e melhorando suas relações com produtos substitutos e melhorar suas condições para enfrentar as cinco forças competitivas.
- 2) Inovações de marketing: as inovações de marketing influenciam diretamente a estrutura empresarial, pois podem gerar avanços significativos nas vendas e atingir novos produtos.
- 3) Processo: as inovações do processo têm reflexos diretos no capital, alteram os custos e o processo de acúmulo de experiências.

Para Kim e Mauborgne (2005, p. 12-18) a inovação é o ponto central para a descoberta de oceanos azuis, é um elemento integrante na estratégia de desenvolvimento empresarial, e vem conquistando evidência. É fator determinante na competitividade.

Ter produtos e serviços com qualidade é um imperativo e não um diferencial. Entretanto, inovar esporadicamente como uma poção mágica, pouco adianta, o que de fato faz a diferença é a adoção, pela empresa de programas permanentes, formalizados, de gestão do processo de inovação. (Revista Brasileira de Administração, 2007)

A empresa que se preocupa com inovação deve considerar que nem toda idéia criativa pode ser transformada em um negócio lucrativo ou viável, porém aquela empresa que consegue lançar produtos novos no mercado mais rápido que seus concorrentes, consegue uma grande vantagem competitiva. (STEIN E DEIMLER, 2007, p. 194)

Embora a inovação baseie-se em criatividade e invenção, o conceito é muito mais amplo. Uma invenção implica a “conversão da idéia criativa em uma forma comunicável e verificável, geralmente para atender a alguma necessidade ou realizar alguma tarefa”. A inovação é uma invenção que produziu valor econômico. Sem valor econômico não pode haver inovação. (FOSTER E KAPLAN, 2002, p. 158)

Para Porter (2004, p. 251) “a importância relativa das inovações no processo normalmente aumenta na maturidade, da mesma

forma que o resultado do projeto do produto e de seu sistema de entrega para facilitar uma fabricação e um controle com custos mais baixo”.

Uma inovação só será perfeita se for bem aceita pelo consumidor final. É necessário atentar para a criação de **valor sem inovação** (produtos com alto custo, sem nenhuma inovação) e **inovação sem valor** (muita tecnologia a um preço acima do que o cliente esta disposto a pagar). Muitas empresas confundem a inovação de valor com a estratégia de precificação (*price-skimming*), na qual cobram altos preços de lançamento e conforme aumenta a demanda, há uma redução gradativa no preço, já na estratégia do oceano azul o foco passa a ser a criação de nova demanda que possibilita um preço acessível ao consumidor, (KIM E MAUBORGNE, 2005, p. 12-18).

Usando o comparativo feito por Luc de Bradandere, em seu livro *The forgotten half of change: greater creativity through changes in perceptions*, 2005 para inovação e criatividade podemos perceber a necessidade de inovação e criatividade fazer parte da estratégia empresarial.

INOVAÇÃO	CRIATIVIDADE
Requer ação	Requer reflexão
Desafio para equipe	Desafio para o individuo
Processo contínuo	Processo descontínuo
Leva tempo	Acontece em um instante
Algo novo para sistema	Visualiza um novo sistema
Impacto mensurável	Impacto não pode ser medido
Necessário <i>Project Management</i>	Necessário <i>Brainstorming</i>
Combustível são idéias praticas e sugestões úteis	Combustível são perguntas, surpresas e idéias estranhas e incompletas
Papel do consultor é provocar a ação	Papel do consultor é incentivar a reflexão

ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO

ESTRATÉGIA

Para Ghemawat, 2007, p. 16 “Estratégia é um termo que remonta aos antigos gregos, que usavam a palavra *strategos*, da qual deriva, para designar o magistrado-chefe ou o comandante-chefe militar.”

Para Bethlem, (2004, p. 20) “Estratégia é um conceito que precisa ser aprendido. (Aprender significa saber utilizar; sem saber utilizar um conceito não há como aplicá-lo).”

Os autores Goshal, Bartlett e Moran, (2002, p. 22) conceituam: “estratégia é posicionar-se para agarrar o máximo possível, ao mesmo tempo em que se evita que os outros fiquem com o que é nosso.”

De acordo com Zacarelli (2000, p. 73), “Estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio; preparação para obter vantagem nas interações.”

Os autores Tachizawa e Rezende, 2002, p. 68, define “Estratégia competitiva é o conjunto de ações que uma organização empreende com a finalidade de melhorar o seu desempenho presente e futuro.”

ESTRATÉGIAS DO OCEANO AZUL

Para Kim e Mauborgne as empresas navegam em dois oceanos, o oceano vermelho onde elas brigam ferozmente pela participação de mercado em setores de atividades conhecidas cujos limites e regras estão bem definidos; no oceano azul, em vez de lutar com a concorrência para conquistar clientes criam nova demanda abrindo novos setores.

“O primeiro princípio da estratégia do oceano azul é reconstruir as fronteiras do mercado para se libertar da concorrência e criar oceanos azuis”. (KIM E MAUBORGNE, 2005)

O foco estratégico das empresas está voltado para o oceano vermelho, para as competições e barreiras de mercado. Concentrar-se no oceano vermelho é aceitar os principais fatores restritivos da guerra, território limitado, necessidade de derrotar o inimigo para realizar os objetivos e negar a força diferenciadora do mundo de negócios.

Embora nessa acepção o termo “Oceano Azul” seja novo, sua existência é antiga. É aspecto da vida dos negócios, no passado e no presente. É só fazer uma retrospectiva para ver quantos setores que existem hoje eram desconhecidos anos atrás.

No entanto, ao contrário da guerra, a história dos setores econômicos mostra que o universo dos mercados nunca foi estável. A economia não está estacionada, mas em constante movimento, se tornando mais eficiente e mais qualificada.

O oceano azul se caracteriza por espaços de mercados inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. A competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas.

“A estratégia do oceano azul eficaz consiste em minimizar os riscos, não em assumir riscos às cegas.” (Kim e Mauborgne, 2005)

Para responder perguntas: como tornar a concorrência irrelevante? Como desbravar mercados inexplorados e criar oceano azul? Kim e Mauborgne (2005, p. 34) desenvolveram uma ferramenta denominada **Modelo das quatro ações**. Essa ferramenta se compõe de quatro perguntas-chave no campo estratégico e de negócio:

“Que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser *eliminados*?

Que atributos devem ser *reduzidos* bem abaixo dos padrões setoriais?

Que atributos devem ser *elevados* bem acima dos padrões setoriais?

Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser *criados*?”

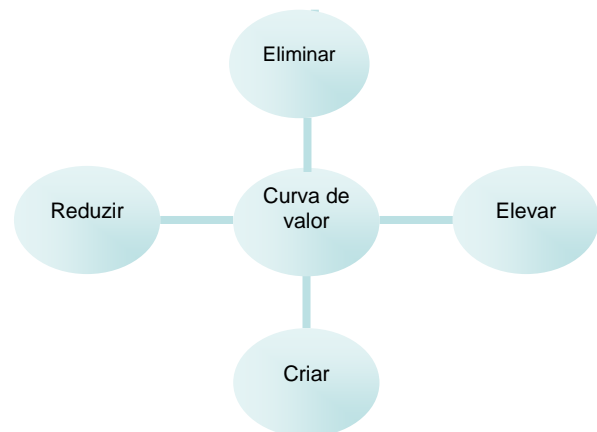


Figura 1: Matriz de avaliação de valor
Fonte: Kim e Mauborgne, 2005.

Para auxiliar na elaboração da matriz de avaliação de valor, Kim e Mauborgne, (2005, p. 49-78) definiram seis fronteiras de mercado que denominaram de *modelo das seis fronteiras*. Com a intenção de questionar seis pontos comuns na formulação da estratégia das empresas. Para sair do oceano vermelho, as empresas devem observar e caminhar para além desses pontos, tendo como rumo o oceano azul.

1ª Examine os setores alternativos: são concorrentes, não apenas quem faz a mesma coisa, mas também quem tem formas e funções diferentes mas o mesmo propósito, como exemplo, restaurante e cinema, são opções de lazer distintas, mas as pessoas vão a eles com o mesmo objetivo: horas agradáveis fora de casa.

Quem pode concorrer com você? Quais são os setores alternativos do seu próprio setor? Porque os clientes fazem escolhas entre si?

2ª Examine os grupos estratégicos dentro da empresa: descubra aqueles que adotam as mesmas estratégias, dentro do seu setor de atuação.

Preço e desempenho são critérios de base para análise.

A possibilidade de criar oceano azul nas lacunas deixadas pelos grupos estratégicos reside em entender o que o cliente está precisando.

Quais são os grupos estratégicos do seu setor? Por que alguns clientes sobem e descem a escala de ofertas do mercado, para níveis mais ou menos sofisticados?

3ª Examine sua cadeia de clientes: não se preocupe somente com os clientes em potencial, questione quem participa de forma direta ou indireta na decisão de compra, perceba os influenciadores. Entender a cadeia de compradores de um setor conduz a descoberta de oceano azul.

Qual é a sua cadeia de clientes? Em que grupo é concentrado o foco? Como seria possível criar um novo valor?

4ª Examine as ofertas de produtos e serviços complementares: O estacionamento e a pipoca são produtos complementares ao cinema. Essa fronteira explica a necessidade de compreender a combinação total de produtos ou serviços procurados pelos consumidores; é necessário fazer uma análise de o que acontece antes, durante e depois do uso bem.

5ª Examine os apelos funcionais e emocionais dos compradores: alguns setores concorrem usando a razão, outros recorrem à emoção e alguns usam um pouco da razão e um pouco da emoção.

O seu setor compete com base em apelos emocionais ou funcionais? Quais elementos podem ser eliminados para tornar-se funcional? Que elementos devem ser adicionados para tornar-se emocional?

6ª Examine o transcurso do tempo: os setores estão sujeitos a tendências externas que afetam seu negócio ao longo do tempo.

A observação da tendência pode levar a descoberta de oceano azul. No entanto, segundo Kim, os insights mais importantes para a estratégia do oceano azul raramente brotam da tendência em si. Em vez disso, surgem de especulações sobre como a tendência mudará o valor para os clientes e como mudará o modelo de negócios deles.

As quatro barreiras organizacionais para a execução da estratégia representam pontos desafiadores para serem superados para converter a estratégia em ação. A primeira barreira é a cognitiva: despertar os funcionários para a necessidade de mudanças de fundamentos; a segunda é a limitação de recursos: quanto mais se

necessita mudar a estratégia maior é a necessidade de recursos para que essa mudança ocorra. A terceira barreira é motivação: como influenciar as pessoas positivamente para agirem de forma rápida. A quarta barreira é a política organizacional, que pode muitas vezes inibir as tomadas de decisões.

“As empresas de sucesso destacam-se apesar das condições adversas do setor. Em vez de se transformar em vítimas das condições do setor, esses inovadores de valor concentram-se nas oportunidades de criação em seus setores.” (KIM E MAUBORGNE, 2002, p. 200)

METODOLOGIA

Para explorar as diversas perspectivas abrangidas pelos tópicos referentes à inovação do valor, estratégia e estratégia do oceano azul optou-se por uma pesquisa qualitativa, utilizando-se como técnica de coleta de dados à entrevista do tipo semi-estruturada a partir da elaboração de um questionário contendo tópicos guias que oriente a observação das orientações necessárias.

Na etapa de coleta de dados, foram utilizados tópicos guias referentes ao assunto em foco, que serviram de apoio à condução das entrevistas mediante a consulta da literatura atual, bem como a partir de contatos com o orientador do artigo.

O emprego da pesquisa qualitativa permite uma inserção no contexto social do respondente, por parte do pesquisador, pois a entrevista foi elaborada no sentido de permitir que os entrevistados pudessem expressar suas opiniões de forma abrangente, sem, no entanto, perder o foco dos assuntos relacionados.

Foram realizadas, 9 (nove) entrevistas com empresários que atuam na Incubadora de Base Tecnológica de Itajubá INCIT/CEGEIT e possuem suas empresas incubadas nessa instituição.

Um ponto relevante foi a possibilidade da realização da entrevista individual que gerou uma abertura e um esclarecimento melhor ao entrevistado. O pesquisador detectou a dificuldade dos empresários em reconhecer os atributos de mercado na sua empresa.

A sistematização dos dados foi feita tendo como base a transcrição das entrevistas, gerando um gráfico para análise e entendimento da estratégia proposta pelos autores Kim e Mauborgne.

ANÁLISES DOS RESULTADOS

Matriz de Valor

Pergunta 1: Com relação aos atributos de mercado, a sua empresa considera que poderá diminuir, reduzir, criar ou elevar algum deles?

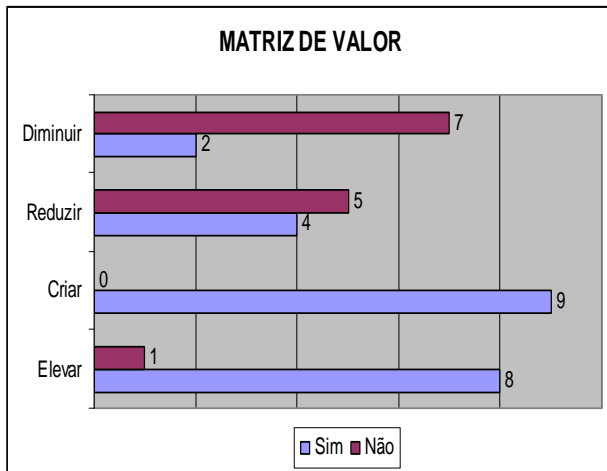


Figura 2 – Análise da ferramenta matriz de valor
Fonte: Elaborado pelo autor

Com a observação dos dados conclui-se que nos atributos de mercado percebidos pelos empresários, 22% das empresas consideram que podem diminuir e 78% acreditam que não podem diminuir nenhum atributo.

Quanto aos atributos que podem vir a ser reduzidos, 56% das empresas acreditam que não há possibilidade de redução e 44% das empresas acreditam que podem dispensar menos tempo na redução dos atributos.

Todas as empresas pesquisadas consideram a criação de novos atributos para os produtos ou serviços. 100% das empresas se preocupam com a elevação dos atributos em seus produtos e serviços.

Seis Fronteiras de Mercado

Pergunta 2: Quais das seis fronteiras de mercado a sua organização utiliza na análise estratégica do seu negócio?

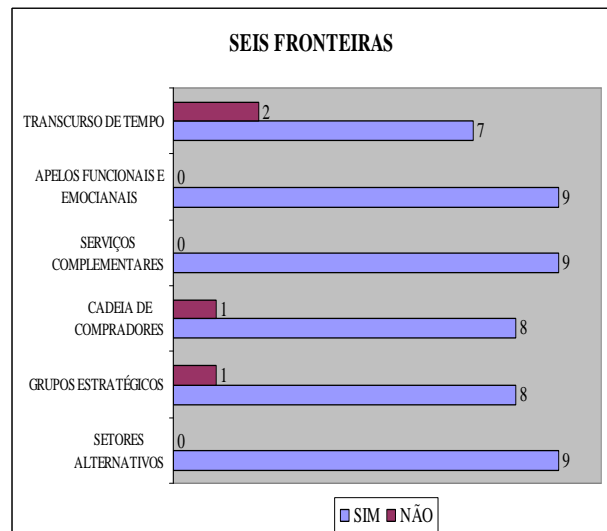


Figura 3 – Análise Seis Fronteiras de mercado
Fonte: Elaborado pelo autor

As fronteiras de mercado são de grande importância para a descoberta de oceanos azuis, nas empresas incubadas; três dessas fronteiras (apelos emocionais e funcionais, grupos estratégicos e setores alternativos) são identificadas.

Em três itens uma empresa que desenvolve Bio-combustível não identifica a cadeia de compradores, os grupos estratégicos e o transcurso do tempo, por se tratar de um produto extremamente novo no mercado.

No item transcurso do tempo 22% das empresas não apresenta preocupação com esse item.

Dos atributos de mercado analisados pode-se concluir que os 89% empresários entrevistados buscam a criação de uma relação estreita com os clientes.

A inovação está diretamente ligada ao desenvolvimento da tecnologia ou ao investimento em Pesquisa e Desenvolvimento, pode-se considerar esta afirmativa como uma regra seguida pela totalidade das empresas pesquisadas. A inovação passa a ser ancorada pela tecnologia, por se tratar de empresas de base tecnológica.

CONCLUSÃO

Neste trabalho, alguns parâmetros foram observados no campo de inovação de valor, gerando uma nova perspectiva para o campo da estratégia empresarial. A busca por “novos oceanos” está presente em todas as empresas, mesmo sem terem as devidas noções que estão percorrendo para este caminho. Os estudos

realizados mostram que inovação de valor não se revela como fator definitivo para a criação de oceanos azuis, mas quando acontece a associação de inovação e valor, as empresas caminham para “águas mais tranquilas”.

A busca por vantagem competitiva frente às mudanças de mercado hoje se representa pela ação da concorrência, quando observado as lacunas deixadas pelas empresas pode-se encontrar um espaço de mercado inexplorado e a possibilidade de descobrir um oceano azul, para tanto se faz necessário a observância da matriz de valor empresarial e das seis fronteiras de mercado que representam ferramentas importantes para a descoberta de oceanos azuis.

A estratégia do oceano azul pode representar uma técnica de construção de diferentes caminhos para a criação de ferramentas de apoio estratégico para nortear a Inovação de Valor.

um enfoque na realidade brasileira, São Paulo, Makron Books, 2000.

ZACARELLI, Sérgio B., Estratégia e sucesso nas empresas, São Paulo, Editora Saraiva, 2000.

REFERÊNCIA

BETHLEM, Agrícola, Estratégia Empresarial, conceitos, processo e Administração Estratégica, 5ª Edição, São Paulo, Atlas, 2004.

FOSTER, Richard; KAPLAN, Sarah. Destruição Criativa. Por que empresas feitas para durar não são bem-sucedidas. Como Transformá-las, Rio de Janeiro, Campus, 2002.

GHEMAWAT, Pankaj, A Estratégia e o cenário dos negócios, 2ª Edição, Porto Alegre, Bookman, 2007.

GHOSHAL, Sumatra; BARTLETT, Christopher A.; MORAN, Peter. Um novo manifesto pela gerência. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KIM, W. CHAN, MAUBORGNE, RENNÉ – A estratégia do oceano azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante, 10ª edição, Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva, Rio de Janeiro, Campus, 2004.

REVISTA HSM MANAGEMENT. A magia do Cirque du Soleil, setembro/outubro 2005, p. 46-54

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO, Marco Técnico a peça que falta na gestão pública brasileira, maio/junho de 2007, p. 32-34

_____, Administração e o Desafio do Crescimento econômico, junho de 2004, p. 17.

STERN, Carl W., DEIMLER, Michael S. – Fala de Estratégia, Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

THOMPSON, Arthur A. Jr. E STRICKLAND III, A. J., Planejamento Estratégico, São Paulo, Editora Guazzelli, 2000.

TAKESKI, Tachizawa e REZENDE Wilson, Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios –