

REFLEXÕES SOBRE A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL: UMA COMPARAÇÃO COM AS ESTRATÉGIAS DE ANSOFF, PORTER E HAX & WILDE

Ailton Conde Jussani

Doutorando em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), Brasil
MBA Executivo Internacional pela Fundação Instituto de Administração (FIA), Brasil
Pesquisador do Núcleo de Política e Gestão Tecnológica, USP, Brasil
ailtoncj@uol.com.br

Patricia Viveiros de Castro Krakauer

Mestranda em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), Brasil
Pós-Graduada em Marketing pela Fundação Instituto de Administração (FIA), Brasil
Pesquisadora do Grupo de Planejamento Estratégico e Empreendedorismo da FEA/USP, Brasil
patriciakrakauer@usp.br

Edison Fernandes Polo

Professor Associado da Faculdade de Economia e Administração
Universidade de São Paulo, Brasil
polo@usp.br

RESUMO

No contexto da globalização, a competitividade tornou-se uma das grandes questões empresariais. Assim, o estudo sobre decisões estratégicas é importante para a empresa que decide ser competitiva, qualquer que seja o mercado de suas operações. Este artigo consiste em uma reflexão sobre estratégias. Foram consideradas as estratégias do oceano azul de Kim e Mauborgne, a matriz de Ansoff, as estratégias genéricas de Porter e o modelo delta de Hax & Wilde. Verifica-se as semelhanças e aproximações entre as quatro abordagens estratégicas. Para tanto, realizou-se uma revisão abrangente de literatura sobre o tema estratégia, utilizando-se o método de leitura científica das abordagens. Assim, elaborou-se uma matriz comparativa para discutir as tipologias para formulação de estratégias, sendo que esta matriz poderá ser utilizada em futura pesquisa de campo. Com a comparação, observou-se que são várias as abordagens possíveis e que cada uma possui características adequadas a determinado tipo de empresa e ao ambiente de negócios em que esta está inserida. Este artigo pretende contribuir para o aprimoramento da tomada de decisões

estratégicas - por parte dos executivos – a partir da escolha da estratégia mais adequada às operações da empresa e ao ambiente competitivo em que esta está inserida.

Palavras-Chave: Decisões estratégicas. Abordagens estratégicas. Matriz comparativa.

ESSAY ABOUT BLUE OCEAN STRATEGY: A COMPARISON AMONG ANSOFF, PORTER AND HAX & WILDE STRATEGIES

ABSTRACT

In globalization environment, competitiveness has become one of the enterprise main questions. Thus, the researches about strategy decisions are important for companies that settle on competitive, no matter what its operations market is. This paper concerns about different strategies approaches. It has been considered the following strategies: the Blue Ocean by Kim and Mauborgne, the Ansoff's matrix, the Generic Strategies by Porter and the Delta model by Hax & Wilde. One has intended to determine similarities among the four strategies approaches. In such a way, one has begun a comprehensive review of the literature about strategy, applying the scientific reading method. Thus, one has attempted to draw up a comparative matrix among strategies analyzed in order to discuss the typology for strategy formulation. By that comparison, one has observed that there are several possible approaches and each of them has suited for distinctive business environments. This essay aims to contribute for knowledge of administrative techniques might be help companies, represented by their executives, towards the improvement of strategic decision making. Thus, it is expected to choose the most appropriate strategy in accordance with the competitive environment related to the company's business.

Key-words: Strategic decisions. Strategic approaches. Comparative matrix.

1 INTRODUÇÃO

A atualidade social e organizacional das últimas décadas do século XX e os preâmbulos do século XXI conduzem a um momento sem precedentes na história da humanidade. As inovações são diárias e constantes em todas as áreas que servem à humanidade, desde saúde, na qual se atingiu uma longevidade nunca antes sonhada, a logística e comunicação, como o RFID (*Radio Frequency Identification*) e o *wireless*.

Os produtos/serviços oferecidos necessitam ser repensados e as organizações gastam muito empenho, tempo e dedicação para ofertar o melhor possível, da maneira mais rápida e barata, com a melhor tecnologia disponível. Analogamente, a teoria administrativa vem se adaptando a essa realidade organizacional. Especificamente a administração estratégica vem sofrendo várias interpretações desde que foi tratada por Andrews (1971). Muitos estudiosos contribuíram de forma impar para o seu desenvolvimento, como exemplos têm-se Ansoff (1979), que apresentou a Matriz Produto/Mercado; Porter (1980) que se dedicou ao conceito de vantagem competitiva; Hax e Wilde que propuseram o Modelo Delta (1999).

De maneira similar a esses autores, Kim e Mauborgne (2005) desenvolveram o conceito da estratégia do oceano azul (*Blue Ocean Strategy*). Trata-se de uma teoria sobre pensamento estratégico, que está tendo considerável aceitação junto a governos e a grandes e pequenas empresas, *E.G.*, *Cirque du Soleil*, *Nintendo*, *Pitney Bowes*, *La Tribune*, *Southwest Airlines* e *JSF (Joint Strike Fighter – Indústria Aeroespacial e de Defesa Americana)*.

Este artigo verifica as semelhanças e aproximações da teoria de Kim e Mauborgne com as teorias dos demais autores de estratégia supracitados. Para tanto, num primeiro momento, apresenta-se as diferentes abordagens estratégicas, confrontando-as com a estratégia do oceano azul. Em um segundo momento, pautando-se nos aspectos fundamentais de uma estratégia genérica, elaborou-se uma matriz comparativa das teorias estudadas.

A proposta central deste artigo é comparar a estratégia do oceano do azul com outras importantes escolas estratégicas. Como objetivos secundários, realiza-se uma revisão na literatura sobre estratégia e propõe-se uma matriz comparativa, que possa auxiliar em futuras pesquisas de campo.

Oliva e Almeida (2001) citam que, segundo as escolas prescritivas, o estrategista deve conhecer sua empresa e o ambiente da sua indústria, de forma a decidir-se por estratégias que condigam com a sua realidade empresarial. Dessa forma, este artigo contribui para que um maior conhecimento de técnicas administrativas possa auxiliar as empresas em suas decisões estratégicas.

2 METODOLOGIA

Este artigo consiste em um ensaio teórico, em uma reflexão lógica sobre as abordagens estratégicas de Ansoff (1979), Porter (1980), Hax e Wilde (2001) e Kim e Mauborgne (2005).

Quanto aos aspectos metodológicos deste estudo, utilizou-se a pesquisa exploratória, descritiva, obtendo os dados secundários para a análise e comparação em livros e artigos disponíveis, tanto impressos quanto na forma eletrônica. Para o levantamento adotou-se o método de leitura científica proposto por Cervo e Bervian (2002), compreendendo a leitura de reconhecimento, a leitura seletiva, a analítica e a interpretativa.

Após esse levantamento, foi realizado um estudo comparativo entre os autores pesquisados de forma a verificar semelhanças e particularidades das abordagens estratégicas propostas por cada um deles. Com esse estudo comparativo, corroborando com os objetivos propostos, foi elaborada uma matriz com base em quatro fatores de comparação, de forma a facilitar o entendimento das abordagens estratégicas aqui analisadas.

3 ESTRATÉGIA: CONCEITOS BÁSICOS

Embora – oficialmente - a aplicação da estratégia nos negócios tenha começado com as primeiras concepções de Igor Ansoff, em 1965, o assunto surgiu em 2500 a.C., na China, quando Sun Tzu escreveu o livro “A Arte da Guerra”, segundo o qual, o mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar (TZU, 2000). A ideia básica é de que se pode traçar o caminho da vitória em todas as espécies de conflitos, sejam estes comerciais, comuns ou batalhas em salas de diretoria.

Conforme Mintzberg *et al* (2008), apesar da palavra estratégia ser muito utilizada atualmente, não há um consenso entre autores sobre o seu conceito. Ansoff (1991) defende que estratégia é um conceito abstrato e destaca a influência do ambiente externo sobre as decisões estratégicas da empresa. Para o autor, estratégia é um conjunto de regras e diretrizes que orientam o comportamento empresarial, auxiliando na tomada de decisão e direcionando o desenvolvimento organizacional.

Estratégia, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), refere-se à forma como resultados são alcançados pelas empresas, relacionando estratégia a planos administrativos, de acordo com a missão e os objetivos da mesma. Conforme Fischmann e Almeida (2009), apenas recentemente a estratégia tem alcançado destaque, em especial, no que se refere ao direcionamento da organização no contexto em que está inserida.

Os conceitos modernos de estratégia levam a ideia de que, no momento da formulação estratégica, não é possível enumerar todas as possibilidades de projetos que serão identificadas. Segundo Hitt (2003), os estrategistas devem avaliar as opções e informações disponíveis e optar pelas escolhas mais atraentes. Assim, a formulação de estratégias deve basear-se em informações agregadas, incompletas e incertas a respeito de classes de alternativas.

Acredita-se, que o conceito de estratégia é abstrato e que a sua formulação é um processo dispendioso - tanto em termos de dinheiro quanto do tempo da administração - e que não produz qualquer ação produtiva concreta imediata para a empresa. Por isso, este artigo apresenta uma matriz comparativa que pode ser utilizada por organizações que queiram conhecer e optar por uma estratégia adequada ao seu negócio ou em futuros trabalhos empíricos.

4 ABORDAGENS ESTRATÉGICAS

Neste item pretende-se apresentar conceitos fundamentais sobre as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde, por tratar-se de tema essencial na proposição da comparação entre essas abordagens e a estratégia do oceano azul de Kim & Mauborgne.

4.1 ANSOFF E A MATRIZ PRODUTO/MERCADO

A Matriz de Ansoff (1979), também conhecida como Matriz Produto/Mercado, é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização. Essa matriz (Figura 1) busca apresentar algumas alternativas para se aprimorar o negócio de determinada organização por meio de quatro estratégias distintas: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação.

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADOS	EXISTENTES	PENETRAÇÃO DE MERCADO	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
	NOVOS	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

Figura 1: Matriz de Ansoff

Fonte: Ansoff (1979)

A matriz tem duas dimensões: produtos e mercados. Sobre essas duas dimensões, quatro estratégias podem ser formadas:

- ✓ **penetração de mercado:** a empresa foca na mudança de clientes ocasionais para clientes regulares e de clientes regulares para usuários intensivos do produto;
- ✓ **desenvolvimento de mercado:** a empresa tenta conquistar clientes da concorrência, introduzir produtos existentes em mercados externos ou introduzir novas marcas no mercado;
- ✓ **desenvolvimento de produtos:** a empresa busca vender outros produtos a clientes regulares, frequentemente intensificando os canais existentes de comunicação;

- ✓ **diversificação:** sendo a mais arriscada das estratégias, a empresa normalmente foca na comunicação explicando porque está entrando em novos mercados com novos produtos, visando ganhar credibilidade.

4.2 PORTER E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Porter (1980) descreve a estratégia competitiva como ações ofensivas e defensivas de uma empresa para criar uma posição sustentável dentro da indústria. Ações que são uma resposta às cinco forças competitivas (rivalidade entre os concorrentes; poder de barganha dos clientes; poder de barganha dos fornecedores; ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos substitutos) que o autor indicou como determinantes da natureza e grau de competição que cerca uma empresa. Porter identificou três estratégias genéricas (Figura 2) que podem ser usadas individualmente ou em conjunto para criar uma posição sustentável em longo prazo.

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
ALVO ESTRATÉGICO	Toda a Indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA EM CUSTO
	Apenas um Segmento	FOCO	

Figura2: Estratégias Genéricas

Fonte: Porter (1980)

- ✓ **Estratégia competitiva de custo:** a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.

- ✓ **Estratégia competitiva de diferenciação:** a empresa investe mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.
- ✓ **Estratégia competitiva de foco:** significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

A adoção de qualquer estratégia competitiva tem seus riscos e suas armadilhas. Na estratégia de custos, as principais são: a excessiva importância que se dá à fabricação; a possibilidade de acabar com qualquer chance de diferenciação; a dificuldade de se estabelecer um critério de controle de custos; e que apareça um novo concorrente com nova tecnologia, novo processo e conquiste parcela significativa de mercado ou o mercado passe a valorizar o produto por critérios diferentes.

Na estratégia de diferenciação, as principais armadilhas são representadas pela diferenciação excessiva, pelo preço muito elevado, por um enfoque exagerado no produto e pela possibilidade de ignorar os critérios de sinalização. Na estratégia de foco, o risco é de o segmento escolhido não propiciar massa crítica que permita à empresa operar.

4.3 HAX E WILDE E O MODELO DELTA

A estrutura estratégica mais influente no mundo empresarial atual, defendida por Porter (1980), baseia-se em duas maneiras excludentes de competir no mercado: baixo custo e diferenciação. Uma empresa pode atingir a primeira ao reduzir drasticamente seus custos ou escolher a segunda, criando algo que seja percebido como singular em todo o setor.

Contudo, Hax e Wilde (2001) observaram que essa estrutura não explica algumas bem-sucedidas estratégias e realizaram uma pesquisa com cem empresas dos EUA durante quatro anos, concluindo: a estrutura de Porter não abrange todas as maneiras pelas quais as empresas competem no ambiente atual. Assim, elaboraram um novo modelo estratégico, que batizaram de Modelo Delta, baseado em três opções estratégicas (Figura 3).

O Modelo Delta tem grandes diferenças em relação às teorias anteriores, afirmam seus criadores, tais como o fato de definir posicionamentos estratégicos que refletem fundamentalmente novas fontes de lucratividade, alinhar essas opções de estratégia às atividades (aos processos) de uma empresa e introduzir processos de adaptação capazes de responder continuamente a um ambiente de incertezas.

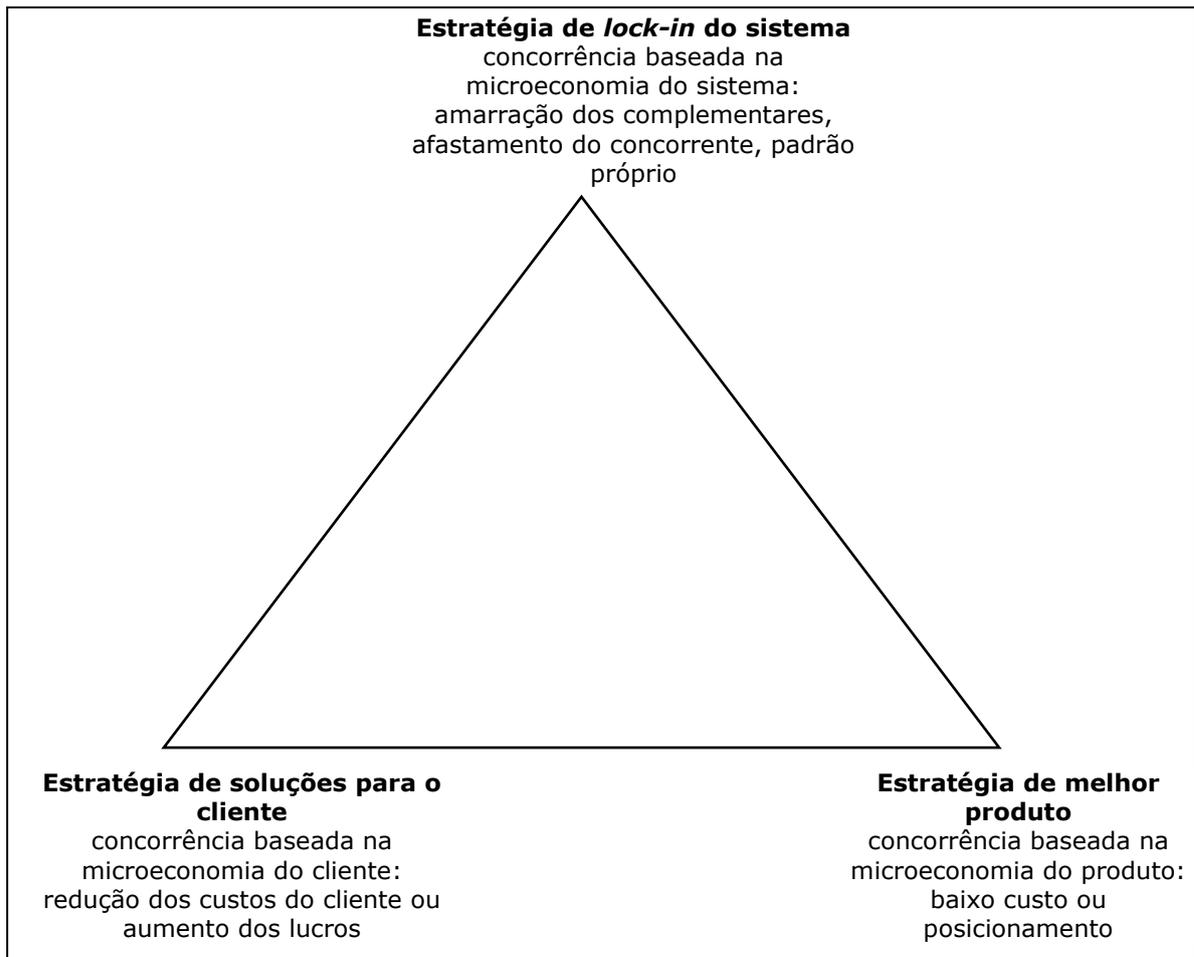


Figura 3: Modelo Delta

Fonte: Hax e Wilde (2001)

O tema central do Modelo Delta é a estratégia, tanto para a velha quanto para a nova economia. Entretanto, ao invés de considerar o processo de formulação de estratégia baseado na competição, o Modelo Delta enfatiza a amarração (*bonding*) que pode ser obtida entre consumidores, fornecedores, concorrentes, substitutos e complementadores. O Modelo Delta considera três formas essenciais de posicionamento competitivo, que são representadas por um triângulo que, em cada um de seus vértices, contém uma das seguintes formas:

“1 - melhor produto; 2 - soluções totais para o cliente e; 3 - *lock-in* do sistema” (Hax & Wilde II, 2001, p.10). Estas três opções estratégicas definem como a empresa vai competir e servir seus consumidores no mercado.

4.3.1 Opção Estratégica do Melhor Produto

Baseia-se nas formas tradicionais de competição, que consideram apenas as dimensões de baixo custo e diferenciação. Tais dimensões - apresentadas anteriormente por Porter (1980) - representam uma das posições estratégicas possíveis do Modelo Delta. No caso da dimensão de custo, a empresa procura oferecer o produto a um custo menor do que seus concorrentes para os clientes que são sensíveis ao preço. Na dimensão de diferenciação, a empresa precisa oferecer benefícios que adicionem valor a sua oferta e atendam às necessidades dos clientes. Exemplo desse tipo de opção estratégica é a empresa Gol, que tem um modelo de negócio voltado ao baixo custo, o que permite a ela oferecer passagens com preços inferiores aos concorrentes em virtude da maior taxa de ocupação de assentos, venda direta de passagens, e menores despesas com serviços de bordo e salas de embarque.

4.3.2 Opção estratégica das soluções totais para o cliente

Baseia-se na oferta de produtos e serviços que satisfaçam a maioria das necessidades dos clientes. Nesta estratégia, a ideia é criar fortes laços com o cliente, através dos quais é possível oferecer a ele soluções customizadas, conforme citam Hax & Wilde II (2001). Assim, o foco é a cadeia de fornecimento, incluindo a do cliente. Desta forma, a empresa consegue atuar conjuntamente com o cliente, que passa a participar do desenvolvimento de produtos da empresa. Através desta estratégia a empresa, os clientes e os fornecedores aprendem mutuamente.

Contudo, deve-se ressaltar que existe a necessidade de segmentação da base de clientes, pois não seria viável e tampouco possível utilizar uma base total de clientes, pois o que interessa é a participação do cliente e não somente a participação no mercado. Para alcançar a posição de soluções totais para o cliente, existem as três possibilidades descritas a seguir.

- a) Redefinição da experiência do cliente:** visa alterar o relacionamento com o cliente no momento da aquisição para tempo total de uso do produto. Para tanto, é fundamental entender perfeitamente como o cliente interage com o produto ou serviço da empresa (Hax & Wilde II, 2001). Considera-se que a experiência do cliente com o produto ou serviço pode passar por várias situações diferentes, ou seja, quando o produto é financiado, usado, consertado, vendido ou repostado. Assim, é absolutamente necessário usar a criatividade para redefinir a experiência de forma que o cliente sinta-se beneficiado. Acrescenta-se, ainda, que é fundamental o estabelecimento de relacionamentos com o cliente, visto que a criação de laços dificulta a imitação por parte dos competidores. Um exemplo deste tipo de posicionamento é a Saturn, que reinventou totalmente seu negócio, orientando-o para o cliente.
- b) Alimentação horizontal:** amplia o escopo das relações comerciais com os clientes através da integração e customização de um amplo portfólio de produtos relacionados. Ressalta-se que não existe a necessidade de se possuir o design ou o processo de manufatura de cada produto que vai compor a solução customizada (Hax & Wilde II, 2001). Na realidade, o que importa é que as informações sobre uso ou preferências dos clientes podem ser compartilhadas pelos produtos ou serviços que irão compor a solução total. Portanto, alimentação horizontal vai além do fornecimento de um conjunto de produtos ou serviços, precisa fazer integração e customização desses para oferecer um benefício ao cliente. Como exemplo de alimentação horizontal pode-se citar a Amazon, que utiliza os dados fornecidos pelos próprios clientes para elaborar uma lista de recomendações aos mesmos.
- c) Integração do cliente:** consiste em assumir algumas atividades que anteriormente eram realizadas pelo próprio cliente. Com isso, a empresa espera realizar tais atividades de forma mais eficiente e eficaz do que o cliente, e oferecer a ele mais valor agregado ou vantagens de custo. Esta posição de integração do cliente representa uma vantagem competitiva poderosa, uma vez que eleva os custos

de mudança, originados pelos investimentos feitos em tempo e em recursos (Hax & Wilde II, 2001). Esclarece-se ainda que a integração do cliente difere da terceirização na medida em que a última não conquista vantagens competitivas através de laços com o cliente e também proporciona baixos custos de mudança. A Dell Computer é um bom exemplo de integração do cliente, pois além de vender o computador através da internet, presta outros serviços ao cliente, tais como, a instalação de softwares e assistência técnica (Hax & Wilde II, 2001).

4.3.3 Opção estratégica do *lock-in* do sistema

A opção estratégica do *lock-in* do sistema tem um escopo mais amplo. Nesta opção, a empresa não foca somente o produto ou o cliente, também leva em conta outros atores do sistema que contribuem para a criação de valor econômico. Portanto, a posição de *lock-in* do sistema representa a forma mais forte de amarração e uma parte que merece especial atenção é chamada de complementar. Um complementar pode ser entendido como um provedor de serviços que realça direta ou indiretamente a oferta da empresa e assim interfere na demanda de seus produtos e serviços. Para atrair, satisfazer e reter os clientes, a empresa necessita também atrair, satisfazer e reter os complementadores, o que eleva o valor do sistema em virtude da maior participação dos componentes e, desta forma, todos ingressam em uma zona econômica de retorno e expansão crescentes (Hax & Wilde II, 2001).

Entretanto, o estabelecimento da posição de *lock-in* do sistema requer que algumas condições sejam atendidas: (a) existência de retornos marginais crescentes, e (b) efeitos das redes externas. Consideradas as condições essenciais ao estabelecimento do *lock-in*, deve-se tratar das três formas possíveis de se atingir a posição de *lock-in* do sistema descritas a seguir.

a) Padrão proprietário: atrai os consumidores por causa da extensa rede de complementadores que está projetada para trabalhar com seu produto. Um exemplo bastante notável de padrão proprietário pode ser identificado ao analisar-se o caso das empresas *Microsoft* e *Intel*, que juntas formam a chamada *Wintel*, visto que possuem padrões

proprietários muito poderosos. Desta forma, o processador que apresenta melhor performance ao utilizar os aplicativos que dominam o mercado é o processador Pentium. Assim, as pessoas que desejam utilizar os aplicativos Windows terão preferência pelo processador Pentium. Podem existir padrões que não sejam proprietários, como é o caso do video-cassete VHS, que inicialmente foi desenvolvido pela empresa JVC, entretanto, a tecnologia foi licenciada e adotada por outras empresas, sendo atualmente um padrão mundial, mesmo não sendo proprietário (Hax & Wilde II, 2001).

b) Troca dominante: provê uma interface entre compradores e vendedores, ou entre as partes que desejam trocar informações ou mercadorias. O valor desta associação cresce de acordo com o número de pessoas que vai até ela para procurar, comprar ou trocar itens. Um exemplo desta forma de atingir do *lock-in* do sistema é a empresa Páginas Amarelas, pois a maioria das empresas anunciantes procura anunciar no guia mais utilizado pelos consumidores que, por sua vez, preferem procurar as empresas no guia onde a maioria delas faz seus anúncios (Hax & Wilde II, 2001).

c) Acesso restrito: os competidores são privados do acesso ao consumidor porque os canais têm capacidade limitada de lidar com múltiplos vendedores. Tendo-se em vista que os padrões proprietários e as trocas dominantes fazem amarração através do *lock-in* dos clientes, a situação de *lock-out* dos concorrentes é uma consequência das limitações de distribuição e da cadeia de suprimentos (Hax & Wilde II, 2001). A empresa Coca-Cola é um exemplo típico desta situação. Neste caso, os complementadores da Coca-Cola são seus fornecedores, produtores concentrados, engarrafadores, distribuidores e consumidores. Assim, é a Coca-Cola que realiza as negociações e as compras, e não os engarrafadores, pois ela usufrui de grandes economias de escala e poder de barganha. Contudo, a posição desejada é atingida em virtude das limitações de espaço nas gôndolas, pelas fontes de fornecimento, pela força da marca, e pelo alto giro do produto.

5 A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

Assim como os produtos se tornam economicamente obsoletos, as concepções do negócio se tornam igualmente obsoletas. Ao longo do tempo, devido à natureza competitiva do negócio, a maioria das concepções perde a capacidade de gerar lucro. Sua zona de lucro movimenta-se. Se uma empresa espera criar valor para os acionistas e deseja continuar a operar em sua zona de lucro, deve reinventar sua concepção do negócio a cada cinco anos ou até antes. O pensamento baseado na participação de mercado deve dar lugar a uma abordagem centrada no lucro.

Para Kim e Mauborgne (2005), os setores jamais ficam estacionados, estão sempre em evolução. As operações tornam-se mais eficientes, os mercados se expandem e os atores chegam e vão embora. Tudo isso sugere que o ambiente de negócios tradicional do século XX - no qual grande parte das abordagens sobre estratégia e gestão se desenvolveram - está desaparecendo em ritmo cada vez mais acelerado. Se nenhuma empresa ostenta alto desempenho perpétuo; se a empresa brilhante de hoje pode ser a desastrosa de amanhã, parece que empresa não é unidade de análise adequada para a investigação das causas básicas do alto desempenho e das origens do oceano azul.

A vida normal da empresa tem sua rotina comercial e tecnológica, que os autores chamam de oceano vermelho. Essa estratégia encontra a forte concorrência, tem problemas de preços, se debate no mercado. Nela, as empresas lutam para manter suas fatias de mercado, tentar manter a rentabilidade, enfrentar e superar problemas fiscais, tributários, bancários em um dia-a-dia pesado, que consome as energias dos sócios e de seus executivos.

A Estratégia do oceano azul nasce a partir da análise do oceano vermelho, isto é, da rotina normal da empresa. Ao invés da batalha sangrenta para enfrentar cotidianamente a concorrência, a busca dos diferenciais do oceano azul busca espaços mercadológicos únicos, aonde a concorrência ainda não chegou e a empresa possa crescer forte. Trata-se, pois, de um movimento estratégico, busca e encontro de uma inovação de valor, que resulte em uma forte mais valia para a empresa e para os compradores de seus produtos e serviços.

Segundo Kim e Mauborgne (2005), a inovação de valor ocorre na área em que as ações da empresa afetam favoravelmente sua estrutura de custos e sua proposta de valor para os compradores (Figura 4). Obtêm-se economias de custo mediante eliminação e redução dos atributos da competição setorial. Aumenta-se o valor para os compradores ampliando e criando atributos que nunca foram oferecidos pelo setor. Com o passar do tempo, reduz-se os custos à medida que se estabelecem economias de escala em face dos altos volumes de vendas geradas pelo valor superior. Desta maneira, a concorrência se torna praticamente irrelevante por certo tempo.

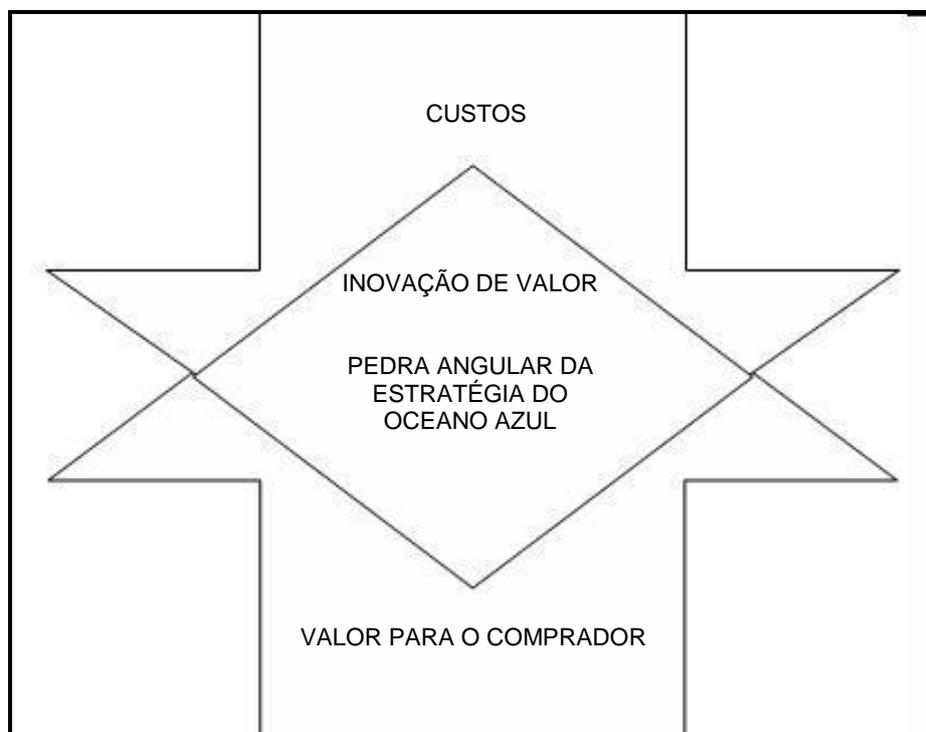


Figura 4: Estratégia do oceano azul

Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

Kim e Mauborgne (2005) enumeram seis princípios que ajudam a empresa encontrar seu oceano azul, princípios estes resultantes de uma ampla pesquisa feita em trinta diferentes tipos de empresas e negócios. Os seis princípios mostram como: (1) reconstruir as fronteiras do mercado; (2) concentrar-se no panorama geral; (3) ir além da demanda existente; (4) montar estratégias com sequência correta; (5) superar as barreiras organizacionais; (6) operacionalizar a estratégia escolhida.

5.1 RECONSTRUIR AS FRONTEIRAS DO MERCADO

O primeiro princípio da estratégia do oceano azul é reconstruir as fronteiras de mercado para se libertar da concorrência. O desafio é identificar, com sucesso, em meio à pilha de possibilidades existentes, oportunidades comercialmente atraentes. Esse desafio é fundamental, pois os gestores não podem se dar ao luxo de atuar como jogadores em um cassino, que apostam na estratégia apenas com base na intuição ou em palpites. Existem seis condições básicas para reformular as fronteiras de mercado:.

- ✓ examinar os setores alternativos;
- ✓ examinar os grupos estratégicos dentro dos setores;
- ✓ examinar a cadeia de compradores;
- ✓ examinar as ofertas de produtos e serviços complementares;
- ✓ examinar os apelos funcionais e emocionais dos compradores; e
- ✓ examinar o transcurso do tempo.

5.2 CONCENTRAR-SE NO PANORAMA GERAL

O segundo princípio é alinhar o processo de planejamento estratégico para concentrar-se no panorama geral e aplicar essas ideias na matriz de avaliação de valor, a fim de desenvolver uma estratégia de oceano azul. Esse princípio é fundamental para atenuar o risco de o planejamento consumir muito esforço e tempo para produzir apenas iniciativas táticas de oceano vermelho. Essa abordagem sempre produz estratégias que liberam a criatividade de uma ampla gama de pessoas dentro da organização e abre os olhos das empresas para os oceanos azuis, além de serem fáceis de compreender e divulgar, com vistas à execução eficaz.

5.3 IR ALÉM DA DEMANDA EXISTENTE

Esse princípio é um fator-chave para a realização de inovações de valor. Ao agregar a maior demanda possível para uma nova oferta, essa abordagem atenua o risco de escala associado à criação de novos mercados. Para tanto, as empresas devem questionar duas práticas da estratégia convencional: o foco nos

clientes existentes; e o impulso por segmentação mais refinada, a fim de acomodar diferenças entre os compradores. Em geral, quando as empresas competem para satisfazer a todas as preferências dos clientes, por meio de segmentação mais refinada, correm o risco de criar mercados-alvo muito pequenos. Para maximizar o tamanho de seus oceanos azuis, as empresas precisam avançar em direção oposta. Em vez de se concentrar nos clientes, devem focar nos não clientes. E, em vez de atentar para as diferenças entre os clientes, precisam construir importantes pontos em comum no que é valorizado pelos compradores. Essa abordagem permite que as empresas ultrapassem os limites da demanda existente para criar um novo grupo de clientes até então não existentes.

5.4 MONTAR ESTRATÉGIAS COM SEQUÊNCIA CORRETA

O quarto princípio analisa a sequência estratégica de como desenvolver e validar as ideias do oceano azul para garantir sua viabilidade comercial. Entendendo a sequência estratégica certa e sabendo avaliar as ideias do oceano azul dentro dos principais critérios dessa sequência, reduz-se drasticamente o risco do modelo de negócio. A sequência correta que as empresas precisam elaborar na estratégia do oceano azul é:

- 1º utilidade para o comprador;
- 2º preço;
- 3º custo; e
- 4º adoção.

5.5 SUPERAR AS BARREIRAS ORGANIZACIONAIS

As empresas, como as pessoas, geralmente enfrentam dificuldades para converter o pensamento em ação, seja em oceanos vermelhos ou em oceanos azuis. Quatro são as barreiras para a implementação do oceano azul: cognitiva, limitação de recursos, motivação e política organizacional. Para vencer essas quatro barreiras, com rapidez e baixo custo, ao mesmo tempo em que se conquista o apoio dos empregados na ruptura do *status quo*, precisa-se desafiar a sabedoria convencional e criar o que os autores chamam de liderança no ponto de desequilíbrio (*tipping point leadership*).

5.6 OPERACIONALIZAR A ESTRATÉGIA ESCOLHIDA

A empresa não é só alta administração e gerência intermediária. Seus resultados dependem do desempenho de todos, do topo às linhas de frente. No sexto princípio, para desenvolver a confiança e o comprometimento das pessoas que atuam nas entranhas da organização e inspirar cooperação voluntária de todos, as empresas precisam introduzir a execução na própria elaboração da estratégia desde o início.

Esse princípio cria condições para minimizar o risco gerencial da desconfiança, da falta de cooperação e até da sabotagem. Esse risco gerencial é relevante para a execução da estratégia tanto em oceanos vermelhos quanto em oceanos azuis, mas é maior neste último, pois sua execução quase sempre requer mudanças significativas.

Considerando que a minimização do risco gerencial é ainda mais importante na execução de estratégias do oceano azul, é fundamental que se adote o processo justo na elaboração e na execução da estratégia. A presença ou ausência do processo justo pode construir ou destruir as melhores iniciativas de execução da estratégia.

6 MATRIZ COMPARATIVA

De modo geral, a literatura apresentada neste trabalho está estruturada sobre dois eixos: o primeiro é a descrição das abordagens estratégicas de Ansoff, Porter, Hax & Wilde; o segundo é a comparação dessas estratégias com a estratégia do oceano azul.

Assim, foi produzida uma relação de critérios de análise entre as abordagens estratégicas anteriormente citadas e a estratégia do oceano azul, apresentados na figura 5.

Na figura 5, estão relacionados os tipos de abordagens estratégicas aqui referenciadas e os quatro critérios de análise propostos nesta matriz. Assim, nota-se a ênfase de cada tipo de abordagem estratégica em relação ao critério observado.

	ANSOFF	PORTER	HAX E WILDE	OCEANO AZUL
Objetivos	Novo produto tem "linha comum" com produtos existentes	Encontrar melhor posição da estratégia genérica	Novas fontes de lucratividade	Inovação de valor
Análise Interna	Análise <i>SWOT</i>	Análise das cinco forças	Dilema custos x diferenciação	Reconstruir fronteiras de mercado
Macro-Ambiente	Análise <i>SWOT</i>	Análise das cinco forças	Alinhar opções estratégicas às atividades da empresa	Concentrar-se no panorama geral, não nos números
Cenários Futuros	Matriz Produto/Mercado	Identificação de oportunidades	Responder continuamente a um ambiente de incertezas	Criar espaços de mercado inexplorados

Figura 5: Matriz Comparativa dos tipos de abordagens estratégicas

Fonte: Os autores

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou refletir sobre a formulação estratégica diante de algumas abordagens possíveis e consolidadas na literatura. Discutiu as tipologias para formulação de estratégia, e comparou o modelo estratégico oceano azul com os modelos de Ansoff; Porter; Hax e Wilde. Com essa reflexão, procurou-se contribuir para o aprimoramento do conhecimento administrativo de executivos encarregados de tomar decisões estratégicas das quais dependem a competitividade das empresas.

Observou-se, na matriz elaborada na figura 5, que são várias as abordagens da literatura e que cada uma apresenta características adequadas a determinado tipo de empresa e ao ambiente no qual esta está inserida.

Sobre a abrangência da literatura, foram considerados textos nacionais e internacionais. Evidentemente, existem lacunas que não foram preenchidas e, possivelmente, alguns critérios de análise deixaram de ser registrados, constituindo-se em uma das restrições deste estudo.

Sugere-se, como estudo futuro, uma pesquisa qualitativa com especialistas, utilizando-se a matriz comparativa proposta, de forma a verificar a possibilidade de utilizá-la empiricamente.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. (2001). *Administração estratégica de mercado*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I. (1991). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Ansoff, I. (1979). *Strategic management*. John Wiley & Sons.
- Cervo, A. & Bervian, P. (2002). *Metodologia científica*. São Paulo: Prentice Hall.
- Fischmann, A.A. & Almeida, M.I.R. (2009). *Planejamento estratégico na prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Ghemawat, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman.
- Hitt, M.A.; Ireland R.D. & Hoskisson, R.E. (2003). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hax, A.C. & Wilde II, D.L. (1999, winter). The delta project: adaptative management for a changing world. *Sloan Management Review*.
- HAX, A.C.; WILDE II, D.L. (2001). *The delta project: Discovering new sources of profitability in a networked economy*. New York: Palgrave.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. HBS Press.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing* (10 ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Maximiano, A.C.A. (2002). *Teoria geral da administração* (3 ed.). São Paulo: Atlas.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1987). *The strategy concept: five p's for strategy*. organizational approaches to strategy. Cambridge, MA, Ballinger.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998). *Strategic safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press, New York.
- Mintzberg, H.; Lampel, J., Quinn, J.b.; Ghoshal, S. (2008). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados* (4 ed). Porto Alegre: Bookman.
- Oliva, F.L. & Almeida, M.I.R. (2001). Estratégias genéricas segundo as escolas de planejamento estratégico. *In Congresso Latino-americano de Estratégia (SLADE)*, 14.

- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Slywotzky, A.J. & Morrison, D.J. (1998). *A estratégia focada no lucro* (2 ed). Rio de Janeiro: Campus.
- TZU, Sun. (2000). *A arte da guerra*. Porto Alegre: L&PM.
- Wright, P.; Kroll, M.J. & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.