

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**A INFLUÊNCIA DA INOVAÇÃO COMO ELEMENTO DE MUDANÇA NO
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**

**THE INFLUENCE OF INNOVATION AS ELEMENT OF CHANGE IN STRATEGIC
POSITIONING**

Igor Ceratti Treptow, Jordana Marques Kneipp e Henrique Faverzani Drago

RESUMO

A estratégia define a forma na qual as organizações se relacionam com o ambiente externo do qual dependem, percebe-se a necessidade crescente de opções estratégicas que proporcionem maior competitividade frente aos concorrentes. Por meio de uma revisão da literatura foi possível conceituar e demonstrar a importância das estratégias para as organizações, em especial de duas específicas, a abordagem tradicional representada pelas Estratégias Genéricas de Michael Porter e a Estratégia do Oceano Azul de W. Chan Kim e Renée Mauborgne. Após a revisão da bibliográfica original e de fontes secundárias sobre o tema, foi possível identificar semelhanças e diferenças entre essas duas abordagens e estabelecer uma relação entre elas. O resultado obtido foi a elaboração de uma proposição teórica resultante dessa relação que foi estabelecida que considera a estratégia do oceano azul uma importante abordagem pelo destaque da inovação na concepção da estratégica, mas que não possui a característica de ser sustentável a longo prazo.

Palavras-chave: Estratégia, Estratégias Genéricas, Estratégia do Oceano Azul.

ABSTRACT

The strategy defines the way in which the organizations relate to the external environment on which they depend, it is perceived the increasing need of strategic options that provide greater competitiveness against the competitors. Through a review of the literature it was possible to conceptualize and demonstrate the importance of strategies for organizations, especially two specific ones, the traditional approach represented by Michael Porter's Generic Strategies and the Blue Ocean Strategy of W. Chan Kim and Renée Mauborgne. After reviewing the original bibliography and secondary sources on the subject, it was possible to identify similarities and differences between these two approaches and to establish a relation between them. The result was the elaboration of a theoretical proposition resulting from this relationship that was established that considers the strategy of the blue ocean an important approach for the innovation highlight in the conception of the strategic, but that does not have the characteristic of being sustainable in the long term.

Keywords: Strategy, Generic Strategie, Blue Ocean Strategy.

1. INTRODUÇÃO

O processo de globalização dos negócios está acelerando o ritmo de mudanças em termos de como a produção de bens e serviços está sendo projetada e implementada, as recentes transformações no mundo globalizado e a nova economia causaram alterações profundas na estrutura do ambiente empresarial, principalmente no que se refere ao aumento da velocidade de mudanças e do aumento da concorrência na busca por competitividade (FLEURY; FLEURY, 2003; OLIVEIRA, 2004).

Os avanços tecnológicos aumentaram de forma substancial a produtividade dos setores e criaram condições para o fornecimento de um nível sem precedentes de produtos e serviços, a globalização agravou o quadro intensificando a guerra de preços e o encolhimento das margens de lucro (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Assim, as organizações quando vistas como sistemas abertos, devem a sua sobrevivência continuada a um relacionamento apropriado, interativo e interdependente com o seu ambiente e as estratégias devem estabelecer quais serão os caminhos, cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para os objetivos, metas e desafios estabelecidos serem alcançados. (CONKE, 2009; OLIVEIRA, 2007).

No entendimento de Oliveira (2007) o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa como o seu ambiente, e nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Porter (1992, 2004) propõe três estratégias genéricas aplicáveis a qualquer empresa: Liderança em custo, Diferenciação ou Enfoque, segundo o autor, utilizar uma estratégia híbrida ou fracassar na busca por uma das três estratégias resulta no que ele designou como *stuck-in-the-middle* que significa “meio-termo”, assim, “ser tudo para todos” é uma receita para a mediocridade estratégica e desempenho abaixo da média, as empresas precisam “fazer uma opção” para obter vantagem competitiva (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; MINTZBERG, 2010).

Kim e Mauborgne (2005) consideram a abordagem tradicional representada pelo modelo de Michael Porter como um “Oceano vermelho”, ou seja, um espaço exaustivamente explorado pelos concorrentes onde as empresas competem adotando apenas uma única estratégia e nesse posicionamento derivado de um trade-off, encontram-se limitadas as possibilidades de competitividade aos setores e técnicas já existentes. Os autores contrapõe esse modelo clássico propondo a estratégia do “Oceano azul”, onde as empresas rompem com o tradicional trade-off que as obriga a adotar um único posicionamento estratégico e passam a utilizar uma estratégia híbrida, buscando agregar liderança em custo e diferenciação simultaneamente dessa forma distanciam-se da concorrência e atuam em um espaço inexplorado.

Por meio de uma revisão da bibliografia original dos referidos autores e de consultas a fontes secundárias a estes, foi possível conceituar e demonstrar as diferenças entre essas duas abordagens estratégicas, posteriormente foi realizada uma comparação entre os conceitos teóricos, estabelecendo uma relação, que proporcionou a construção de uma proposição sobre o tema. Como objetivo principal do presente trabalho, buscou-se apresentar uma proposição teórica sobre a relação entre duas abordagens, para atingir esse objetivo, foram realizados os seguintes objetivos específicos (1) revisão da literatura para compreender os conceitos teóricos (2) comparação entre as duas abordagens e (3) uma reflexão considerando aspectos das duas teorias para construir uma proposição teórica.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os pressupostos teóricos que embasam a discussão proposta, divididos em três subseções. Inicialmente é apresentado o conceito de estratégia, na segunda seção, apresenta-se a visão tradicional de estratégia representada pelas Estratégias Genéricas de Michael Porter, na terceira, a abordagem da Estratégia do Oceano Azul de Chan Kim e Renée Mauborgne.

2.1 CONCEITUANDO ESTRATÉGIA

A palavra *estratégia* significa, “a arte do general”, derivando-se da palavra grega *strategos*, os primeiros textos relacionados a estratégia remontam a antiguidade, talvez o texto mais antigo que trata do assunto seja *A arte da guerra* de Sun Tzu no século IV a.C, sua obra teve considerável influência no pensamento empresarial, havendo vários desdobramentos que focam diferentes aspectos das empresas na literatura de negócios, mais recentemente destaca-se a influência do trabalho de von Clausewitz, do século XIX (OLIVEIRA, 2009; CARVALHO; LAURINDO, 2010; MINTZBERG, 2010).

A necessidade da estratégia está ligada a existência de competição, seja uma guerra, seja a conquista de um mercado, onde as transformações ocorridas no ambiente são as principais responsáveis pela formação das estratégias nas organizações, se o ambiente se modifica, as organizações devem de alguma maneira reformular as suas ações para que esse alinhamento perdido com a mudança seja restaurado (CARVALHO; LAURINDO, 2010; ANGELONI; MUSSI, 2008).

Oliveira (2009, p.181) baseando-se em diversos autores, define estratégia como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente”.

As estratégias empreendidas pelas organizações possuem a intenção de antecipar as mudanças ou responder a elas, assumindo caráter central para a sua sobrevivência e sucesso de sua administração, uma vez que possuem a responsabilidade de orientação dos negócios, promovendo adequada articulação das atividades organizacionais com o seu ambiente de atuação (ANGELONI; MUSSI, 2008).

Os movimentos estratégicos referem-se a constantes buscas por vantagens competitivas no ambiente econômico, onde se desenrola o processo de concorrência, sendo competitiva a empresa que conseguir alcançar resultados acima da média do mercado (ANGELONI; MUSSI, 2008). Segundo Oliveira (2009) em uma empresa, a estratégia buscará a utilização adequada dos recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades, a seguir será apresentada a abordagem clássica de formulação estratégica representada pelo modelo teórico de Michael Porter.

2.2 A ABORDAGEM CLÁSSICA DE ESTRATÉGIA

A abordagem clássica é a “análise da indústria” ou do “posicionamento estratégico” que tem Michael Porter como maior protagonista, o autor é reconhecido mundialmente pela sua relevante contribuição teórica. Em um estudo mundial realizado, a consultora Accenture gerou um *ranking* internacional dos principais consultores e pensadores do *management* mundial, Porter foi classificado em primeiro lugar, escreveu 18 livros e mais de 85 artigos publicados em várias das principais revistas de administração por todo o mundo, além disso recebeu três vezes o prêmio McKinsey Award de melhor artigo publicado na *Harvard Business Review* (FLEURY; FLEURY, 2003; SCHNEIDER et al., 2009).

Porter (2004) acredita que as organizações utilizam três estratégias genéricas internamente consistentes para obter vantagem competitiva, são elas: Liderança em Custo, Diferenciação ou Enfoque.

A liderança no custo total é atingida por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo, proporcionando retorno acima da média e fornecendo defesa contra a rivalidade, o objetivo desse posicionamento é colocar a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes (PORTER, 2004).

O custo mais baixo funciona como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade, pois quando pressionada por concorrentes mais poderosos terá maior probabilidade de sobrevivência (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997). Os principais riscos na utilização são além da dificuldade de estabelecer um critério de controle de custos, a possibilidade de acabar com qualquer chance de diferenciação - pois o surgimento de novos concorrentes com nova tecnologia, novo processo pode conquistar uma parcela significativa de mercado - ou então mudanças no mercado que passem a valorizar o produto por outros critérios (JUSSANE; KRAKAUER; POLO, 2010).

A segunda estratégia genérica citada pelo mesmo autor é diferenciação, uma estratégia viável para obter retornos acima da média, pois cria uma posição defensável ao mesmo tempo que proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido a lealdade dos consumidores, aumentando as margens, mas como efeito negativo restringindo sua atuação a uma parcela menor de mercado (PORTER, 2004).

A terceira e última estratégia genérica proposta refere-se ao enfoque, que repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla, dessa forma, a organização buscar atingir a diferenciação satisfazendo melhor as necessidades de um alvo particular seja por ter custos mais baixos ou diferenciação (PORTER, 2004).

O alvo ou escopo estratégico deve ser suficientemente estreito, de forma a permitir que a empresa o atenda mais eficientemente ou mais eficazmente, o risco desse posicionamento é de o segmento escolhido não propiciar massa crítica que permita à empresa operar (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; JUSSANE; KRAKAUER; POLO, 2010).

A matriz proposta por Porter pode ser vista na Figura 1:

Figura 1 - Estratégias Genéricas



Fonte: Porter (2004, p.41)

Uma empresa que não alcança nenhuma das estratégias ou optar por duas situa-se no “meio-termo” e não possui qualquer vantagem competitiva, essa posição geralmente é uma

receita para desempenho abaixo da média e na grande maioria das vezes apresenta uma baixa rentabilidade, pois ela não consegue oferecer a diferenciação ou o enfoque de alguns concorrentes e assim poder cobrar preços mais altos (ganho na margem), nem a posição de baixo custo que possa permitir a venda de grandes volumes (ganho no giro) (PORTER, 1992; MINTZBERG, 2010; OLIVEIRA, 2004).

Porter (1996) defende que uma posição estratégica não é sustentável a menos que haja *trade-offs* entre as posições, isso significa que o aumento de importância de uma requer a diminuição da outra, ou seja, os *trade-offs* criam a necessidade de escolha, conforme o autor exemplifica: “uma empresa aérea pode decidir servir refeições - adicionando custo - e diminuir o tempo gasto no portão de embarque – ou pode decidir não o fazer, mas não pode fazer as duas coisas sem sofrer grandes ineficiências”.

O aperfeiçoamento simultâneo de custo e diferenciação não é impossível, mas apenas quando a empresa começa muito atrás da fronteira da produtividade ou quando a fronteira se desloca para fora (PORTER, 1996).

2.3 ABORDAGEM DO OCEANO AZUL

Chan Kim e Renée Mauborgne, dois pesquisadores da The Business School for the World (INSEAD), uma das escolas mais renomadas do mundo, situada em Paris, iniciaram estudos sobre a sobrevivência das empresas e concluíram que o desenvolvimento com segurança ao longo do tempo está na capacidade destas organizações realizarem movimentos adequados de posicionamento no mercado, através de uma proposição de valor que renova ou abre novos mercados, diferenciando suas ações das dos seus competidores de tal maneira que tornavam irrelevante a concorrência (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2012).

Kim e Mauborgne (2005) consideram a abordagem tradicional de estratégia como “oceanos vermelhos”, segundo Sertek, Guindani e Martins (2012) o termo faz analogia a situação de confronto sanguíneo entre as empresas que utilizam meios semelhantes de competição em um mesmo setor, lutando pelo mesmo espaço limitado, nesse sistema entende-se que o mercado possui limites fixos, abocanhar uma parte maior do mercado faz com que todos os concorrentes fiquem com uma parte menor.

Os oceanos vermelhos representam os setores existentes, nos quais as empresas inseridas nesse contexto adotam uma abordagem convencional e encontram forte concorrência, possuem problemas de preços, se debatem no mercado e lutam para manter o seu *market share* e rentabilidade, nesse cenário a diferenciação é onerosa, pois as empresas competem em função das mesmas práticas e optam por apenas duas escolhas estratégicas, seja a diferenciação ou seja o baixo custo (JUSSANE; KRAKAUER; POLO, 2010; KIM; MAUBORGNE, 2005).

A estratégia do oceano azul representa a imagem do desconhecido, ele não existe, é um espaço desconhecido e virgem do mercado e emerge a partir de uma análise do oceano vermelho, ao invés de uma batalha sangrenta para enfrentar cotidianamente a concorrência, buscam-se diferenciais e espaços mercadológicos únicos aonde a concorrência ainda não chegou e a empresa possa crescer forte (JUSSANE; KRAKAUER; POLO, 2010; FARRO, 2013).

Enquanto no modelo tradicional as empresas devem ser capazes de criar mais valor para os clientes optando entre a diferenciação a um custo mais alto ou criar o mesmo valor para os clientes a custo mais baixo, no oceano azul o alvo estratégico é criar novas regras de melhores práticas, rompendo o *trade-off* valor-custo vigente (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Para atingir esse mercado inexplorado as empresas criadoras de oceanos azuis não recorrem aos concorrentes como paradigmas, mas adotam uma lógica estratégica diferente, denominada *inovação de valor*, que ocorre quando as empresas alinham inovação com utilidade, com preço e com ganhos de custo, dessa forma, a inovação de valor desafia um dos

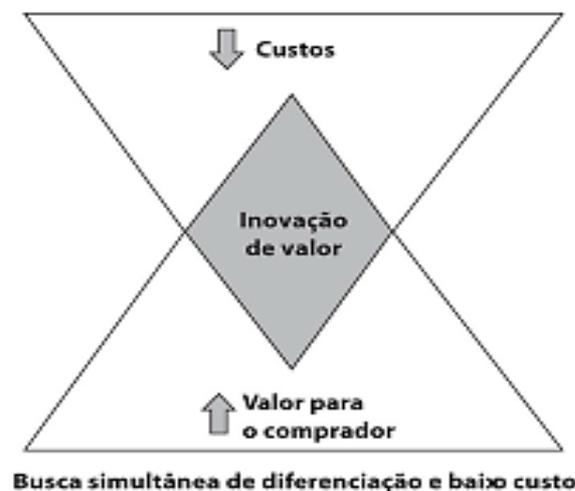
dogmas mais comuns da estratégia baseada na concorrência, o *trade-off* valor-custo (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Nesse processo, ao contrário do que se acredita - a respeito do Oceano Azul, a utilização da tecnologia embora seja importante, não é uma característica definidora, pois se pode criar oceanos azuis com ou sem ela, é a inovação de valor e não a inovação tecnológica que abre novos mercados comercialmente atraentes (RANDALL, 2015), isso está de acordo com a visão de Santos, Maldonado e Santos (2011), que entendem a evolução do conceito de inovação de uma visão puramente tecnológica para ser entendida como a utilização do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar bens e serviços e do desenvolvimento de novos meios de gestão empresarial.

Citando o exemplo do Cirque du Soleil, Kim e Mauborgne (2005) demonstram como é possível criar inovação de valor sem elementos tecnológicos. Segundo os autores, o Cirque du Soleil, criou um oceano azul inventando uma nova forma de entretenimento ao vivo proporcionando valor sem precedentes aos espectadores, diferente das alternativas tradicionais representadas pelo circo e pelo teatro da época, com isso eliminou muitos dos elementos mais dispendiosos do circo como despesas de manutenção dos animais e conseguiu reduzir drasticamente sua estrutura para baixar custos, dessa forma alcançou ao mesmo tempo diferenciação e baixo custo.

A criação de valor nesse sentido representa a pedra angular da estratégia do Oceano Azul, obtêm-se economia de custo mediante a eliminação e a redução dos atributos da competição setorial e aumenta-se o valor para os compradores ampliando e criando atributos que nunca foram oferecidos pelo setor (JUSSANE; KRAKAUER; POLO, 2010), a representação dessa relação pode ser visualizada na Figura 2:

Figura 2 - Inovação de valor – A pedra angular da estratégia do oceano azul



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

A estratégia do Oceano Azul pode ser considerado um conceito que engloba a criação não destrutiva, ao reconstruir os limites de mercados existentes, a estratégia de oceano azul cria novo espaço de mercado além das indústrias existentes. Quando o novo espaço de mercado é criado além dos limites da indústria, a reconstrução tende a trazer a criação não destrutiva, assim a estratégia do oceano azul redefine um problema em si, o que tende a criar nova demanda ou uma oferta que muitas vezes complementa e não desloca produtos e serviços existentes (RANDALL, 2015).

A seguir serão apresentadas as etapas do método de estudo percorridas para a operacionalização do presente estudo.

3. MÉTODO DO ESTUDO

A seção de metodologia contempla a descrição da etapas do estudo, podendo conter além da exploração, as etapas e procedimentos para análise (MINAYO, 2009).

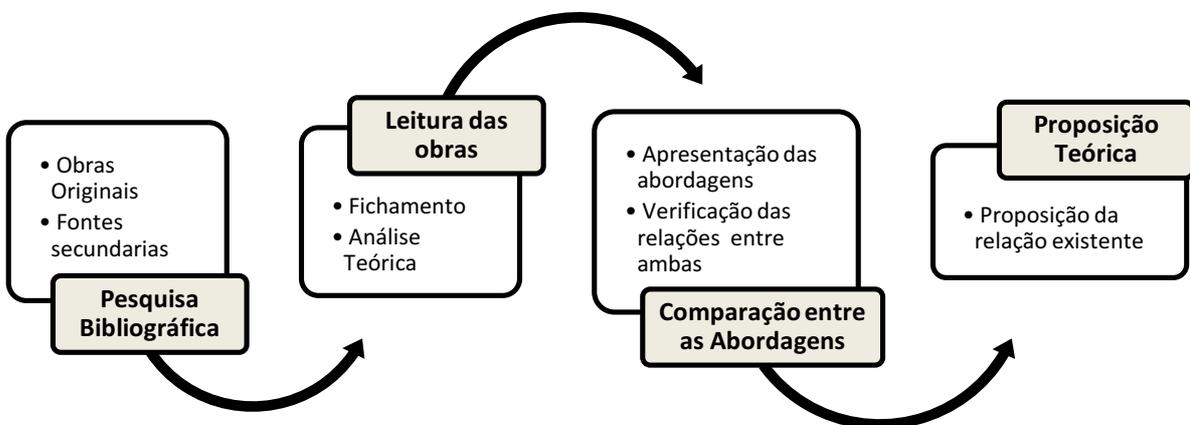
O presente estudo caracteriza-se como um ensaio teórico de natureza exploratória, para Prodanov e Freitas (2013), o trabalho científico pode assumir a forma de ensaio, que consiste em uma exposição metódica dos estudos realizados e de conclusões originais após apurado exame de um assunto.

A coleta de informações foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica consultando obras originais dos autores responsáveis pelas abordagens estudadas e fontes secundárias de publicações posteriores a esses. Após as leituras, realizou-se um fichamento, possibilitando o esclarecimento de ideias para embasar teoricamente o estudo e propor uma reflexão sobre as duas abordagens analisadas.

Em um primeiro momento é apresentado a abordagem tradicional considerada como as três estratégias genéricas e posteriormente a Estratégia do Oceano Azul, para em seguida realizar a análise das relações entre elas e assim compará-las para fornecer um proposição teórica sobre o tema.

As etapas percorridas para a elaboração do estudo podem ser visualizadas na Figura 3:

Figura 3 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores

4. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Ao considerar os aspectos individuais de cada uma das abordagens aqui analisadas, salienta-se algumas diferenças, Randall (2015) indica que a diferença entre a estratégia do oceano azul e a diferenciação tradicional encontra-se no fato de que nessa última, a diferenciação é atingida fornecendo valor superior com um custo elevado tanto para a companhia como para o cliente, além de refletir um trade-off de valor-custo em uma determinada estrutura de mercado, já a estratégia do oceano azul exige romper esse o trade off para abrir um novo espaço no mercado, trata-se de atingir diferenciação agregada ao baixo custo.

Ainda segundo Randall (2015) a estratégia do oceano azul apesar de buscar baixo custo, não é apenas uma versão tradicional de baixo-custo (ou baixo-preço), pois a abordagem

perseguir a valor-custo simultaneamente por reconstrução de fronteiras de mercado, a ideia não é prosseguir com preços contra a concorrência dentro de um setor, mas prosseguir preços contra substitutos e alternativas que estão atualmente captando não clientes do seu núcleo de negócios.

Kim e Mauborgne (2005) relatam que na abordagem do Oceano Vermelho entendido aqui como o modelo de Estratégias Genéricas de Porter, as empresas concentram-se em vencer concorrentes em mercados existentes por meio de confrontos diretos, ao optarem pelo posicionamento estratégico estão atreladas a um trade-off que as obriga a uma única opção.

Considerando essa visão, elaborou-se uma representação do trade-off presente na matriz de Porter (2004) que pode ser vista na figura 4:

Figura 4 – Representação do Trade-off adaptada de Porter (2004, p.41)



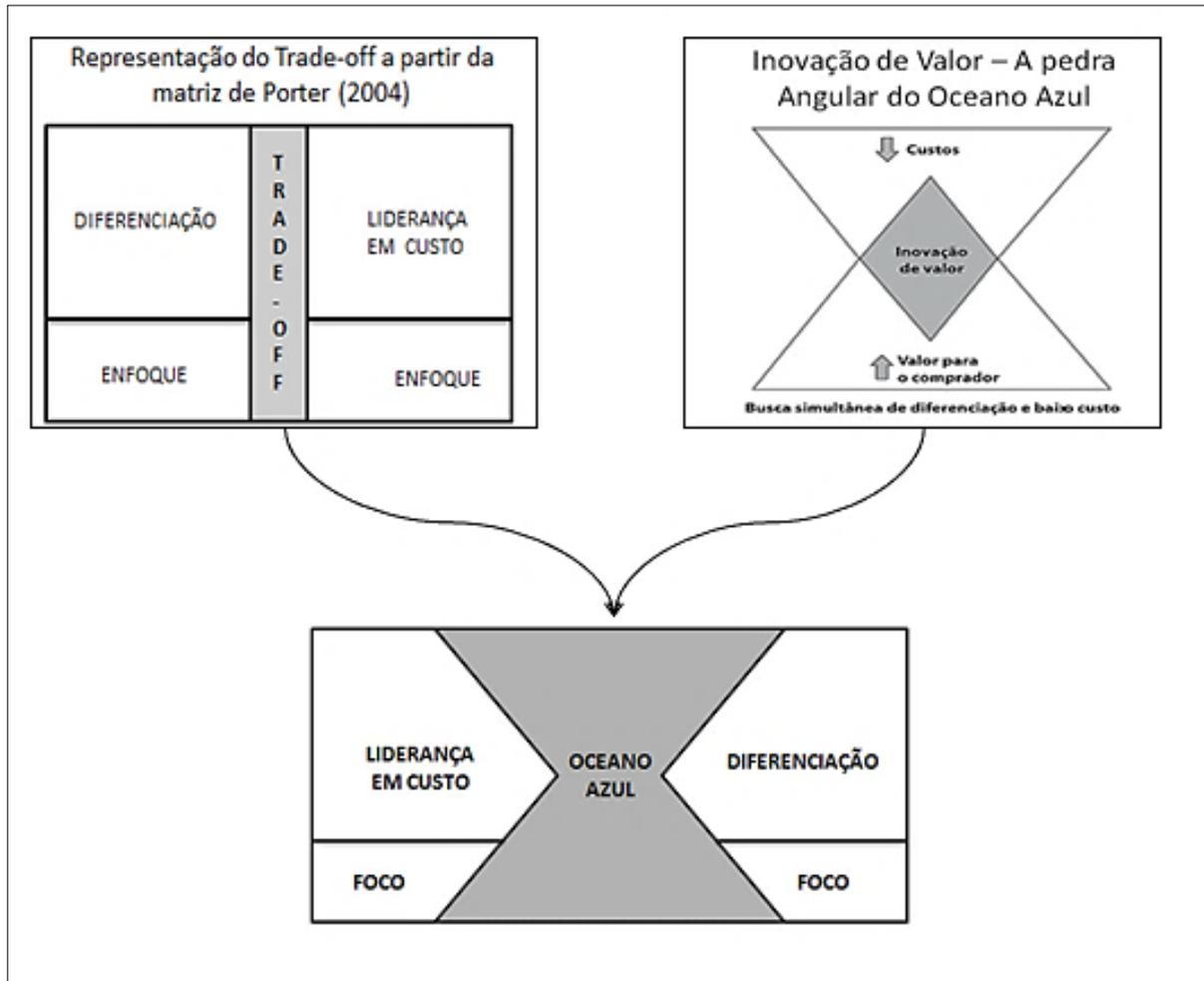
Fonte: Elaborado pelos autores

Segundo Silveira (1998), a visão ortodoxa de *trade-offs* passou a ser fortemente criticada a partir do sucesso de empresas, principalmente japonesas, que pareciam capazes de atingir níveis superiores de desempenho em várias dimensões competitivas de forma simultânea, então a validade desse conceito passou a ser questionada.

Enquanto a estratégia do oceano vermelho alinha todos os sistemas de atividades da empresa com a escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo, o oceano azul alinha o sistema em busca da diferenciação e baixo custo (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Considerando o conceito de *trade-off* presente na matriz de Porter (2004) e a inovação de valor que representa a estratégia Oceano Azul de Kim e Mauborgne (2005) que resulta da simultaneidade de baixo custo e diferenciação, elaborou-se uma matriz onde é demonstrada essa relação entre as duas abordagens, que pode ser vista na figura 5:

Figura 5 – Relação de complementação entre abordagens



Fonte: Elaborado pelos autores

Como pode ser visto na figura 5, a estratégia do oceano azul encontra-se situada no *trade-off* valor-custo, ou seja, é a simultaneidade das estratégias. Segundo o entendimento de Kim e Mauborgne sobre o *trade-off*, seu propósito é impedir uma nova formulação estratégica e barra inovações, porém como exposto a seguir, Porter (1992) compreende que a sua função é proporcionar sustentabilidade da estratégia a longo prazo:

A introdução de uma inovação tecnológica importante pode permitir que uma empresa reduza o custo e intensifique a diferenciação simultaneamente, e talvez alcance ambas estratégias e novas práticas inovadoras sem relação com a tecnologia também podem ter esse efeito. [...] A possibilidade de ser diferenciada e ter baixo custo é, contudo, uma função de ser a única empresa com a recente inovação. Uma vez que os concorrentes também introduzam a inovação, a empresa está mais uma vez na posição de precisar fazer um *trade-off*. (PORTER, 1992, p.17).

No entendimento de Porter (1992), a simultaneidade de estratégias é possível, entretanto, sua execução não é sustentável a longo prazo, pois na medida em que a inovação é introduzida por uma empresa e abre mercados inexplorados, a concorrência, por meio de novos entrantes buscará reproduzir ou conseguir meios possíveis para também utilizar inovações semelhantes, o que fará a empresa voltar novamente ao *trade-off* presente na matriz do modelo das três estratégias genéricas.

Através da observação da postura estratégica do Cirque du Soleil ao longo da sua história, percebe-se que inicialmente foi possível a introdução de inovações, a conquista

simultânea de posicionamentos e a exploração de um novo mercado, porém posteriormente houve um movimento de mudança no posicionamento estratégico e a adoção da diferenciação por essa organização.

Pode-se considerar que a proposta de Kim e Mauborgne (2005) emergiu a partir dos conceitos dos posicionamentos estratégicos propostos por Porter e a adoção desse modelo é ideal em determinadas situações, principalmente quando os setores encontram-se estagnados e é possível a introdução de inovações, mas apesar disso, não se pode afirmar que a existe sustentabilidade nessa abordagem.

O objetivo das duas abordagens é o aumento da competitividade frente aos concorrentes, porém possuem diferentes meios para atingi-lo, apresentam diferenças conceituais quanto a formação das estratégias, enquanto no modelo tradicional buscam-se sustentabilidade no mercados existentes, o oceano azul busca agregar os dois posicionamentos para oferecer uma nova inovação, que pode ou não sustentar-se, isso dependerá da maneira como a empresa conseguira gerir a reprodução pelos concorrentes.

Conclui-se que cada abordagem possui contribuições teóricas importantes e relevantes no campo da administração estratégica, buscou-se salientar diferenças conceituais entre elas para analisar as relações existentes e elaborar uma proposição teórica, que considera o modelo das três estratégias genéricas ainda vigente por possuir a característica de ser sustentável, ao contrário da estratégia do oceano azul que apesar de destacar a importância da inovação e conquista de novos mercados, não contempla a sustentabilidade a longo prazo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou discutir sobre o conceito de estratégia buscando esclarecer ao leitor as diferenças entre as duas abordagens, salientando as vantagens e desvantagens na utilização de cada uma. A partir da revisão da literatura elaborou-se uma proposição teórica considerando os conceitos individuais das duas abordagens teóricas.

O resultado obtido foi uma proposição teórica que considera a Estratégia do Oceano Azul uma variação complementar ao modelo proposto por Porter (2004), de modo que pode-se concluir que a Estratégia do Oceano Azul traz para o centro da formulação estratégica a introdução da inovação como elemento central, assim conseqüentemente altera a estrutura de mercado ocasionando um efeito cíclico, pois em um mercado inexplorado resultante da simultaneidade das estratégias, logo a concorrência se fará presente e obrigará novamente a adoção do *trade-off* presente na matriz de Porter.

As limitações do presente estudo deram-se pela método utilizado, o ensaio teórico concentrou-se apenas em aspectos conceituais, não houve aprofundamento nas características de cada abordagem. Devido a vasta e ampla literatura sobre o tema, acredita-se não ser possível abarcar todo o conhecimento disponível em apenas um estudo, nesse sentido, estudos posteriores aprofundados devem ser realizados sobre o tema, incluindo mais do que conceitos teóricos e abrangendo as características específicas de cada abordagem para revelar detalhadamente maiores diferenças ou semelhanças, em especial o impacto da adoção de cada abordagem para o planejamento estratégico de marketing das empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, M, T; MUSSI, C,C. **Estratégias:** formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo : Saraiva, 2008.

CONKE, L, S. S. Estratégia na História Teorias e ferramentas estratégias explicadas a partir dos fatos históricos do século XX. **IV Encontro de Estudos em Estratégias.** Recife. 21-23 jul. 2009.

- CARNEIRO, J, M, T; CAVALCANTI, M, A, F, D; SILVA, J ,F. Porter Revisitado: Análise Crítica da tipologia estratégica do mestre. **RAC**. v.1, n.3, p.7-30. set/dez. 1997.
- CARVALHO, M, M; LAURINDO, J, B. **Estratégia competitiva**: dos conceitos a implementação. 2 ed. São Paulo : Atlas, 2010.
- FARRO, T, M. La estrategia del océano azul para emprendedores. **Apuntes de ciência & Sociedad**. v.3, n.1. 2013.
- FLEURY, A, C, C. FLEURY, M, T, L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão e Produção**. V.10, n.2, p.129-144. ago. 2003.
- JUSSANE, A, C; KRAKAUER, P, V. C; POLO, E, F. Reflexões sobre a estratégia do oceano azul: uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde. **Future Studies Research Journal**. São Paulo, v.2, n. 2, p. 17-37, 2010.
- KIM, W, C; MAUBORGNE, R, M. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.
- KOCHE, J, C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação a pesquisa. Petrópolis, RJ : Vozes, 2011.
- MINAYO, S, F. **Pesquisa Social**: teoria, métodos e criatividade. 28 ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 2009.
- MINTZBERG, H, **Safari de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Tradução de Lene Velon Ribeiro. Porto Alegre : Bookman, 2010.
- OLIVEIRA. D, P, R. **Planejamento Estratégico**. 23. ed. – São Paulo : Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, L. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **REAd**.v.10, n.4. jul/ago. 2004.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.
- _____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. What is strategy ? **Harvard Business Review**. nov/dez. 1996.
- RANDALL, R,M. W.Chan Kim and Renéé Mauborgne dispel blue ocean myths. **Strategy and Leadership**. v.43 p.11-14. mar 2015.
- PRODANOV, C, C; FREITAS, E, C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. - Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- SANTOS, J. L. S; MALDONADO, M, U; SANTOS, R, M. Inovação e Conhecimento Organizacional: um mapeamento bibliométrico das publicações científicas até 2009. **Revista Organizações em contexto**. V.7, n13. 2011
- SCHNEIDER, A, B. et al. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 298-326, 2009.
- SERTEK, P; GUINDANI, R,A; MARTINS, T, S. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba : Ibpex, 2012.
- SILVEIRA, G, J, C. Das prioridades estratégicas ao gerenciamento de trade-offs: três décadas de estratégia na produção. **Revista de Administração**. v.33, n.3, p.40-46, jul/set 1998.

