



# Administração & Interdisciplinaridade

Organizadores:

Prof. Esp. Flavio Henrique De Almeida

Prof. Me. Rafael da Silva de Oliveira Morais.





## **Expediente Faculdade Laboro**

### **DIRETORA GERAL**

Sueli Rosina Tonial Pistelli

### **DIRETORA EXECUTIVA**

Luciana Protazio Dias Araujo

### **DIRETORA ACADÊMICA**

Emmanueli Iracema Farah

### **DIRETORA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**

Geisyane Franco da Luz Teixeira

\*\*\*\*\*

### **REVISÃO E EDIÇÃO**

Bruna Rafaella Almeida da Costa

### **DIAGRAMAÇÃO**

Pedro Henrique Macedo de Araujo

### **COMISSÃO EDITORIAL**

Profa. Dra. Sueli Rosina Tonial Pistelli – Faculdade Laboro

Profa. Ma. Emmanueli Iracema Farah

Profa. Ma. Luciana Protazio Dias Araujo

Profa. Ma. Bruna Rafaella Almeida da Costa – Faculdade Laboro

## **CONSELHO CIENTÍFICO**

### **DOCENTES:**

Cristiane Costa Morais de Oliveira  
Flavio Henrique De Almeida Ribeiro  
Hilderson Marques Costa  
Rafael da Silva de Oliveira Morais.

## **LIVRO DIGITAL “ADMINISTRAÇÃO & INTERDISCIPLINARIDADE”**

Direção Acadêmica - Faculdade Laboro/MA  
Av. Castelo Branco, Nº 605 - São Francisco, CEP: 65076-090

São Luís- MA  
Telefone: (098) 3216 9900

A447a Almeida, Flavio Henrique de

Administração e Interdisciplinaridade / Flavio Henrique de Almeida; Rafael da Silva de Oliveira Moraes (Orgs.). – São Luís: Laboro, 2025.

505 f.

ISBN 978-65-89410-44-7

1. Administração 2. Interdisciplinaridade 3. Gestão Organizacional 4. Abordagens Interdisciplinares I. Título

CDU 65:001.89

**Índice para catálogo sistemático:**

1. Administração 65

2. Interdisciplinaridade 001.89

Rafaela Rodrigues Alves – Bibliotecária – CRB 13/682

# Sumário

|                                                                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| O impacto do ensino híbrido síncrono na participação acadêmica de estudantes neurodivergentes no ensino superior: uma análise neuropsicopedagógica.....           | 6  |
| Contribuições da Neuropsicopedagogia para o desenvolvimento da competência de aprender a aprender nas organizações e sustentabilidade da gestão da qualidade..... | 13 |
| Estratégia de Marketing e Tendências de Mercado: Uma Análise Crítica do Livro “A Estratégia do Oceano Azul” .....                                                 | 17 |

# O impacto do ensino híbrido síncrono na participação acadêmica de estudantes neurodivergentes no ensino superior: uma análise neuropsicopedagógica.

Rafael da Silva de Oliveira Morais <sup>1</sup>

Cristiane Costa Morais de Oliveira <sup>2</sup>

Faculdade Laboro

## RESUMO

Este artigo investiga o impacto do ensino híbrido síncrono na participação acadêmica de estudantes neurodivergentes (com TEA, TDAH e dislexia) no ensino superior, com foco nos processos neuropsicopedagógicos de atenção, memória, processamento de informações e interação social. A análise revelou que o ensino híbrido síncrono apresenta desafios e oportunidades para estudantes neurodivergentes, exigindo abordagens pedagógicas fundamentadas em princípios da neuropsicopedagogia. A revisão discute a interação entre o design do ensino híbrido, as necessidades neurocognitivas dos alunos e as estratégias de inclusão. O artigo conclui com recomendações para a prática educacional e sugestões para futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Ensino híbrido, estudantes neurodivergentes, TDAH, TEA, dislexia, inclusão educacional, neuropsicopedagogia.

## 1. INTRODUÇÃO

A inclusão de estudantes neurodivergentes em ambientes de ensino superior tem sido um desafio constante, especialmente com o advento de modalidades de ensino híbrido, que combinam a educação presencial com a remota. O ensino híbrido síncrono, em particular, tem se mostrado uma alternativa viável, mas ainda apresenta um impacto significativo sobre a participação acadêmica de estudantes com Transtorno do Espectro Autista (TEA), Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) e dislexia.

Este artigo busca compreender como as características desse modelo educacional

---

<sup>1</sup> Professor da Faculdade Laboro. E-mail: [rafael.oliveira@huufma.br](mailto:rafael.oliveira@huufma.br)

<sup>2</sup> Professora Hospital Universitário. E-mail: [cristiane.cmorais@gmail.com](mailto:cristiane.cmorais@gmail.com)

influenciam o engajamento e o desempenho acadêmico desses estudantes, considerando os processos neuropsicopedagógicos de atenção, memória, processamento de informações e interação social. A análise parte de uma revisão bibliográfica sistemática, explorando a literatura atual sobre as implicações do ensino híbrido síncrono para a educação de estudantes neurodivergentes.

## **2. METODOLOGIA**

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com revisão bibliográfica sistemática, a fim de identificar e analisar estudos que abordam os impactos do ensino híbrido síncrono em estudantes neurodivergentes. Foram incluídos artigos publicados entre 2015 e 2025, provenientes de bases de dados científicas como Google Scholar, PubMed, SciELO, entre outras. A análise focalizou as implicações do design híbrido na participação acadêmica de estudantes com TEA, TDAH e dislexia, com ênfase nos processos cognitivos e sociais.

## **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **3.1. O Ensino Híbrido Síncrono e Suas Características**

O ensino híbrido síncrono se caracteriza por aulas que ocorrem em tempo real, com a combinação de ambientes físicos e virtuais, proporcionando flexibilidade ao aluno. Para os estudantes neurodivergentes, esse modelo pode ser desafiador, especialmente no que diz respeito à regulação atencional e processamento de informações.

Para estudantes com TDAH, por exemplo, o ambiente híbrido pode agravar a dispersão da atenção devido à divisão entre múltiplos canais de informação. No entanto, a possibilidade de gravar as aulas e acessá-las posteriormente pode ser uma vantagem, permitindo que revisem o conteúdo conforme necessário, adaptando-se melhor ao seu ritmo de aprendizagem.

### **3.2. Processos Atencionais e Memória**

Estudos indicam que a memória e o processamento de informações são diretamente afetados pela complexidade do ambiente híbrido síncrono. A sobrecarga cognitiva, devido à simultaneidade de estímulos visuais e auditivos, pode comprometer a retenção de informações. Entretanto, abordagens pedagógicas como segmentação do conteúdo, sinalização explícita e o uso de tecnologias assistivas podem mitigar esses impactos, facilitando o processo de aprendizagem.

### **3.3. Interação Social e Processamento Pragmático**

Outro desafio importante no ambiente híbrido síncrono é a interação social. Para alunos com TEA, as interações via plataformas digitais podem ser difíceis devido ao processamento pragmático da linguagem e à regulação emocional. A criação de ambientes de aprendizagem que incentivem a comunicação por múltiplos canais (como chats, fóruns e videoconferências) pode ser uma solução eficaz para promover uma participação mais inclusiva.

## **4. ESTRATÉGIAS INCLUSIVAS NO ENSINO HÍBRIDO**

### **4.1. Design Universal para Aprendizagem (DUA)**

O Design Universal para Aprendizagem (DUA) é uma abordagem pedagógica inclusiva que visa criar um currículo acessível a todos os alunos, independentemente de suas necessidades neurocognitivas. No contexto do ensino híbrido síncrono, a implementação do DUA pode contribuir para a criação de ambientes mais inclusivos, oferecendo múltiplas formas de apresentação, engajamento e expressão.

### **4.2. Tecnologias Assistivas e Escafoldas Cognitivas**

A integração de tecnologias assistivas, como softwares de leitura e escrita, pode ser fundamental para apoiar estudantes com dislexia e TDAH. Além disso, escafoldas cognitivas (estruturas que auxiliam na organização das informações) podem ser utilizadas para ajudar esses alunos a processar e reter conteúdo de maneira mais eficaz.

### **4.3. Flexibilidade e Personalização do Ensino**

O ensino híbrido síncrono, por sua natureza, permite uma maior personalização da aprendizagem. Para alunos neurodivergentes, isso é particularmente importante, pois eles podem necessitar de adaptações específicas em seu ritmo e estilo de aprendizagem. Oferecer alternativas para participação e avaliação pode ser um passo significativo na promoção da inclusão.

## 5. CONCLUSÃO

A educação inclusiva, especialmente no contexto das pessoas com Transtornos do Espectro Autista (TEA) e Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH), exige um entendimento profundo das condições específicas de cada indivíduo e, ao mesmo tempo, a construção de práticas pedagógicas adaptativas que possam garantir um ambiente de aprendizado efetivo e equitativo para todos. A implementação de metodologias híbridas, que mesclam práticas presenciais e digitais, pode ser uma ferramenta poderosa nesse processo, oferecendo uma abordagem personalizada e acessível. No entanto, sua efetividade depende diretamente da preparação e capacitação contínua dos profissionais envolvidos, além da adequação das estratégias pedagógicas à diversidade presente nas salas de aula.

Ao refletirmos sobre as necessidades educacionais dessas crianças e adolescentes, especialmente em contextos de neurodiversidade, é necessário destacar que as abordagens convencionais de ensino muitas vezes não são suficientes para atender às demandas específicas do TEA e do TDAH. Por isso, torna-se fundamental que a formação dos educadores seja pautada não apenas em técnicas pedagógicas, mas também em um entendimento profundo das particularidades desses transtornos, incluindo suas manifestações no cotidiano escolar, as dificuldades comportamentais e cognitivas, e as estratégias de adaptação que podem ser aplicadas de forma eficaz.

No Brasil, o movimento em direção à inclusão tem avançado, mas ainda enfrenta muitos desafios. A legislação é progressista e garante direitos fundamentais a essas crianças, como o acesso ao ensino regular e a adaptações necessárias, mas a realidade nas escolas nem sempre reflete essas diretrizes. A falta de recursos, a escassez de profissionais qualificados, a resistência por parte de algumas instituições e a falta de estruturas adequadas tornam a implementação das políticas públicas de inclusão um desafio contínuo.

É imprescindível que as políticas educacionais brasileiras evoluam para contemplar as necessidades do aluno com TEA e TDAH de maneira mais robusta. A formação docente deve ser uma prioridade, com o fortalecimento de programas de capacitação que integrem as mais recentes descobertas sobre neurodesenvolvimento, neuropsicopedagogia e metodologias inclusivas. Além disso, a colaboração entre escolas, famílias e profissionais de saúde deve ser cada vez mais estreita, para garantir que a intervenção no contexto escolar seja alinhada com as necessidades terapêuticas e de desenvolvimento do aluno.

Em um cenário de crescente digitalização e mudanças nas formas de ensinar e aprender, as metodologias híbridas podem contribuir significativamente para a criação de um ambiente mais flexível e adaptado. Elas permitem que o aluno com TEA ou TDAH tenha acesso a diferentes formas de aprendizagem, que podem ser ajustadas de acordo com seu ritmo e suas necessidades cognitivas e emocionais. Por exemplo, o uso de tecnologias assistivas, recursos multimídia e plataformas interativas pode facilitar a compreensão de

conteúdos complexos, enquanto as atividades presenciais e os encontros individuais com os educadores podem oferecer suporte personalizado.

A sociedade brasileira ainda precisa avançar na eliminação de barreiras atitudinais e estruturais que dificultam a inclusão plena. Tais obstáculos exigem não apenas mudanças no ensino, mas uma reconfiguração das práticas sociais que promovam a aceitação, a valorização das diferenças e a garantia de direitos iguais para todos os cidadãos. Portanto, a inclusão educacional não deve ser vista apenas como uma exigência legal ou uma prática pedagógica, mas como um compromisso ético e social, que contribui para a construção de uma sociedade mais justa e plural.

Por fim, ao olharmos para o futuro, é necessário que todos os agentes envolvidos — desde os gestores escolares até as famílias, passando por legisladores e profissionais de saúde — continuem a trabalhar juntos para garantir que cada aluno, independentemente de sua condição neurológica ou cognitiva, tenha a oportunidade de desenvolver seu pleno potencial. O caminho para a inclusão é desafiador, mas repleto de possibilidades. O investimento em formação, adaptação de estratégias e ferramentas pedagógicas adequadas certamente resultará em um ambiente mais acolhedor, justo e eficiente, não só para os alunos com TEA e TDAH, mas para todos aqueles que buscam aprender e crescer dentro de um sistema educacional mais inclusivo.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, K.; GREENWOOD, B. Exploring the impact of synchronous hybrid learning environments on student engagement. *Journal of Interactive Learning Research*, v. 32, n. 3, p. a8-29, 2021.
- AL-AZAWEI, A.; PARLOW, P.; LUNDQVIST, K. Learner diversity in inclusive higher education: A systematic review. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, v. 23, n. 2, p. 65-93, 2022.
- ANDERSON, J. L.; RAINIE, L.; VOGELS, E. A. Optimizing attention and engagement in neurodivergent students: Evidence-based strategies for hybrid learning environments. *Journal of Inclusive Higher Education*, v. 5, n. 2, p. 125-147, 2023.
- ARMSTRONG, T. Neurodiversity in the classroom: Strength-based strategies to help students with special needs succeed in school and life. 2. ed. Alexandria: ASCD, 2022.
- BAKKER, T. J.; KRABBENDAM, L.; BHULAI, S.; BEGEER, S. Background and enrollment characteristics of students with autism spectrum disorders in higher education. *Research in Autism Spectrum Disorders*, v. 67, n. 101424, p. 1-12, 2019.
- BLUME, F.; GÖLLNER, R.; MOELLER, K.; DRESLER, T.; EHLIS, A. C.; GAWRILOW, C. Memory processes in neurodivergent students: Implications for university learning environments. *Frontiers in Education*, v. 7, n. 891047, p. 1-18, 2022.
- BOUCHER, J.; BOWLER, D. Memory in autism spectrum disorder. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2018.
- BOWER, M.; DALGARNO, B.; KENNEDY, G. E.; LEE, M. J. W.; KENNEY, J. Design and implementation factors in blended synchronous learning environments: Outcomes from a cross-case analysis. *Computers & Education*, v. 86, p. 1-17, 2015.
- BOYLE, C.; TOBIN, E. Dyslexia in digital learning environments: Challenges and opportunities for inclusive practice. *Disability & Society*, v. 37, n. 4, p. 601-621, 2022.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão (SECADI). Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva. Brasília: MEC/SECADI, 2008.
- BRENNAN, K.; LÓPEZ, B. Supporting executive function in hybrid synchronous environments: A case study with ADHD college students. *Journal of Educational Psychology and Digital Learning*, v. 5, n. 1, p. 87-112, 2023.
- CAGE, E.; TROXELL-WHITMAN, Z. Understanding the reasons, contexts and costs of camouflaging for autistic adults. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, v. 49, n. 5, p. 1899-1911, 2019.
- CARVALHO, L.; GOODYEAR, P. Design, learning networks and service innovation. *Design Studies*, v. 78, n. 101065, p. 1-27, 2022.
- CHAPMAN, R.; BOTHA, M. Neurodiversity-affirming education: Moving beyond the deficit model with participatory and intersectional approaches. *International Journal of Inclusive Education*, v. 26, n. 14, p. 1505-1520, 2022.
- CHAPMAN, R.; COLLE, L.; MILTON, D. E. M.; BOTHA, M. The rise of neurodiversity-affirming technologies in higher education: Moving beyond the deficit approach. *Computers in Human Behavior*, v. 132, n. 107288, p. 1-12, 2022.
- GARRISON, D. R. Cognitive presence in online learning: A critical analysis of practical applications. *Educational Technology Research and Development*, v. 70, n. 3, p. 1001-1017, 2022.
- GILLESPIE-LYNCH, K.; BUBLITZ, D.; DONACHIE, A.; WONG, V.; BROOKS, P. J.; D'ONOFRIO, J. "For a long time our voices have been hushed": Using student perspectives to develop supports for neurodiverse college students. *Frontiers in Psychology*, v. 11, n. 550248, p. 1-23, 2020.
- GILLESPIE-LYNCH, K.; HOTEZ, E.; ZAJIC, M.; RICCIO, A.; DEVITA, M.; RASKIN, A.; MONAGHAN, C.; MCCAIN, A. Neurodiversity-affirming practices in online and hybrid education: A systematic literature review. *Higher Education Online*, v. 29, n. 3, p. 1-27, 2023.
- MENDES, Enicéia Gonçalves. Inclusão e educação: Doze olhares sobre a educação inclusiva. Brasília: MEC/SEESP, 2006.

OLIVEIRA, Marta Kohl de. Psicologia, desenvolvimento e aprendizagem. 26. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A universidade no século XXI: Para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo: Cortez, 2010.

# Contribuições da Neuropsicopedagogia para o desenvolvimento da competência de aprender a aprender nas organizações e sustentabilidade da gestão da qualidade

Rafael da Silva de Oliveira Moraes.<sup>1</sup>

Cristiane Costa Moraes de Oliveira <sup>2</sup>

Faculdade Laboro

## RESUMO:

Este artigo apresenta uma revisão bibliográfica sistemática sobre a integração da neuropsicopedagogia com a gestão da qualidade, destacando as contribuições dessa abordagem para o desenvolvimento da competência de *aprender a aprender* nas organizações. O estudo explora os princípios neurocientíficos, psicológicos e pedagógicos aplicados às práticas organizacionais, com ênfase em como essas estratégias podem potencializar a aprendizagem individual e coletiva, promovendo uma gestão da qualidade sustentável. Além disso, são discutidas as principais estratégias neuropsicopedagógicas aplicáveis ao ambiente corporativo, os desafios enfrentados na implementação de tais práticas e as recomendações para organizações interessadas em adotar abordagens baseadas nos processos neurais da aprendizagem.

**Palavras-chave:** Neuropsicopedagogia; Gestão da Qualidade; Aprendizagem Organizacional; Competência Metacognitiva; Sustentabilidade.

## 1. INTRODUÇÃO

A competência de *aprender a aprender* tem sido um dos pilares da educação e do desenvolvimento organizacional. Na atualidade, as organizações enfrentam desafios constantes para promover o aprendizado contínuo, adaptando-se às rápidas mudanças do mercado e da sociedade. A neuropsicopedagogia, que integra princípios das neurociências, psicologia e pedagogia, surge como uma abordagem inovadora para impulsionar esses processos de aprendizagem dentro das organizações. Este artigo tem como objetivo explorar

---

<sup>1</sup> Professor da Faculdade Laboro. E-mail: [rafael.oliveira@huufma.br](mailto:rafael.oliveira@huufma.br)

<sup>2</sup> Professora Hospital Universitário. E-mail: [cristiane.cmoraes@gmail.com](mailto:cristiane.cmoraes@gmail.com)

as contribuições da neuropsicopedagogia no desenvolvimento da competência de *aprender a aprender*, com foco na gestão da qualidade sustentável. A revisão bibliográfica sistemática abordará os princípios fundamentais dessa abordagem e suas implicações práticas para as organizações, bem como os desafios e limitações de sua implementação.

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa consiste em uma revisão bibliográfica sistemática de estudos que abordam a integração da neuropsicopedagogia e gestão da qualidade. A análise foi realizada a partir de artigos publicados em periódicos científicos e bases de dados especializadas, incluindo Google Scholar, PubMed e SciELO. Os critérios de inclusão envolveram estudos que apresentavam a aplicação de conhecimentos neuropsicopedagógicos em contextos organizacionais e que discutiam a relação entre aprendizagem e gestão da qualidade. A metodologia também incluiu a análise crítica dos conceitos-chave relacionados à neuropsicopedagogia e seu impacto no desenvolvimento organizacional.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura revelou que a neuropsicopedagogia oferece uma base sólida para a compreensão e aprimoramento dos processos de aprendizagem nas organizações. Princípios como a plasticidade neural, a atenção seletiva, a consolidação da memória, a integração cognitivo-emocional e a metacognição são fundamentais para explicar como indivíduos e equipes aprendem e se adaptam a novos desafios (Immordino-Yang & Damasio, 2007; Kandel et al., 2014). Estes princípios fundamentam as estratégias de aprendizagem que podem ser aplicadas em ambientes corporativos para melhorar a gestão da qualidade e promover a sustentabilidade organizacional.

Além disso, as organizações que adotam práticas neuropsicopedagógicas, como o desenvolvimento da metacognição e a autorregulação emocional, mostram-se mais resilientes e adaptáveis em contextos de alta complexidade. Tais competências contribuem diretamente para a inovação e a capacidade de resolver problemas de maneira criativa e eficaz, fatores essenciais para a sustentabilidade organizacional (Argyris & Schön, 1978; Huber, 1991).

Entretanto, a revisão também aponta desafios significativos para a aplicação dessas práticas nas organizações, como a presença de neuromitos, lacunas no conhecimento teórico e na implementação prática, além de preocupações éticas relacionadas à privacidade e à autonomia dos indivíduos (Correia, 2016).

#### **4. CONCLUSÃO**

A integração da neuropsicopedagogia à gestão da qualidade oferece um grande potencial para transformar as organizações, promovendo um ambiente de aprendizagem contínua, resiliente e sustentável. Através de uma aplicação crítica e responsável dos princípios neuropsicopedagógicos, as organizações podem desenvolver competências metacognitivas, fortalecer a autorregulação emocional e incentivar a aprendizagem colaborativa, promovendo uma gestão da qualidade mais eficaz e adaptável.

No entanto, a implementação dessas estratégias exige uma abordagem cuidadosa que leve em consideração não apenas os aspectos neurobiológicos, mas também as dimensões sociais, culturais e éticas da aprendizagem organizacional. Com base nos resultados desta revisão, recomenda-se que as organizações desenvolvam programas de formação em literacia neurocientífica, realizem avaliações de perfil neurocognitivo e redesenhem seus espaços e processos de aprendizagem para alinhar-se aos princípios neuropsicopedagógicos.

#### **5. RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS**

As organizações que buscam implementar práticas neuropsicopedagógicas devem considerar as seguintes recomendações:

1. Desenvolver literacia neurocientífica entre líderes e profissionais responsáveis pela aprendizagem e gestão da qualidade.
2. Implementar avaliações de perfil neurocognitivo para personalizar as intervenções educacionais e de gestão.
3. Redesenhar espaços organizacionais (físicos e virtuais) com base em princípios neuropsicopedagógicos.
4. Revisar processos de treinamento e desenvolvimento à luz das estratégias de aprendizagem baseadas no cérebro.
5. Estabelecer programas de desenvolvimento metacognitivo e fomentar ambientes de reflexão e aprendizado contínuo.

#### **6. DIREÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

Futuras investigações podem explorar diversas áreas, como:

- Estudos longitudinais sobre o impacto de intervenções neuropsicopedagógicas a longo prazo.
- Pesquisas mistas que avaliem a eficácia dessas intervenções em diferentes

contextos organizacionais e culturais.

- Investigação sobre o papel da neuropsicopedagogia na inovação organizacional e sua contribuição para a criatividade e resolução de problemas.
- Análises comparativas entre modelos diferentes de implementação neuropsicopedagógica em organizações de diferentes setores.
- Estudos éticos sobre a aplicação de neurociências em práticas corporativas.

## REFERÊNCIAS

- AMABILE, T.; PRATT, M. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, v. 36, p. 157-183, 2016.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. Teoria da aprendizagem organizacional. São Paulo: Atlas, 2014.
- ARMSTRONG, T. **Neurodiversidade nas organizações**: estratégias de liderança e gestão para potencializar talentos diversos. São Paulo: Benvirá, 2017.
- FERNÁNDEZ, A. **Neuropsicopedagogia organizacional**: novos paradigmas para o desenvolvimento humano nas empresas. Buenos Aires: Nueva Visión, 2018.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.
- HERCULANO-HOUZEL, S. **Neuroeducação e diversidade**: como as diferenças cerebrais influenciam a aprendizagem. São Paulo: Atheneu, 2022.
- KOLB, D. A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. 2. ed. New Jersey: Pearson Education, 2015.
- LEITE, R. C.; QUEIROZ, A. M. **Neurociência organizacional**: a ciência do cérebro aplicada à gestão de pessoas e negócios. São Paulo: Literare Books, 2020.
- MUSZKAT, M.; MIRANDA, M. C. **Neuropsicologia da aprendizagem**: em busca de uma educação inclusiva. São Paulo: Cortez, 2019.
- PANTANO, M.; ZAMARIAN, M. **Desenvolvimento da metacognição no ambiente organizacional**: estudo de caso com líderes de uma multinacional. *Revista Brasileira de Neuropsicopedagogia*, v. 5, n. 1, p. 78-96, 2023.
- RIZZATTI, G. et al. **A integração da neuropsicopedagogia à gestão da qualidade**: um estudo em organizações brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 61, n. 4, p. 401-417, 2023.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 34. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2017.
- TOKUHAMA-ESPINOSA, T. Mente, cérebro e educação: uma neurociência cognitiva aplicada ao ensino e à aprendizagem. Ribeirão Preto: Novo Conceito, 2019.

# Estratégia de Marketing e Tendências de Mercado: Uma Análise Crítica do Livro “A Estratégia do Oceano Azul”

Flavio Henrique De Almeida Ribeiro<sup>1</sup>  
Hilderson Marques Costa<sup>2</sup>

Faculdade Laboro

## RESUMO

Este artigo realizou um estudo sobre a obra *A Estratégia do Oceano Azul*, de W. Chan Kim e Renée Mauborgne, com foco em sua aplicabilidade no contexto mercadológico contemporâneo. A partir de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e fundamentação bibliográfica, foram examinados de forma sistemática os principais conceitos, metodologias e ferramentas propostas pelos autores. Buscou-se considerar todos os aspectos da obra, identificando seus pontos fortes, limitações e alinhamentos com as práticas atuais de marketing e gestão estratégica. Entretanto, concluiu-se que, embora o modelo nos propo-nha um convite para repensar a atuação estratégica, sugerimos que os autores não tenham eventualmente alcançado uma proposta verdadeiramente inovadora, limitando-se à reorganização de fundamentos já consagrados sob uma nova roupagem conceitual.

**Palavras-chave:** Estratégia; Marketing; Inovação de Valor; Oceano Azul; Análise Crítica.

## ABSTRACT

This article conducted a study on the book *Blue Ocean Strategy*, by W. Chan Kim and Renée Mauborgne, focusing on its applicability in the contemporary market context. Based on a descriptive, qualitative, and bibliographic research approach, the study systematically examined the main concepts, methodologies, and tools proposed by the authors. The analysis aimed to consider all aspects of the work, identifying its strengths, limitations, and alignment with current practices in marketing and strategic management. However, it was concluded that, although the model invites a rethinking of strategic approaches, the authors may not have ultimately achieved a truly innovative proposal, instead limiting themselves to a reorganization of already established concepts under a new conceptual framework.

**Keywords:** Strategy; Marketing; Value Innovation; Blue Ocean; Critical Analysis.

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração. Especialista em Finanças, Auditoria e Controladoria.

<sup>2</sup> Graduado em Administração e Direito. Especialista em Engenharia de Produção e em Ciências Criminais.

## 1 INTRODUÇÃO

A Estratégia do Oceano Azul é uma das publicações mais bem aceitas como proposta de reformulação da estratégia em administração de negócios. A partir de sua compreensão do mercado como constituído por dois oceanos: os “vermelhos”, que representam o mercado como conhecido, cujas regras também são conhecidas e aceitas, onde o principal objetivo é a conquista de maiores fatias de mercado e os “azuis”, que, ao contrário, nos revelam “espaços de mercado desconhecidos, altamente lucrativos e inexplorados” – onde a concorrência é irrelevante.

Nesse sentido, a partir da compreensão da origem das maiores oportunidades de mercado em contraste com a incessante concorrência, o que torna as ofertas cada vez mais semelhantes entre si e baseadas principalmente em preço, seus autores divulgam metodologias e ferramentas a fim de proporcionar melhores condições à exploração desses mercados.

No entanto, tendo como alvo-central o modo como essas ferramentas são dispostas, o presente artigo realiza uma análise crítica a partir de pesquisa descritiva, a comparar-se com o que já é entendido no mercado atual, de modo a compreender até que ponto a Estratégia do Oceano Azul é relevante. Entendendo-se o Marketing não somente a partir de simples relações de troca, faz-se necessária sua consideração, a partir de um histórico, a concluir sua evolução e notar suas principais tendências.

Na primeira parte, o artigo trata sobre a Estratégia, análise do ambiente, da evolução do pensamento estratégico e sobre o comportamento do consumidor no sentido de ambientar o contexto da gestão;

Na segunda parte, o artigo trata mais propriamente sobre a Estratégia do Oceano Azul, suas metodologias, abordagens e ferramentas.

A terceira parte, como um espelho de todos os temas apresentados no livro analisado, trata de temas como a estrutura de mercado, segmentação, estratégias de marketing e empreendedorismo, principalmente.

## 2 ESTRATÉGIA

A Estratégia é uma prática bastante antiga, de origem militar, datando de aproximadamente 2500 (dois mil e quinhentos) anos. Revelado do grego *strategos*, significa “A Arte do General”, vindo mais tarde a ser utilizado e desenvolvido através de inúmeras analogias com foco em diversos campos do relacionamento humano, especial no referente à gestão de negócios – às vezes associada na literatura a termos como: competição, desempenho, posicionamento, resultados, integração etc. – palavras que muitas vezes reduzem sua amplitude ao serem apontadas individualmente como sinônimos.

Transcrito neste sentido a termo mais amplo, é adequada a denominação “Administração Estratégica” no tocante às modernas práticas da gestão de negócios. No entanto, sobre sua definição, de sua associação “aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes [...]” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010), à percepção de Certo *et al.* (2010) como sendo esta “um processo contínuo e circular, que visa manter a organização com um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente”, é assuntível a variedade das formas em sua definição.

Tal amplitude não é em vão. Mesmo em sua origem, sobre a agregação dos conhecimentos à formação destas experiências, constatamos em Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 29-32) especial destaque às contribuições das teorias da evolução e revolução; da organização industrial; as teorias econômicas de Edward Chamberlin; e a teoria da contingên-

cia. A primeira, essencialmente fundamentada na *teoria da mudança evolucionária das espécies biológicas* (de Charles Darwin), propõe que “as mudanças ambientais forçam as espécies na direção a manutenções ou transformações incrementais, porém contínuas”, sobre a qual os mesmos revelam duas de suas principais abordagens derivadas, a saber:

- a) Os pensadores da administração acreditam que “as organizações são influenciadas pelo ambiente; que a mudança ambiental é gradual, exigindo uma mudança organizacional concomitante; e que as organizações eficazes são aquelas que se mantêm adaptadas às exigências ambientais” (p. 29, *apud* Goia, 1990);
- b) Já na abordagem respaldada a Joseph Schumpeter, temos que “a mudança ambiental não é gradual, ocorrendo de maneira revolucionária e abrupta. [...] As espécies podem existir de forma inalterada durante um período de tempo bastante longo. Então, como resultado de mudança ambiental repentina e revolucionária, espécies antigas podem ser destruídas e novas espécies criadas” (p. 29, *apud* Eldrege, 1972)

Por outro ângulo, sobre a teoria da organização industrial – esta, enquanto ramo da microeconomia –, Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 30) sustentam uma abordagem determinística da mudança evolucionária, na forma em que reconhecem as organizações como possuidoras de estratégias, recursos e competências (todos semelhantes entre si). Decorrencia disto, ainda por avaliarem suas atuações como relativamente homogêneas, os autores dispõem que “a sobrevivência da organização depende de sua habilidade em adaptar-se às forças setoriais”. Justo a isso, os mesmos as definem como um “reflexo do ambiente setorial”, uma vez que aquelas replicam tais fundamentos na sua adaptação às ocorrências ambientais.

Diferente dessa abordagem, é o atribuído a Chamberlin (1956) quando este destaca a relevância dos mecanismos de diferenciação. Em seu entendimento, “a diferenciação pode existir por determinado tempo por causa de proteções legais como marcas registradas ou patentes, ou em função de estratégias, competências e recursos únicos, que não podem ser facilmente duplicados pelos concorrentes” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010, p. 31, grifo nosso). Adendo a isto, na mesma oportunidade, reconhecem nova premissa: “os compradores juntar-se-ão aos vendedores, **não aleatoriamente**, mas de acordo com suas preferências”. Adequados então, os mesmos ressaltam a necessidade de formar-se um *status* competitivo (pontos fortes e pontos fracos) ante as eventuais oportunidades e ameaças do ambiente.

Outro tratamento, relevante em sua influência, foi a teoria da contingência. Mesmo que inserida no contexto da mudança evolucionária, mas diferente em seu menor nível de abstração, essa formulação é valorizada em Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 32) por permitir “visualizar a interação ambiental em qualquer nível de análise: setorial, de grupos estratégicos ou empresa individual”. Diante disto consideram que “as empresas podem tornar-se proativas ao escolher atuar em ambientes cujas oportunidades e ameaças correspondam a seus pontos fortes e fracos”.

Não obstante, constatadas alterações na mesma conjuntura – fatos que a deixem desfavorável, seus teóricos abrem possibilidade para o abandono do setor em questão, a realocar mais adequadamente seus recursos e competências em outro mais atrativo. Assim, “o desempenho organizacional é determinado pela correspondência entre as oportunidades e ameaças do ambiente e os pontos fortes e fracos da empresa” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010, p. 32), o que robustece a importância do estudo desses ambientes.

## 2.1 Análise do Ambiente.

Justo como consequência de todas estas, mas principalmente dos estudos sobre a contingência, recai sobre as organizações a necessidade por reunir assiduamente informações sobre os diversos eventos (fatores ambientais), bem como a entender tais implicações em seu ambiente de competência. Assim, a importância da análise do ambiente foi definida em Certo *et al.* (2010, p. 27-28), como um “processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação de oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas”.

Então para Las Casas (2014, p. 108), o armazenamento das informações sobre seu ambiente pode determinar no que consiste uma tendência, que é mais estável, ao contrário de modismos, que é imprevisível, de curta duração e não tem significado social, econômico e político. Assim, revelado o estudo das tendências como um eventual portador de maiores oportunidades, depreendemos daquele que estas sejam, como dito, “uma direção ou sequência de eventos que têm determinado impulso e duração” – a serem melhor percebidas e aproveitadas.

Nesse contexto, tal definição ganha consistência ainda maior quando melhor considerados tais fatores – externos (macroambiente) e internos (microambiente), mutuamente influentes entre si – como instrumentos à realização de seus objetivos. Como consequência, assumimos na mesma circunstância que “o entendimento da empresa sobre o ambiente externo se soma ao conhecimento do seu ambiente interno para formar a sua *visão*, criar a sua *missão* e tomar medidas que resultem em competitividade estratégica” (HITT; IRELAND; HOSKSSON, 2008, p. 34, grifo nosso).

Nesta mesma referência, compreendemos a **Visão** como “um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”, ao passo que Oliveira (2011, p. 109) se refere a **Missão** como “uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa”. Assim, ambas as definições encontram relevância na própria definição do negócio, como retratado na filosofia defendida em Kotler (2006, p. 45), que: “um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, e não como um processo de produção de mercadorias”.

Todavia, a recorrente busca por competitividade ganha nestes autores especial relevância quando situada em um ambiente aberto às particularidades da globalização – os impactos da tecnologia, a disponibilidade das informações e mesmo a intensidade crescente do conhecimento. Neste ponto, Hitt, Ireland e Hosksson (2008, p. 7) são efetivos quando caracterizam aspectos da *hiperconcorrência*<sup>3</sup>, como um “resultado da dinâmica das manobras estratégicas entre concorrentes globais inovadores”. Como medida, Las Casas (2014, p. 160) encoraja o comportamento competitivo ao recomendar identificar “como as empresas costumam se comportar em relação às mudanças de preços da concorrência [por exemplo], se procuram estabelecer compromissos formais para não competir no preço, e assim por diante”. Além disso, da percepção de eventuais consequências na estrutura econômica decorrente desta rivalidade, o mesmo propõe mais adiante “procurar perceber quais os desempenhos que significam os desejáveis resultados para o bem-estar econômico”.

A partir de então, quando caracterizada anteriormente a “marcha da globalização”, Hitt, Ireland e Hosksson (2008, p. 12) recomendam como medida o desenvolvimento da **flexibilidade estratégica**, em síntese: “um conjunto de capacitações utilizadas para responder a várias demandas e oportunidades que existem em um ambiente competitivo,

3 É uma situação de concorrência que evolui rapidamente com base no posicionamento preço-qualidade, concorrência para criar novo *know-how* e estabelecer vantagem competitiva para aquele que chega primeiro (*first-mover*) (HITT; IRELAND; HOSKSSON, 2008, p. 7)

dinâmico e incerto”. Tal metodologia era inspirada na capacidade em lidar-se com a incerteza e os riscos inerentes àquele, como na perspectiva defendida em Certo *et al.* (2010, p. 9), quando reconheceram este ambiente como um “conjunto de todos os fatores, tanto internos quanto externos, que podem influenciar o desenvolvimento obtido por meio da realização dos objetivos”. Las Casas (2014, p. 109, *apud* Gibson, 1998) adverte então que: “conforme nosso mundo se torna mais complexo e interdependente, a mudança é cada vez mais não linear, descontínua e imprevisível. Portanto, o futuro começa a ficar menos igual ao passado. E menos igual ao que esperávamos que fosse”.

Assim, ora caracterizado o ambiente em seu aspecto dual – interno e externo –, tanto na verificação de oportunidades e ameaças quanto do reconhecimento de forças e fraquezas em sua estrutura, convalidamos esta *análise* em Hitt, Ireland e Hosksson (2008, p. 34) como importante fase do **processo de administração estratégica** – sua primeira etapa –, valorizada nestes como “uma abordagem racional que as empresas utilizam para obter competitividade estratégica e conseguir lucros acima da média”.

São etapas sucessórias: o estabelecimento das diretrizes; a definição da estratégia; sua implementação; e o controle propriamente dito. Adjacentes neste ponto, Wright, Kroll, e Parnell (2010) apontam como influentes as forças sociais, econômicas, político-legais, tecnológicas, ao passo que Certo *et al.* (2010) consideram a “atuação” de clientes, fornecedores, potenciais substitutos, novos entrantes, e mesmo a rivalidade competitiva – as 5 (cinco) forças competitivas<sup>4</sup> (mais sobre isto posteriormente).

Porter (2004, p. 3), entretanto, entende a *estrutura industrial*<sup>5</sup> por sua forte influência na delimitação das regras competitivas, assim como uma possibilidade de melhor compreensão das estratégias potencialmente viáveis para a empresa. Enfatizando a ação das forças externas, as define como comuns a todos, por onde constata intrínseco às mesmas o ponto básico para a utilização de suas diferentes habilidades em lidar com elas. Então, conclui: “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”.

Todavia, tendo as empresas obtido sucesso naquele mapeamento, diante de suas típicas variáveis, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 16) consideram a suficiência de tais informações à formação de visão e missão. Assim, estabelecem que “os *stakeholders* (aqueles que afetam ou são afetados pelo desempenho de uma empresa) aprendem muito sobre a empresa apenas analisando a sua visão e missão” – justo a sua finalidade extrínseca, a qual reforçam: “informar aos *stakeholders* [sobre] o que a empresa é, o que pretende realizar e quem pretender ser”. Quando Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 95) advêm que: “uma empresa com senso agudo de sua própria identidade tem muito mais chances de obter sucesso do que outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir”.

“Uma declaração de missão formal [ou informal, desde que bem esclarecida]<sup>6</sup> permite à empresa desenvolver objetivos organizacionais claros” (CHURCHILL JR.; PETER, 2010, p. 89). Semelhante, Oliveira (2011) caracteriza estes, entre outros atributos, como devendo ser: realistas, consistentes, motivadores, decisórios, operacionais. Contínuo neste entendimento, o mesmo ressalta suas finalidades: dar consistência à tomada de decisão; estimular o desempenho e a realização; e fornecer base para o controle e ações corretivas.

4 HITT; IRELAND; HOSKSSON, 2008, p. 34 *apud* Porter, 1985.

5 Indústria é um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si (PORTER, 2004, p. 5).

6 Para Las Casas (2009, p. 325), “o planejamento pode ser feito formal ou informalmente”.

## 1.2 O Marketing e a evolução do pensamento estratégico.

A Revolução Industrial (Inglaterra, a partir do séc. XVIII) foi um período de grande agitação no referente à preparação de novos modelos administrativos para o suprimento de suas demandas. Caracterizada a emergência da firma, na visão de Ansoff (1988, p. 32), como um “instrumento central” ao progresso social e econômico que, através da tecnologia (principal, mas não exclusivamente), é sensato em afirmar que as respectivas organizações “tiveram sua atenção dedicada ao desenvolvimento e consolidação da estrutura industrial”. Como metodologia, justificada pela percepção dos gerentes a respeito dos consumidores, da respectiva valorização ao que está disponível, e ao menor custo, Kotler (2006) sinaliza a importância no período em alcançar-se alta eficiência de produção, baixos custos e a distribuição em massa.

Nesse contexto, são relevantes as contribuições de Churchill Jr. e Peter (2010, p. 6-7) quando estes caracterizam o sucesso da época a partir do enfoque dado ao desempenho dos produtos, resumindo-se a “produzir bens e serviços, informar ao mercado sobre eles e deixar que os clientes venham”. Não obstante, reforçam a ideia de que seria suficiente o esforço na fabricação eficiente dos produtos, valorizados em locais que possam ser adquiridos com o menor esforço.

Ainda assim, partindo de outras concepções como as assinaladas em Kotler (2006, p. 40), considerada a inércia ou o comportamento resistente ante as ofertas do mercado, o mesmo entende que “os consumidores e as empresas, por vontade própria, normalmente não comprem os produtos da organização em quantidade suficiente”. A organização deve, portanto, empreender um “esforço agressivo de vendas e promoção”. Este é, por sinal, um impulso à orientação de vendas, mais amplo e dinâmico que as anteriores, focadas no produto e/ou produção.

Tais mudanças de perspectiva, como referido em Ansoff (1988, p. 33), deram-se como resultado à adequação de um mercado cujo “consumidor, cada vez mais afluente, começou a exigir mais do que o desempenho básico”. Nesse contexto, entretanto, é mencionada pelo mesmo autor a atuação marcante da General Motors a partir de 1930 – após o declínio da demanda por seu Modelo T –, quando a mesma empreendeu, por fim, “um deslocamento da mentalidade da produção para a de mercado”.

O deslocamento em direção à orientação para o marketing significou um deslocamento de uma perspectiva introvertida e voltada para dentro de si mesma para uma perspectiva extrovertida e aberta. Significa, também, uma transferência do poder de administradores com mentalidade de produção para administradores com mentalidade de marketing (ANSOFF, 1988, p. 33).

Instrução semelhante é dada por Kotler (2006), de que já não eram mais suficientes departamentos de marketing simplificados dedicados à construção de vendas, mas que exercessem concomitantemente novas funções em um mercado de complexidade crescente. Era necessário que estivessem cada vez mais próximos de uma atuação diversificada, no desenvolvimento de novos produtos – principalmente a partir de sua compreensão mais acurada do mercado, fundamentada em pesquisas –, e mesmo por uma ampliação de sua força de vendas, em decorrência da propaganda, promoção de vendas e atendimento ao cliente.

A Era Pós-Industrial, entretanto, é caracterizada em Las Casas (2014, p. 6), a partir de meados de 1950, pela “[...] orientação do Marketing ao consumidor, ou seja, [maior dedicação ao] atendimento de suas necessidades e desejos”. Não obstante, observadas as crescentes mudanças na estrutura de mercado (principalmente em suas fronteiras), adicionado à progressiva valorização do cliente, Ansoff (1988, p. 34) define em Drucker a “era da descontinuidade”.

Contudo, mais uma vez, estudos apontam para uma mudança de filosofia, antes baseada no “fazer-e-vender”, sobreposta cada vez mais por um “sentir-e-responder”. Kotler (2006, p. 14) acrescenta:

O que se precisa não é mais encontrar o cliente certo para o produto, mas sim os produtos certos para seus clientes. [...] A chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em a empresa ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior (na opinião do cliente) a seus mercados-alvo escolhidos.

Então, nessa abordagem de empresa orientada ao mercado, já se faziam necessários graus maiores de atividade, não mais restritas às vendas – ainda que incrementadas por funções adicionais –, mas que as empresas estivessem cada vez mais próximas de seus clientes (atuais e potenciais), de modo a compreender suas reais necessidades e atuar mais efetivamente na construção destes relacionamentos.

Todos esses fatores, desenvolvidos ponto a ponto, vieram combinando-se de tal forma a tornar o mercado em um nível de complexidade sem precedentes. Isso fez emergir uma nova filosofia, referenciada em Kotler (2006) como baseada no “sondar-e-aprender”, e cujo objetivo maior é a criação de mais valor para o cliente.

Já como referência à época, vale a denominação da Orientação de Marketing Holístico<sup>7</sup>, por considerar que “tudo é importante” (KOTLER, 2006, p. 15). Assim, toda a empresa, sob uma perspectiva abrangente e integrada, deve voltar-se para o cliente: compreender e satisfazê-lo de forma integrada.

De outra forma, em resposta à incessante busca por maior participação de mercado, da crescente concorrência e da permanente busca por diferenciação, são naturais os diversos questionamentos sobre a adequação desses esforços em um período de “deterioração ambiental” – escassez ambiental, fome e miséria consequentes da explosão demográfica, má distribuição de renda ou dos serviços sociais negligenciados.

Conflitos desta natureza, concernente às concepções de Urdan (2013), quando este defende ser imprescindível considerar os impactos de toda e qualquer ação aos interesses das partes envolvidas (no curto ou longo prazos), fazem emergir uma versão de demanda mais humanista – um tipo de “marketing ecológico”, cuja combinação positiva é definida em Kotler (2006, p. 47) como uma *orientação de marketing societal*, onde a tarefa da organização seja “determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente que a concorrência, de maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade”.

Em última instância, também destacada em vários autores como a abordagem mais completa do marketing – a *orientada ao valor* – é estimada a utilização convergente de várias técnicas (a exemplo da Reengenharia<sup>8</sup>, Benchmarking<sup>9</sup>, Descentralização, Empowerment<sup>10</sup>, dentre outras) ao desenvolvimento de uma orientação de marketing por toda a empresa (no tocante em diversas áreas ou departamentos). Assim, justo pelo esforço na “mudança do foco departamental para o foco em processo e resultado”, como diagnosticado em Kotler (2006), temos como consequência o fortalecimento do **Marketing Integra-**

7 **Orientação de Marketing Holístico** é um conceito decorrente da definição de *Marketing Integrado*, “quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender aos interesses dos clientes” (KOTLER, 2006, p. 44)

8 **Reengenharia** é a “indicação de equipes tanto para gerenciar os processos que criam valor para o cliente como para derrubar barreiras entre departamentos” (KOTLER, 2006, p. 700)

9 **Benchmarking** é “estudar as ‘empresas com as melhores práticas’ a fim de melhorar o próprio desempenho” (ibid., p. 701).

10 **Empowerment** é “encorajar e delegar poder aos funcionários, para que produzam mais ideias e tomem mais iniciativas” (ibid., p. 701).

**do** em prol do “estabelecimento de relações duradouras e lucrativas, a partir da fidelidade decorrente da entrega de um valor superior ao cliente” (CHURCHILL JR.; PETER, 2010, p. 16).

### 1.3 Comportamento do Consumidor.

A evolução do pensamento estratégico nos demonstra a crescente importância atribuída aos consumidores, principalmente a partir da década de 1940, quando as empresas passaram a converter sua orientação de mercado ao desempenho em marketing, numa perspectiva mais aberta e dinâmica. As empresas da época já começariam a sinalizar o mesmo do compreendido em Mowen e Minor (2003, p. 3), se manifestando alinhadas a que “o ponto de vista de uma indústria é um processo de satisfação do cliente, e não de produção de mercadorias”.

Comportamento do consumidor é uma “matéria interdisciplinar de marketing que lida com diversas áreas do conhecimento, como economia, antropologia e comunicação” (LAS CASAS, 2014, p. 118). A importância deste estudo é, então, respaldada em Solomon (2011, p. 35) por considerar a satisfação de suas necessidades como imprescindível à sustentabilidade de qualquer negócio – o mesmo definido por Mowen e Minor (2003, p. 5) como sendo o princípio da “soberania do consumidor”. Quando Solomon nos adverte na mesma oportunidade que: “tais necessidades só podem ser satisfeitas na medida em que os profissionais de marketing conseguem compreender as pessoas (ou organizações) que usarão seus produtos e serviços”.

Esse processo é reconhecido em Churchill Jr. e Peter (2010) pela recorrente busca por maiores informações sobre as características do consumidor, seu nível de satisfação, sobre a reputação da marca e outros atributos complementares a respeito do produto ou serviço. Para tanto, propõem a máxima exploração das diversas fontes de informação, internas ou externas, de dados primários e secundários, concomitantemente. Tudo isso, devidamente alinhado de modo a interagir progressivamente com as forças mais influentes do mercado, entre estas, a demanda, tecnologia (de produtos e/ou de processos), concorrência etc.

Não obstante, Mower e Minor (2003, p. 4) reforçam a importância dessa compreensão, quando estabelecem sua definição de Marketing como sendo este “uma atividade humana direcionada a satisfazer necessidades e vontades por meio de processos de troca humanos”. Ademais, noutra perspectiva, percebemos que as abordagens sobre o estudo do consumidor nos remetem à “compreensão dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos” (GIGLIO, 2004, p. 33). Da mesma forma, todos estes podem, aliás, ser ameadados como um processo amplo e complexo de análise, solução de problemas e tomadas de decisão.

Contudo, uma dessas abordagens transcorre no que Solomon (2011) caracterizou como sendo um processo de “julgamento mental”, cujos vários vieses no processo de decisão encontram relação no que é abordado em Cobra (2013, p. 62) sobre os modelos de comportamento daqueles. Em todos os casos, ambos nos recomendam sempre a investigação das diversas perspectivas (econômica, psicológica e social) – “sobretudo com respeito ao princípio da utilidade ou da satisfação derivada do consumo” –, assim como de outros aspectos situacionais a que os consumidores se encontrem, como tratado em Churchill Jr. e Peter (2010).

Tudo isto remete estritamente à importância de compreender-se o processo de tomada de decisão por parte dos consumidores. Nesse sentido, Churchill Jr. e Peter (2010) nos sugerem, a princípio, compreender a motivação destes, afim de reconhecer suas reais

necessidades<sup>11</sup>, a forma como buscam tais informações e, principalmente, como avaliam cada alternativa e o efeito da própria compra.

### 3 A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

O livro *A Estratégia do Oceano Azul* sugere um novo entendimento para a utilização de estratégias em administração de negócios. Baseando-se na atual formatação do mercado, segmentado em sua constituição, propõe literalmente a identificação de dois tipos de oceanos: os “vermelhos”, que representam todos os setores hoje existentes: “é o espaço de mercado conhecido, onde as fronteiras e regras são conhecidas e aceitas, e cujo maior objetivo dos seus aderentes é a conquista de maiores ‘fatias de mercado’”; e os “azuis”, que, ao contrário, nos revelam os “espaços de mercado desconhecidos, altamente lucrativos e inexplorados” – onde a concorrência é irrelevante (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 23).

Todavia, os teóricos do oceano azul destacam o fato que grande parte dos oceanos azuis ainda não foi mapeada e, mediante os riscos proporcionados pelo alargamento da concorrência em oceanos vermelhos, cada vez mais orientada a preços, tornou-se um imperativo a contínua criação de novos mercados.

Para isso, recomendam veemente a reorientação do foco estratégico, a ser cada vez mais direcionado aos setores alternativos de seu mercado, no melhor atendimento inclusive às necessidades de seus não-clientes, num esforço por ampliar suas fronteiras e, por fim, libertar-se da concorrência. Afinal, pretendendo não mais recorrer aos concorrentes como paradigmas, os autores apresentam uma nova forma de pensar a execução da estratégia: a “Inovação de Valor” enquanto nova perspectiva de liderança no mercado.

Esta metodologia constitui o principal fundamento da lógica defendida pelos autores, lançada a propósito de um melhor alinhamento entre inovação, qualidade, preço e ganhos de custo. Ademais, buscando não condicionar a criação de oceanos azuis aos resultados de empresas tipicamente tecnológicas, os mesmos reforçam seu posicionamento com a recomendação de dar-se, principal e simultaneamente, a mesma ênfase da estratégia ao valor e à inovação”, da qual concluem que:

**Valor sem inovação** tende a concentrar-se na criação de valor em escala incremental, algo que aumenta valor, mas não é suficiente para sobressair-se no mercado. **Inovação sem valor** tende a ser movida a tecnologia, promovendo pioneirismos ou futurismos que talvez se situem além do que os compradores estejam dispostos a aceitar e a comprar (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 30, **grifo nosso**).

Neste contexto, surge e nos vale ressaltar sua principal ferramenta de abordagem: a **pedra angular**, cuja interpretação nos remete à dualidade valor-custo, estabelecida a partir da eminente “necessidade de reduzir custos e [...] aumentar valor para os compradores” (KIM; MAUBORGN, 2005, p. 8). De sua interpretação, esta funciona como uma síntese do seu princípio de agregação de valor – inovação e qualidade –, acrescidos dos atributos da redução de custos: condições estritamente favoráveis ao estabelecimento de preços naturalmente competitivos (ambos, condicionantes ao desdobramento de uma nova curva de valor, a fim de apoiar sua Liderança de mercado).

Entretanto, uma metodologia expressiva a partir da qual os autores também tiveram êxito ao demonstrar suas funcionalidades foi a proposição do Modelo das 4 (quatro) Ações – transcritas a partir de quatro questões<sup>12</sup>, cujas eventuais respostas poderão nos revelar situações específicas do negócio, como o excesso de atributos sem retorno; ocorrência de contradições estratégicas; ou mesmo do desempenho cujo foco esteja sendo de-

<sup>11</sup> Vide a “Hierarquia das Necessidades”, de Abraham H. Maslow.

<sup>12</sup> Por meio da Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar.

masiadamente interno – ambos, indicativos de que a empresa esteja à deriva em oceanos vermelhos (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 44):

- **REDUZIR)** QUAIS ATRIBUTOS DEVEM SER REDUZIDOS BEM ABAIXO DOS PADRÕES SETORIAIS?
- **ELIMINAR)** QUAIS ATRIBUTOS CONSIDERADOS INDISPENSÁVEIS PELO SETOR DEVEM SER ELIMINADOS?
- **ELEVAR)** QUAIS ATRIBUTOS DEVEM SER ELEVADOS BEM ACIMA DOS PADRÕES SETORIAIS?
- **CRIAR)** QUAIS ATRIBUTOS NUNCA OFERECIDOS PELO SETOR DEVEM SER CRIADOS?

Em todos os casos, Kim e Mauborgne (2005) recomendam o empenho no desenvolvimento de tal filosofia, pela continuidade e permanência da busca pela criação de oceanos azuis sob uma visão reconstrutivista à opção estruturalista dos oceanos vermelhos.

### 1.1 Reconstrução das fronteiras de mercado.

No processo de renovação estratégica proposta na obra em análise, Kim e Mauborgne (2005) propõem um avanço consistente na aplicação de sua principal ferramenta em estratégias empresariais: a Pedra Angular, especialmente quando associada ao Modelo das 4 (quatro) Ações. No entanto, esta abordagem pode parecer incompleta quando não devidamente considerada sua necessidade da exploração (criação) de novas áreas de mercado.

Na busca por não mais competir nos mesmos espaços de seus eventuais concorrentes, limitados às definições da demanda existente, é objeto compreender que a inovação de valor é mais do que qualquer mera inovação. Exige a reorientação do foco estratégico, a fim de empreender um verdadeiro salto de valor, para os clientes e para si mesma.

Dessa forma, para alcançar seus objetivos – descobrir espaços de mercado inexplorados, criar e capturar a nova demanda e, por fim, tornar a concorrência irrelevante –, é recomendado o abandono da antiga visão estruturalista (ou do determinismo ambiental), cujas raízes se estabeleceram a partir da economia das organizações industriais.

Encarando a estrutura de mercado como um dado, ela leva as empresas a tentar conquistar uma posição defensável contra a concorrência, no espaço de mercado existente. Para sustentar-se no mercado, os participantes da estratégia se concentram no desenvolvimento de vantagens competitivas em comparação com os concorrentes, geralmente avaliando as ações dos rivais e se esforçando para fazer melhor (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 200-201).

Na mesma oportunidade, tal circunstância é apontada pelos autores como “um jogo de soma zero, em que os ganhos de uma empresa decorrem das perdas em outra empresa”. Obstante a isto, os mesmos lançam a “teoria reconstrutivista da estratégia”, baseada nas ideias de Joseph A. Schumpeter, da compreensão de que “a inovação não raro resulta de fatores endógenos e que sua principal fonte é o empreendedorismo criativo” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 200).

Essa teoria, base à criação de oceanos azuis, corresponde a uma nova forma de empreender movimentos estratégicos, no que se refere à previsão (e prevenção) das tendências setoriais. Trata mais especificamente do rompimento com a *competição voraz*, de não mais concentrar-se no melhor grupo de compradores, rivais ou mesmo em alguma posição competitiva dentro do mesmo setor, mas voltar suas atenções aos setores alternativos, das ofertas de produtos e serviços complementares e apelos funcionais e emocionais dos gru-

pos estratégicos<sup>13</sup> – em outras palavras, sugere: ir além da demanda existente e reconstruir as fronteiras do mercado.

Ambas as recomendações são, em verdade, parte dos princípios estabelecidos à formulação de estratégias de oceano azul. A primeira – Vá além da demanda existente! – questiona as práticas de segmentação mais refinada do mercado, quando os autores alegam sua prática “resultar em mercados cada vez menores”, assim como o foco exaustivo nos clientes existentes. De outra forma, os autores recomendam “agregar a demanda, concentrando-se não nas características que separam os clientes, mas, sim, nos vigorosos elementos comuns aos não clientes” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 36).

Além do mais, não restritos a uma forma gradativa do “avanço” nestes grupos de não-clientes, conforme seu distanciamento e particularidades, Kim e Mauborgne (2005, p. 116) surpreendem ao alegar que “não existem regras sobre quando e em que nível de não clientes concentrar a atenção”. Independente, recomendam: “Parta para o maior impacto!” – “(...) deve-se focar o nível que oferece o maior potencial de impacto no momento”.

Enquanto isso, no propósito pela minimização dos riscos da busca, emerge o segundo princípio: Reconstrua as fronteiras de mercado! Neste, os autores identificaram seis condições básicas, as quais denominaram **modelo das 6 (seis) fronteiras**, aplicáveis a todo e qualquer tipo de negócio. Quando mais, alegam: “nenhuma dessas fronteiras exige visão ou antevisão espacial do futuro. Todas se baseiam na observação de dados já conhecidos, sob uma nova perspectiva” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.60). São fronteiras a serem examinadas:

- a) Examine os Setores alternativos;
- b) Examine os Grupos Estratégicos dentro dos setores;
- c) Examine a Cadeia de Compradores;
- d) Examine as Ofertas de Produtos e Serviços complementares;
- e) Os apelos funcionais e emocionais dos compradores;
- f) Examine o Transcurso do Tempo (avaliação das tendências<sup>14</sup>).

## 1.2 Das Estratégias ao Oceano Azul.

Um outro fator importante à criação de oceanos azuis, passo seguinte à criação de valor e ampliação das fronteiras de atuação, os autores apontam como imprescindível a transição do foco do negócio, antes baseado na empresa e setor, à iniciativa estratégica. Tal reorientação, bem definida na perspectiva de um “movimento estratégico<sup>15</sup>”, repercute não só como uma nova forma de encarar-se a estratégia, mas especialmente por consistir nesta “o principal mecanismo de diferenciação das empresas bem-sucedidas” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 30).

Manifestadamente críticos às abordagens tradicionais sobre Estratégias de negócios, Kim e Mauborgne (2005) se empenharam em desenvolver uma atuação mais voltada à formação de uma sabedoria coletiva, menos dependente das definições de objetivos e previsões. Assim, relutantes à análise rigorosa de números e documentos, os mesmos propuseram um funcionamento mais impulsionado pelo diálogo, como um componente

13 Nas palavras de Kotler: “grupo estratégico é constituído pelas organizações que adotam a mesma estratégia, direcionada para um mesmo mercado-alvo” (apud PORTER, 2006, pg. 54).

14 Na avaliação destas tendências, 3 (três) princípios são fundamentais: “essas tendências devem ser decisivas para o negócio, ser irreversíveis e ter uma trajetória clara” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 83, grifo nosso).

15 “Movimento Estratégico é um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados” (ibid., p. 28).

criativo, a proporcionar o comprometimento voluntário e reduzir, por fim, o risco do planejamento. Diante disso, como um novo princípio, recomendam: concentre-se no panorama geral, não nos números!

Dessa forma, entendidas as complexidades da estratégia, da formulação à sua execução, inclusive como um mecanismo de ruptura com o *status quo* do oceano vermelho, os autores do oceano azul recomendam a potencial substituição da *convergência* pela *divergência*, a ponto de superar quaisquer eventuais dificuldades na sua execução. Nesse sentido, consideram 4 (quatro) das principais barreiras a serem superadas, oportuno à minimização do risco organizacional, como retratadas:

- **Barreira cognitiva:** “conscientizar as pessoas quanto à necessidade de uma mudança estratégica e convencê-las de tal necessidade”.
- **Barreira de recursos:** nesta, são recomendadas iniciativas de *barganha*, especial na redistribuição de recursos dos *pontos frios*<sup>16</sup> para os *pontos quentes*<sup>17</sup>.
- **Barreira motivacional:** consiste na eleição do que denominamos “profissionais-modelo”, de modo a alcançar-se um desempenho de liderança através de uma espécie de *modelagem* destes perfis, ilustrado por ações como “expor dos pinos mestres num aquário”<sup>18</sup>.
- **Barreira política:** nesta, os autores sugerem o combate à oposição por parte de “grandes interessados não declarados” (sendo os mesmos compreendidos a partir de quaisquer ações negativas (destrutivas), contrárias ao que fora definido na elaboração da estratégia, as quais devem ser suprimidas pelas ações positivas na geração de novas ideias e soluções).

Em síntese, transcender tais barreiras representa a superação dos aspectos negativos da política organizacional – caracterizados estes pelos “poderosos interesses velados, resistentes ao esforço pela mudança” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 159) – ação inclusive na motivação de todos os envolvidos, especialmente cada qual no domínio de suas próprias barreiras mentais, inclusive nas situações de limitação na disponibilidade dos recursos.

Para tanto, até num sentido de desafiar a sabedoria convencional, os autores orientam sua execução à denominada “Liderança no ponto de desequilíbrio”. Ante os esforços das teorias convencionais, fundamentadas na transformação em massa, cuja concentração está em convencer a maioria, Kim e Mauborgne (2005, p. 161) atentam para o fato destes consumirem recursos vultosos, além de transgredirem longos horizontes temporais. Ascendente neste quesito, num sentido contrário, os mesmos reforçam sua teoria:

Para mudar em massa, concentra-se na conversão dos extremos: as pessoas, ações e atividades que exercem influência desproporcional sobre o desequilíbrio. Ao transformar os extremos, os líderes no ponto de desequilíbrio conseguem mudar o núcleo com rapidez e baixo custo para executar a nova estratégia.

A liderança, então como proposta, consiste num importante atributo à realização de estratégias, inclusive no ganho de praticidade à sua execução, assim como pela geração de novos estímulos ao desenho de uma curva de valor diferenciada. Contudo, mesmo tendo recorrido a parâmetros de excessiva simplificação, como na caracterização da estratégia (a

16 *Pontos frios* são “atividades que consomem muitos recursos, mas exercem pouco impacto sobre o desempenho” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 28).

17 *Pontos quentes* são “atividades que consomem poucos recursos, mas apresentam alto potencial de ganhos de desempenho” (ibid., p. 150).

18 *Pinos mestres* são “os principais influenciadores da organização” (ibid., p. 155). A exposição destes, como recomendado na obra, se dá no sentido de inspirar os demais envolvidos ao alcance de um nível maior em desempenho e resultado.

ser abordada em seguida), Kim e Mauborgne (2005) recomendam sobremaneira a importância de sua exploração visual, inclusive de modo a envolver todas as partes.

Grande vantagem desta abordagem à formulação de estratégias por meio de ferramentas tipicamente visuais é sua utilização numa espécie de condução dual: primeiro “levando o usuário a concentrar-se no panorama geral em vez de submergir-se em números e jargões” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 35); depois, a nível corporativo, considerando o “quão esclarecedor a visualização da estratégia pode favorecer o diálogo entre as diferentes unidades de negócio” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 101).

Somado a isto, ao tempo que se supera as barreiras citadas, os autores do oceano azul enfatizam o impacto desta na liberação da criatividade em todos os envolvidos. Contudo, um modelo promissor apresentado é a ferramenta denominada “Mapa Pioneiro-Migrante-Conformado (PMC)”, quando oportunamente definida e (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 102):

- Os **pioneiros** são os negócios que oferecem valor sem precedentes. São os desbravadores de estratégias de oceano azul e constituem as fontes mais poderosas de crescimento lucrativo (...).
- Os **migrantes** têm seu potencial situado em algum ponto intermediário. (...) Esses negócios oferecem valor incremental, mas não valor inovador. Suas estratégias situam-se no limiar entre os oceanos vermelhos e oceanos azuis.
- (...) Os **conformados**: negócios cujas curvas de valor se ajustam às características básicas do setor. Essas são empresas imitativas e conformistas. Elas geralmente não contribuem muito para o crescimento da empresa no futuro: estão ancoradas no oceano vermelho.

De sua caracterização, essa ferramenta tem sua importância ressaltada na forma como representa as curvas de valor da própria empresa e/ou de seus concorrentes, também de modo a sempre se posicionar e estimulá-la a manter-se no *status* de migrante a pioneiro – em constante processo de inovação. Para isso, inclusive como forma de garantir a viabilidade de sua estratégia, somado à minimização do risco do modelo de negócio a que proporciona, Kim e Mauborgne (2005) não titubearam na prescrição de uma sequência à formulação da estratégia de oceano azul, à forma de um algoritmo a testar sua viabilidade comercial, o qual resumimos:

- a) **Teste de utilidade excepcional** (sua ideia de negócios gera utilidade excepcional para o comprador?).

O objetivo desta primeira etapa é validar, como mencionado, a utilidade do produto (ou serviço) a uma necessidade especial. Para tanto, associa de forma conjunta os *seis estágios de experiência da compra* (compra; entrega; uso; suplementos; manutenção; e descarte) com as chamadas *seis alavancas da utilidade* (produtividade para o comprador; simplicidade; conveniência; diversão e imagem; e preservação ambiental).

- b) **Precificação estratégica** (o seu preço é facilmente acessível para a massa de compradores?).

Nesta etapa, na intenção de obter resultados acima da média, Kim e Mauborgne (2005) defendem a definição do preço certo como uma garantia de que “os compradores não só vão querer comprar o produto ou serviço, mas que também terão poder aquisitivo”. Utilizando uma metodologia à qual denominou *Corredor de Preço da massa*, recomendam inicialmente identificar o corredor de preço da massa: “observar os preços de produtos e serviços [inclusive de outros setores] que mais se parecem com suas ideias em termo de forma” a compreender o “grau de sensibilidade das pessoas que irão comprar o novo produto ou serviço” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 128).

Em segundo momento, no entanto, os Kim e Mauborgne (2005, p. 129) orientam à

“especificar do nível de preço dentro do corredor de preço”, que é, ainda nas suas palavras, “identificar o nível mais alto que podem definir o preço dentro do corredor, sem atrair a concorrência de clones de produtos ou serviços”. Por fim, o resultado nos seus termos, como pretendido ao utilizar esta metodologia, é achar ‘clientes ansiosos por novidades’ e ‘insensíveis ao preço’.

- c) **Custo-alvo** (você é capaz de cumprir sua meta-de-custo para lucrar ao preço estratégico?).

Neste ponto, os autores do oceano azul defendem o ‘custeio a partir do preço’ em vez do ‘preço a partir do custeio’. Dessa forma, defendem o estabelecimento de custos-alvo, geralmente agressivos em sua consideração – “enfrenta-se parte do desafio de atingir a meta de custo por meio da construção de uma curva de valor que apresente não só uma singularidade, mas também foco, o que leva a empresa a eliminar custo” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 130).

- d) **Adoção** (quais são as barreiras na adoção para que você realize sua ideia de negócio? Você as está encarando?).

No momento final, anterior ao lançamento da estratégia destacada, por entender que uma nova ideia possa ameaçar o *status quo*, despertar medos e motivar resistências diversas, os autores recomendam atenção especial aos três principais *stakeholders* da empresa: empregados; parceiros de negócios; públicos em geral – por um processo chamado ‘educação dos temerosos’.

### 1.3 O Processo Justo.

Com base no modelo proposto pelos autores, o Processo Justo corresponde a melhor forma de executar-se qualquer estratégia. Especialmente quando superados os obstáculos anteriormente mencionados, sua importância recai primeiramente na eliminação de quaisquer outros entraves que possam dificultar sua execução; depois, encontra mérito ao sugerir o envolvimento de todas as pessoas na garantia de seu sucesso – “a empresa se destaca dos concorrentes somente quando todos os membros da organização estão alinhados com a estratégia e sempre dispostos a apoiá-la em todas as circunstâncias” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 164).

Justo baseado nessa percepção, no que tem preocupado filósofos e escritores a longas datas sobre as questões de equidade e justiça, Kim e Mauborgne (2005) eclodiram esta abordagem baseada principalmente nos tratados de John W. Thibaut e Laurens Walker (meados da década de 1970), a respeito da combinação de temas da psicologia da justiça com os estudos do processo – de onde fundamentaram o termo “justiça procedimental”.

Dessa forma, derivado de uma tratamento genuinamente jurídico, cuja interpretação correlata “incute nas pessoas desde o início a disposição para comprar a mudança” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 168), seu objetivo explícito assume a promoção de uma cultura de confiança e comprometimento, favorável ao surgimento (espontâneo) de um ambiente propício à “cooperação voluntária”...

No entanto, devido contestado distanciamento entre o definido na elaboração da estratégia e o que é realizado na prática – na linha de frente –, os autores advertem:

Quanto mais afastadas estiverem do topo e quanto menos houverem participado do desenvolvimento da estratégia, mais as pessoas sentirão a turbulência. Nas linhas de frente, exatamente no nível em que a estratégia deve ser executada, as pessoas não raro se ressentem das pressões para a execução da estratégia, sem

perceberem qualquer consideração sobre seus sentimentos e opiniões (KIM; MAUBORGNE, 2015, p. 164).

Diante disso, Kim e Mauborgne (2005, p. 164) recomendam seu sexto princípio: “Embuta a execução na estratégia!”. Então, os mesmos sugerem, de imediato, **Envolver** todas as pessoas desde o início nas decisões estratégicas que os afetam, sob o juízo de gerar maior engajamento na elaboração daquela. Decorrencia disto, no entanto, os autores creditam às atitudes e comportamentos positivos – base de qualquer iniciativa – especial relevância como valores da organização. Na mesma orientação, “deve-se promover uma cultura de confiança e comprometimento, que motive as pessoas a executar a estratégia combinada, não se limitando à observância da regra, mas se impregnando de seu próprio espírito”.

Em seguida, ainda na perspectiva de gerar maior envolvimento, ressalta a importância da **Explicação** do raciocínio, de modo que todos compreendam suas razões e critérios na justificativa de cada decisão. Na visão dos autores, isso há de aumentar a confiança das pessoas ao passo que consideram a imparcialidade dos gerentes na busca pelos interesses gerais da empresa. Como resultado, Kim e Mauborgne (2005, p. 164) atribuem como objeto destes, “a redução do risco gerencial da desconfiança, da falta de cooperação e até de sabotagem”.

Finalmente, os autores do oceano azul sugerem que os gerentes exponham com clareza as suas **Expectativas**. Em resumo, “ainda que as expectativas sejam desafiadoras, os empregados devem saber desde o início com base em que princípios serão avaliados e quais serão as consequências do fracasso” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 169).

Dessa forma, envolvendo as pessoas na elaboração e execução da estratégia, reconhecendo-as cada vez mais pelas suas atitudes e comprometimento, consideram como naturais o comprometimento, confiança e, principalmente, a cooperação voluntária e autoiniciativa – principais indicadores de sucesso de um processo de oceano azul.

Mais especificamente, Kim e Mauborgne (2005, p. 168) deram sentido a tudo isto na representação dos efeitos da estratégia de oceano azul, também a forma como cada iniciativa afeta as atitudes e o comportamento na sequência:

1. Processo Justo (Envolvimento; Explicação; e clareza de Expectativas).
2. Atitudes (Confiança e Comprometimento).
3. Comportamento (Cooperação voluntária).
4. Execução da Estratégia (Superação das expectativas – Autoiniciativa).

#### 4 ESTRUTURA DE MERCADO: os fundamentos do Oceano Vermelho.

Uma vez verificada a evolução do pensamento estratégico como concernente à formação de um consumidor cada vez mais esclarecido – na visão de Kotler (2006) –, é imprescindível a caracterização deste cenário a partir das considerações de Cobra (2013) sobre a relação entre as capacidades de consumo e de produção, mas especialmente no que foi defendido em Hitt, Ireland e Hosksson (2008, p. 8), face a outras dimensões competitivas, “incluindo as de qualidade, custo, produtividade, tempos para produzir produtos e eficiência operacional”.

Este contexto, no qual consideram como consequências da globalização o maior acesso às informações, mais sensibilidade do mercado às influências da tecnologia, e mesmo o aumento da intensidade do conhecimento, os mesmos nos apresentam sua definição

de *hiperconcorrência*: “as hipóteses de estabilidade do mercado são substituídas por conceitos de instabilidade inerente a mudanças” (HITT; IRELAND; HOSKSSON, 2008, p. 7, *apud* McNamara, Vaaler e Devers, 2003).

Diante disso, Cobra (2013, p. 22) admite as dificuldades impostas às empresas neste ambiente mais competitivo. Todavia, aponta que muitas destas se “alienam” em meio às inovações tecnológicas ou quando se prendem ao desempenho de processos ou produtos – cujo foco é demasiadamente interno. Quando questiona: “até que ponto os problemas da empresa dizem respeito aos desafios do meio ambiente ou ao desafio interno de uma organização mal estruturada, voltada para dentro em vez de orientar-se para o mercado e para os resultados?”.

Justo aqui, encontramos em diversas fontes o que foi reportado a Porter (1985) como “o Modelo das 5 (cinco) Forças Competitivas”<sup>19</sup> – sobre as quais todo administrador deve compreender suas relações e interferências em seu ambiente interno. Em Hitt, Ireland e Hosksson (2008, p. 14), todavia, reconhecemos que “esse modelo engloba diversas variáveis e tenta captar a complexidade da concorrência”. Justo neste, são consideradas influentes as seguintes forças: Novos Concorrentes potenciais; Compradores; Substitutos; e Fornecedores. Entretanto, Kotler (2006, p. 336-337) atribui a cada uma destas eventuais ameaças, das quais temos que:

- Novos concorrentes<sup>20</sup> – **ameaça de mobilidade**: “a atratividade do segmento varia conforme se configuram as barreiras à entrada e à saída desse segmento. O mais atraente é aquele em que as barreiras de entrada são grandes e as barreiras à saída são pequenas”.
- Produtos substitutos – **ameaça de substitutos**: “um segmento não é atraente quando há substitutos reais ou potenciais para o produto. Os substitutos limitam os preços e os lucros do segmento”.
- Compradores – **poder de barganha cada vez maior dos compradores**: “um segmento não é atraente se os compradores possuírem um poder de barganha grande ou em crescimento”.
- Fornecedores – **poder de barganha cada vez maior dos fornecedores**: “um segmento não é atraente se os fornecedores da empresa puderem elevar os preços ou reduzir as quantidades fornecidas”.

Recorrendo a Kotler (2006, p. 336), sobre a mútua ocorrência de todas estas, concluímos que um segmento de mercado pode se tornar menos atraente a empresas “se (o setor) já possui concorrentes<sup>21</sup> poderosos, agressivos e numerosos. É ainda menos atraente se for estável ou estiver em declínio, [...] se as barreiras à saída forem grandes [...]”. Fato semelhante ao diagnosticado em Wright, Kroll e Parnell (2010), quando estes apontam como consequência desse tipo de concorrência as guerras de preços, a propaganda intensiva, o lançamento de novos produtos ou incremento dos já existentes etc.

No entanto, como solução a esta concorrência mais intensa, no intuito de ganhar mercados, Las Casas (2014, p. 157) recomenda sobremaneira que “a empresa deve atender a desejos e necessidades de consumidores, considerando seu ambiente de atuação e, principalmente, analisando a ação da concorrência”. Esta última, aliás, ganha destaque neste autor quando este a considera a mais complexa entre todas as variáveis incontáveis do mercado – em decorrência de seu constante surgimento e/ou desaparecimento, o que impõe aos administradores a frequente utilização e adaptação das técnicas de marketing.

19 PORTER, Michel E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Reproduzido com permissão da Free Press, um selo editorial da Simon & Schuster (Kotler, 2006, p. 337).

20 **Concorrentes de produtos substitutos**: “são todos os produtos que competem entre si para satisfazer a uma necessidade ou um desejo” (LAS CASAS, 2014, p. 158).

21 **Concorrentes de produtos gerais**: “em princípio, todas as empresas competem entre si para disputar o limitado poder de compra dos consumidores” (ibid., p. 158).

### 1.1 Segmentação de Mercado.

Sendo o mercado constituído por pessoas, e as pessoas diferentes entre si, individualizadas em seus gostos e preferências, torna-se necessária a identificação de compradores com comportamentos o mais homogêneo possível. Para Las Casas (2014, p. 227), “os mercados são muito grandes e complexos para que sejam atendidos apenas de uma forma e agradem integralmente os consumidores”; semelhante ao que já fora defendido que “uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados” (KOTLER, 2006, p. 236).

Para tanto, destacamos a importância de a empresa segmentar o mercado e focar os clientes a que tem maior chance de atender bem (*abordagem direcionada*) ao invés de dissipar seus esforços de marketing (*abordagem pulverizada*). Semelhante em Cobra (2013, p. 71), depreendemos que “tratar o Brasil todo como um mercado único e uniforme é impossível”.

Outrossim, convalidamos Las Casas (2014, p. 227) no princípio referente a que, “para chegar mais próximo dos consumidores, os profissionais de marketing tendem a dividir mercados em grupos menores e abordá-los com compostos de marketing específicos”. Como consequência, Cobra (2013) defende a definição do perfil do consumidor-alvo, sua estimativa de participação de mercado em cada segmento, políticas de produtos, previsão e estabelecimento de metas para vendas etc. Passo seguinte a essa realização é o desenvolvimento de produtos, preço e promoção adequada, visando ao grupo pretendido.

São etapas para o desenvolvimento da segmentação de mercado (LAS CASAS, 2014, p. 228):

- a) Identificação e definição do perfil de grupos estratégicos de consumidores potenciais, que necessitam ou desejam produtos segmentados;
- b) Seleção de um ou mais segmentos de mercado;
- c) Determinação e divulgação dos benefícios dos produtos no mercado-alvo.

Dessa forma, verificamos em diversas fontes que são bases para segmentação as seguintes distinções do consumidor: características demográficas, socioeconômicas, psicológicas e sociais; seus modelos comportamentais; localização geográfica; características relativas aos atributos do produto etc. Nestas, devem ser relativizados dados como idade, sexo, sua regionalidade, ocupação, renda, grau de escolaridade, estilo de vida, seu processo e ocasiões de compra etc.

Contudo, também tratadas na literatura como variáveis ambientais no contexto mercadológico, estas encontram relevância quando Las Casas (2014, p. 107) pondera que as mesmas “podem ser imprevistas ou não, dependendo do nível de estudo que é conduzido pelos planejadores, e do acompanhamento que é feito”.

Adverso ao marketing de massa, Kotler (2006, p. 22) defende a definição do mercado-alvo como etapa subsequente ao reconhecimento daquelas homogeneidades: “os profissionais de marketing decidem quais segmentos apresentam a maior oportunidade” – quais são seus mercados-alvo. Então, com a possibilidade decorrente da análise da lucratividade de clientes por exemplo, os mesmos têm recursos para definir o direcionamento de suas ações de marketing, a construir uma espécie de *gerenciamento seletivo do relacionamento*.

Uma boa prática para tanto é a realização de pesquisas de mercado, pretendida em Mattar (2001, p. 15) como uma “investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos (ou variáveis) referentes ao marketing de bens, serviços e ideias [...]”. Por fim, ressaltamos de várias fontes a necessidade do melhor aproveitamento de todos os dados – primários ou secundários, de fontes externas e/ou internas – à geração de informações relevantes, apoiada no anterior como

uma importante ferramenta estratégica.

Já para Kotler (2006, p. 124), “uma das principais razões para empreender pesquisas de marketing é poder identificar oportunidades de mercado”. Tão logo, Boone e Kurtz (2009, p. 274) nos respalda agregando que “as chances de tomar boas decisões aumentam quando as informações certas são fornecidas na hora certa durante a tomada de decisão”.

Todavia, valorizamos o trinômio SMP – segmentação, mercado-alvo, posicionamento –, considerado em Kotler (2006, p. 304-305) como elementar a toda estratégia de marketing:

A empresa descobre necessidades e grupos diferentes no mercado, estabelece como alvo as necessidades e os grupos que é capaz de atender de forma superior e, então, posiciona seu produto e sua imagem de modo que o mercado-alvo os diferencie. Se neste posicionamento, houver uma falha, o mercado ficará confuso.

Las Casas (2014) afirma que “posicionar um produto é fazer com que ele ocupe um lugar de destaque na mente do cliente-alvo, o que é obtido através de um conjunto de ações de marketing”. E uma boa maneira de atingir um melhor posicionamento é através de atividades bem delineadas e por programas de marketing integrados, no intuito de conectar-se aos clientes mediante a efetiva criação, comunicação e entrega de valor.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 179), posicionamento “é o ato de fazer o projeto da oferta e imagem da empresa de forma que ela ocupe uma posição competitiva significativa e distrital nas mentes dos clientes-alvo”. Já em Dias (2006, p. 104, *grifo do autor*), “o posicionamento resulta em uma *proposição de valor* que contém: a definição do *público-alvo*; o *benefício* a ser comunicado; a *justificativa* para o benefício; a descrição da *personalidade* a ser construída para a marca”. Mais, este último destaca em seguida que o posicionamento pretendido “requer que o produto [e a empresa] conquiste credibilidade e reconhecimento junto aos clientes”.

De outra forma, retornamos a Las Casas (2014) quando encontramos neste um dos métodos mais eficazes, à utilização de um *mix* (ou composto de) *marketing* (Tab. 1):

| Tab. 1 - Composto de Marketing – 4 Ps, 4 Cs, 4 As |          |                                          |                          |                                                 |           |
|---------------------------------------------------|----------|------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------|-----------|
| <b>4 Ps</b><br><br>Por MCCARTHY                   | Produto  | <b>4 Cs</b><br><br>Por ROBERT LAUTERBORN | Cliente (solução para o) | <b>4 As</b><br><br>Pelo Professor RAIMAR RICHES | Análise   |
|                                                   | Preço    |                                          | Custo (para o cliente)   |                                                 | Adaptação |
|                                                   | Praça    |                                          | Conveniência             |                                                 | Ativação  |
|                                                   | Promoção |                                          | Comunicação              |                                                 | Avaliação |

Em Cobra (2013, p. 28-31), temos estas três abordagens como definição do inter-relacionamento dos elementos de marketing com o meio ambiente: inicialmente, os **4 P's** representando os elementos do composto de marketing que “foram criados e estabelecidos para atender ao mercado-alvo, ou seja, consumidor”; os **4 A's**, que “descreve, além do composto mercadológico, a interação da empresa com o meio ambiente e avalia os resultados operacionais da adoção do conceito de marketing em função dos objetivos da empresa”; e, por último, os **4 C's**, cuja ênfase “deve ser dada ao custo para o consumidor dos produtos ofertados para atender a suas necessidades e desejos (...)”.

Essas três ferramentas (4 P's, 4 C's e os 4 A's), então combinadas, revelam um entendimento superior referente às relações de troca em um mercado complexo, à medida que tornam mais claros os fatores influentes da produção e do consumo, tendo em vista que esse é o verdadeiro papel da atividade de marketing: “descobrir necessidades não satisfeitas e buscar a produção de bens ou serviços que atendam a essas expectativas de mercado, adaptando ou inovando produtos” (COBRA, 2013, p. 47).

De um modo geral, como abordado em Kotler (2006, p. 54), “de tudo que as organizações pretendem alcançar, a **estratégia** é um plano de ação para alcançar o objetivo final”. Assim, o mesmo reforça a utilização das estratégias genéricas de Porter por considerá-las um bom ponto de partida para o pensamento estratégico:

- **Liderança Total em Custos:** neste caso, “a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e de distribuição, de modo que possa oferecer preços mais baixos que os concorrentes e obter uma grande participação no mercado” (KOTLER, 2006, p. 54).
- **Diferenciação:** “o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado” (KOTLER, 2006, p. 54).

As empresas que se preocupam em copiar e melhorar processos tendem a ficar homogêneas, sem diferenciais competitivos e, por isso, [Porter] sugere que se procure fazer coisas diferentes, não melhores. O esforço dos empresários deve, portanto, ser direcionado a fazer algo diferente daquilo que os concorrentes estão fazendo e não apenas igual, ou melhor, pelo aperfeiçoamento dos métodos.

- **Foco:** “o negócio concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa acaba por conhecê-los intimamente e busca a liderança em custo ou a diferenciação dentro do segmento-alvo” (KOTLER, 2006, p. 54).

## 1.2 Estratégias de Marketing: do Planejamento à Implementação.

Após os administradores decidirem para onde pretendem ir (*visão e objetivos*), é preciso decidir como chegar lá. “**Estratégia** é um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos” (CERTO *et al.*, 2010, p. 12). Para Churchill Jr. e Peter (2010, p. 90), “as estratégias organizacionais envolvem planos centrados em alcançar objetivos”.

Oriundas principalmente do ambiente externo, de onde provém as principais informações, percebemos em Certo *et al.* (2010) que sua formulação é normalmente atribuída à alta administração, no que Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 104) ponderam sobre “definir e explorar uma determinada vantagem competitiva”. São razões ao planejamento e formulação de estratégias, na visão de Churchill Jr. e Peter (2010): a penetração de mercado, crescimento, diversificação, desenvolvimento de produtos etc. Entretanto, no tocante à forma como as empresas direcionam suas atividades em cada estratégia, demonstra nos mesmos a forma como as empresas diferem umas das outras.

Então, nessa etapa de formulação das estratégias, considerados os aspectos internos da organização (forças e fraquezas) à realização de seus objetivos, Kotler (2006, p. 51) nos adverte veemente: “uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade para tirar o melhor proveito delas”. Para tanto, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) nos recomendam, em tese, uma maior dedicação dos recursos (tangíveis e intangíveis) à formação das competências essenciais e consolidação de suas capacitações – tudo em prol da aquisição de vantagens competitivas.

Na ampla literatura, encontramos como orientação para tal, a utilização da técnica **Análise SWOT** (dos termos *strengths* [forças], *weaknesses* [fraquezas], *opportunities* [oportunidades], *threats* [ameaças]), como representamos:

**Tab. 2** – Análise SWOT – Diagnóstico Estratégico

| <b>Variáveis Internas</b><br>(forças microambientais)                                 |                      | <b>Variáveis Externas</b><br>(forças macroambientais)                                |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Pontos Fortes</b>                                                                  | <b>Pontos Fracos</b> | <b>Oportunidades</b>                                                                 | <b>Ameaças</b> |
| Distribuição, operações, instalações, habilidades e satisfação de colaboradores, etc. |                      | Forças econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais, socioculturais, etc. |                |

A Análise SWOT abrange as relações entre os ambientes organizacionais interno e externo. Esta análise tem por objetivo “possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais” (LAS CASAS, 2014, p. 86). Aqui, o mesmo reafirma que esta “contraposição das informações” sobre as capacidades da empresa e a respeito do ambiente favorece a formulação de estratégias realistas, condizentes à sua efetiva realização.

Assim, reconhecida como imprescindível ao *planejamento estratégico*<sup>22</sup> na visão de Boone e Kurtz (2009), também definida em Oliveira (2006, p. 86) enquanto técnica de Diagnóstico Estratégico, sua relevância é esclarecida em: “a decisão de planejar decorre da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável, se nada for feito”.

No atual ritmo de mudanças ambientais, nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente, tais como a obsolescência de um produto ou a saturação de um mercado. O ponto de partida para essa percepção é a disponibilidade de diagnósticos, de análises e projeções da empresa. Portanto, é fundamental que a empresa tenha um otimizado sistema de informações externas e internas, bem como saiba utilizá-las, através de um processo decisório eficiente, eficaz e efetivo (OLIVEIRA, 2006, p. 86).

Assim, tendo a formulação de estratégias como o passo seguinte ao mapeamento destes ambientes, Certo *et al.* (2010, p. 12) ressaltam o real propósito desta ferramenta, que é utilizar seus pontos fortes e condicionar a “projeção e seleção de estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais”. Então, finalmente consideram que, “com o ambiente analisado e as diretrizes estipuladas, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação, assegurando o sucesso da organização”.

Por fim, a implementação da estratégia é “o processo que transforma os planos de marketing [o que fora anteriormente formulado] em ações e assegura que sejam executadas de uma maneira em que se realizem os objetivos declarados no plano” (KOTLER, 2006, p. 712). Certo *et al.* (2010) consideram que, sem a adequada implementação da estratégia, as organizações são incapazes de usufruir os benefícios da estratégia outrora pretendida.

Nesse processo, da formulação de estratégias a sua implementação, Oliveira (2011, p. 6-7, *grifo nosso*) nos salienta alguns princípios de planejamento, os quais considera relevantes ao atingimento destes objetivos: a) princípio da *contribuição aos objetivos*; b) o princípio da *precedência do planejamento*; c) o princípio das *maiores influências e abrangência*; d) princípio das *maiores eficiência, eficácia e efetividade*.

De outra forma, pertinente a estes, Certo *et al.* (2010) agrega tópicos aos quais os administradores devem ter respostas claras em sua implementação, como: a) quantas pessoas serão necessárias dentro de uma organização quando se implementa uma nova estratégia; b) qual a melhor forma de lidar com a ‘cultura’ da organização para garantir que a estratégia seja tranquilamente implementada; c) como a implementação da estratégia e suas formas de estruturas organizacionais estão relacionadas; d) diferentes abordagens de

<sup>22</sup> **Planejamento estratégico** pode ser definido como o “processo para determinar as metas primordiais de uma organização e para, em seguida, adotar medidas que, no fim, atingirão essas metas” (BOONE; KURTZ, 2009, p. 44).

implementação que um administrador pode seguir; e) quais conhecimentos devem ter os administradores que esperam ser bem sucedidos na implantação da estratégia organizacional.

Semelhantes nesta abordagem, mas dedicados mais especificamente às relações entre a estrutura organizacional e estratégia, Hitt, Ireland e Hosksson (2008, p. 312) defendem constar nesta a mesma relação evidente entre formulação e implementação. Em sua abordagem, “essa relação recíproca constata que a estrutura resulta da seleção da estratégia da empresa ou a segue. Uma vez instalada, a estrutura pode influenciar as ações estratégicas atuais, assim como as escolhas sobre futuras estratégias”. Mais a fundo, entretanto, Las Casas (2014, p. 267) atenta sobre outras importantes considerações inerentes àquela<sup>23</sup>, no tocante a liderança, poder e cultura organizacional, as quais “devem ser administradas para possibilitar aos funcionários da organização trabalharem juntos para realizar os planos estratégicos da empresa”.

Neste contexto, a partir da efetiva implementação de estratégias, sobre um potencial aumento de sua participação de mercado, ainda considerando a situação de crescimento da indústria em questão, reconhecemos em diversos autores a **Matriz BCG**, cuja autoria é atribuída à *Boston Consulting Group*. Em Dias (2006, p. 455-456), esta “é uma ferramenta utilizada para analisar o portfólio de negócios das corporações. Com base nela, pode-se fazer uma melhor distribuição dos recursos da corporação entre as diversas unidades de negócio [UEN]”.

Nesta técnica, são definidos os seguintes termos para a caracterização da situação da estratégia em sua indústria: estrelas; pontos de interrogação; vacas leiteiras; e abacaxis – quando o referido autor conceitua cada qual:

|                         |                     |       |                       |
|-------------------------|---------------------|-------|-----------------------|
| Alta                    |                     | Baixa |                       |
| Tab. 1 – Matriz BCG     |                     |       |                       |
| Participação de mercado | Estrela             |       | Ponto de Interrogação |
|                         | Vaca leiteira       |       | Abacaxi               |
| Alta                    | Taxa de Crescimento |       | Baixa                 |

- **Estrela:** “são UENs de alto crescimento e participação de mercado. Necessitam de investimento para acompanhar o crescimento do mercado e para conseguir sobreviver aos ataques da intensa concorrência”.
- **Ponto de interrogação:** “a UEN tem baixa participação em um mercado que possui uma alta taxa de crescimento. Por esse motivo, essa etapa demanda muito investimento não só para acompanhar o crescimento de mercado como também caso queira aumentar a participação relativa”
- **Vaca leiteira:** “líder em mercados consolidados que apresentam pequeno crescimento, as UENs

23 Semelhante a Certo *et al.* (2010, p. 114), quando este considera dois tipos de estrutura básicos: a *informal* e a *formal* (que representa o relacionamento hierárquico entre os diversos níveis de cargos e funções mostrados no organograma).

que se encontram nessa fase começam a apresentar maior lucratividade e a gerar caixa suficiente para investir em outras UENs”.

- **Abacaxi:** “negócios de crescimento lento e com baixa participação podem gerar caixa suficiente para se manterem”.

Finalmente, Las Casas (2014, p. 168) recomenda uma empresa “ter principalmente estrelas e vacas leiteiras, alguns pontos de interrogação e poucos ou quase nenhum abacaxi”. Já para Certo *et al.* (2010, p. 84), convergentes quando reconhecem essa configuração como saudável e equilibrada, consideram que “esse equilíbrio é importante porque a organização precisa de caixa não apenas para manter os negócios em funcionamento, mas também para desenvolver novos”.

### 1.2.1 Estrutura e Controle Estratégico.

Da formulação à implementação de estratégias, o controle ganha destaque na literatura de gestão como importante prática na realização dos objetivos *conforme* o planejado. Não para menos, “é a função [...] que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho [...]” (OLIVEIRA, 2011, p. 260). Justo correspondente ao que Certo *et al.* (2010, p. 139) conceitua de controle estratégico, o qual o considera num sentido específico ao monitoramento do processo de administração estratégica:

O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra em monitorar e avaliar o processo de administração estratégica garantindo que esta funcione apropriadamente. Em essência, o controle estratégico é entendido para garantir que todos os resultados planejados durante o processo de administração estratégica tornem-se realidade.

A partir destas concepções, tendo esclarecido a relevância dos controles organizacionais no direcionamento e utilização das estratégias, Hitt, Ireland e Hosksson (2008, p. 309) nos reforçam que: “controles organizacionais adequadamente projetados permitem uma compreensão clara no que concerne aos comportamentos que melhoram o desempenho da empresa”.

Dessa forma, Las Casas (2014, p. 289) sugere algumas questões como forma de valiação (revisão) do nível de adequação dessa estrutura à estratégia pretendida, a saber:

- A estrutura é compatível com o perfil empresarial e com a estratégia empresarial?
- No nível empresarial, a estrutura é compatível com os resultados das unidades de negócio da empresa?
- Há níveis hierárquicos em número reduzido ou demasiado, tanto na análise empresarial quanto na de unidade de negócio?
- A estrutura promove a coordenação das partes?
- A estrutura permite a centralização ou descentralização da autoridade adequadas?
- A estrutura permite o agrupamento adequado das partes?

A estrutura de uma empresa especifica o trabalho a ser feito e como fazê-lo, segundo suas estratégias. (...) Estruturas eficientes fornecem a estabilidade necessária para que a empresa implemente com sucesso suas estratégias e mantenha suas vantagens competitivas normais, enquanto simultaneamente oferece flexibilidade para desenvolver tais vantagens que serão implementadas em estratégias futuras (HITT; IRELAND; HOSKSSON, 2008, p. 309).

### 1.3 Dos Processos à Precificação Estratégica.

Num mercado competitivo, caracterizado pela livre concorrência, certamente o **preço** figura entre os elementos mais importantes do composto mercadológico como apresentado. Embora simplificada e reconhecido em Dias (2006, p. 254 *apud* Kotler e Armstrong, 1999) como o “montante de dinheiro pago em troca do uso de um benefício proporcionado por um produto ou serviço”, reconhecemos este como amplamente relacionado às variáveis atributos-qualidade-valor. Todavia, encontramos na mesma fonte os objetivos dessa interpretação ao sucesso do negócio:

- Sustentar a estratégia de posicionamento, ou sustentando a percepção de qualidade superior, ou, no outro extremo, reforçando a economia;
- Atingir os objetivos financeiros propostos, tais como a geração de caixa e criação de valor para o acionista;
- Ajustar a oferta à realidade do mercado.

No entanto, de forma complementar, Boone e Lutz (2009, p. 649,650) nos apontam os objetivos de *volume* e da maximização de sua *rentabilidade*. No primeiro caso, os autores se respaldam no argumento de alguns economistas e executivos que defendem reduzir os preços de modo a gerar um volume maior de vendas, mesmo que dentro de uma restrição do lucro; já quanto a rentabilidade, os autores se reportam à teoria econômica como fonte de duas premissas: “primeiro, que as empresas se comportarão racionalmente, e, segundo, que esse comportamento racional resultará em um esforço para maximizar os ganhos e minimizar as perdas”.

Todavia, tais proposições encontram objeção por parte do consumidor que, como apontado em Cobra (2013, p. 238), “nem sempre tem uma consciência perfeita da relação qualidade-preço de um produto”. No geral, o mesmo defende que suas decisões são mais frequentemente subjetivas ou influenciadas pela publicidade, o que lhe proporciona alguns condicionantes quanto ao preço ofertado – seu comportamento defensivo, definindo (mentalmente) seu limite de aceitabilidade quanto ao preço – “preço psicológico”, na visão de Kotler (2006): a) preço limite<sup>24</sup>; b) preço alinhado<sup>25</sup>.

Justo a essa adequação entre o preço praticado pelas empresas e aquele aceitável pelo cliente, encontramos em Boone e Lutz (2009, p. 659-660) a definição de *elasticidade da demanda* como uma “medida da responsividade de compradores e fornecedores para as mudanças de preço”.

$$\text{Elasticidade da demanda} = \frac{\% \text{ de mudança na quantidade demandada}}{\% \text{ de mudança no preço}}$$

Oportunamente, Dias (2006, p. 258, *grifo do autor*) considera:

A variação das quantidades pode ser proporcional à de preços ou de elasticidade unitária. Quando a variação da demanda é mais do que proporcional à variação de preços, diz-se que a demanda é *elástica*. Se os preços variam e as quantidades demandadas variam menos proporcionalmente, a demanda é *inelástica*. Por fim, quando não há resposta da demanda à variação de preços, a demanda é dita *anelástica*.

<sup>24</sup> “Segundo alguns autores, o consumidor dirige-se a uma loja com um preço máximo em sua mente. Assim, fora dessa escala, reage negativamente à compra (COBRA, 2013, p. 238).

<sup>25</sup> Partindo de uma margem de preços aceitáveis, “o mercadólogo tenta vender o produto colocando o preço um pouco mais baixo do limite máximo admissível pelo comprador” (ibid.)

| Quadro 1 – Estratégia de <i>marketing mix</i> |                                                    |                                                 |                                 |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------|
| Produto de alta qualidade                     | Preços                                             |                                                 |                                 |
|                                               | Alto                                               | Médio                                           | Baixo                           |
| <b>Alta</b>                                   | 1. Estratégia premium.                             | 2. Estratégia de penetração                     | 3. Estratégia de superbarganha  |
| <b>Média</b>                                  | 4. Estratégia de preço alto                        | 5. Estratégia de qualidade média                | 6. Estratégia de barganha       |
| <b>Baixa</b>                                  | 7. Estratégia de “bater e correr” (entrar e sair). | 8. Estratégia de artigos de qualidade inferior. | 9. Estratégia de preços baratos |

De toda forma, “os profissionais de marketing de uma empresa procuram determinar preço para seus produtos a fim de atrair os consumidores por meio da ampla gama” (BOONE; KURTZ, 2009, p. 681). Para tanto, citamos em Cobra (2013, p. 236 *apud* Kotler, 1980) uma estratégia de precificação pautada nos seus objetivos de marketing:

Para melhor esclarecimento, respaldamos Cobra (2013, p. 237) nestas definições:

1. **Estratégia premium** – com um produto de alta qualidade, pode-se aplicar um preço alto, visando atingir a faixa alta de mercado, a chamada faixa *premium*.
2. **Estratégia de penetração** – com um produto de alta qualidade, visa-se obter uma rápida penetração de mercado, praticando-se um preço médio, isto é, um pouco abaixo do normal.
3. **Estratégia de superbarganha** – um produto de alta qualidade, a preço baixo, só pode significar rápida introdução no mercado, à custa da concorrência, e sobretudo oferecendo condições vantajosas ao distribuidor.
4. **Estratégia de preço alto** – para uma qualidade média, um preço alto pode significar uma tentativa de valorização do produto e rápida lucratividade.
5. **Estratégia de qualidade média ou comum** – a prática de um preço condizente com a qualidade objetiva uma parcela justa do mercado, nem mais nem menos.
6. **Estratégia de barganha** – oferecer um produto de qualidade média a um preço baixo só pode significar uma barganha com distribuidores e consumidores.
7. **Estratégia de “bater e correr”** – nada mais é do que tirar uma vantagem inicial e sair rapidamente do mercado, pois um preço alto com qualidade baixa é uma ação predatória.
8. **Estratégia de artigos de qualidade inferior** – um preço médio para um produto de baixa qualidade só pode estar associado a uma política de tirar vantagem da imagem da marca.
9. **Estratégia de preços baixos** – a produtos de baixa qualidade corresponde uma estratégia de preço baixo, para vender quantidade.

Em todos os casos, validamos em Dias (2006, p. 261-263) os *tipos de precificação* como mencionados:

- **Precificação baseada em custos:** “pressupõe que o mercado seja capaz de absorver a oferta do produto a um preço que não seja relacionado à dinâmica competitiva e tampouco à percepção de valor por parte do consumidor”. Como regra geral, nas visões Churchill Jr. e Peter (2010, p. 321), “o preço de um produto deve ser suficientemente alto para cobrir o custo total de produção e marketing”. Esta é uma forma mais simples de determinação do preço, baseada principalmente nos custos (fixos e variáveis) ocorridos e lucros pretendidos.

$$\text{Lucro} = \text{Receita Total} - \text{Custo Total}$$

Estando este método mais direcionado à percepção do lucro, em vista de sua maximização, Cobra (2013, p. 235) indica que esta relação não é estática, “uma vez que uma redução de preços, ao se estimular a quantidade consumida (...), provoca mudanças na curva de experiência e essa tende a reduzir os custos de fabricação ou de comercialização”.

- **Precificação baseada em valor:** diferente do método anterior, o preço baseado em valor parte da percepção deste na ótica dos consumidores – é definido em função do que o mercado esteja disposto a pagar. Para Kotler (2006), a empresa vê as “percepções de valor dos clientes”, não o “custo do vendedor”. Diante disso, Dias nos adverte o dilema: “se o ofertante estabelecer um preço superestimado, estará perdendo vendas. Se, ao contrário, subestimar o preço, deixará de otimizar sua oportunidade de lucro”.
- **Precificação baseada na concorrência:** este modelo, diferente dos anteriores, consiste apenas em “estabelecer o preço do produto alinhado aos preços da concorrência, não levando em conta a estrutura de custos da firma [nem o lucro pretendido]”.

Face disto, atestamos em todos os casos o empenho à moderação dos custos assim como pela assim como pela maximização dos lucros – para Boone e Kurtz (2009, p. 669), “as estratégias de **gerenciamento de lucro** permitem aos profissionais de marketing variarem os preços com base em determinados fatores como a demanda, mesmo se o custo de fornecimento desses produtos ou serviços permanecer o mesmo”. Do restante, é a dedicação ao esforço de vendas a gerar receitas que superem o Ponto de Equilíbrio, afim de que a empresa efetivamente obtenha resultados acima da média.

### 1.3.1 Gestão de Processos.

Certamente, o preço é o mais notado senão o mais importante elemento dentre os elencados do *marketing mix*. Não para menos, este corresponde diretamente aos resultados de suas operações na proporção receita-custos, nos revelando aspectos de sua lucratividade e posicionamento em um mercado cada vez mais competitivo. Assim, reconhecemos a *gestão de processos* como especial relevante na identificação dos *custos* e direcionamento de suas operações à obtenção de *maior qualidade* – ambos considerados diferenciais competitivos.

Para Corrêa (2011, p. 24, *grifo nosso*), a gestão de processos ocupa-se da “atividade de gerenciamento estratégico dos *recursos escassos* (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua interação e dos processos que produzem e entregam bens e serviços (...)”. Já para Ritzman e Krajewski (2004, p. 29), este gerenciamento corresponde à “seleção dos insumos, das operações, dos fluxos de trabalho e dos métodos que transformam insumos em resultados”. Assim, encontramos em ambos a recomendação pela utilização

destes pautada num princípio de eficiência<sup>26</sup>, a ser sempre coerente com suas habilidades e prioridades competitivas na geração de maior valor.

Pertinentes são estes últimos quando enfatizam considerar outros tópicos, como o arranjo físico, a capacidade produtiva, o armazenamento, qualidade, tecnologia e mesmo a mudança nas capacitações dos concorrentes. Para tanto, exemplificam situações quando as decisões sobre processos precisam ser tomadas: alteração na demanda pelo produto ou serviço, mudança nas prioridades competitivas no setor, disponibilidade de novas tecnologias, necessidade do melhoramento da qualidade ou mudanças no custo ou disponibilidades.

No entanto, ora visto como “uma sequência de atividades organizadas que transformam as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com valor agregado gerado pela unidade” (MONTEIRO; PALADINI, 2012, p. 215), a gestão de processos é emergente no conceito de *sincronização enxuta*, defendido por Slack, Brandon-Jones e Johnston (2017, p. 448): “significa que o fluxo de itens (materiais, informações ou clientes) que constituem serviços e produtos sempre entregam exatamente o que os clientes desejam (qualidade perfeita), em quantidades exatas, exatamente quando necessários e exatamente onde solicitadas”. Adendo a isto, o mesmo adverte nos adverte: “é fazer tudo isso ao custo mais baixo possível”!

E este é o primeiro ponto, como defendemos nesta análise, à gestão de processos: reduzir os custos das operações. Todavia, transigente e oportuno, é o incremento de qualidade a que este favorece o entendimento, cuja definição é apontada em Slack, Brandon-Jones e Johnston (2017, p. 521) como “a conformidade consistente com as expectativas dos clientes”. Adjacentes, Monteiro e Paladini (2012) dão relevância à mesma revelando suas dimensões dentro de uma perspectiva estratégica: adequação ao uso; atenção ao ambiente global; atenção ao meio ambiente; minimização das perdas à sociedade; atribuição de elevados níveis de valor ao produto etc.

Entretanto, mais abrangente é o atribuído a Juran, reconhecido este – além de outras contribuições – como o primeiro a propor os custos relacionados a “não fazer certo da primeira vez”, identificados em Corrêa (2011, p. 187) como os **custos da não-qualidade**<sup>27</sup>. Diante disto, à prevenção destes assim como no esforço por usufruir das melhores condições a partir da gestão de processos, é relevante a utilização plena de sua trilogia, valorizada como: a) Planejamento da Qualidade (não abordada nesta análise); b) Controle da Qualidade; c) Melhoramento da Qualidade.

Especificamente neste ponto, Ritzman e Krajewski (2004, p. 46, *grifo nosso*) apontam que “os processos podem ser projetados ou reprojetados pela utilização de dois diferentes métodos: a *reengenharia de processos*<sup>28</sup> e a *melhoria de processos*”. Assim, para ambos, Corrêa (2011, p. 157) recomenda iniciar-se por uma avaliação de desempenho, valorizada neste como “um processo de quantificação da ação que leva ao desempenho”. Aqui são recomendadas a utilização de indicadores de gestão, a exemplo das métricas relacionadas ao custo, qualidade, flexibilidade, velocidade, confiabilidade etc.

Dessa forma, Carvalho e Paladini (2012, p. 218) retornam em assumir que “a gestão de processos é, por definição, uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e dos acionistas”.

26 Eficiência é a “medida de quão economicamente os recursos da organização são utilizados quando promovem determinado nível de satisfação dos clientes e outros grupos de interesse (CORRÊA, 2011, p. 159).

27 São custos da não-qualidade: os custos das falhas [internas ou externas]; custos da avaliação; e os custos da prevenção (CORRÊA, 2011, p. 187).

28 Reengenharia de processos é a “revisão radical de processos para melhorar significativamente o desempenho em termos de custo, qualidade, atendimento e rapidez. A reengenharia do processo tem a ver com reinvenção, em vez de melhoria incremental” (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004, p. 46).

#### 1.4 Empreendedorismo.

O termo *empreendedorismo* pode possuir diversos significados de acordo com cada perspectiva abordada. No entanto, como destacado em Hisrich, Peters e Shepherd (2009), todos estes encontram convergência em aspectos relevantes, como: criatividade, riscos, independência, recompensas etc. Mais específico, quando relacionado a percepção de oportunidades e criação de novos negócios, o termo pode ser definido como “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades” (DORNELAS, 2016, p. 28).

Segundo o economista francês J. B. Say (em meados de 1800), o empreendedor realiza tais transformações quando “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento” (DRUCKER, 2003, p. 27). Essa mesma transformação, todavia, é compreendida em Hisrich, Peters e Shepherd (2009) como um conjunto de quatro etapas distintas e sequenciais – o processo empreendedor: a) identificação e avaliação de oportunidades; b) desenvolvimento do plano de negócio; c) determinação dos recursos necessários; d) administração da empresa resultante.

Nesse processo, cabe ressaltar, todas as etapas tem sua importância particular dentro do sequenciamento como apresentado. De início, por exemplo, é imprescindível a validação das ideias a se ter verdadeiramente oportunidades de negócio como pretendido, como Dornelas (2016, p. 46) expõe:

É importante que o empreendedor teste sua ideia ou conceito de negócio junto a clientes em potencial, empreendedores mais experientes, amigos próximos, antes que a paixão pela ideia cegue sua visão analítica do negócio. Uma ideia sozinha não vale nada; em empreendedorismo, elas surgem diariamente. O importante é saber desenvolvê-las, implementá-las e construir um negócio de sucesso.

Para tanto, encontramos na literatura um amplo indicativo de fontes de ideias e oportunidades empreendedoras, que vai desde os valores pessoais, atributos como educação, experiências, criatividade, cultura; em aspectos mais amplos: informações sobre o mercado, consumidores, produtos e serviços existentes, canais de distribuição, pesquisa e desenvolvimento etc. Na verdade, o principal objetivo à geração de oportunidades é encontrar nestes elementos ou em outros mais, oportunidades de criar um valor maior aos seus interessados.

Neste sentido, como defendido em Las Casas (2014, p. 21), Valor “não é apenas o equivalente financeiro atribuído diretamente a um produto ou serviço, mas os aspectos fundamentais valorizados pelos consumidores, tanto no produto como no processo todo”. Kotler (2006) se refere a este como o **valor entregue ao cliente**<sup>29</sup>, cujo desempenho deve ser superior a suas expectativas no intuito de garantir ao máximo sua satisfação – o principal objeto do marketing voltado para o valor (CHURCHILL JR.; PETER, 2000).

Então, no propósito de atrair mais clientes e gerar mais relacionamentos, é imprescindível a utilização de tecnologias na continuidade dessas interações com seu público-alvo. Como apontado em Las Casas, são recomendadas a utilização de ferramentas de CRM (*Costumer Relationship Management*), o desenvolvimento de um Banco de Dados próprio (*database marketing*), entre outras iniciativas de relacionamento.

<sup>29</sup> Valor entregue ao cliente é “a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente” (KOTLER, 2006, p. 56).

A ênfase no empreendedorismo surge como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade (DORNELAS, 2016, p. 9-10).

Diante disto, são caracterizados na literatura dois tipos principais de inovação:

- a) **Inovação Incremental:** para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 377), “as inovações incrementais são bem-definidos, as características dos produtos são bem compreendidas, as margens de lucro tendem a ser mais baixas, as tecnologias de produção são eficientes e a competição é basicamente baseada no preço<sup>30</sup>”. São de natureza evolucionária e linear.
- b) **Inovação Radical (ou Descontínua ou Disruptiva):** para Tigre (2006, p. 74), “as inovações radicais ocorre quando rompe as trajetórias existentes, inaugurando uma nova rota tecnológica. [...] A inovação radical rompe os limites da inovação incremental, trazendo um salto de produtividade e iniciando uma nova trajetória tecnológica incremental”

---

30 2005, “Radical and incremental innovation styles”, *Strategies 2 innovate*, [www.strategies2innovate.com](http://www.strategies2innovate.com), 12 jul.

## CONCLUSÃO

A Teoria do Oceano Azul é uma abordagem diferenciada acerca das teorias de gestão do mercado. Com grande notoriedade pela forma como aborda importantes temas da gestão, esta obra ganhou relevância no seu aspecto pragmático por identificar o mercado como constituído basicamente por dois oceanos: os azuis e os vermelhos – os oceanos vermelhos são referentes ao espaço de mercado já ocupado por grande parte das empresas, onde a competição predomina e os reflexos desta se dão numa menor lucratividade e o pouco aproveitamento das oportunidades; já os azuis, são os espaços ainda desconhecidos, pouco habitados, onde os lucros são maiores e a concorrência é irrelevante.

Assim, o primeiro ponto destacado nesta obra é a sua crítica às formas de segmentação do mercado. Kim e Mauborgne (2005) criticam as práticas de competitividade, especialmente da concorrência na similaridade de suas ofertas, tendo em vista a competição direta com outras empresas que também disputam os mesmos mercados.

Diante disso, os mesmos valorizam a inovação de valor, pela qual orientam a utilização da ferramenta *pedra angular* no sentido de ofertar-se mais valor a um custo cada vez menor. Neste ponto, os autores agregaram a Matriz das Quatro Ações<sup>31</sup> no propósito de construir uma nova curva de valor, capaz de conduzir sua oferta como superior, para além do praticado em seu segmento – na reconstrução das fronteiras de mercado, principalmente na sua predisposição ao atendimento progressivo dos não-clientes.

No entanto, fato a ser observado é que, como demonstrado no tópico 4.1 (Segmentação de Mercado), diferente do que é proposto na obra em análise, o principal fator de agrupamento dos clientes em segmentos não são as características da oferta, como pode ser pretendido a partir das quatro ações como sugerido, mas sim pelas semelhanças dessas pessoas na forma de seu interesse. Assim, recomendamos de antemão, a revisão deste ponto a uma aplicação indiscriminada, sob o risco de posicionar uma oferta de forma divergente ou dispersiva daquilo que tenha sido previamente definido dentro de um contexto estratégico.

Em seguida, Kim e Mauborgne (2005) nos fazem refletir sobre as atuais práticas de Planejamento Estratégico que, no seu entendimento, pouco tem agregado ao contexto das oportunidades de oceano azul. Na sua percepção, são disfuncionalidades do oceano vermelho os casos de contradições e incoerências na estratégia, foco demasiado interno, excesso de atributos sem retorno etc. Para tanto, emergem uma sequência estratégica a ser seguida, cujos passos são: a) utilidade excepcional; b) preço; c) custo; d) adoção.

E este modelo não representa de fato uma novidade na literatura, tendo em vista que seguimos respaldados na mesma igual fundamento desta abordagem, o qual nos correspondemos: partindo do reconhecimento dos desejos e necessidades dos consumidores (em tese, que os produtos/serviços os sejam adequados em sua utilidade) até a sua adoção (formulação, implementação e controle estratégico), transpassando em seguida pelas variáveis de preço e custo como representado.

No entanto, achamos divergência na sucessão do custo ao preço como indicado, pois, como tratado na ampla literatura e demonstrado anteriormente, especificamente no tópico 4.3 (dos Processos à Precificação Estratégica), a principal metodologia de precificação é aquela baseada em custos. Isto se percebe mesmo na relevância de outras técnicas – da precificação baseada em valor ou baseada na concorrência –, quando não garantido o princípio de lucratividade (receita maior que os custos totais); por conseguinte, isto há de nos demonstrar alguma inviabilidade a ser corrigida (provavelmente, o custo demasiado).

Em observação correlata, mais notável ainda é a técnica usada para a precificação

<sup>31</sup> Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar.

de fato, a qual decorre da identificação de um *corredor de preço da massa* – defendido pelos autores no intuito de verificar-se a sensibilidade do mercado aos preços, a partir do qual sugerem o estabelecimento de preço a nível “intermediário-superior” – dentro de uma faixa acessível a todos. Diante disto, da insubstancialidade ante a definição de um preço estratégico, também da possibilidade de a empresa estar incorrendo em menor lucratividade sem perceber, recomendamos revisão deste proposto no sentido de verificar até última instância a aplicabilidade da estratégia de *marketing mix* (como tratado na mesma seção), se lhe trarão mais resultados.

Por fim, Kim e Mauborgne (2005) defendem a replicação do Processo Justo a todo e qualquer negócio como forma de reduzir-se o risco de gestão. Partindo da *definição da estratégia* (formulada a partir dos 3 E’s como seus atributos de sucesso – Envolvimento, Explicação, clareza de Expectativas), os mesmos entendem estes como suficientes ao engajamento das pessoas, cujas *atitudes e comportamentos* hão de refletir aspectos de gratidão em resposta ao reconhecimento intelectual e emocional caracterizado na iniciativa. Como consequência desse engajamento, os autores valorizam a tomada de atitude e os comportamentos decorrentes da confiança que lhe fora atribuída, quando ambos favorecem a cooperação voluntária na *execução da estratégia*.

Já sobre outra recomendação importante – “concentre-se no panorama geral, não nos números!” – encontramos nesta, considerável adversidade ante a recorrência do que já fora desenvolvido sobre a importância dos números, em especial sobre os indicadores de gestão – como citados na gestão de processos, controle e qualidade. Da mesma forma, quando referidas as barreiras organizacionais anteriormente – das barreiras cognitiva; política; motivacional; e dos recursos, devemos reconsiderar nossa literatura já tão abrangente. Tópicos concernentes a Gestão de Pessoas, Materiais, Processos, Informações, Qualidade e outros mais.

Finalmente, como demonstradas as inúmeras equivalências entre o que fora defendido como “novo” na obra analisada e o que já é praticado na literatura corrente, nos posicionamos em desfavor do paradigma “disruptivo” atribuído à estratégia do oceano azul. Que esta obra não nos sirva, como talvez tenhamos entendido a princípio, à repulsa de todo o conjunto de conhecimentos até então desenvolvidos, mas principalmente que estes nos impulsionem cada vez mais na busca por maiores conhecimentos e oportunidades a inovar e empreender.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos de graduação. 10 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica.** Tradução de Mário Ribeiro da Cruz. São Paulo: Atlas, 1988.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial:** conceitos, processo e administração estratégica. 6 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da qualidade total (no estilo japonês).** Nova Lima – MG: IMDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CARVALHO, Marly Monteiro; PALADINI, Edson Pacheco (Coord.). **Gestão da Qualidade:** teoria e casos. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. **Just In Time, MRP II e OPT:** um enfoque estratégico. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Carvalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica:** planejamento e implantação de estratégias. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing:** criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2010.

COBRA, Marcos. **Marketing básico:** uma abordagem brasileira. 4 ed. 11 reimp. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing no Brasil.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de Marketing.** São Paulo: Saraiva, 2006.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2016.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** práticas e princípios. São Paulo: Pioneira, 2003.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing.** São Paulo:

Makron Books, 2001.

GIGLIO, Ernesto M. **O Comportamento do Consumidor**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

HITT, Michel A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: ED. CAMPOS, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo, Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 8 ed. São Paulo, Atlas SA, 2009.

LEMOS, Marcos. **Estratégia de marketing**. Uberlândia: Editora F. V., 1995.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. São Paulo: Atlas S.A, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOWEN, John C.; MINOR, Michel S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, José Matias. **Curso de Administração Estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JR., William D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas S.A, 1997.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 4 ed. 3 reimp. São Paulo: Atlas, 2017.

SOLOMON, Michel R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. 7 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do Composto de Marketing**: a visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação táticas para empresas brasileiras – casos e aplicações. 2 ed. São Paulo: Atlas SA, 2013.

WERKEMA, Cristina. **Ferramentas estatísticas básicas para o Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Werkema Editora, 2006.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. 1 ed. 11 reimp. São Paulo: Atlas, 2010.



**LABORO**  
ENSINO DE EXCELÊNCIA