

A Utilização das Estratégias Blue Ocean, Red Ocean e Purple Ocean. Casos de Sucesso em Portugal e no Mundo

Lourenço, J. P.

lourenco@hotmail.com

Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, ISEL

Dias, A.S.

asdias@isel.ipl.pt

Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, ISEL

Navas, H.V.

hvgn@fct.unl.pt

Faculdade de Ciências e Tecnologia – Universidade Nova de Lisboa

Resumo:

Atualmente, o ambiente competitivo dos mercados divide-se em dois grupos: o grupo de empresas existentes que procuram exaustivamente aumentar a quota de mercado e o grupo que procura espaços sem precedência. A globalização dos mercados e o abismal avanço tecnológico nas comunicações à escala mundial vieram estimular o desenvolvimento e a inovação de negócios e têm levado as organizações a procurarem constantemente formas mais eficazes e eficientes de alcançar um nível mais competitivo, para conseguirem diferenciara-se da concorrência e conquistarem o seu espaço no mercado. Por forma a sobreviver ou destacar-se nos mercados acompanhando as exigências impostas pelos consumidores, as organizações recorrem a estratégias de marketing como: *Blue Ocean Strategy*, *Red Ocean Strategy*, *Purple Ocean Strategy*, que têm vindo a ser implementadas inúmeras organizações ao longo dos anos. A implementação destas estratégias implica a inovação de valor e a aplicação de ferramentas como o Modelo das Quatro Ações, Análise PEST ou SWOT e também Pensamento *Lean*. Este artigo trata três ferramentas estratégicas de inovação, nomeadamente *Blue Ocean*, *Red Ocean* e *Purple Ocean*, que foram utilizadas por várias organizações que alcançaram o sucesso através da sua implementação, pois esta implementação fê-las destacarem-se da concorrência e as levaram-nas a um crescimento sustentável.

Palavras-chave: *Blue Ocean Strategy*; Ferramentas e Metodologias; Inovação Estratégica; Modelo das Quatro Ações

Abstract:

Nowadays, there are two different groups on the competitive environment: the group of existing companies that are currently seeking to increase their market share and the group that is seeking unprecedented market spaces through creating value innovation. The globalization and technological advancement have stimulated

business development and innovation have led organizations to constantly seek for more effective and efficient ways to achieve a more competitive level, to be able to differentiate themselves from competitors. In order to survive or stand out in the markets, keeping up the demand imposed by consumers, organizations use marketing strategies, such as Blue Ocean Strategy, Red Ocean Strategy and Purple Ocean Strategy, which have been implemented in the long term. These strategies implementation implies value innovation and the use of tools like Four Actions Framework, PEST or SWOT Analysis and Lean Thinking, also. This article presents these three strategic innovation actions: BOS, ROS and POS, which have been used by several organization that achieved success through its implementation. Thus, they made these organization to stand out and to get sustainable growth

Keywords: Blue Ocean Strategy; Four Actions Framework; Strategical Innovation; Tools and Methodologies

1. Introdução

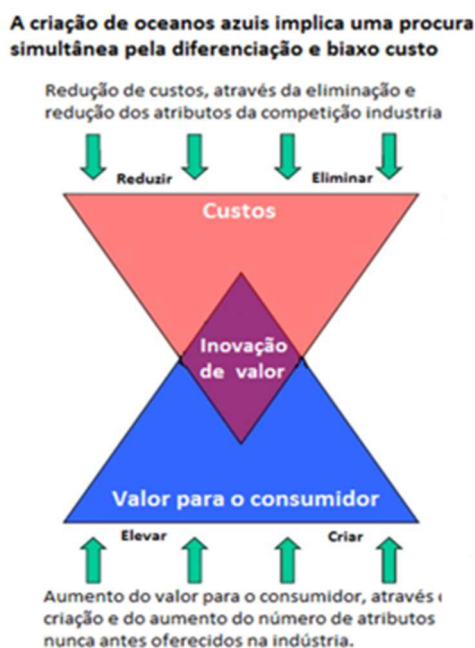
Atualmente, é essencial inovar e aumentar a qualidade de serviço para satisfazer os consumidores, isto deve-se ao facto de existir cada vez mais uma maior quantidade de oferta disponível devido à globalização dos mercados para a qual o desenvolvimento tecnológico contribuiu imenso nos últimos tempos [1]. Tradicionalmente, acredita-se que as empresas, quando comparadas aos concorrentes, devem ser capazes de criar mais valor para os clientes, a custo mais alto, ou de criar o mesmo valor para os clientes, a custo mais baixo. Sob esta abordagem, estratégia significa escolher entre diferenciação e liderança de custos. Em contraste, as empresas que buscam criar “oceanos azuis” perseguem a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo.

A estratégia BOS, estratégia desenvolvida por W. Chan Kim e Renée Mauborgne, está associada a alterações no modelo de negócio conceptual. [2]

2. Estratégia Empresarial

Segundo Munhoz [3], estratégia Empresarial pode ser caracterizada pela conjugação produto-mercado, isto é, a especificação dos produtos com os quais a empresa pretende atingir seus objetivos e dos mercados onde ela pretende operar para 12oloca-los ou vendê-los.

Figura 1 – O Caminho para o BOS



Portanto se Estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir objetivos a longo prazo, Estratégia Empresarial é o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa (negócio) que tipo de empresa ele é ou deseja ser (missão).

3. Inovação de Valor

Valor sem inovação tende a focar-se na criação de valor em escala incremental, algo que desenvolva o valor, mas não que possui os requisitos necessários para destacar-se no mercado. Inovação sem valor tende a ser focada somente na tecnologia, promovendo conceitos pioneiros ou futuristas, o que poderá deixar os compradores inseguros em arriscar a aceitar o produto e a efetuar a compra. [2].

4. Novas abordagens estratégicas: BOS, ROS e POS

4.3. Estratégia Blue Ocean

Provavelmente a mais importante característica da BOS é a rejeição do princípio das estratégias convencionais de que existe um *trade-off* entre custo e valor. As empresas tanto podem criar valor para os clientes a custos elevados ou criar um valor tão-só razoável com baixos custos. Nestas condições, para os criadores da teoria BOS a escolha é clara: diferenciação e baixos custos [4].

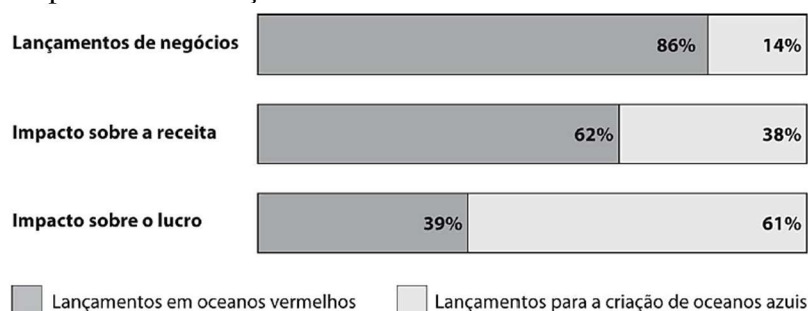
4.4. Estratégia Red Ocean

Dias [4] afirma, que de acordo com Porter, as estratégias de negócio desenvolvidas através da liderança nos mais baixos preços e/ou na diferenciação atingem vantagens competitivas a longo prazo nas áreas, indústrias e produtos selecionados. As empresas que seguem esta estratégia tradicional esperam ultrapassar a concorrência explorando a procura existente e criando valor através do *trade-off* valor/custos. Estas organizações tentam continuamente reduzir custos, aumentando incessantemente a produtividade e, simultaneamente, investir nos esforços de marketing procurando vantagem competitiva face à concorrência. Esta estratégia tradicional usada maioritariamente em grande parte das indústrias sofre com violência o embate das crises: a violência inerente à difícil sobrevivência com a aceitação tácita da ROS.

As empresas tanto podem criar valor para os clientes a custos elevados ou criar um valor razoável com baixos custos.

Kim & Mauborgne [2] mediram o impacto da estratégia BOS face ao crescimento das empresas relativamente à receita e lucro, através de um estudo baseado no lançamento de novos negócios por 108 empresas, tal como apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Consequências da criação de oceanos azuis sobre o lucro e crescimento



Fonte: [2]

4.5. Estratégia Purple Ocean

Gandellini & Venanzi (2011) [5], realizaram um estudo usando como amostra Pequenas e Médias Empresas italianas, e concluíram que existe uma política mista que denominaram de POS, no qual as indústrias se focam no Desenvolvimento de Novos Produtos disruptivos que não terão concorrentes no mercado durante um período de tempo incerto, enquanto que os outros produtos são de inovação incremental implicando a existência uma concorrência feroz.

Segundo Cavagnetto & Gahir [6] a POS é uma mistura das estratégias ROS e BOS, utilizadas pelas organizações. Esta estratégia defende uma inovação contínua mas centrando-se no nível correto de concorrência que não pode ser excluído do modelo de mercado.

Uma situação de POS é a relação de mercado existente entre as rivais Samsung e Apple. Se o mercado se tornar demasiado vermelho, os fornecedores preferirem abandoná-lo devido à competitividade feroz e baixos lucros. Por isso, na maioria dos casos, os fornecedores encontram-se numa situação mista entre ROS e BOS, isto é, em POS.

Nos oceanos roxos (POS), o que acontece é que os oceanos azuis (em BOS, ou seja, sem competição) frequentemente são manchados pelo sangue da guerra competitiva, cenário que remete para a competitividade presente em ROS. Assim, a Estratégia Purple Ocean é basicamente adoção das estratégias BOS e ROS.

Tabela 1 – Estratégias Red Ocean vs. Purple Ocean vs. Blue Ocean

Estratégia Red Ocean	Estratégia Red Ocean	Estratégia Blue Ocean
Compete no mercado existente	Compete no mercado existente, mas destacam-se adicionando extras imprevisíveis	Cria um espaço de mercado novo, desconhecido e incontestado
Tenta derrotar a concorrência	Diferencia-se da concorrência	Torna a competição insignificante
Explora a procura existente	Explora a base atual de clientes, leva e promove uma relação de lealdade	Cria e captura uma nova procura ainda não existente
Procede à gestão de trade-off valor-custo	Quebra a mentalidade transacional da economia de mercado, acrescentando valor para exceder expectativas	Quebra o trade-off valor-custo
Alinha o conjunto das atividades da companhia pela escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinha todo o sistema de atividades da empresa em busca de distinção através de valor acrescentado	Alinha o conjunto das atividades da companhia pela escolha estratégica de diferenciação e baixo custo

Fonte: [2]

5. Mapa PMC

Este ponto permite, através da utilização do Mapa PMC presente na Figura 3, compreender de melhor forma a relação que existe entre as três estratégias de negócios POS, BOS e ROS. Apresenta-se abaixo um mapa PMC, que mostra a dispersão do portfólio de negócios de uma empresa.

Os conformados estão situados e presos em oceanos vermelhos (ROS), porque apesar de terem um enorme potencial de crescimento, simplesmente tentam acompanhar as tendências do mercado com base naquilo que a concorrência apresenta, competindo diretamente com os seus rivais, sem incrementar valor ou inovar. Nesta estratégia de negócios (ROS) as curvas de valor ajustam-se às características básicas do setor, porque os empresários limitam-se a imitar os passos da concorrência e conformando-se com isso [2].

Figura 3 – Mapa Pioneiros Migrantes e Conformados



Fonte: [2]

Os migrantes encontram-se numa situação intermédia, pois possuem melhores ofertas face à maioria que existe no mercado, oferecendo desta forma um incremento de valor, porém não chegam a possuir as melhores ofertas que a minoria que apresenta inovação de valor. Assim, a estratégia dos migrantes fica situada no limiar entre os oceanos vermelhos (ROS) e os oceanos azuis (BOS). Assim, é conclusivo que os migrantes estão em oceanos roxos (POS) [2].

Os pioneiros estão situados em oceanos azuis (BOS), pois oferecem inovação de valor ao mercado, ou seja, valor sem precedentes e por isso são os desbravadores do oceano azul, constituindo as fontes mais poderosas de crescimento lucrativo. Este tipo de estratégia de

negócios consegue arrecadar uma quantidade massiva de clientes. A sua curva de valor diverge face à dos seus concorrentes na Matriz de Avaliação de Valor.

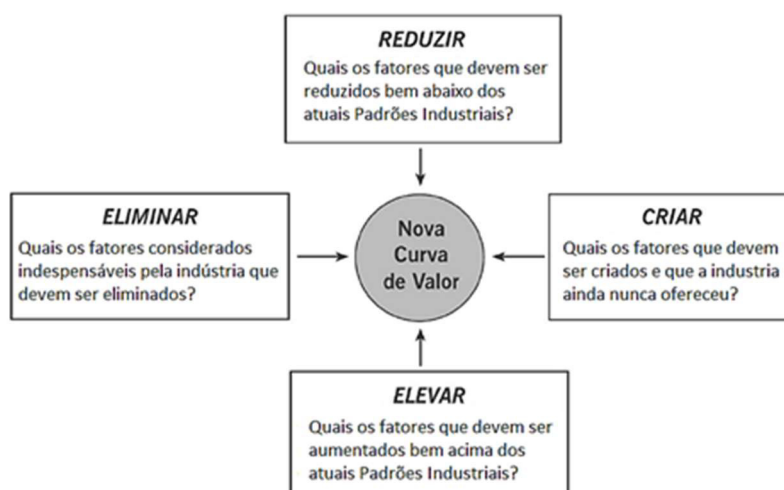
Em suma, quanto ao tipo de negócios, existem conformados representam os negócios puramente imitativos, os migrantes que representam os negócios melhores do que a maioria existente no mercado e pioneiros representam os únicos negócios que possuem uma quantidade massiva de clientes [2].

6. Métodos e Estratégias de Avaliação

6.1. Modelo das Quatro Ações

O Modelo das Quatro Ações é importante na criação de um oceano azul, requerendo inovação do conceito, inovação e incrementação de valor, criação de um novo espaço de mercado, atração do público alvo que ainda não é consumidor, eliminar o que é negativo, manter o que é essencial, acrescentar atributos interessantes para incrementar valor [2]. Na Figura 4 é apresentado o Modelo das Quatro Ações com a função de cada função devidamente indicada.

Figura 4 – Modelo das Quatro Ações



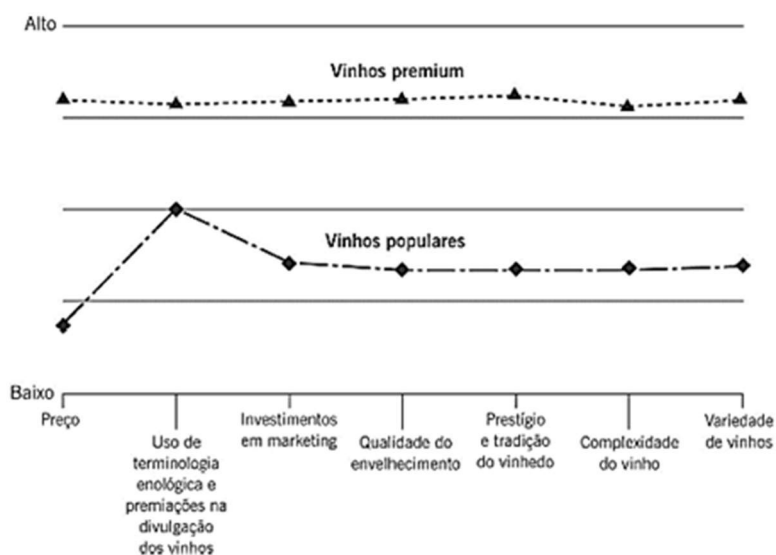
Fonte: [2]

Assim, Kim e Mauborgne [2] propuseram a existência de uma ferramenta chave para a criação de BOS, e corresponde a uma grelha de análise denominada: Eliminar-Reduzir-Aumentar-Criar.

6.2. Estratégia Canvas

Segundo Kim & Mauborgne [2], a matriz de avaliação de valor um propósito, captar a situação atual no espaço de mercado conhecido e o que os consumidores recebem como clientes de qualquer das ofertas competitivas existentes no mercado. Isso permite que a empresa compreenda em que os concorrentes estão investindo, os atributos nos quais se baseia a competição em termos de produtos, serviços e entrega, e o que os compradores recebem como clientes de qualquer das ofertas competitivas existentes no mercado.

Figura 5 – Estratégia Canvas, aplicada à indústria vinícola americana



Fonte: [2]

Kim & Mauborgne [2], utilizando o exemplo da indústria vinícola norte-americana, apresentam assim a estrutura que a representa sob a perspectiva do mercado. O eixo vertical da matriz retrata o nível de oferta de cada atributo segundo a percepção dos consumidores. A pontuação mais alta traduz que a oferta que a empresa disponibiliza aos compradores é maior e, portanto, investe mais no atributo. No caso do preço, a pontuação mais alta traduz um preço mais alto. Assim, está-se em condições de traçar um gráfico das atuais ofertas de vinho com base nesses atributos, para compreender os perfis estratégicos dos vinicultores, ou as suas curvas de valor.

6.3. A Estratégia Canvas e o Modelo das Quatro Ações

De acordo com Kim & Mauborgne [2], o resultado da aplicação do modelo das quatro ações à matriz de avaliação de valor do setor é a descoberta de novos aspectos na leitura e velhas verdades até ao momento não colocadas em causa. A fim de se elaborar uma reconstrução dos elementos de valor para o consumidor, na construção de uma nova curva de valor, foi desenvolvido o Modelo das Quatro Ações.

7. Casos de Sucesso BOS, ROS e POS

7.1. BOS: iTunes da Apple

A Apple ao observar a tendência de mercado digital no âmbito musical, identificou uma nova oportunidade de negócios [2]. Lançou, então, o iTunes, uma loja digital de música. Realizando um acordo com cinco grandes empresas de música. A iTunes oferece o download de músicas ao gosto do cliente, de maneira legal, fácil e flexível [2].

Para Kim & Mauborgne [2], o iTunes criou condições para os consumidores de música poderem comprar isoladas e, como parte da estratégia, praticar preços por música bastante inferiores aos do mercado convencional, o iTunes eliminou a necessidade de comprar CDs quando querem apenas ter acesso a algumas músicas do álbum. O iTunes ultrapassou os serviços de download gratuito, ao fornecer qualidade de som superior, assim como navegação, pesquisa mais intuitiva. [2].

7.2. ROS: Ryanair e EasyJet

Ryanair e a EasyJet, apesar de não dominarem o mercado das viagens aéreas, dominam uma parte desse negócio, mais concretamente o top 10 no setor das viagens low-cost, o que significa que oferecem tarifas baixas através da eliminação de todos os serviços dispensáveis. Tentam constantemente explorar esse mercado já existente e diferenciarem-se uma da outra por meio de redução de custos de maneira a derrotar a concorrente conquistando os clientes da concorrência. Mas de acordo com o último relatório da IATA World Airline Transport Statistics, a Ryanair é a líder desse top 10. Por estarem a competir diretamente uma com a outra num espaço de mercado conhecido não apresentando inovação de valor ou incrementação de

valor, praticando apenas estratégias de diferenciação e redução de custos admite-se claramente que estas companhias se encontram num oceano vermelho [7].

De acordo com Pinheiro [8], a Ryanair é uma das companhias aéreas de baixo custo que mais se destaca atualmente em toda o continente europeu. As tarifas praticadas, a facilidade na reserva online e a cada vez maior visibilidade suscitou um desenvolvimento rápido da companhia aérea. Esta companhia aérea irlandesa tem vindo a adotar estratégias que lhe permitiram diferenciar-se no mercado, que permitiram alcançar o título da companhia aérea de baixo custo europeia, subindo para o primeiro lugar em termos de transporte de passageiros, destinos e rotas em que opera. As fontes de vantagens competitivas estão relacionadas com os baixos preços comparativamente aos seus concorrentes, com a reputação construída ao longo dos anos, com a pontualidade dos voos e, por último, com a liderança do CEO. Estes fatores permitiram à Ryanair adotar uma estratégia de liderança pelos custos, uma vez que permite a redução dos mesmos e a satisfação dos clientes. A utilização do sistema ponto-a-ponto, caracterizado por ligações apenas entre dois pontos, permite reduzir os custos de mão-de-obra e possibilita uma melhor utilização dos aviões. Adicionalmente, a frota estandardizada permite a diminuição de custos de manutenção. Todavia, a comedia política de remunerações em conjunto com a pouca atenção dada ao trabalhador individual, no que diz respeito ao seu desenvolvimento e compensação pelo desempenho, pode conduzir a uma desmotivação da força de trabalho no longo prazo.

As duas Figura 6 e a Figura 7 demonstram a quota de mercado que cada companhia aérea possui tanto quanto aos movimentos como ao número de passageiros no maior aeroporto do país, Aeroporto de Lisboa, em 2014 e em 2016 respetivamente.

Figura 6 – Movimentos e passageiros nos principais aeroportos segundo o tráfego das companhias aéreas no Aeroporto de Humberto Delgado de Lisboa

10 Maiores companhias Aéreas	Quota de mercado / N.º de Movimentos
TAP - Portugal	60%
Easyjet Airline Company Limited	7%
Ryanair, Ltd.	7%
IBERIA L.A.E. S.A. OPERADORA	2%
Sata Internacional, S.A.	2%
Air France	2%
Deutsche Lufthansa Ag.	2%
Vueling Airlines, S.A.	2%
Air Europa Líneas Aéreas, S.A.U.	2%
British Airways, Plc.	1%

10 Maiores companhias Aéreas	Quota de mercado / N.º de Passageiros
TAP - Portugal	54%
Ryanair, Ltd.	9%
Easyjet Airline Company Limited	9%
Deutsche Lufthansa Ag.	3%
Vueling Airlines, S.A.	2%
Air France	2%
IBERIA L.A.E. S.A. OPERADORA	2%
Sata Internacional, S.A.	2%
British Airways, Plc.	2%
Transavia France	2%

Fonte: [9]

Figura 7 – Movimentos e passageiros nos principais aeroportos segundo o tráfego das companhias aéreas no Aeroporto de Humberto Delgado de Lisboa

10 Maiores companhias Aéreas	Quota de mercado / N.º de Movimentos
TAP - Portugal	56%
Ryanair, Ltd.	8%
Easyjet Airline Company Limited	8%
SATA Internacional, S.A.	2%
Vueling Airlines, S.A.	2%
Deutsche Lufthansa Ag.	2%
IBERIA L.A.E. S.A. OPERADORA	2%
Transavia France	2%
Air France	2%
British Airways, Plc.	1%

10 Maiores companhias Aéreas	Quota de mercado / N.º de Passageiros
TAP - Portugal	48%
Ryanair, Ltd.	11%
Easyjet Airline Company Limited	10%
Deutsche Lufthansa Ag.	3%
Vueling Airlines, S.A.	3%
SATA Internacional, S.A.	2%
Transavia France	2%
IBERIA L.A.E. S.A. OPERADORA	2%
Air France	2%
British Airways, Plc.	1%

Fonte: [10]

Uma notícia do Jornal Público, publicada a 25-05-2016, que a TAP Portugal perdeu a liderança para a *low cost* Ryanair e, fora isso, perdeu quota de mercado nos aeroportos de Lisboa, Porto, Faro e Funchal. [11]

A missão da Ryanair é oferecer baixas tarifas que gerem um aumento do tráfego de passageiros, mantendo um foco na contenção de custos e eficiências operacionais. Procura a simplicidade, eficiência, produtividade e elevada utilização de forma a apresentar baixas tarifas.

Adicionalmente, há uma grande aposta na internet como canal de venda direta, essencial à otimização dos custos, sendo as reservas e pagamentos feitos através de telefone ou via online.

Outro aspeto importante é o facto da companhia aérea *low-cost* recorrer à subcontratação de todas as atividades e serviços, com exceção das tripulações e de algum trabalho limitado de escritório, do centro de reservas e de manutenção [7].

A Ryanair utiliza estratégias de comunicação agressivas e pouco convencionais, não perdendo oportunidades para a provocação da concorrência, como se pode ver na Figura 8.

Figura 8 – Estratégia de Comunicação Agressiva em ROS



7.3. POS: Samsung e Apple

Antes demais, são apresentadas algumas notícias baseadas em estudos, nacionais e estrangeiras, que tratam o consumismo dos dias de hoje no que diz respeito ao tipo de produtos que Samsung e Apple apresentam no seu setor, como gadgets e outras tecnologias.

Um estudo realizado pelo ISPA, realizado em 2014 em Portugal, revela que a sociedade e em especial os jovens estão a tornar-se dependentes e viciados nos gadgets nas novas tecnologias em geral. O porta-voz do ISPA disse: “Fizemos um pedido de autorização ao Ministério da Educação para recolhermos dados junto de escolas, e fizemo-lo na área da Grande Lisboa, e nalgumas escolas um pouco por todo o país, num total de cerca de 900 jovens inquiridos. Depois disso, validámos o instrumento de avaliação da dependência da Internet. jovens entre os 13 e 25 anos, sendo que depois temos cerca de 70% dos inquiridos que se enquadram nos chamados casos de risco.”

Um outro estudo, “Technology Device Ownership: 2015” [12], realizado Pew Research Center, publicado no jornal a 29/10/2015 pela jornalista Monica Anderson, demonstra que em 2015, os dos norte-americanos adultos:

- 92% possuía um telemóvel, incluindo *smarthphones*;
- 73% possuía um computador doméstico ou portátil;
- 68% possuía um *smarthphone*, apresentando um crescimento bastante significativo face aos 35% referentes a 2011;
- 45% possuía um *tablet*;
- 40% possuía um leitor de MP3;
- 40% possuía uma consola de jogos.

De acordo com a notícia “The Samsung vs. Apple court case shows the value of social media research” [13] publicada a 20/05/2014, com base no caso de estudo sobre a disputa de patentes entre a Samsung e a Apple, a Samsung procurou estrategicamente os pontos fracos da Apple para a poder atacar. A Samsung ao pesquisar por esses pontos fracos descobriu através de clientes descontentes com Apple devido ao facto de, comparativamente com outras marcas no mercado, a bateria dos iPhones possuía pouca autonomia, os ecrãs dos iPhones serem de tamanho mais reduzido, a falta de personalização para iPhones e a fragilidade que os iPhones apresentavam. Desta forma, a Samsung achou que tinha condições em competir com a Apple na maioria destes pontos, pois a empresa coreana acreditava ter os meios necessários para satisfazer os clientes insatisfeitos da concorrente Apple. A Samsung utilizou uma plataforma para descobrir o que os consumidores no geral estavam a publicar na internet sobre o iPhone, por esta via encontraram reclamações específicas sobre o iPhone, onde os seus próprios produtos superaram os produtos da Apple, e deste modo a Samsung ajustou as suas campanhas de marketing para evidenciar os seus pontos fortes face aos pontos fracos da Apple.

A TrendForce [14] publicou um *press release* no qual apresentou uma tabela onde demonstrou a quota de mercado internacional dos smartphones relativamente ao último trimestre de 2015 e o primeiro trimestre de 2016. Em ambos os trimestres, a Samsung lidera a tabela seguida imediatamente pela rival Apple, tal como se pode ver na Tabela 2.

Estas notícias demonstram a gigantesca dimensão que o setor de mercado, gadgets e tecnologias no geral, onde Apple e Samsung atuam e procuram eliminar a concorrência considerando a procura e a oferta que se pode constatar que existe.

Tabela 2 – A quota de mercado internacional das 6 maiores marcas de Smartphones

Empresa	País de Origem	1º Trimestre 2016		4º Trimestre 2015	
		Ranking	Quota de mercado	Ranking	Quota de mercado
Samsung	Coreia do Sul	1	27.80%	1	22.10%
Apple	E.U.A.	2	14.40%	2	20.90%
Huawei	China	3	9.30%	3	9.50%
Lenovo	China	4	5.80%	4	5.00%
Xiaomi	China	5	5.50%	4	5.00%
LG	Coreia do Sul	6	5.10%	6	4.50%
Outras empresas	-	-	32.10%	-	33.10%
Total de entregas (x1000)	-	-	291,700	-	358,199

Fonte: [14]

De acordo com a notícia “Apple vs. Samsung scorecard” [15] publicada no *site* oficial da CNN, na secção económico-financeira do site, na CNN Money, a 08/08/2013, a Samsung e a Apple têm travado batalhas e irão continuar a travá-las. Estas duas empresas se encontravam na altura a disputar patentes de alto risco, quatro das quais estavam a ser desenvolvidas nos Estados Unidos da América. Biliões de dólares estavam em jogo, e os titãs destas duas grandes empresas lutavam e lutam ferozmente para tirarem os produtos do rival do mercado.

A Figura 9 representa a situação de violenta que as rivais Apple e Samsung atravessavam no momento em que decorria a sua disputa de patentes.

Figura 9 – Disputa de Patentes entre Apple e Samsung



Fonte: [15]

O facto de estas empresas para além de serem concorrentes diretas num mercado com precedência remete-nos imediatamente para um oceano vermelho. No entanto como se vê pela notícia “Apple vs. Samsung scorecard”, estas encontram-se a criar e até a disputar patentes, o que revela a existência de inovação, que nos pode remeter para um oceano azul. Desta forma pode-se concluir que ambas competem, ou seja, não navegam num mercado sem precedência logo têm concorrência, portanto, não se encontram em oceano azul, mas também não se encontram no oceano vermelho, porque não se limitam a “imitar” os movimentos estratégicos da concorrência através de estratégias de diferenciação ou através de estratégias de redução de custos. Efetivamente Apple e Samsung, competem entre si, num mercado existente, mas realizam incrementação de valor aos seus produtos/serviços por demonstrarem atividades de patenteamento, e é por essa razão considera-se que estas empresas líderes de mercado dos tablets e smartphones se encontram em oceano roxo.

A Samsung e a Apple encontram-se em POS, pois apesar de competirem entre si num mercado já existente, ambas apresentam constantemente incrementação de valor nos seus produtos e serviços, criando extras às suas inovações de maneira a se destacarem uma da outra.

Porém, é sabido que tanto a Apple como a Samsung destacam-se de todas as outras empresas do mesmo setor, no que toca a quantidade de vendas, qualidade e fiabilidade. Fatores que fazem o consumidor ser fiel a uma ou à outra marca.

8. Caso de Estudo

Por fim, o caso de estudo realizado à empresa Sandometal - Metalomecânica e Ar Condicionado, SA que se encontra em ROS desde a sua fundação, em 1979, em todos os seus produtos e serviços, exceto no caso da produção de UTA's, produto no qual conseguiu implementar com sucesso uma estratégia POS em 2011, através de um processo que teve início em 2008 e que permitiu à Sandometal, com o apoio de uma empresa de software, desenvolver um novo software de seleção e dimensionamento de UTA's para responder às exigências dos consumidores e à procura do mercado, devido a esta incrementação de valor que levou a Sandometal para uma estratégia BOS, a empresa passou não só a ter uma oferta disponível de 144 novos modelos de dimensões de secção de UTA's face aos 14 que possuía quando se encontrava em ROS como também passou a ser uma das empresas com as UTA's mais eficientes do mercado nacional. Através da entrevista realizada foi possível retirar as seguintes conclusões:

O facto de o mercado elevar as exigências e a procura a uma empresa e o facto de esta não se acomodar e querer adquirir capacidade para dar resposta ao cliente, obriga-a a sair da sua zona de conforto e tomar decisões estratégicas para mudar o rumo da organização, desta forma e segundo o mapa PMC, a Sandometal tornou-se uma empresa migrante ao realizar uma reestruturação na sua forma de produzir UTA's e percebeu ainda que, durante esse processo de reorganização, haviam fatores que podiam ser melhorados por forma a se destacarem da concorrência. Foi então que desenvolveram o tal software para poderem satisfazer os clientes mais exigente que não eram satisfeitos pelas empresas com quem partilhavam o oceano vermelho. Uma vez que conseguiram fazê-lo entraram automaticamente num oceano roxo.

A Sandometal que se encontra em POS, nas UTA's, considera-se uma empresa migrante que diz respeito ao oceano roxo, portanto confirma-se a relação entre mapa PMC e as estratégias ROS, BOS e POS.

Com a implementação com sucesso da estratégia do oceano roxo a Sandometal sentiu uma maior capacidade de combater no mercado, pois conquistou uma grande quota, no que concerne às UTA's, então quando uma empresa que outrora se encontrava em ROS migra para uma

estratégia POS, faz com que as suas antigas rivais diretas do oceano vermelho percam uma enorme quota de mercado para a empresa migrante, podendo mesmo algumas delas entrar em falência por se acomodarem ao mercado sem tentarem incrementar valor ou inovar.

Com o processo de implementação do POS, a Sandometal tentou também criar um oceano azul (BOS) pois sente necessidade de refinar a oferta para o cliente, procurando descobrir quais as brechas de oferta de mercado que as empresas com maior quota de mercado têm para que nessas brechas a Sandometal crie um oceano azul. Contudo ainda não foi possível devido ao tremendo investimento que é necessário para esse fim.

Pelo facto de ainda não ter iniciado a implementação de uma estratégia BOS, faz todo o sentido que a Sandometal não tenha utilizado a Matriz de Avaliação de Valor nem o Modelo das Quatro Ações, que por sua vez são ferramentas que se utilizam para a criação de estratégias BOS.

9. Conclusões

Com este artigo perceber-se a importância da inovação e estratégia e nas correlações existentes entre elas no âmbito organizacional, industrial ou empresarial. Para delinear estratégias de mercado existem imensas ferramentas e metodologias que apoiam a análise da estrutura da organização, permitindo detetar o que eliminar e reduzir e aquilo que aumentar e criar, para se criar uma nova curva de valor, assim, estas ferramentas/metodologias apresentam possíveis soluções para a resolução ou simplificação de eventuais problemas que surjam ou proporcionam à empresa a sua reestruturação para alcançar a um espaço de mercado que esta deseje.

Estes espaços de mercado podem ser do tipo oceano vermelho (ROS) que implica a imitação de valor, isto é, um espaço já existente onde existe oferta em excesso no qual o objetivo é acompanhar a capacidade de oferta da concorrência, tentando derrotá-la através da gestão de *trade-off's*, alinhando as atividades da organização pela escolha estratégica de diferenciação ou de baixo custo.

Podem ser do tipo oceano azul (BOS), que implica inovação de valor, ou seja, num espaço de mercado inexistente onde a organização tem o monopólio do negócio, tornando assim, toda e qualquer concorrência irrelevante através da criação de produtos e serviços sem precedência nos mercados, isto acontece através da quebra dos *trade-off's*, no qual a organização opta pela estratégia de diferenciação e baixo custo em simultâneo, por meio do aumento de valor do

produto ou serviço para o cliente e redução dos custos para a organização atinge-se a inovação de valor que cria um espaço de mercado sem rivais de relevo.

Ou o espaço de mercado pode ser um misto dos dois espaços referidos (BOS e ROS), isto é, um oceano roxo, onde nem se imita valor, nem se inova valor, mas incrementa-se valor, isto é, a organização compete num mercado existente, mas onde se consegue diferenciar da concorrência por apresentar nos seus serviços/produtos extras imprevisíveis para o mercado, explorando a base atual de clientes e promovendo uma relação de lealdade, quebrando a mentalidade transacional da economia de mercado, incrementado valor para exceder as expectativas dos consumidores e alinhando as atividades da empresa em função da procura de diferenciação através de valor acrescentado.

Conclui-se que as estratégias competitivas tradicionais, isto é, as estratégias puramente imitativas onde se escolhe estrategicamente ou diferenciação ou a redução de custos – que é o caso do ROS – podem não ser são suficientes para fornecer elevada sustentabilidade a uma empresa devido à competição feroz num mercado saturado, assim, as organizações devem pensar para além da competição, explorar mercados sem precedência criando inovação de valor ou incrementarem valor através de inovação de extras inesperados, para poderem alcançar novos e melhores lucros e aumentar o crescimento de oportunidades de negócio – que é o caso das estratégias POS ou BOS. As estratégias ROS e BOS irão sempre coexistir e essa coexistência inevitável pode provocar o surgimento de estratégias POS.

No entanto, é de notar que uma determinada organização, empresa ou marca registada pode perfeitamente estar em mais do que uma estratégia competitiva, dada a diversidade de setores de atuação no mercado e variedade de produtos/serviços que detém. Tal como é o caso da Apple, como já foi evidenciado neste trabalho, uma vez que a Apple se encontra numa situação de POS, juntamente com a coreana Samsung, no que diz respeito à disputa de patentes ligadas ao ramo dos gadgets a esse mesmo setor, enquanto que, por outro lado, detém o iTunes que é um produto em BOS.

10. Referências Bibliográficas

- [1] Palma, A., et al, 2014. *A estratégia do oceano azul como um diferencial competitivo para as organizações: uma abordagem teórica*, 4ª Semana Internacional de Engenharia e Economia, FAHOR – Faculdade Horizontina, Rio Grande do Sul – Brasil
- [2] Kim, W. Chan & Mauborgne, R. (2005), *A Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*, Elsevier, Rio de Janeiro – Brasil

- [3] Munhoz A. (1993). *Seminário sobre Estratégia Empresarial*, Porto Alegre, Brasil.
- [4] Dias, A. S. (2015). *Proposta de um modelo de referência para a conceção e desenvolvimento de novos produto*, tese submetida à Faculdade de Ciências de Engenharia da Universidade da Beira Interior, para obtenção do Grau de Doutor em Engenharia e Gestão Industrial, Covilhã, Portugal
- [5] Gandellini, G. & Venanzi, D. (2011). *Purple Ocean Strategy: How To Support SMEs' Recovery*, The 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences 24, pp. 1-15
- [6] Cavagnetto, S. & Gahir, B., 2013, *Shades of Purple Strategy*, CRIS, Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study'
- [7] *Ryanair e easyJet: No topo do transporte de clientes internacionais em 2015*
<http://www.viagenseferias.net/ryanair-easyjet-topo-transporte-clientes-internacionais-2015>
(consultado a 02/01/2017)
- [8] Pinheiro, D. F. (2015). *Estudo de Caso: Ryanair*, artigo realizado no âmbito de Economia da Empresa, do Mestrado em Economia, da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal
- [9] *Boletim Estatístico Trimestral N.º 24 - 4º Trimestre 2014* – Instituto Nacional de Aviação Civil, I.P.
http://www.inac.pt/SiteCollectionDocuments/Publicacoes/BET/BET_24_4TRIM_14.pdf
- [10] *Boletim Estatístico Trimestral N.º 30 - 2º Trimestre 2016* – Autoridade Nacional de Aviação Civil, I.P.
http://www.anac.pt/SiteCollectionDocuments/Publicacoes/BET/BET_30_2TRIM_16.pdf
- [11] Correia, R. A. (2016) Jornal Público <https://www.publico.pt/2016/11/04/economia/noticia/tap-perde-lugar-para-a-easyjet-com-reducao-de-oferta-no-porto-1749854/amp>
- [12] Anderson, M. (2015) *Technology Device Ownership: 2015*, Pewinternet
<http://www.pewinternet.org/2015/10/29/technology-device-ownership-2015/>
- [13] Owens, J. (2014). *The Samsung vs. Apple court case shows the value of social media research*. Pulsar Platform <https://www.pulsarplatform.com/blog/2014/the-samsung-vs-apple-court-case-shows-the-value-of-social-media-research/>
- [14] Wu, A. *TrendForce Reports Global Smartphone Shipments Reached 292 Million Units in First Quarter with iPhone Plunging 43.8%*. Trendforce <http://press.trendforce.com/press/20160418-2418.html>
- [15] Pepitone, J. (2013). *Apple vs. Samsung scorecard*, CNN Money
<http://money.cnn.com/2013/08/08/technology/mobile/apple-samsung-timeline/>

Perfil dos Autores

João P. E. Lourenço licenciou-se em Engenharia Mecânica pelo Instituto Superior de Engenharia de Lisboa em 2016 e deu continuidade aos estudos frequentando o Mestrado de Engenharia Mecânica no ramo de Produção e Manutenção. É Estagiário de Engenharia Mecânica do Serviço de Após-Venda da Carclasse Lisboa, um Concessionário Oficial e Oficina Autorizada pela Mercedes-Benz. Os seus interesses científicos encontram-se nas áreas da Inovação e Empreendedorismo, Gestão da Qualidade e da Manutenção, Marketing e Gestão Industrial, e Engenharia Mecânica e Industrial.

Has received a B.Sc. in Mechanical Engineering from the Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, in 2016 and is a M.Sc. in Mechanical Engineering student on the profile of Manufacturing, Design and Maintenance. Is now an Aftersales Management Engineer Trainee at, a Mercedes-Benz Official Dealer and Authorized Workshop, Carclasse Lisbon. His research interests are in areas of Entrepreneurship and

Innovation, Quality and Maintenance Management, Marketing and Management and Industrial and Mechanical Engineering.

Ana Sofia M. E. Dias é Professora Adjunta na Área Departamental de Engenharia Mecânica do ISEL Doutorada em Engenharia e Gestão Industrial (UBI, 2015). Os interesses científicos situam-se domínio da Engenharia e Gestão Industrial. O principal domínio de I&DT dos últimos anos é em gestão estratégica com especial relevância para o estudo de filosofias e metodologias de apoio à engenharia e gestão industrial (e.g. Lean; JIT; SMED; TRIZ; QFD; DFSS; etc).

Is an Assistant Professor in the Departmental Area of Mechanical Engineering of ISEL. PhD in Industrial Engineering and Management (UBI, 2015). Scientific interests are the domain of Industrial Engineering and Management. The main field of R&TD in recent years is strategic management with special relevance to the study of philosophies and methodologies in support of engineering and industrial management (e.g. Lean, JIT, SMED, TRIZ, QFD, DFSS, etc.).

Helena V. G. Navas é Professora do Departamento de Engenharia Mecânica e Industrial da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa e Investigadora do UNIDEMI - Unidade de Investigação e Desenvolvimento em Engenharia Mecânica e Industrial. Representante da APQ na Comissão Técnica de Normalização em Atividades de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI). É investigadora, consultora e formadora em Inovação, Inovação Sistemática e TRIZ.

Is Professor of Department of Mechanical and Industrial Engineering, Faculty of Science and Technology, Universidade NOVA de Lisboa and Researcher in UNIDEMI - Unit for Research and Development in Mechanical and Industrial Engineering. She is the representative of APQ in the Technical Standardization Committee on Research Activities, Development and Innovation (RDI). She is a consultant and trainer in Innovation, Systematic Innovation and TRIZ.

A UTILIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS BLUE OCEAN, RED OCEAN E PURPLE OCEAN. CASOS DE SUCESSO EM PORTUGAL E NO MUNDO