

**Reflexão crítico-teórica sobre o posicionamento das empresas nos mercados através das estratégias competitiva e oceano azul: ética e responsabilidade social**

*Critical-theoretical reflection on the positioning of companies in the markets through competitive strategies and Blue Ocean: ethics and social responsibility*

*Reflexión crítico-teórica sobre el posicionamiento de las empresas en los mercados mediante estrategias competitivas y Océano Azul: ética y responsabilidad social*

*Réflexion crítico-théorique sur le positionnement des entreprises sur les marchés à travers les stratégies concurrentielles et l'Océan Bleu : éthique et responsabilité sociale*

**Paulino Ricardo Cossengue**

<https://orcid.org/0000-0003-4246-2046>

Mestre. Universidade José Eduardo dos Santos. Huambo. Angola

[cossenguep@yahoo.com](mailto:cossenguep@yahoo.com)

DATA DA RECEPÇÃO: Agosto, 2018 | DATA DA ACEITAÇÃO: Novembro, 2018

## **RESUMO**

Esta reflexão tem como objectivo principal contribuir para o entendimento dos efeitos económicos, legais e ético-sociais do uso dos modelos de estratégia competitiva e do oceano azul. Metodologicamente, o estudo foi conduzido na base da perspectiva teórica, embora um ou outro indicador qualitativo possa ser observado. Os resultados revelam aspectos importantes na operacionalização de ambas estratégias. Porém, por um lado, destacam o facto de que, a estratégia competitiva, sobretudo quando orientada pela liderança de custos afecta negativamente as economias e de alguma forma fere os princípios éticos e de responsabilidade social. Por outro lado, os mesmos resultados mostram que, a estratégia do oceano azul, pela sua característica de identificar mercados desconhecidos e criar os inexistentes, pode facilmente cumprir com os princípios económicos, legais e ético-sociais. Em suma, o estudo leva a perceber que, embora os dois modelos sejam importantes, o uso dos mesmos deve acontecer em momentos e

circunstâncias distintas uma da outra. Desta forma, é possível assumir que a primeira enquadra-se melhor a curto prazo e a segunda a longo prazo.

**Palavras-Chave:** Estratégia Competitiva, Oceano Azul, Curiosidade, Imitação, Conhecimento, Inovação, Ética e Responsabilidade Social.

## **ABSTRACT**

This reflection aims to contribute for an understanding of economic, legal and ethic-social effects from using competitive strategic model and the blue ocean. Methodologically, the study was conducted on the bases theoretical perspective although one or other qualitative indicator may be observed. The results reveal important aspects from both strategies. However, on one hand, emphasise the fact that the competitive strategy specially when oriented by cost leadership negatively affects the economies and to a certain extend hurts ethical and social responsibilities. On the other hand, the same results show that due to its characteristic of identifying unknown markets and creating new ones, the blue ocean strategy can easily comply with economic, legal and ethic-social responsibilities principles. All in all, the study leads to a perception that although the two models are important, their applicability must occur in different moments and circumstances from one another. Therefore, it is possible to assume that the first model fits in the short-term and the second in the long one.

**Keywords:** Competitive strategy, Blue Ocean, Curiosity, Imitation, Knowledge, Innovation, Ethics and Social Responsibility.

## **RESUMEN**

El objetivo principal de esta reflexión es contribuir a la comprensión de los efectos económicos, jurídicos y ético-sociales del uso de los modelos de estrategia competitiva y océano azul. Metodológicamente, el estudio se llevó a cabo sobre la base de la perspectiva teórica, aunque se puede observar uno u otro indicador cualitativo. Los resultados revelan aspectos importantes en la operatividad de ambas estrategias. Sin embargo, por un lado, destacan el hecho de que, la estrategia competitiva, especialmente cuando está guiada por el liderazgo en costes, afecta negativamente a las economías y, de alguna manera, perjudica los principios éticos y la responsabilidad social. Por otro lado, los mismos resultados muestran que, la estrategia del océano azul, por su característica de identificar

mercados desconocidos y crear los inexistentes, puede cumplir fácilmente con los principios económicos, legales y ético-sociales. En resumen, el estudio lleva a la conclusión de que, aunque los dos modelos son importantes, su uso debe producirse en momentos y circunstancias diferentes el uno del otro. De este modo, es posible suponer que el primero se ajusta mejor a corto plazo y el segundo a largo plazo.

**Palabras clave:** Estrategia competitiva, océano azul, curiosidad, imitación, conocimiento, innovación, ética y responsabilidad social.

## RÉSUMÉ

L'objectif principal de cette réflexion est de contribuer à la compréhension des effets économiques, juridiques et éthico-sociaux de l'utilisation des modèles de stratégie concurrentielle et d'océan bleu. Sur le plan méthodologique, l'étude a été menée sur la base de la perspective théorique, même si l'un ou l'autre indicateur qualitatif peut être observé. Les résultats révèlent des aspects importants dans l'opérationnalisation des deux stratégies. Cependant, d'une part, ils soulignent le fait que la stratégie concurrentielle, en particulier lorsqu'elle est guidée par le leadership en matière de coûts, a un impact négatif sur les économies et nuit d'une certaine manière aux principes éthiques et à la responsabilité sociale. D'autre part, les mêmes résultats montrent que la stratégie de l'océan bleu, en raison de sa caractéristique d'identifier des marchés inconnus et de créer des marchés inexistantes, peut facilement se conformer aux principes économiques, juridiques et éthico-sociaux. En bref, l'étude permet de réaliser que, bien que les deux modèles soient importants, leur utilisation doit se faire à des moments et dans des circonstances différents l'un de l'autre. Il est ainsi possible de supposer que la première s'adapte mieux à court terme et la seconde à long terme.

**Mots clés:** stratégie concurrentielle, océan bleu, curiosité, imitation, connaissance, innovation, éthique et responsabilité sociale.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Visão Geral

A posição dominante atribuída à estratégia competitiva no contexto de internacionalização das empresas nos dias de hoje dá lugar a inúmeros debates, registando divergências em várias linhas de pensamento.

Assim, enquanto autores como Porter (1980), Johnson *et al.*, (2008), partilham a ideia de que a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas em qualquer mercado moderno estão condicionados à vitória sobre a concorrência, Kim & Mauborgne (2005), advogam que, o mundo é grande e os mercados são vários. Por isso, os negócios não devem ser regidos por competição. A partir desta contradição pode-se abrir a possibilidade de reduzir a atenção prestada à relação ganha-perde que tem estado na base das fricções entre empresas que concorrem nos mesmos mercados.

Embora os argumentos deixem alguma ambiguidade, a verdade é que as escolhas de estratégias de internacionalização na busca de vantagens competitivas confrontam-se regularmente com vários dilemas ligados à ética e à responsabilidade social, o que serve de ponto de partida para a discussão neste estudo.

Adam Smith citado por Sheffrin (2004), destaca a importância da dimensão dos mercados para o desenvolvimento dos negócios. Para este autor, quanto maior for o mercado, maior será a porta de entrada, influenciando assim o processo de redução de barreiras de entrada. Isto é crucial na opinião do autor, pelo simples facto de favorecer a ideia de que, o aumento do número de competidores conduz a criatividade e esta obviamente dá lugar ao desenvolvimento económico. Claramente, este pensamento concorda com a orientação da estratégia competitiva sugerida no modelo de vantagem competitiva por Porter (1980), ao fazer menção de que, grandes mercados incentivam concorrência e exigem das empresas inovar de forma contínua.

O novo modelo de orientação, conhecido por estratégia do oceano azul, sugerido por Kim & Mauborgne (2005), assenta sobre o princípio de inovação como instrumento de criação de valor, que objectiva fundamentalmente assegurar não só o crescimento das empresas, mas também o melhoramento do desempenho, contrariando assim a estratégia competitiva que em vez de criar valor, sugere mecanismos que habilitam dividir e fazer o uso do valor já existente.

A estratégia do oceano azul habilita os gestores das empresas a identificar áreas desconhecidas em vários campos de negócios. Também pode simbolizar áreas inexistentes, mas possíveis de serem criadas, já que as empresas confrontam-se não só com a oportunidade de satisfazer as necessidades naturais do consumidor, como também com o desafio de criar necessidades para os mercados alvo. Esta visão tem como resultado adicional, dentre vários, a redução de custos e a conquista de outros interessados no desempenho das empresas (Schein, 2006). Neste caso, compreende-se que a estratégia do

oceano azul reconhece o valor de inovação como fonte de negócio, ao mesmo tempo que apresenta a necessidade crucial de criar novos valores para os clientes e para as empresas.

## 1.2. Importância da pesquisa

A importância do presente estudo reside no facto de que grande parte de especialistas acredita que, num mundo afectado pela crise económica global, as estratégias pré-concebidas e usadas de forma repetitiva não podem mais salvar a vida dos países nem das empresas.

Pode passar despercebido por parecer simples e natural, porém, se alguém reflectir profundamente sobre o assunto, chegará a conclusão de que não é por mero prazer que os governos constantemente reúnem-se para encontrar formas de desenvolver energia de baixo custo ou transportes que se movem sem o uso de derivado de petróleo, dentre outros aspectos.

Significa dizer que, à medida que o tempo passa, a humanidade se vai multiplicando e conseqüentemente o volume de produtos e serviços existentes se torna insuficiente para fazer face à crescente procura.

Este fenómeno leva os países aflitos a investirem na criação de barreiras de entradas, permitindo assim o surgimento dos chamados constrangimentos de retalhação. Este caso é notório não só nos países desenvolvidos como também naqueles em desenvolvimento, onde em vários períodos dos seus ciclos notavam-se concorrências desleais e bloqueios de entrada.

Hoje assiste-se a uma mudança de paradigma em muitas paragens deste mundo, quando se observa que ao mais alto nível das estruturas hierárquicas há um interesse muito grande em abrir o mercado para o investimento directo internacional, *joint-ventures* e outras formas de garantir investimento nos países (Parente, 2018). A este ponto, aceita-se a importância do pensamento de Adam Smith, ao sugerir que os mercados vastos tivessem largas entradas, porque assim permitiriam entrada de muitas empresas, promovendo desta forma a concorrência e criatividade que culmina com o impulsionamento da economia.

Contudo, em tempo como este em que as economias são regidas por conhecimento, as empresas para sobreviverem precisam pensar em estratégias que vão para além da concorrência. Para assumir o controlo de oportunidades de crescimento e lucratividade, as empresas devem identificar novas percepções de competitividade, criando as suas próprias estratégias que poderão garantir sustentabilidade ou sobrevivência nos mercados

domésticos ou internacionais por muitos anos. Provavelmente o oceano azul faça parte desta nova perspectiva (Eskandari *et al.*, 2015).

Evidências revelam que, a estratégia do oceano azul pode ser considerada como um padrão consistente de pensamento, orientado não só para a criação de novos mercados, mas também para novas indústrias. Além disso, na perspectiva da estratégia em questão, estes mercados e indústrias, são aqueles que sugerem ausência de guerras por captura de compradores, onde o surgimento de novas procuras e leis da concorrência não tenham tanto significado quanto têm para os mercados e indústrias sugeridos pela estratégia competitiva.

### **1.3. Objectivo geral**

A presente reflexão visa contribuir para o entendimento dos efeitos económicos, legais e ético-sociais do uso dos modelos de estratégia competitiva e do oceano azul.

## **2. Delimitação**

A presente pesquisa não se limita num mercado ou país específico. Em vez disto, olha para as empresas e gestores como actores principais das economias no contexto global. Por isso, adopta a análise e discussão da literatura disponível em diversas fontes, apoiando-se unicamente em dados secundários. Quanto ao modelo de estratégia competitiva, o estudo concentra-se apenas na discussão da liderança de custos, pelo facto de ser a estratégia que com alguma frequência, mais parece entrar em conflito com os princípios legais e éticos.

Na sua globalidade, o presente trabalho proporciona um discernimento estratégico no processo de enquadramento dos modelos em referência, garantindo aos gestores mecanismos de implementação dos planos estratégicos proporcionais às circunstâncias.

Em termos estruturais, o presente artigo está constituído por uma introdução que aqui se encerra, fundamentação teórica e conclusões.

### **2.1. Fundamentação teórica**

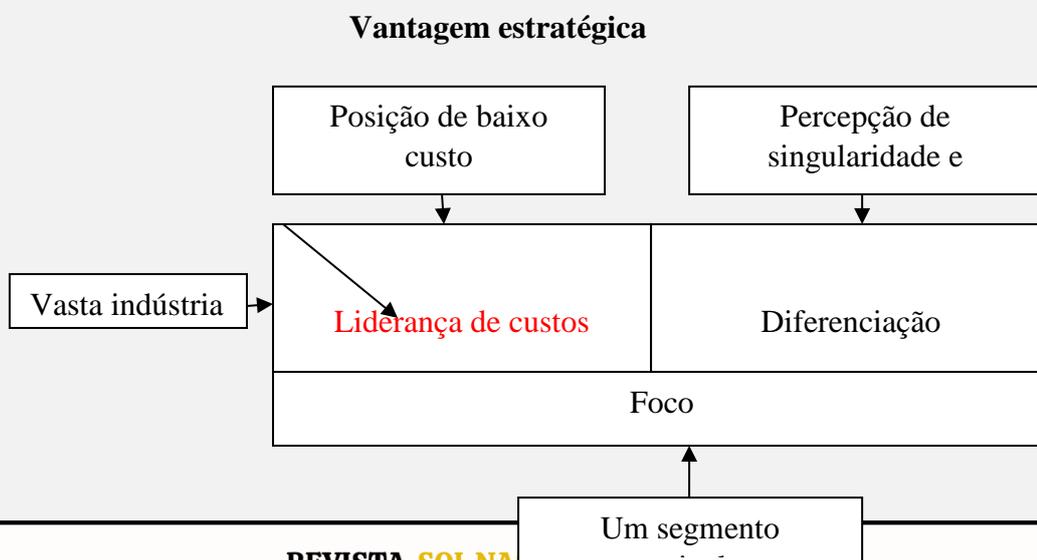
Olhando para o termo e conceito do oceano azul parece novo na abordagem de negócios. Porém, se alguém olhar para o caso de várias empresas e industriais, tais como: Indústria de computadores, telemóveis, sem esquecer dos próprios sistemas de informação tecnológica, chegará a notar que até poucas décadas atrás não existiam. Isto fortifica a

ideia de que as necessidades humanas nem sempre são naturais, elas também criam-se (Eskandari *et al.*, 2015).

Ser competitivo não é única forma de sobrevivência ou desenvolvimento. Os negócios têm outra saída que passa por desenvolver formas de se apresentar ao mercado de forma e sentido superiormente atrativo (Burke *et al.*, 2009). Esta teoria em combinação com a visão estratégica do oceano azul apoia a criatividade e inovação em lugar de concorrência, consolidando a ideia da diferença em vez da concorrência.

Dessler (2002), ao discordar de forma parcial com este posicionamento, advoga que, o sucesso das empresas de hoje e do futuro repousa sobre as habilidades dos gestores globais, já que a corrida para a internacionalização transformou o mundo de tal maneira que o gestor que não abraça a internacionalização em jeito proactivo será obrigado a fazê-lo na condição reactiva. A este ponto sugere-se que, se uma empresa não for ao encontro da internacionalização esta vai ter com a empresa. Porém, esta aventura de acordo com Porter (1980), passa por três alternativas principais: Liderança de custos, diferenciação e foco.

**Figura 1. As três estratégias genéricas**



**Fonte:** (Porter, 1980)

## **2.2. Enquadramento da liderança de custos**

A liderança de custos tem encontrado bastante aceitação no seio das empresas. Daí a razão da concentração do estudo nesta estratégia. Liderança de custos orienta as empresas a buscar mecanismos que reduzam os custos ao mais baixo nível possível, visando facilitar o processo de maximização de riquezas.

Richard Branson, um empresário britânico de sucesso, fundador da *Virgin*, ao reflectir sobre esta estratégia entende que o nível de redução de custos previsto nesta estratégia é tão baixo que, ao longo do processo da sua operacionalização pode ocorrer alguma colisão com a observância de um ou outro princípio ético e de responsabilidade social (Branson, 2008).

Na realidade, ao considerar a natureza das empresas e as suas proposições, pode se chegar a concordar com a observação de Branson. Embora as empresas sejam criadas com o propósito primário de maximizar riquezas dos accionistas, o seu envolvimento com a sociedade torna-as elementos pertencentes à sociedade (Drucker, 1985). Assim sendo, apesar de Porter (1980), chamar atenção aos gestores, no sentido de despertarem perante o facto de que não estão a gerir instituições de caridade, ao gerar riquezas, a sua sobrevivência no longo prazo implicará o retorno destas mesmas riquezas à sociedade, honrando não só princípios legais, mas também ético-sociais.

Um olhar sobre promessas habituais das empresas, permite notar que, embora as palavras sejam diferentes em muitos casos, a mensagem central assenta sobre o mesmo denominador comum. “Contribuir para o desenvolvimento económico do país através de criação de empregos, pagamento de impostos e outras obrigações, para além de associar-se a actividades filantrópicas e outras acções de carácter social” (Rickards & Clark, 2006).

### **2.2.1. Análise da operacionalização**

A operacionalização da liderança de custos como estratégia tem levado algumas empresas a favorecer mercados internacionais em detrimento dos domésticos. É interessante que a mensagem transmitida ao mercado estrangeiro, quer aos governos como aos consumidores não difere daquela do mercado de origem <contribuir para o desenvolvimento económico do país, garantindo empregos, pagamento de impostos e

*outras obrigações*>. Porém, não se deve ignorar o facto de que, o que move as empresas para outros mercados por esta estratégia, é em primeira instância a redução de custos. Assim sendo, registam-se duas situações que podem ser eticamente reprováveis:

1. Ao dismantelar operações no mercado de origem, a empresa cria desemprego e consequentemente desestruturação de várias famílias. Além disso, de uma ou de outra forma deixa de participar de forma activa no processo de desenvolvimento económico deste país, já que a sua lealdade será dividida entre mercados de origem e adoptados.
2. Não há dúvidas que esta empresa gera empregos para o mercado adoptado. Porém, sabendo que estes empregos fazem parte do pacote de redução de custos, de certeza que terá de haver grande diferença entre a recompensa dada aos funcionários do país de origem e aquela dada aos funcionários do mercado hospedeiro, pelo mesmo trabalho.

Desta forma, há possibilidade de considerar estes empregos como sendo de carácter exploratório. A diferença salarial entre os funcionários nacionais e os expatriados do mesmo nível e com mesmas habilidades em empresas multinacionais que operam em países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento é um dos exemplos vivos desta situação.

### **2.3. Noções Éticas na perspectiva presente**

Olhando para estas situações, Kant, no seu imperativo categórico citado por Laudon & Laudon (2008), declara que “se uma acção não for correcta para ser tomada e aplicada a todos, então não pode ser aplicada a ninguém”. Ainda os mesmos autores reforçam com a regra de descartes orientando que, se uma atitude não poder ser tomada repetidas vezes e em todos lugares, não pode ser tomada em momento algum.

As evidências indicam que estas injustiças continuarão por muitos anos, sobretudo porque, resultam das diferenças económicas entre países. Enquanto existirem diferenças em termos de desenvolvimento económico, os mercados não conseguirão eliminar tal situação. Salienta-se que, para reduzir o fosso entre os dois mundos desenvolvido e subdesenvolvido, os países subdesenvolvidos têm de crescer a uma velocidade maior do que a dos países desenvolvidos, o que na prática não é visível (Chiavenato, 2004).

Os economistas que estudaram o processo de crescimento económico ao pormenor, encontram fracas evidências de que países mais pobres estão fechando o fosso em rendimento per capita entre estes e os países mais ricos. Em média, o crescimento dos

países mais pobres não parece substancialmente mais elevado do que dos países mais ricos.

Apesar de haver algumas histórias de sucesso, tais como Japão e outras economias asiáticas, incluindo Hong Kong e Singapura, há também outras economias como da Zâmbia e outras que têm regredido de forma acentuada (Sheffrin, 2004). A interdependência global chama a atenção a dimensões de negócios, exigindo dos gestores globais a tomada de atitudes positivas em relação à responsabilidade social e comportamentos éticos.

A preocupação com o desenvolvimento económico em países hospedeiros e a protecção ecológica por todo o mundo são apenas alguns dentre vários exemplos (Drucker, 1985). Este pensamento leva a reflectir nas três abordagens ilustradas pelo triângulo abaixo.

### **Perspectiva económica**



### **Perspectiva legal**

### **Perspectiva ético-social**

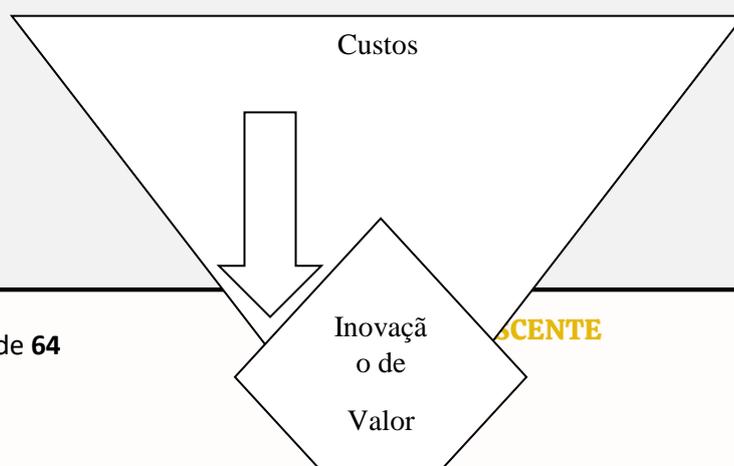
Perante a grande diferença entre ter o direito de fazer o que está certo e fazer o que está certo, adicionada a impossibilidade de satisfazer a todas perspectivas, a visão utilitarista orienta coloca-las na balança de pensamento para avaliar o grau de satisfação. Assim, se uma decisão favorecer a maioria, deverá proceder e se não teria de ser descartada (Chaudhary, 2013). As três perspectivas reforçam a ideia de que, apesar do objectivo empresarial ser económico, as empresas não devem perder a noção de que são parte integrante dos mercados e estes são regidos por leis. Além disso, reconhecer que o único valor que as empresas têm é aquele que vem de seus clientes, de hoje e do futuro. Sem estes, os seus negócios estão condenados ao fracasso (Kotler & Armstrong, 2008). A partir desta reflexão, é possível assumir que, qualquer uma destas acções empresariais é crucial para garantir a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas no mercado.

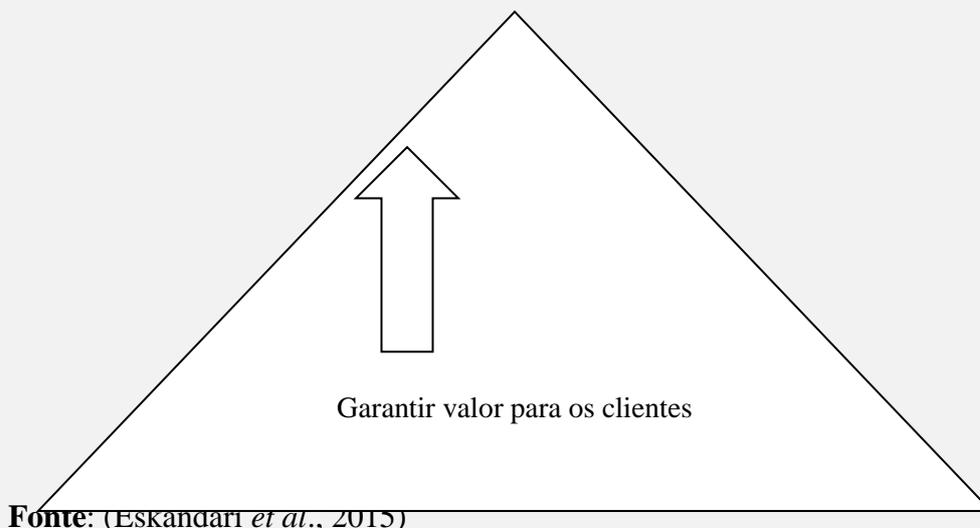
## **2.4. Enquadramento da Estratégia do Oceano Azul**

Acredita-se que, uma das descobertas chaves no âmbito da gestão estratégica e que contribuiu para o grande desenvolvimento ambiental de negócios, tem a ver com a revelação da estratégia do oceano azul, pela sua característica de promover inovação e habilitar os gestores a atingir objectivos sem recorrer à orientação competitiva. Por vias desta, o mundo empreendedor deu passos largos e hoje oferece instrumentos de apoio no processo de busca dos interesses mais nobres das organizações (Kim & Mauborgne, 2005). Adicionalmente, embora a estratégia do oceano azul aconselhe buscar outros mercados, esta busca envolve uma orientação diferente daquela da estratégia competitiva, na medida em que exclui mercados com elevado nível de concorrência, para dar lugar a aqueles com espaços não desbravados ou mesmo desconhecidos.

O aspecto interessante que distingue a estratégia do oceano azul da estratégia competitiva, neste caso, é o facto de que as empresas não precisam limitar os seus mercados alvos. Para isso, concentram-se nas actividades, inovações e entrada em novas áreas (Burke *et al.*, 2010). Os famosos pesquisadores nesta área tais como, Kim & Mauborgne (2005) referem-se a estratégia do oceano azul como sendo aquela que norteia os destinos das empresas que estão interessadas em sobrevivência no longo prazo. Esta noção de orientação introduz o conhecimento que inevitavelmente dá lugar à inovação e criação de valor.

**Figura 2. O valor da Inovação como fundamento da estratégia do oceano azul**





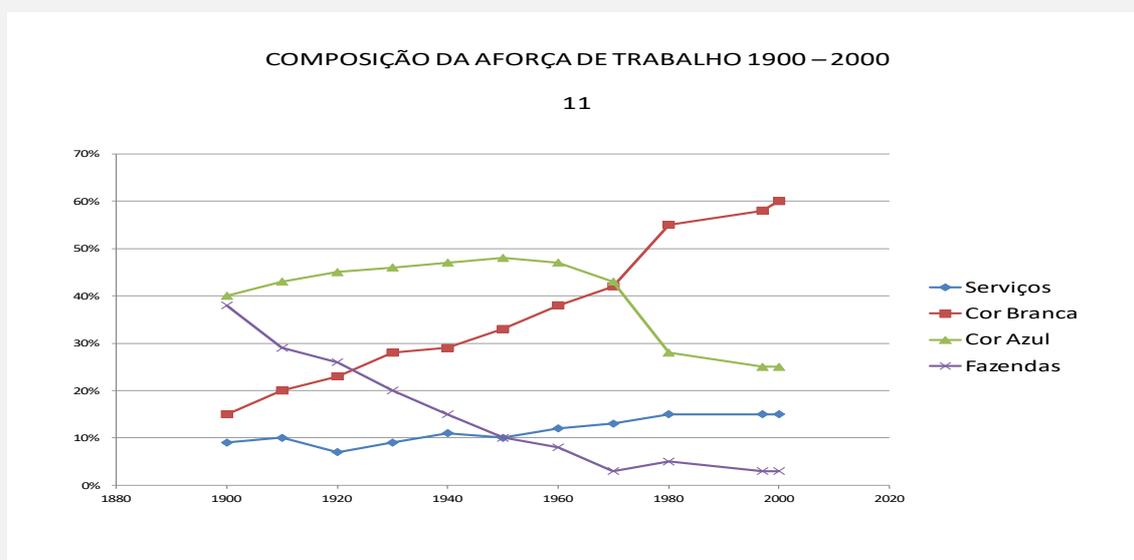
Este modelo representa a nova perspectiva de inovação e estratégia, visando sustentar o desempenho e crescimento das empresas tendo como suporte o conhecimento. Em contraste, a estratégia competitiva, em vez de inovar, orienta as empresas a repartir ou assumir o controlo do valor já existente.

A ideia da nova estratégia está baseada em uma serie de princípios, que procuram criar valor não só para compradores de produtos e serviços, mas também para as empresas. Na realidade, a inovação tornou-se num factor crítico para a vida dos funcionários, que para além de outras, têm a tarefa de absorver culturas organizacionais para a sua capacitação no cumprimento da missão (Eskandari *et al.*, 2015).

O conceito estratégico moderno de trabalho em áreas de serviço das empresas está ligado a dois oceanos: o oceano azul e vermelho. Na realidade, oceano vermelho nos dias de hoje simboliza áreas em que indústrias e organizações competem de forma cerrada. Por outro lado, oceano azul simboliza áreas ou espaços desconhecidos nos vários campos de negócios e talvez todas as áreas que no momento em que se fala são tidas como inexistentes.

Esta grande força de mudança, revolucionou os mercados de tal forma que, os factores que determinavam o crescimento e sustentabilidade das economias dos países desenvolvidos tais como Estados Unidos da América, Alemanha, Reino Unido e outros, nas últimas décadas têm sofrido declínios acentuados, tornando o seu contributo económico insignificante. Estes factores, como agricultura, indústria tradicional e alguns serviços, que eram guiados pela estratégia competitiva, estão sendo substituídos por factores guiados por conhecimentos (Laudon & Laudon, 2004).

**Gráfico 1: Mudanças de Importância dos Factores Económicos.**



**Fonte:** (Laudon & Laudon, 2004)

Uma reflexão em torno deste acontecimento, pode levar a entender que, a luta pelas maiores quotas de mercado, guiada pela estratégia competitiva, no longo prazo não garante sustentabilidade, porque assenta sobre uma base que tende a ser substituída por outro que deriva do conhecimento. Neste caso, nota-se claramente que, a estratégia do oceano azul é a única que se apresenta com todas as características deste substituto, pelo facto de repousar sobre inovação que de todos as formas depende do conhecimento.

### 2.5. Razões da cor em estratégia

No ambiente em que empresas combinadas com suas indústrias estão mergulhadas, notam-se confrontos a todos os níveis e isto é comparado a imagem do oceano vermelho. Nestes ambientes, o volume de actividade e as leis reguladoras são geralmente definidas de forma própria (Eskandari *et al.*, 2015).

O mais claro ainda é o facto de que, cada uma destas empresas luta no sentido de apropriar-se da fatia em posse dos outros, tornando o espaço num ambiente em que cada um procura validar os efeitos de seus produtos e serviços em detrimento dos efeitos de produtos e serviços dos outros (Kim & Mauborgne, 2005). Este é um indicador de que, estando o mercado congestionado e o número de concorrentes crescendo, a quota de mercado e as oportunidades de lucro decrescem. Tal concorrência conduz ao desaparecimento de muitas empresas, o que de forma metafórica diz-se que isto com certeza vai ensanguentar o oceano.

Por outro lado, nos dias que correm, nasce dentre as perspectivas estratégicas, o conceito visto como sendo oceano azul. Este conceito chama atenção as empresas e indústrias perante o facto de que não há nenhum mercado impossível de conquistar (Burke *et al.*, 2009). Significa dizer que, pode não ser o mercado o elemento regulador das acções empresariais. Esta noção abre a possibilidade das empresas assumirem o controlo, já que concorda-se de que são elas que em última instância criam necessidades para os mercados através das suas invenções.

Ainda de acordo com Burke *et al.*, (2009) existem muitas oportunidades de crescimento e maximização de lucros de forma rápida. Porém, podem não existir muitas formas de sobrevivência a longo prazo. Enquanto aparentemente as regras de jogo não foram definidas, o oceano azul permanece entendido como inovação e razão de ser da inovação no mundo de negócios pois permite criar nova procura e oferecer capacidade de seleção dos mercados.

O olhar sobre os argumentos acima pode não ser suficiente para clarificar o sentido dos dois oceanos estratégicos. Por isso, o quadro abaixo pode servir de auxílio na compreensão do facto:

**Quadro 1. Distinção Entre os Dois Oceanos**

Oceano vermelho	Oceano azul
Concorrência no mercado actual	Criação de novos mercados
Batalha entre competidores	Anulação da competição
Tirar proveito da procura	Criar e capturar novos mercados
Escolher entre valor e custo	Combina os dois factores: valor e custos
Coordena todo sistema e a actividade da empresa com actividade da diferenciação ou custos baixos	Coordenar sistemas quantitativos e actividades das empresas e simultaneamente perseguir a diferenciação e custos baixos
Existem padrões e regulamentos pré-estabelecidos	Os limites e padrões são estabelecidos por criadores ou inventores
Turbulência severa, a água tem sido sangue	Ausência da turbulência e calma relativa, água revela-se azul

**Fonte:** (Eskandari *et al.* 2015)

O oceano vermelho representa o confronto cerrado entre empresas orientadas pela estratégia competitiva. Nesta perspectiva os mais fortes e aqueles que gozam o privilégio de protecção dos governos, não só têm oportunidade de imitar-se entre si, como também de levantar barreiras, impedindo aproximação dos potenciais entrantes. Além disso, a presente ilustração sugere alguma concordância com Ansoff & MacDonnell (1990), na sua abordagem a respeito da penetração de mercado, quando aponta para os constrangimentos de legais e de retalhação. Certamente a frequente presença destes constrangimentos torna os mercados competitivos mais turbulentos, o que por sua vez encurta a vida das empresas nestes mercados. Este cenário favorece grandemente a aceitação da estratégia do oceano azul como caminho singular para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas no longo prazo.

### 3. Conclusões

Em suma, o estudo nota que a operacionalização da estratégia competitiva aparenta-se com mais facilidades de interpretação no seio das empresas do que a do oceano azul. Esta noção de entendimento faz com que os mercados mais livres sejam de tal forma atractivos que a corrida para estes ofusque qualquer consequência desfavorável. Porém, torna-se claro que, embora a concorrência resulte em criatividade, o convívio directo e permanente entre empresas cria condições facilitadoras de imitação.

Este pressuposto reforça a orientação de que as empresas não devem repousar sobre as suas inovações, significando que elas devem inovar e inovar sempre. Por esta linha, a inovação aparece como algo desprovido de qualquer protecção. Adicionalmente, a estratégia competitiva alarga o fosso entre os países desenvolvidos e os subdesenvolvidos, perpetuando desta forma não só a relação ganha-perde entre empresas e consumidores, mas também o conflito com os princípios éticos e de responsabilidade social. Por isso, entende-se que, a longo prazo, fruto da imitação e transacções ganha-perde, a estratégia competitiva não garanta sustentabilidade.

Em contraste, a estratégia do oceano azul procura transformar a percepção da gestão estratégica, trazendo a ideia de que a inovação não deve ser reduzida a um mero instrumento sujeito a imitações. Em vez disto, deve ser reconhecida como fruto do conhecimento que por sua vez resulta da ciência. Por outras palavras, o sentido desta vai para muito mais além da disputa por produtos e serviços já existentes. Desta forma,

substitui vantagem competitiva por inovação de valor como condição determinante para o sucesso, onde empresas têm oportunidade de criar procura e explorar mercados férteis. Para investigar qualquer dessas escolas de pensamento foi apresentado uma ilustração do modelo teórico, que conclui que a estratégia competitiva e o oceano azul não são estratégias incompatíveis, apenas enquadram-se em momentos e circunstâncias diferentes, direcionando uma para curto prazo e outra para longo prazo.

O resultado da observação feita ao longo do estudo aproxima-se mais à ideia de que, embora se ambicione alcançar benefícios do oceano azul, a curto prazo as empresas menos esclarecidas terão de competir. Já a longo prazo, a estratégia do oceano azul mostra mais elementos de sustentabilidade, na medida em que uma inovação com valor credível, definitivamente impede imitações, reduz custos e elimina factores promotores de competição nos mercados.

Por isso, de acordo com as orientações do estudo, a ideia de inserção do pensamento da estratégia do oceano azul no processo de gestão estratégica de negócios de diferentes empresas no mundo, pode proporcionar condições para o crescimento de várias indústrias e conseqüentemente o desenvolvimento das economias.

### **Referências Bibliográficas**

Ansoff, Igor H. & Edward MacDonnell, (1990). *The New Corporate Strategy* (1<sup>st</sup> ed. New York: Wiley).

Branson, Richard, (2008). *Business Stripped Bare: Adventures of a Global Entrepreneur* (3<sup>rd</sup> ed. London: Virgin Books).

Burke, A., Stel, V. A., & Thurik, R. (2009). *Blue ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence*, Investigating blue ocean v. competitive strategy: statistical analysis of retail industry; EIM Research Report H200801, 2009, [September, 6<sup>th</sup>], pp 1-25.

Chaudhary, Priyanka & Soni, Vijeta (2013). IOSR Journal of Humanities and Social Science, *A Utilitarian Perspective on Business*, Vol. 14, no. 5 [Sep-Oct.], pp 75-88.

Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2004). *Planeamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações* (8<sup>a</sup> ed. São Paulo: Elsevier).

Dessler, Gary, (2002). *A Framework for Management* (2<sup>nd</sup> ed. New York: PE/Prentice Hall).

Drucker, Peter F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship* (1<sup>st</sup> ed. London: Heinemann).

- Eskandari, M. J., Miri, M., & Allahyary, A. (2015). *Thinking of the blue ocean – strategy beyond the competition*, Asin Journal of Research in business Economics and management, 2015, pp 1-12.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8<sup>th</sup> ed. London, New York: FT/Prentice Hall).
- Kim, Chan & Mauborgne, Renée (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant* (1<sup>st</sup> ed. New York, London: INSTAREAD).
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary (2008). *Principles of Marketing* (12<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson/Prentice Hall).
- Laudon, Kenneth C. & Laudon Jane P. (2004). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (8<sup>th</sup> ed. New York: International Edition).
- Parente, Pedro (2018). Angop, Agência Angola Press, *Discurso do Presidente João Lourenço no Forum de Negocios Angola-EUA*, NY, online em, [www.angop.ao/angola/pt-pt/noticias/politica/2018](http://www.angop.ao/angola/pt-pt/noticias/politica/2018) [Baixado 12/10/2018].
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1<sup>st</sup> ed. New York: FP/Free Press).
- Rickards, Tudor & Murray, Clark, (2006). *Dilemmas of Leadership* (1<sup>st</sup> ed. London, New York: Routledge).
- Schein, Edgar H. (2006). *Organizational Development* (1<sup>st</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass).
- Sheffrin, O'Sullivan, (2004). *Survey of Economics: Principles and Tools* (2nd ed. New Jersey: Prentice Hall/Upper Saddle).