

ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL: RELATO DE UMA IMPLANTAÇÃO BEM SUCEDIDA EM UM SETOR EM MATURIDADE E EXCESSO DE OFERTA

BRUNO NASCIMENTO VIEIRA

Fundação Instituto de Administração - FIA
brunonv@gmail.com

EDSON RICARDO BARBERO

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
edson-barbero@hotmail.com

ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL: RELATO DE UMA IMPLANTAÇÃO BEM SUCEDIDA EM UM SETOR EM MATURIDADE E EXCESSO DE OFERTA

1. INTRODUÇÃO

O arcabouço conceitual denominado “A Estratégia do Oceano Azul” (EOA) procura, em última instância, transformar o tema Estratégica Competitiva substituindo a centralidade da terminologia "vantagem competitiva" por "inovação de valor" como seu conceito basilar (Burke, Van Stel e Thurik, 2009). Contrapondo-se aos autores da mais clássica orientação Estrutura-Condução-Desempenho, Kim e Mauborgne (2005) contestam a posição dominante que a *concorrência* assumiu na gestão estratégica. Objeta, ao menos em parte, a visão que a estratégia competitiva esteja apenas relacionada às forças econômicas do setor e que os competidores emularem as vantagens competitivas ao longo do tempo.

Considerado um conceito emergente, a "Estratégia do Oceano Azul" é um corpo de conceitos e ferramentas dirigido a encontrar novas propostas de negócios diante de um ambiente cada vez mais competitivo. A EOA foi desenvolvida por Kim e Mauborgne ao estudarem – de modo *ex post* - mais de 150 casos em 30 indústrias. Foi rapidamente absorvido pelo público executivo: desde o seu lançamento, empresas de renome como a Coca-Cola, Deloitte, Procter & Gamble e HP usam seus conceitos para investigar novas áreas de negócio.

Apesar de tal pujança há críticas quanto a aplicabilidade das ferramentas apresentadas pela EOA. Parece relativamente simples compreender os casos debatidos na obra, mas se critica a dificuldade – de modo *ex-ante* – de implementar as ferramentas propugnadas.

Com isso em mente, o anseio principal do presente relato técnico é **apresentar e discutir a implementação de algumas das técnicas da EOA em uma empresa multinacional de grande porte situada em um setor em maturidade e com redução de margens de lucro.** Mais particularmente, visa-se a **indicar os principais fatores facilitadores e dificuldades** que surgem ao se empreender esforços neste sentido. Assim, embora apresente-se parte dos resultados de conteúdo do projeto, a pretensão principal está no *processo de geração das estratégias*. Também não se objetiva relatar os eventos ocorridos na implementação dos planos. Questiona-se: **Que procedimentos, métodos e etapas podem ser considerados bem sucedidos ao se levar a cabo formulações estratégicas com base no arcabouço da EOA? Como superar as dificuldades para se elaborar curvas de valor que de fato representem as premissas da EOA? Em complemento, que barreiras surgem e como se pode superá-las?**

Visa-se contribuir com um relato de natureza técnica – não teórica – com efeitos profissionais. Descreve-se uma iniciativa bem sucedida refletindo a experiência de um conjunto de executivos. Não obstante, procurou-se a construção do saber com respaldo metodológico. Utilizou-se uma “observação participante”, pois o pesquisador foi um dos responsáveis pela implantação da iniciativa. Além deste método, foram realizadas entrevistas com pessoas que compartilharam experiências, direta ou indiretamente, com a elaboração das estratégias. Também foi desenvolvida uma análise documental por meio da qual foi possível extrair dados relevantes sobre os facilitadores e dificultadores das questões-problema supra-expostas.

O caso deste relato técnico foi desenvolvido no Brasil em uma siderúrgica multinacional que será retratada como empresa Alfa. Almeja-se que este trabalho auxilie futuros projetos em que se deseje implementar a EOA, sobretudo em ramos de *commodities*. Ao se desenvolver estratégias em tais indústrias é comum se enfatizar decisões que maximizem a eficiência operacional, dado que as possibilidades de agregação de valor ao cliente se tornam escassas

(GREENWALD e KAHN, 2005). Justifica-se o presente relato, inclusive, porque não se encontrou, na revisão da literatura, um número significativo de casos que relatassem a aplicação prática da EOA diante dos desafios de um setor maduro e com dificuldades de diferenciação. Para melhor compreensão do domínio conceitual desta problemática, resume-se, no item abaixo, as contribuições teóricas mais relevantes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO: EOA E VANTAGEM COMPETITIVA

O presente relato técnico insere-se no contexto teórico acerca de *como*, no longo prazo, as empresas geram retornos econômicos superiores a seus acionistas. Encaixa-se, assim, no campo da Estratégia Empresarial. Mais particularmente, reforça o debate sobre as reais fontes de vantagem competitiva e as possíveis estratégias adotadas por empresas. Esta breve fundamentação do campo teórico objetiva situar as contribuições sobre estes temas para enriquecer a apresentação dos resultados; não descreve o estado da arte sobre os temas.

Kim e Mauborgne (2005) objetivam originar estratégias que superem a competição. Trata-se de um arcabouço conceitual que visa - mesmo que de modo não completo - superar a clássica visão da estrutura competitiva do setor como condutora da rentabilidade das companhias. Tanto as teorias de Porter e colegas como a Estratégia do Oceano Azul enfatizam a premência de se evitar a concorrência. Alguns de seus pressupostos, contudo, são diversos.

No âmbito da estratégia competitiva, percebe-se preponderância na academia de que a prevenção à concorrência fundamenta-se nos recursos da empresa (Penrose, 1959). De acordo com tal perspectiva, a posse de recursos únicos e difíceis de imitar cria uma vantagem competitiva sustentável e aumenta os lucros. Ao longo do tempo, contudo, outras empresas replicam o que já foi um recurso único, número de rivais aumenta e os lucros reduzem. Consistente com tais observações, Teece *et al.* (1997) destacam a importância das chamadas “capacidades dinâmicas” para criar continuamente recursos que gerem novas vantagens sustentáveis. Com isto em mente, não obstante, McEvily e Chakravarthy (2002) indicam a propensão das próprias capacidades dinâmicas de serem também replicadas. Dito de outro modo: de acordo com as perspectivas *mainstream* da estratégia, a inovação proporciona apenas resultados no curto prazo.

Em contraposição, os defensores da EOA advogam uma visão mais otimista do impacto da inovação sobre a rentabilidade da empresa. Segundo eles, se existem barreiras à imitação e se as empresas encontram mercados não explorados - ou criam nova demanda - por meio da inovação, então a principal preocupação estratégica das empresas não deve ser gerir a concorrência, mas sim manobrar a inovação (Burke, Van Stel e Thurik, 2009).

Para se desvencilhar da tradicional competição com os rivais – e da clássica dicotomia entre estratégias de custo ou diferenciação - pelos mesmos clientes, Kim e Mauborgne (2005) apresentam uma abordagem cujo principal objetivo é levar a empresa para um “oceano” ainda inexplorado (ao que denominam “oceano azul”).

O cenário até então conhecido, com muitos rivais competindo entre si sempre pelos mesmos clientes é representado pelos idealizadores da teoria como “oceanos vermelhos”, repletos de tubarões, simbolizando os rivais. A consequência desta competição é a baixa rentabilidade. Caminhando rumo ao oceano azul, a empresa se distancia dos concorrentes e, ao mesmo tempo, atrai uma parcela de mercado com exclusividade. A EOA retrata a busca por espaços mercadológicos únicos onde a concorrência ainda não se estabeleceu.

BURKE *et al* (2008) utilizam a “Teoria da Praia” para comparar as duas perspectivas: vantagem competitiva e estratégia do oceano azul. A teoria da praia possibilita comparar as ideias centrais de cada uma das diferentes visões. Essencialmente, a teoria aborda as empresas, representados por vendedores de sorvetes idênticos, que oferecem os mesmos produtos e serviços para um mesmo mercado (a praia). A figura 1 ilustra os vendedores de

sorvete e a praia. Nela existem três vendedores de sorvete e apenas uma única praia. A única diferença entre eles é a localização, uma vez que estão distribuídos ao longo da costa, uniforme nos aspectos de demanda e mercado existente. Para Porter (1989), os três competidores neste mercado tentarão maximizar sua rentabilidade por meio da diferenciação na mesma “praia,” disputando os mesmos clientes entre si. Caso uma nova empresa entre na competição, igualmente tentará se diferenciar dos demais, distribuindo-se uniformemente ao longo da praia. Entretanto, a demanda por sorvetes continua a mesma e com mais uma empresa no cenário; mais uma vez a rentabilidade diminui.

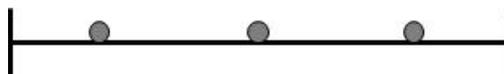


Figura 1 - Uma praia e três vendedores de sorvete

FONTE: BURKE *et al*, 2008, p.7

A figura 2 é caracterizada pelo início da estratégia do oceano azul. Nela é possível visualizar duas novas praias que até então eram desconhecidas. A demanda desse mercado pode não ser aparente até que se inicia a venda de sorvetes. Simultaneamente, dois novos vendedores são inseridos no mercado. Um deles se desloca da praia em que competia com os demais para outra até então inexplorada, em que ele não disputa clientes com ninguém, pois é o único vendedor de sorvetes naquela praia. Esta praia pode ser caracterizada como o oceano azul do vendedor.



Figura 2 - Três praias com estratégias competitivas e oceano azul

FONTE: BURKE *et al*, 2008, p. 7

Neste cenário observa-se que o número de vendedores de sorvete – empresas – aumentou e a rentabilidade das empresas também, o que implica que a rentabilidade das empresas não está relacionada negativamente ao número de competidores. Expandindo os limites da fronteira de atuação, uma empresa pode descobrir novos mercados e continuar com alta rentabilidade (BURKE *et al*, 2008). Este é um dos conceitos centrais da EOA.

O ponto chave para a criação de oceanos azuis é, segundo os idealizadores da teoria, a inovação de valor, com a mesma ênfase em *inovação* e *criação de valor*. Dar o enfoque apenas na criação de valor, sem inovação, tratar-se-ia de um aumento apenas incremental dos benefícios aos clientes; elemento insuficiente para que a empresa se distancie dos demais concorrentes e sobressaia-se no mercado.

Já a inovação sem valor seria motivada pela própria tecnologia em si, mas que não necessariamente implica que os clientes a desejem ou que estejam dispostos a pagar por ela de modo intenso. Com isso, é possível romper o dogma do *trade-off* valor-custo, em que se acredita que só é possível oferecer mais valor a custos mais altos ou mantendo-se o mesmo valor a custos menores (KIM e MAUBORGNE, 2005). Segundo a EOA, se a empresa posicionar-se, em uma “curva de valor”, de modo a ocupar espaços mais livres, ela poderá gerar tais resultados. A figura 3 ilustra a centralizada da ausência do *trade-off* entre diferenciação e custos.

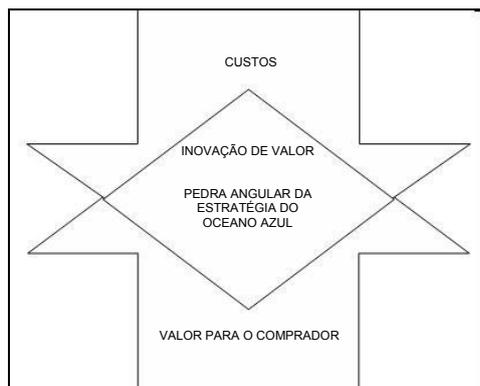


Figura 3 – Ausência de trade-off entre diferenciação e custos
 FONTE: Kim e Mauborgne (2005)

2.1 A Curva de Valor

Para um diagnóstico da situação corrente e mais facilmente se encontrar os espaços não explorados deve-se identificar quais são os atributos desejados pelos clientes e como cada rival auferir resultados. Tal esforço caracteriza, na teoria de Kim e Mauborgne (2005), a construção de uma “curva de valor”, uma das principais ferramentas para originar estratégias por meio da lógica do oceano azul.

Após a identificação dos atributos importantes para a demanda, compara-se a empresa aos principais concorrentes e analisa-se, de maneira ampla, quais os níveis de ofertas desses atributos. Na curva, o eixo horizontal representa os atributos e o vertical o nível de oferta desses atributos por cada uma das empresas do setor. As curvas na matriz são chamadas de curva de valor.

Abaixo, ilustra-se um exemplo de curva de valor do setor aéreo norte-americano. A elucidação exibe os atributos que se baseiam a competição das empresas naquele mercado (horizontal). Os atributos do exemplo são preço, refeições oferecidas à bordo, sala de espera para embarque, escolha dos assentos, voos com conexão para outros destinos, serviços à bordo amigáveis e velocidade.

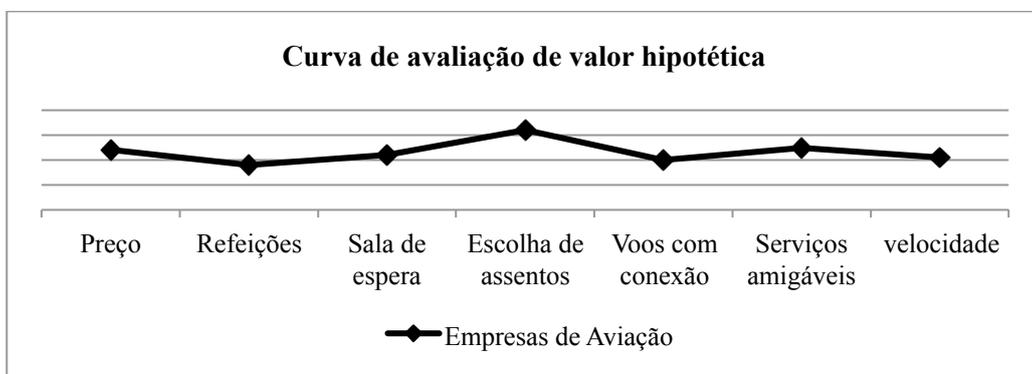


Figura 4 - Matriz de avaliação de valor
 FONTE: Kim e Mauborgne, 2005, p. 37

Para criar o oceano azul, ou seja, romper o dogma do *trade-off* valor-custo e criar uma nova curva de valor, a curva de valor atual deve ser questionada sob a ótica de quatro ações: eliminar, reduzir, elevar e criar. Conhecido como modelo das 4 ações, todas as quatro perguntas devem ser respondidas para criar uma nova curva de valor. Esse modelo é visual e

de fácil compreensão, o que permite o envolvimento de todos os níveis da organização, aumentando o comprometimento na execução da estratégia.

Aos responder as quatro perguntas, a empresa é forçada a buscar, simultaneamente, diferenciação e baixo custo. A diferenciação é atingida quando se responde ao questionamento do que deve ser criado ou elevado. Identificando o que é necessário reduzir ou ser eliminado, os custos serão reduzidos conseqüentemente (JUSSANI *et al*, 2010). Muitas empresas apenas criam (sem valor) ou elevam seus atributos, sem considerar o que poderia ser reduzido ou eliminado para o setor, resultando em uma alta estrutura de custos. A maioria dos atributos é considerada indispensável por quaisquer setores, pois sua comparação com os concorrentes ocorre através da maior entrega de valor e é nisso que a empresa compete, mas sempre no mesmo oceano vermelho.

Deste modo, à guisa de uma síntese, a EOA pode ser compreendida como as seguintes contribuições: (i) as empresas precisam buscar espaços únicos e defensáveis; (ii) é possível se atingir espaços em que há grande diferenciação e, concomitantemente, redução de custos; (iii) a EOA depende da inovação de valor - não vantagem competitiva - e deve tentar atrair os não clientes (mercados atualmente não atendidos).

3. ANÁLISE DO CONTEXTO: MATURIDADE E EXCESSO DE OFERTA NO SETOR SIDERÚRGICO

O contexto dentro do qual se insere o presente relato técnico é aquele do setor siderúrgico no Brasil entre os anos de 2009 e 2013. Trata-se de um ramo de negócios importante para a economia nacional. O Brasil é o 9º maior produtor de aço do mundo e o setor produtor deste metal representa aproximadamente 4% do PIB do Brasil. O parque industrial é formado por 29 usinas com faturamento bruto de cerca de US\$ 35 bilhões (Instituto Aço Brasil, 2012). Tal setor vem sofrendo, contudo, com a queda do preço do aço e consecutivos incrementos de cotação do minério de ferro, principal matéria-prima utilizada. Isso tem feito com que as siderúrgicas trabalhem com margens incrementalmente menores. Entre 2006 e 2012, por exemplo, a exportação de aço brasileiro caiu praticamente à metade (Instituto Aço Brasil, 2012).

A competição internacional tem sido muito acirrada com a indústria siderúrgica da China, que comandando o mercado mundial. Aquele país implementou uma política de uso intensivo da capacidade de produção de seu enorme parque fabril, ao mesmo tempo em que sua economia desacelerou. Com isso, a indústria siderúrgica chinesa respondeu por cerca de 50% da produção mundial em 2013, enquanto o setor se retraía em muitos países do mundo (Ribeiro, 2013). Como consequência, as importações indiretas de aço cresceram, entre 2002 e 2012, mais de quatro vezes no Brasil (Instituto Aço Brasil, 2012) e as usinas chinesas fecharam, em 2013, com o recorde de aproximadamente 800 milhões de toneladas produzidas, crescimento da ordem de 8% em relação ao ano anterior (Ribeiro, 2013). Além de atender sua demanda interna, as siderúrgicas chinesas foram agressivas em exportações; isto provocou um excesso de oferta mundial e forte achatamento dos preços.

A priori, por se tratar de uma *commodity* diante de tal contexto, a maioria dos *players* acreditava que seria impossível competir a não ser em preço, o que levava ao entendimento que a estratégia genérica de menor custo seria a única aplicável. No contexto da empresa aqui estudada isso significaria continuar a navegar – na nomenclatura da EOA - pelos oceanos vermelhos já conhecidos: incrementar ganhos de eficiência produtiva.

Este foi o contexto motivador do trabalho aqui relatado. Para atingir o objetivo de se diferenciar da concorrência foi escolhido o arcabouço conceitual de Kim e Mauborgne (2005). Havia a perspectiva de que - com uma nova lógica de pensamento estratégico e extraindo-se informações de uma diversidade de fontes - se conseguiria gerar estratégias além

das adotadas até então. A soma de multiplicidade de visões com um método sólido configurava o alicerce da iniciativa. Muito trabalho em coleta e análise de dados, contudo, seria necessário. O item a seguir relata tal diligência.

4. ANÁLISE DA INTERVENÇÃO ADOTADA: A CONSTRUÇÃO DA NOVA CURVA DE VALOR

Este item apresenta o modo por meio do qual foi desenvolvido o conteúdo da nova estratégia de uma das unidades da siderúrgica multinacional Alfa. O pressuposto percebido pela maioria dos executivos é a de que seria necessário obter-se visões fora do corpo de indivíduos tipicamente envolvidos com o planejamento estratégico. A EOA configurou-se como uma possível ferramenta para se sobrepujar os desafios indicados no item 3. Isto porque era entendida como “pensar fora da caixa” - chavão frequentemente utilizado para se referir a necessidade de se transformar o modelo de negócios da companhia.

Até o presente projeto ser levado a cabo, a empresa enfocava suas decisões estratégicas em ganhos de produtividade. Essencialmente, referia-se a incrementos da eficiência produtiva, melhorias no *supply chain management* entre outros projetos estratégicos. Embora algumas iniciativas do tipo “downstream” – aquelas que procuravam adiantar-se na cadeia de valor em direção ao cliente – tivessem sido executadas, a ideia da EOA era mais radical. A situação competitiva à época deste projeto premia para soluções com tal radicalidade.

4.1 Estruturação e equipe de trabalho

Diante do desafio de se implementar a EOA, a empresa optou por não usar nenhum recurso humano externo, mesmo que tal decisão implicasse em mais tempo despendido com pesquisas e estudos acerca dos conceitos teóricos quando comparado com o uso de consultorias. Não se podia desprezar o custo financeiro envolvido na contratação de uma consultoria, mas a principal razão para tal decisão foi garantir a confidencialidade do projeto, já que as principais consultorias também trabalhavam com outros grandes *players* do setor. Aqui já se relata uma especificidade interessante do presente relato técnico, pois muito frequentemente consultorias internacionais – tais como Bain&Company, Monitor ou Mckinsey – seriam acionadas.

A equipe envolvida no projeto foi formada por 23 pessoas, desde analistas a gerentes, sendo estes últimos ocupantes de funções relevantes e estratégicas na organização. A heterogeneidade das áreas de atuação de cada membro, como *supply chain*, IT, Marketing, Engenharia etc., contribuiu para que cada etapa do projeto pudesse ser analisada de diferentes perspectivas.

Uma vez formada a equipe, iniciou-se o planejamento para coletar as informações necessárias. De posse das informações preliminares, já era possível identificar algumas tendências de comportamento dos clientes - sobretudo suas principais queixas - que mais tarde se tornariam oportunidades para gênese de novas estratégias. Essas expectativas foram discutidas em *workshops* estratégicos internos, envolvendo a alta direção da companhia, para alinhar com a estratégia da empresa. Algumas oportunidades identificadas, como a possibilidade de oferta dos mesmos produtos com maior valor agregado, precisavam ser discutidas para tomar a decisão se a empresa ofereceria ou não tal produto e dar continuidade nos trabalhos para tornar a ideia viável ou simplesmente não faria parte da estratégia (estratégia não realizada).

As oportunidades que deveriam continuar sendo exploradas foram mais debatidas em grupos focais, tornando-a cada vez mais tangível. Um problema que se percebeu é que os *workshops* estratégicos e as entrevistas com clientes ofertavam apenas as noções mais abstratas. Neste

ponto, foram envolvidos os principais gestores dos processos funcionais para analisar taticamente sobre como converter as oportunidades identificadas em ganhos reais. Diversas hipóteses e soluções surgiram com os debates nos *workshops*, mas todas as hipóteses foram testadas e avaliadas em outra rodada de grupo focal. A figura abaixo demonstra as principais etapas do trabalho.



Figura 5 – Macro etapas para criação da curva de valor

FONTE: Os autores com base em documento da empresa Alfa, 2014

O objetivo final, conforme indica a última etapa da figura 4, era a construção da curva de valor (ver referencial teórico). Tal ferramenta de formulação de estratégias conteria as principais iniciativas agregadas e de longo prazo que a companhia se dedicaria. Interessantemente, a preferência foi por uma construção contínua da curva. Isto é, mesmo que a figura acima indicasse que se objetivava sua construção final apenas com a consumação do processo inteiro, optou-se por construí-la ao longo dos *workshops* de modo incremental. A versão primitiva da curva de valor surgiu no primeiro *workshop* e foi sendo lapidada ao longo das demais etapas. Tal processo incremental vai ao encontro de algumas das principais teorias sobre geração de “ideias estratégicas” (ROOS, 2006). De acordo com tais perspectivas, a origem das estratégias disruptivas tende a estar relacionada com mecanismos menos formais e contínuos de reflexão (MINTZBERG, 2004). Neste sentido, a configuração “ao longo do processo” da curva de valor parece ter sido um dos fatores de sucesso da presente iniciativa.

4.2 Coleta de dados: Entrevistas e *Focus Groups*

Para a construção da curva de valor, mais propriamente na definição dos atributos pelos quais as empresas são comparadas pelos clientes e avaliar a aderência de cada empresa a cada um dos atributos, acreditava-se ser fundamental ir à campo e ouvir todas as partes interessadas. A multiplicidade de fontes de informação e heterogeneidade das visões era considerada essencial. De certo modo, esta etapa pode ser considerada a mais crítica, pois demandou muito esforço para coletar o maior número de dados. Uma interpretação equivocada poderia provocar ações indesejadas, como a definição de atributos que não fizessem sentido para os clientes. Ouvir as diferentes perspectivas também minimizaria a aplicação de recursos onde não houvesse potencial para inovação de valor.

Definição do público a ser entrevistado. O primeiro passo foi identificar os principais processos de atendimento ao cliente, desde seu primeiro contato com a empresa até o recebimento do produto para que se pudesse avaliar a satisfação dos compradores em relação

a cada um dos processos. Para que as informações coletadas fossem relevantes, seria preciso que o público entrevistado tivesse conhecimento suficiente para avaliar o processo, de maneira justa, emergindo oportunidades até então desconhecidas. Um comprador, por exemplo, provavelmente não poderia avaliar com precisão a qualidade do serviço de entrega, mas sua avaliação acerca do processo de vendas da empresa tenderia a ser mais rica em informações e ilustrações.

Neste sentido, havia um consenso de que o público que mais influenciaria a tomada de decisão na escolha do produto deveria ser o principal entrevistado. Isto inclusive provocaria maior adesão à execução da estratégia quanto esta fosse implementada. Contudo, esse público comprador – com suas características e necessidades – são constantemente mapeados e a maioria das melhorias ou inovações sempre buscava satisfazer *suas* necessidades. Culturalmente, os demais públicos sempre foram desconsiderados por não configurarem o consumidor final do produto. Como ver-se-á adiante, esta busca por multiplicidade – e não trivialidade nas ideias geradas – das fontes de informação se configurou como um dos grandes facilitadores do processo; uma vez que se buscava criatividade no processo estratégico, precisava-se, igualmente, de fontes “fora da caixa” de informação.

Inclusive, neste sentido, em busca de maior representatividade para a criação da curva de valor, a empresa optou por entrevistar, além do público comprador principal, seis outros públicos diferentes: responsável pelo departamento de suprimentos, técnicos responsáveis pela especificação e detalhamento dos serviços oferecidos, almoxarifes – responsáveis pelo recebimento, conferência, armazenagem e organização do produto no local de utilização – e gerência responsável pela operação que consome o aço, além de dois outros públicos técnicos especialistas na utilização do produto e processo produtivo do cliente.

As necessidades mapeadas de cada um desses públicos permitiriam a empresa atende-las de tal forma que eles teriam alto potencial para se tornarem influenciadores na tomada de decisão de compra do produto. Como esse público raramente teve suas necessidades atentadas, um mínimo de esforço empregado para atender suas necessidades poderia ser suficiente para atingir alto índice de satisfação.

A definição do público-alvo das entrevistas, principalmente os clientes e não-clientes, levou em consideração a definição dos processos mencionados acima e quais seriam as pessoas que melhor poderiam avaliar cada uma de suas etapas. Para avaliar o processo de vendas, o comprador seria a pessoa mais indicada. Já para o recebimento de material, o público seria o almoxarife. Embora cada público tivesse sua especialidade, todos foram entrevistados sobre todos os processos, mas suas percepções tinham um peso maior sobre o processo em que atuavam. Objetivou-se, com isso, enriquecer a visão sistêmica do relacionamento entre a empresa e tais *stakeholders*.

Por se tratar de um projeto em âmbito nacional, que de certo modo traria uma padronização do produto oferecido aos clientes, foram selecionados clientes dos principais polos consumidores de seus produtos, nas cinco regiões. Essa abordagem permitiu identificar certos traços regionais e diferentes percepções em relação a um mesmo atributo. Enquanto a região de São Paulo, por exemplo, priorizava pontualidade na entrega, esta aparece apenas na 5ª posição na região metropolitana de Recife.

Outro fator considerado na escolha dos clientes, além da localização geográfica, foi o tamanho desta empresa compradora. Clientes maiores tendem a ter uma estrutura também maior ou processos mais automatizados. O alto nível de automatização destes clientes pode suprir algumas necessidades que são agregadas ao produto, podendo até mesmo ser eliminados. Entretanto, o mesmo não pode ser observado em clientes menores, tornando tal item no produto imprescindível e peremptório na escolha do fornecedor. Ao todo, foram entrevistados 1.160 pessoas.

Preparação das entrevistas e entrevistadores. Como dito anteriormente, os entrevistadores escolhidos para realizar a pesquisa foi a própria equipe do projeto. Além da confidencialidade já apresentada, a opção por pessoas internas visou a garantir que entrevistadores seriam conhecedores do processo e verdadeiros objetivos da pesquisa. Um entrevistador também poderia se deparar com outras oportunidades implícitas, que não seriam explorados caso seguisse um protocolo, mas que ele poderia obter mais informações a respeito. Outro benefício indireto - que posteriormente se refletiu nas ações do projeto - foi a aproximação da empresa com o cliente. O fato de lidar face-a-face gerou um impacto muito maior, sentimento de mais responsabilidade e de compromisso com o cliente. muito melhor em termos de profundidade de análise do que simplesmente ler um relatório elaborado por um terceiro sobre o resultado da entrevista.

Para garantir que todas as oportunidades fossem mapeadas, as entrevistas foram realizadas em dupla, sendo uma pessoa ligada diretamente ao processo (por exemplo, um gerente de vendas entrevistando um comprador do cliente) e outra de outra especialidade. Isto gerou duas óticas distintas que posteriormente, no relato de cada entrevista, foi altamente considerado. Foi utilizado um questionário estruturado, com perguntas elaboradas de forma que não influenciasses a resposta do entrevistado. Ao invés de perguntar qual a melhor opção entre duas alternativas - A e B, por exemplo - a questão foi elaborada de forma que o entrevistado não ficasse limitado às 2 alternativas, mas sim pudesse propor qualquer uma que até então era desconhecido pelos entrevistadores. As perguntas, assim, tenderam a ser abertas.

A entrevista não foi restrita aos clientes, mas também os não-clientes, isto é aqueles que compram o mesmo produto dos concorrentes. Dessa forma, foi possível captar a suas percepções sobre os serviços e produtos oferecidos pelos concorrentes. Est “inteligência competitiva” era vital para a construção mais precisa da curva de valor. Como visto na revisão teórica, ela exige o mapeamento da posições dos rivais. Líderes da organização, entre eles diretores e vice-presidente, também foram entrevistados para dar uma ótica mais estratégica sobre o direcionamento a ser seguido, quais seriam as oportunidades que eles enxergavam e aquelas que não eram centrais para a organização e não deveriam ser estudadas.

Também foram entrevistados pessoas diretamente ligadas à operação, como os operadores, técnicos e motoristas, que contribuíram com suas percepções do que poderia ser melhorado. Referências externas, como outras empresas reconhecidas por serem *benchmarking* em algum tipo de processo semelhante, foram também estudadas e entrevistadas. Foram ao todo 25 empresas neste quesito.

Processos Internos	Pesquisa de Clientes	Concorrência	Referência Externa	Visão Estratégica	Visão Operacional
	7 públicos				456 vendedores
	176 obras	26 clientes	25 empresas		59 analistas
29 unidades industriais	426 entrevistas	50 entrevistas	40 envolvidos	46 entrevistas	90 motoristas
45 envolvidos	8.526 perguntas	2.350 perguntas	96 horas	650 perguntas	+10.000 perguntas
120 horas	130 horas	20 horas	13 artigos acadêmicos	70 horas	200 horas

Figura 6 – Fontes de informação para construção da curva de valor

FONTE: Os autores, baseada em documento da empresa Alfa, 2014

Focus group. A análise dos dados coletados nas entrevistas permitiu o agrupamento de algumas características, dando origem à definição dos atributos. Para aprofundar os atributos coletados na fase de entrevistas, realizou-se grupos focais os quais, inclusive, permitiu que a equipe se entranhasse nas questões mais chave e, também, que avaliasse a transferibilidade e confiabilidade das informações obtidas. A condução destes grupos foi feita por uma consultoria especializada, por já possuir uma estrutura adequada que permitia a interação entre os participantes. O anonimato do patrocinador do focus group permitiu que os participantes não se deixem influenciar por suas experiências ou relacionamentos com a empresa patrocinadora.

Na primeira rodada de focus group o objetivo era validar os atributos. Após validação e surgimento de propostas para criar uma nova curva de valor, houve outra rodada de discussões em grupo, mas dessa vez a intenção foi verificar a viabilidade das mesmas. Após confirmar se o cliente realmente estaria interessado por um incremento em um atributo, era preciso saber o quanto estaria disposto a pagar a mais por aquele incremento. Em alguns casos, os participantes afirmaram que pagariam até 20% mais pelo produto caso apresentasse uma melhora considerável em um determinado atributo, corroborando para a configuração de uma estratégia do oceano azul, indicado por Kim e Mauborgne (2005).

4.3 Nova Curva de Valor

Após a identificação dos pontos em comum levantados pelos entrevistados, foram necessárias várias tentativas para consolidá-los de forma a transformá-los em atributos para comparação.

Já pensando na curva de valor que seria construída em seguida, os atributos foram direcionados de forma que facilitasse a sua construção, o que pode ter induzido os atributos identificados. Percebeu-se que a maneira como um atributo era escrito influenciava diretamente a matriz elevar-reduzir-elevar-criar de Kim e Mauborgne (2005). Um certo atributo, escrito de uma maneira, poderia ser colocado no quadrante “elevar” da matriz. Todavia, o mesmo atributo, escrito de maneira diferente ou com o uso de adjetivo poderia ser encaixado no quadrante “reduzir”. Como exemplo, o uso do adjetivo “complexidade” em referência à um atributo induzia com que ele tivesse de ser reduzido ou até mesmo eliminado. Caso fosse utilizado o adjetivo “simplicidade” este deveria ser elevado ou criado.

A matriz apresentou-se como uma importante ferramenta para a construção da curva de valor, pois facilitou a classificação dos atributos e conseguiu passar uma mensagem de maneira clara para os diferentes níveis da organização. Caso ela não fosse utilizada, poderia ser cometido o erro de, tradicionalmente, concentrar-se apenas naquilo que deveria ser melhorado. Os quatro quadrantes da matriz possibilitaram visualizar os atributos de maneira diferente, colocando-os à luz de um olhar crítico. Dessa forma, a metodologia induziu a identificar aquilo que deveria ser eliminado ou reduzido e não somente elevado ou criado. Deste modo garantiu-se - ou ao menos aumentou a probabilidade de sucesso - a plena aplicação da filosofia da EOA.

Talvez o ponto mais frágil da elaboração da curva tenha sido a dosimetria. Como quantificar a posição da empresa em relação à cada atributo e, principalmente, em relação à concorrência? Não se identificou, na revisão teórica, uma metodologia clara que quantifique os dados das entrevistas. Caso a opinião dos entrevistadores fosse unânime, certamente a nota também seria a máxima. As intensidades de cada atributo foram baseadas de acordo com a proporção em que apareceram nas entrevistas como crítica ou sugestão, sendo adequada a escala com a percepção dos entrevistadores. Neste sentido, aplicou-se uma análise de conteúdo quantificadora das expressões e indicações dos mais de mil entrevistados. Não se utilizou pacote de *software* para isso. A figura abaixo denota a curva de valor construída.

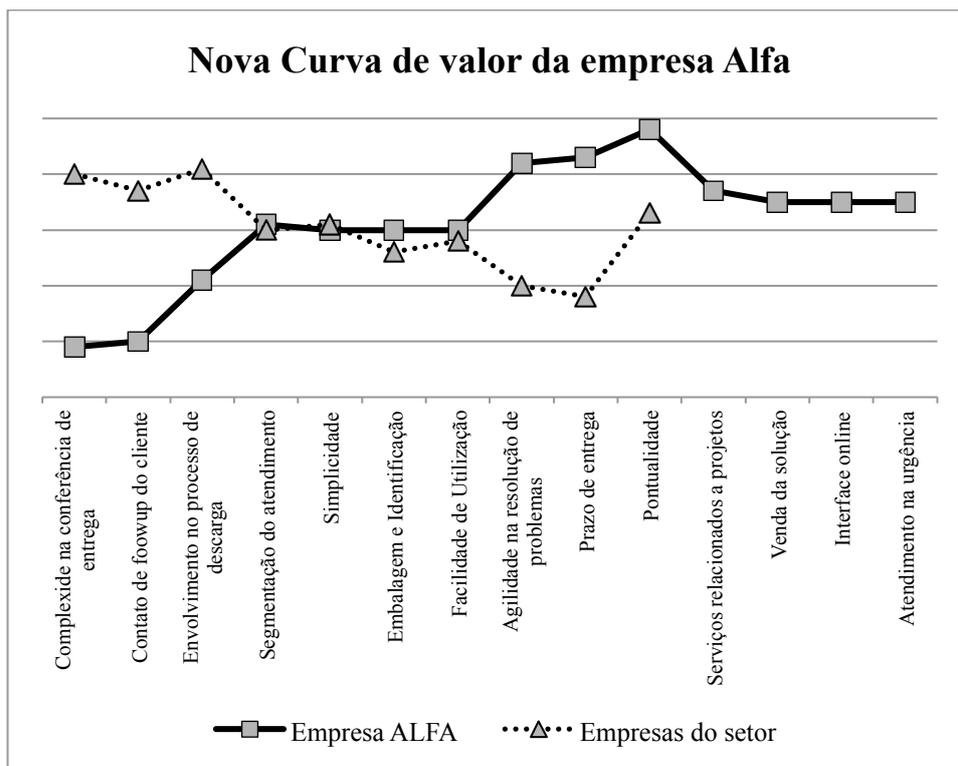


Figura 7 – Curva de Valor construída

FONTE: Os autores, 2014

Os atributos definidos a partir de todo trabalho de pesquisa e debates são aqueles representados no eixo x da curva de valor. Alguns são de simples entendimento e que podem ser aplicados a praticamente qualquer tipo de produto ou serviço, como “prazo de entrega” e “pontualidade”. Outros podem não ser facilmente interpretados, como o atributo “simplicidade”. Ao definir “facilidade de utilização”, fica entendido pelo cliente o quão simples e pronto o produto recebido está para ser utilizado imediatamente. No caso produto da empresa Alfa, ele deve ser de simples entendimento por qualquer pessoa que for utilizá-lo, não sendo necessário encaixar as peças, como em um quebra-cabeça. Este foi um dos elementos extraídos das entrevistas com clientes; internamente havia uma tendência muito evidente por tornar entregas mais “complexas”.

O atributo “simplicidade” é avaliado pela forma de se fazer um pedido, se é apenas uma ligação para a empresa ou requer envio de documentação, preenchimento de extensos formulários e outros procedimentos que de nada agregavam na visão dos entrevistados; apenas complicavam. O contato de *follow-up* do cliente indica a necessidade deste realizar contatos para obter informações sobre a entrega de seu pedido: se está no prazo, qual o tipo de veículo será utilizado para transportar o produto, entre outras informações.

Para desenhar a nova curva de valor, a empresa procurou traçar uma curva única, que se diferencie de forma aguda da sua atual posição e de seus concorrentes (ver figura), sendo singular e que seja possível uma estratégia que foque nos principais atributos. Na coleta de dados ficou nítida a reprovação, por parte dos clientes, quanto aos prazos de entrega e pontualidade. Estes atributos foram definidos como os principais que diferenciariam a empresa Alfa da concorrência.

O produto oferecido pela firma, por sua concepção, é oferecido pronto para ser usado, o que ocorre normalmente 1 ou 2 dias após seu recebimento e é um dos primeiros itens a serem utilizados pelo cliente, antecedendo quase todas as outras atividades e devem ser executadas na sequência, não podendo ser paralelas. Portanto, o cliente se organiza e prepara uma

estrutura para recebimento do produto. Caso a entrega não ocorra dentro do prazo esperado ou o produto não está conforme solicitado, há um grande desperdício de recursos do cliente e atrasa diversas outras atividades, o que impacta direta e negativamente a avaliação da empresa.

No mercado em que a empresa Alfa atua há ciência, pelos clientes, de que seus fornecedores cometem algumas falhas, mas que já são tidas como normais ou esperadas. Entretanto, quando a falha existe - foi constatado tanto no grupo focal quanto nas entrevistas - o ponto mais crítico é a agilidade da empresa em resolver estes problemas; interessante, os clientes indicaram não se importarem por eles existirem em si. Dessa forma, o atributo relacionado à agilidade na resolução de problemas foi o terceiro que mais a empresa decidiu investir para se destacar da concorrência.

Alguns atributos permaneceram quase no mesmo nível anterior, como é o caso de “embalagem e identificação”. Nestes casos, a empresa percebeu que eles não eram fatores determinantes na decisão de compra ou que seria necessário um alto investimento para um incremento pequeno na percepção do cliente.

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES À PRÁTICA EMPRESARIAL

A competição acirra-se na maioria dos contextos. As opções para os clientes se tornam semelhantes, com pouca diferenciação entre produtos e serviços. Com o advento da Internet, por exemplo, em segundos é possível se comparar preços de produtos similares e adquiri-los de qualquer parte do mundo. É neste sentido que o presente relato técnico se faz justificável. Narra o processo de elaboração - em um contexto agudo de rivalidade e comoditização - de uma nova curva de valor para uma multinacional do setor siderúrgico (ramo, em si, muito importante para a economia brasileira e mundial).

O objetivo central foi relatar o processo e, particularmente, sintetizar os principais elementos dificultadores e facilitadores deste processo. A tabela abaixo sintetiza os achados e traça explicações adicionais para que fiquem claras as contribuições do presente artigo. Ao longo do relato estes mesmos elementos foram pontuados. A tabela 1 traz uma sinopse para melhor entendimento.

PRINCIPAIS FACILITADORES	PRINCIPAIS DIFICULTADORES
Entrevistas realizadas pela própria equipe responsável pela implementação da estratégia. Tal escolha permitiu redução de custos e maior engajamento das equipes na posterior execução das novas estratégias	A subjetividade na definição dos atributos da curva de valor representaram, no momento de se sintetiza-la, uma certa dificuldade. Havia forte necessidade de se extrair elementos concretos de opiniões por vezes dispersas dos diversos públicos
A preparação homogênea e em alto nível dos entrevistadores para condução e aproveitamento das entrevistas foi vital. Havia, de início, a percepção equivocada de que qualquer um pudesse “conversar” com os públicos sem preparado anterior. Optou-se, não obstante, pelo treinamento. Isto porque todos deveriam extrair aproximadamente os mesmos elementos.	Havia certa visão limitada para explorar os não-clientes. Embora indica-se as entrevistas aos não-clientes como elemento facilitador, percebeu-se menor profundidade acerca de suas contribuições

Base de dados ampla, com amostras representativas incluindo uma grande diversidade de públicos. Destaca-se a participação daqueles comumente não consultados (os não clientes). Isto porque tal diversidade provocou uma visão mais criativa para a construção da curva	Custo elevado para realizar as entrevistas em grande escala e abrangência. Particularmente, empenhou-se muito tempo do corpo executivo intermediário em coleta de dados. Tal esforço, não obstante, valeu também indiretamente para criar mais empatia entre tais executivos internos e os públicos externos à empresa Alfa.
O uso do <i>focus group</i> , sobretudo como ferramenta para quantificar os atributos e análise de viabilidade, foi essencial. Com uma moderação experiente pôde-se chegar a consensos acerca das quantificações (eixo y da curva) os quais seriam poucos prováveis de outra forma	Certas pressões de natureza política, por vezes, interferiu negativamente na condução do processo.

Tabela 1 - Principais facilitadores e dificultadores

FONTE: Os autores, 2014

Como expresso em alguns pontos do trabalho, é evidente destacar que as entrevistas foram cruciais para chegar ao resultado obtido. O tamanho da amostra e a diversidade do público escolhido, tanto em nível de utilização do produto como em localização geográfica, contribuíram para que, de fato, as entrevistas fossem representativas e aderentes ao cenário observado. A confirmação da assertiva acima só foi possível através do uso de ferramenta como o grupo focal, em que se pôde testar hipóteses e avaliar a aceitação do público. Outro fator importante foi a preparação dos entrevistadores para que pudessem capturar nuances, no ambiente, acerca de outras percepções dos públicos até então desconhecidas e inexploradas. A combinação de entrevistas realizadas em duplas, sendo uma pessoal profunda conhecedora do processo em que se está entrevistando e outra leiga, também estimulou respostas com riqueza nos detalhes por parte do entrevistado.

Por outro lado, quanto maior a representatividade da amostra, maior a quantidade de pessoas a serem entrevistadas. A consequência foi o custo elevado para realizar as entrevistas e grupos focais em diversas regiões, além de ser um processo demorado. Muitas empresas podem não investir os recursos necessários nesta importante fase de coleta de dados por questões financeiras ou até mesmo de tempo e acabam não tendo uma amostra que represente significativamente a população estudada, podendo tomar decisões equivocadas, baseadas em uma minoria.

A definição dos atributos está sujeita à subjetividade da interpretação. Um mesmo atributo pode ser escrito de diferentes maneiras, com o uso de adjetivos que podem direcioná-lo para que seja melhorado ou até mesmo eliminado. Kim e Mauborgne (2005) citam que os não-clientes são todos aqueles que não só conhecem seu produto e compram da concorrência, mas também aqueles que não compram o seu produto nem do concorrente, seja por não ver valor ou por consumir um produto substituto. Esse último enfoque foi pouco explorado, limitando-se por muitas vezes apenas aos não-clientes da concorrência, por força do hábito. Embora a metodologia proposta pelos autores indiquem essa direção, a visão míope da equipe não permitiu a exploração profunda destes não-clientes.

O processo indicado no texto e os achados sintetizados acima formam as contribuições mais relevantes do presente relato técnico. Dada a importância da EOA na esfera das aplicações práticas em Estratégia, espera-se que se tenha logrado exemplificação proveitosa. Por fim, duas ressalvas. Embora a metodologia aqui estudada enfoque a criação de oceanos azuis, o oceano vermelho continua sendo importante para as empresas, devendo permanecer competitivas

perante seus concorrentes, podendo se utilizar de estratégias genéricas já conhecidas. Ao optar pela estratégia do oceano azul, os custos da inovação de valor normalmente ocorrem antes da empresa ter acesso aos novos mercados inexplorados, o que pode tornar a situação muitas vezes desafiadora ou até impossibilitante (BURKE *et al*, 2008). Ainda quanto as ressalvas, entende-se que o relato explorado neste texto tenha especificidades que tornam a transferibilidade de seus frutos relativamente limitada. Isto tende a ser atributo dos estudos baseados em casos: ainda que ofertem profundidade, a generalização nunca é completa. A empresa estudada, por exemplo, tinha recursos financeiros que permitiram os grandes esforços de coleta de informações. Nem todas as organizações que buscam oceanos azuis, contudo, podem encontrar tal prosperidade financeira. Em casos como estes, outras soluções informacionais devem ser adotadas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BURKE, A., VAN STEL, A., THURIK, R. *Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence. EIM Research Report H200801*, 2008
- INSTITUTO AÇO BRASIL. **Relatório anual do setor de Siderurgia**, 2012
- JUSSANI, A. C., KRAKAUER, P. V. C., POLO, E. F. Reflexões sobre a estratégia do oceano azul: uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde. *Future Studies Research Journal*, São Paulo, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 17 - 37, jul./dez. 2010.
- GREENWALD, B. e KAHN, J. *Competition Demystified*, Editora Portfolio, New York, 2005
- KIM, W., e MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LEAVY, B., *Value pioneering - how to discover your own 'Blue Ocean': interview with W. Chan Kim and Renée Mauborgne*, *Strategy & Leadership*, Vol. 33 No. 6, pp. 13-20, 2005
- MCEVILY, S.K. E CHAKRAVARTHY, B. *The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge* *Strategic Management Journal*, 2002.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Editora Bookman, 2004.
- PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, 1959.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- RIBEIRO, I. China continua ditando o rumo na siderurgia. **Valor Econômico**, 6 de Janeiro, 2014.
- ROOS, J. *Thinking from within: a hands-on strategy practice*. PALGRAVE MCMILLAN, 2006.
- TEECE, D.; Pisano G. e Shuen, A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7., 1997