

APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL PARA DEFINIÇÃO DAS MELHORIAS ADVINDAS DE SUA IMPLEMENTAÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE *FITNESS* PARA MULHERES

André Corazza Miguens

Graduado em Engenharia de produção ISECENSA
andremiguens@yahoo.com.br

Jefferson Machado do Couto

Graduado em Engenharia de produção ISECENSA
jeffersoncouto2@hotmail.com

Fernando Wagner Peixoto Pessanha

Graduado em Engenharia de produção ISECENSA
fernando_peixoto_pessanha@hotmail.com

Frederico Muylaert Margem

Doutor em Engenharia e Ciência dos Materiais/UENF/RJ
fmargem@yahoo.com.br

RESUMO

A situação econômica mundial atual é de intensa competição, onde muitos setores lutam para obter lucros, às vezes pequenos, em "batalhas sangrentas" com seus concorrentes. Esse ambiente de disputa é chamado de Oceano Vermelho por estudiosos de uma nova visão estratégica, a Estratégia do Oceano Azul, na qual se almeja atrair um mercado previamente não explorado e explorá-lo, eliminando a concorrência e maximizando os lucros obtidos. Este trabalho monográfico tem como objetivo estudar uma das empresas que se enquadram na estratégia e possui uma franquia localizada na municipalidade de Campos dos Goytacazes, no estado do Rio de Janeiro, visando averiguar se seu sucesso se enquadra às propostas da matriz e às da estratégia do Oceano Azul. Com isso pretendemos validar a estratégia, pois a mesma é de recente publicação, principalmente quando comparada às mais famosas estratégias. Na metodologia da pesquisa será utilizada a aplicação de questionário e entrevista para realizar o levantamento de dados, analisando-os e verificando os resultados para que se possa concluir se existe ou não uma conexão entre o sucesso obtido pela academia Alpha e os fundamentos conceituais da Estratégia do Oceano Azul. Foi constatado que os fatores que a empresa transformou em diferencial realmente atraem e fidelizam as clientes, tendo os quesitos avaliados bem vistos pelas clientes. Com base no estudo foi possível concluir que a estratégia utilizada traz frutos, apesar de ser bastante arriscada. Além de trazer diferenciais e barreiras de mercado que evitam no curto e médio prazo que a competição chegue ao seu Oceano Azul.

Palavras - chave: Estratégia, Oceano Azul e Inovação.

ABSTRACT

The current economical situation worldwide is one of intense competition, where several sectors fight in order to make profit, sometimes even small, in "bloody battles" with their competitors. This environment of dispute is called Red Ocean by those who study a new strategic vision, the Blue Ocean Strategy, in which it is aimed to attract a market previously unexplored and explore it, eliminating the competition and maximizing the profits. This monographic work has the objective of studying one of the companies which fits in the strategy and has a branch located in the municipality of Campos dos Goytacazes, in the Rio de Janeiro state, aiming to check if its success fits the propositions of the matrix and the Blue Ocean Strategy.

With this we intend to valid the strategy, for it has a recent publishing, especially when compared to more famous strategies. In the methodology of the research the application of questionnaires and interview will be used to acquire data, which will be analyzed and the results will be verified in order to conclude if there is a connection between the success of the Alpha gym and the conceptual foundation of the Blue Ocean Strategy. It has been noticed that what the company transformed in a differential factor really attracts clients and keeps them loyal, having the topics well seen by the clients. Based on the study, it was possible to conclude the strategy used is fruitful, although very risky. But it also brings differentials and market barriers which avoid in the short and medium term that the competition arrives in their Blue Ocean.

Keywords: Strategy, Blue Ocean and Innovation.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de mercado atual se encontra ainda mais disputado. De acordo com Barbosa Filho (2009), em 2008 a crise na economia americana, e conseqüentemente mundial, foi causada por uma série de fatores oriundos de políticas mal planejadas e mal implementadas. Foi um fenômeno de mercado que se alimentava num *feedback* positivo (GONÇALVES, 2009). Segundo Moura (2009), embora a crise mundial de 2008 não tenha gerado grande conseqüências por aqui, a parte afetada da economia brasileira deixou transparecer seus números através do mercado cambial, o que gerou alguns efeitos posteriormente em outros setores, gerando insegurança momentânea na população brasileira que por alguns meses deixou de comprar.

É neste cenário de descrença do consumidor e economia tentando se reaquecer que as empresas brigam ainda mais pela sua fatia de mercado, tornando a estratégia empresarial um fator vital. Segundo (BETHLEM, 1981) a origem etimológica da palavra estratégia nos remete a “arte” de combater. “A palavra “*estrategos*” significa a arte do general grego, e a palavra estratégia, até o século XVIII, significava a arte do general”. Atualmente, utilizamos não em sua totalidade, o conceito introduzido pelo general Von Moltke no século XX; “A adaptação prática dos meios postos à disposição do general para o alcance do seu objetivo em vista”, (PAIVA et al., 2004).

Em uma visão empresarial, (CAVALCANTI et al., 2007) diz que “a essência da estratégia é complexa e utiliza vários processos de pensamento. Envolve tanto as questões de processo como as questões de conteúdo.” Além disto, “a estratégia focaliza o esforço da organização, dando-lhe direção, consistência, e sintetizando diferentes visões com um grau ótimo de generalidade.” Sendo, também importante que todas as estratégias sejam divididas em subestratégias para o sucesso da implantação (STEINER, 1979).

O posicionamento estratégico, segundo Porter (1996), “tenta atingir uma vantagem competitiva sustentável ao preservar o que é distinguível sobre a empresa. Isto significa fazer atividades diferentes dos rivais ou fazer atividades similares de forma diferente.” Manter essa vantagem competitiva é algo difícil devido a técnicas como o *benchmarking*, que é um padrão de excelência que deve ser identificado, conhecido, copiado e sobrepujado. Ele pode ser feito em uma empresa concorrente e deve servir como guia de referência (CHIAVENATO, 2003). Em empresas sem planejamento estratégico isso é preocupante, mas segundo Porter (1996), os “rivais podem facilmente copiar suas melhorias em qualidade e eficiência. Mas eles não devem ser capazes de copiar seu posicionamento estratégico, o que distingue a sua empresa de todo o resto.” Algo imprescindível (ANDRES; MACHADO; BOAS, 2008) é “a criação e a sustentação da vantagem competitiva podendo significar a diferença entre a vida e a morte de uma organização.” Baseando o sucesso competitivo na habilidade de criar um produto ou serviço que tenha apelo a uma parcela do mercado e que imitá-lo seja inviável.

Conforme o espaço de mercado fica mais povoado, as expectativas de lucros e crescimento são reduzidas. Levando a uma competição violenta que gera o que é chamado de Oceano Vermelho. O Oceano Azul, por outro lado, é caracterizado como um espaço de mercado ainda não explorado e com oportunidade para grande crescimento nos lucros. Eles podem ser criados sem relação direta com as indústrias atuais. Entretanto, a maioria deles é criada a partir dos Oceanos Vermelhos, ao expandir os limites da indústria em questão. No Oceano Azul a competição é irrelevante, pois as regras ainda não estão definidas. Será sempre importante nadar com sucesso pelos Oceanos Vermelhos, e eles continuaram sendo parte do mundo dos negócios, auxiliando as empresas a se manterem. E para buscar maiores lucros e oportunidades de crescimento, as empresas devem também buscar criar Oceanos Azuis (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Dentre as várias empresas estudadas por Kim e Mauborgne (2005), a empresa *Alpha* que atua no ramo de *fitness* foi escolhida para este estudo de caso devido à presença de um braço desta franquia na municipalidade de Campos dos Goytacazes/RJ, onde o estudo tomará parte.

Este trabalho tem como objetivo geral avaliar a importância e a funcionalidade da estratégia recente e inovadora, a Estratégia do Oceano Azul, contextualizando seus resultados em um horizonte ainda não explorado pela maioria dos gestores, e confrontando suas práticas com as mais utilizadas no mercado. Como objetivos específicos pode-se citar: Caracterizar estratégia e a sua importância; descrever a fundamentação teórica da Estratégia do Oceano Azul; definir a utilização de procedimentos estratégicos na prestação de serviço no ramo de *fitness* para mulheres; analisar comparativamente procedimentos convencionais e os da Estratégia do Oceano Azul em uma franquia da empresa modelo localizada em nossa municipalidade; definir o posicionamento da organização em estudo segundo as cinco forças de Porter.

2. METODOLOGIA

Foi escolhida uma empresa do ramo de *fitness* devido à presença da empresa na municipalidade de Campos dos Goytacazes, onde parte do estudo de caso ocorrerá. Utilizou-se formulários semi-diretivos, onde não há restrições, apenas perguntas e um espaço em branco para as respostas. Este método torna-se vantajoso devido à possibilidade do entrevistado expressar suas percepções e não as enquadrar em alternativas previamente estabelecidas, possibilitando conclusões mais expressivas e menos objetivas (GIL, 2010).

Outro método também utilizado foi o questionário fechado onde, são disponibilizadas as alternativas compatíveis para cada pergunta, dentre as opções disponíveis. Os entrevistados, no papel de inquiridos podem escolher pela opção que melhor se encaixa na sua situação ou de acordo com seu ponto de vista (GIL, 2010). Busca-se através desse método obter as opiniões dos clientes, ou seja, os usuários do serviço prestado. Nesse contexto são apresentadas perguntas com duas respostas possíveis, sim ou não, que segundo Gil (2010) são caracterizadas como ditocômicas, perguntas com várias alternativas para resposta, classificadas como múltipla escolha, perguntas que abrangem um conjunto de opções para serem ordenadas, que se enquadra segundo Gil (2008) como diferencial semântico e perguntas utilizando escala de Likert, que é uma escala de avaliação.

Em relação aos gestores da academia, utilizou-se a entrevista, com perguntas diretas que podem ser respondidas por meio de um questionário informal para entender a percepção dos proprietários e compreender através da obtenção dos dados, caso exista, qual a intensidade do elo entre a Estratégia do Oceano Azul e o sucesso da academia.

Os questionários foram aplicados na academia, previamente ou após a entrevistada percorrer o circuito de aparelhos, visando não interromper a programação. Os questionários foram aplicados aleatoriamente, buscando atingir uma parcela significativa da população.

A população foi definida pelas alunas da franquia da academia *Alpha* pesquisada que contabiliza 250, e para a amostra optou-se por abordar no mínimo 25% de sua população, tendo sido o questionário deixado para resposta espontânea. Os questionários foram aplicados nos dias 14, 15 e 16 de junho de 2010, sendo que tanto o questionário em si quanto o seu objetivo foram explicados e aplicados de forma a não atrapalhar o funcionamento da academia. A aplicação ocorreu somente neste período, pois o volume de questionários aplicados no final do terceiro dia contabilizou uma amostra de 30% da população, que significa 75 alunas, tornando a pesquisa ainda mais precisa.

A amostra do estudo é classificada como amostragem aleatória casual simples não probabilística. Segundo Gil (2010), esse tipo de amostragem tem como objetivo escolher os elementos de maneira casual sem nenhum grau de complexidade. Podendo ainda ser classificada como amostragem por acessibilidade ou por conveniência, que segundo Gil (2010) é o método menos rigoroso, e o pesquisador escolhe para constituir o universo da amostra os elementos que estão mais acessíveis. Esse tipo de amostragem é uma variação da primeira.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3. CONCEITOS IMPORTANTES SOBRE ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1 História da criação da estratégia

Com início da revolução industrial, deu-se início a uma nova maneira de realização das atividades manufatureiras através da utilização da máquina, que propiciou o surgimento das organizações industriais. Estas por sua vez, são compostas por várias atividades. A necessidade de planejamento destas ações, visando o aumento da produtividade deu origem as estratégias da produção (PINHEIRO e PINHEIRO, 2006). Porém para a o desenvolvimento de uma estratégia faz-se necessário uma série de estudos, sendo o primeiro deles realizado por Taylor, dando origem a primeira estratégia da produção, o Taylorismo que aperfeiçoou a maneira de atuar dos trabalhadores. Posteriormente, Henry Ford sugeriu um novo modelo estratégico, denominado Organização Científica do Trabalho OCT, que através da padronização, simplificação, facilidade e repetição constantes das atividades criaram o conceito de produção em massa, reinventando a maneira de se fazer negócios. Vale ressaltar que mudanças provenientes de produtividade em massa geram ganhos, mas também geram preocupações.

As organizações industriais passaram a sentir os efeitos da concorrência e a intensificação destes efeitos leva a procura de saídas, dando início a mudanças na maneira de pensar e de agir das empresas. Tornou-se necessário o uso da inovação e da criatividade para obtenção de vantagens perante os concorrentes, dando-se início a criação das estratégias competitivas, que agregam valores não só a produção, mas a uma grande variedade de fatores que utilizados de maneira correta, conquistam o mercado e derrubam a concorrência (PINHEIRO e PINHEIRO, 2006).

Com o crescimento econômico promovido pela industrialização o número de empresas tende a crescer cada vez mais. O que leva a busca de novos métodos estratégicos. Segundo Contador e Contador (2008) um método estratégico eficiente de levar em consideração as características do produto ou serviço gerado as necessidades e expectativas dos clientes, só assim poderão ser encontrados novos nichos de mercado. Posteriormente é necessária a criação de armas que tornem a organização competitiva. Tais armas irão servir para defender a posição da empresa no mercado em que ela se inseriu. Posição esta influenciada por cinco forças competitivas, concorrência, fornecedores, compradores, substitutos e novos entrantes no mercado (PORTER, 2006).

Um novo panorama foi criado, mudando a forma de agir e pensar dos Administradores de empresas que, impulsionados pelos avanços tecnológicos e pela globalização, obtiveram mais recursos para o desenvolvimento de estratégias. Por outro lado as exigências de mercado também aumentaram. Contudo, é

necessário que as estratégias de operações e as estratégias de negócios sejam inter-relacionadas para que a estratégia competitiva se torne eficaz (CONTADOR e CONTADOR, 2008).

Devido à grande necessidade das organizações obterem sucesso e serem competitivas, o estudo da estratégia tornou-se algo de grande valor e importância. Na tentativa de definir claramente o que é estratégia e quais são seus objetivos, vários conceitos, modelos e idéias foram gerados. Estes por sua vez geraram resultados e influenciaram as ações de diversas organizações (BIZOTTO et al., 2009).

3.2 O que é estratégia

Segundo o *Oxford Advanced Learners's Dictionary*, estratégia é um plano que tem por objetivo atingir um propósito particular ou a habilidade de planejar os movimentos do exército em uma batalha ou guerra. Tal conceito foi precursor do surgimento das estratégias corporativas que envolvem as empresas e suas batalhas pela conquista do mercado e superação da concorrência.

Para Mintzberg et al. (2006) a estratégia é o conjunto de decisões que irá afetar a organização de diferentes formas, por um longo período de tempo e comprometimento de recursos. Tem por função revelar os objetivos e metas e produzir planos e políticas para alcançá-las. Pode-se considerar que a estratégia são as decisões tomadas de acordo com a análise do cenário em que se encontra a empresa e posterior definição de seu posicionamento. Tais decisões devem manter esta posição estável, lucrativa, duradora e protegida (PORTER, 1996). Assim como, Kim e Mauborgne (2005) afirmam que as estratégias são as manobras que garantem a existência das empresas. Pode ser ratificado por Wright, Kroll e Parnell (2000) que definem estratégia como, os planos da alta administração visando alcançar os resultados pertinentes à missão da empresa e seus objetivos gerais, gerando riqueza para seus investidores e satisfazendo os *stakeholders*, que por sua vez são todos os envolvidos que estão dispostos a arriscar uma parte ou todo o seu capital para apostar nos resultados de uma empresa (BETHLEM, 2004). Sendo assim, o processo estratégico pode ser definido como uma tomada de decisão bastante sofisticada e racional, dependente de recursos e colaboradores (NOLLET; PONCE; CAMPBELL, 2005).

A cerca destes conceitos, vislumbro-se a necessidade de desenvolver planos e maneiras de se criar a estratégia que foi denominado planejamento estratégico, que visa definir e explicar as melhores maneiras de se desenvolver as estratégias para que estas por sua vez possam ser vitoriosas (GHEMAWAT, 2004).

3.3 O planejamento estratégico

O planejamento é algo que acontece antes mesmo do surgimento das organizações, deve-se pensar no futuro onde estarão se inserindo e como farão para se manter (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2004). Segundo o General Sun Tzu (2006) se for para a batalha e se conhece, mas não conhece seus oponentes, vencerá 50% dos confrontos e perderá 50%. Se não se conhece, mas conhece os oponentes, o mesmo ocorrerá. Porém, se não se conhece e conhece e não conhece seus inimigos, perderá todos os confrontos.

Assim sendo, para ir ao confronto de outras corporações e conquistar o mercado é necessário se planejar. Tal processo consiste em desenvolver a estratégia, definindo os estados futuros que se deseja alcançar, a missão da empresa, os propósitos, objetivos gerais e os setoriais, as metas e desafios. Em seguida colocar a estratégia em ação, definindo os meios, recursos, se organizando e agindo. Posteriormente, faz-se necessário controlar a estratégia de maneira a modificar sua implementação caso haja necessidade, para assegurar o alcance dos resultados desejados (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

A necessidade de um planejamento estratégico de qualidade gerou o surgimento de diversas teorias, das mais clássicas e tradicionais até as mais modernas. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004), existem dez escolas estratégicas que deram origem aos conhecimentos mais utilizados ao longo do tempo e aos existentes nos dias de hoje, tais escolas podem ser analisadas a seguir.

- A Escola do Design formulação de estratégia como um processo de concepção.
- A Escola do Planejamento formulação de estratégia como um processo formal.
- A Escola do Posicionamento formulação da estratégia como um processo analítico.
- A Escola Empreendedora formulação da estratégia como um processo visionário.
- A Escola Cognitiva formulação da estratégia como um processo mental.
- A Escola de Aprendizado formulação da estratégia como um processo emergente.
- A Escola do Poder formulação da estratégia como um processo negociação.
- A Escola Cultural formulação da estratégia como um processo coletivo.
- A Escola Ambiental formulação da estratégia como um processo reativo.
- A Escola de Configuração formulação da estratégia como um processo de transformação.

Cada uma das escolas agregou o seu valor para o processo de formação da estratégia, porém algumas tiveram destaque e destaque de seus principais criadores (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2004). A mais antiga e mais clássica, é a escola do Design, que segundo Andrews (1994) deve haver uma padronização e sistematização da criação de uma estratégia, servindo de modelo único a ser seguido. Porém, fatores indesejados e inesperados, podem frustrar até mesmo as estratégias bem mais formadas (MINTZBERG et al., 2006). Para Porter (2006), ícone da escola do posicionamento, o planejamento da estratégia deve girar em torno das forças que influenciam a posição da empresa no mercado. Já Mintzberg et al. (2006) faz parte da escola empreendedora, e defende que a criação de uma estratégia tem que ser visionária através da análise de 5 perspectivas ou “5Ps”. As teorias práticas foram precursoras de muitas mudanças, porém por volta dos anos 70 passaram a ser vistas de maneira diferente, deixaram de ser vistas como únicas e passaram a ser analisadas segundo Khandwalla (1970) como parte de um todo e ao se juntar todas as poderiam gerar um planejamento muito eficaz. Para (FAHEY e RANDALL, 1999) o modo arcaico de se pensar deve ser questionado e reconstruído, as tradicionais crenças e premissas não são compatíveis com o atual mercado transformado. Sendo aprendizado das organizações oriundo de um longo período de tempo, que envolve análises do passado para criar as perspectivas futuras (ROMME et al., 1990). A partir deste momento, deu-se início a escola de configuração dando à origem a formulação de novos processos transformadores (KHANDWALLA, 1970).

Cada uma das escolas foi criada em épocas diferentes e cada uma difere em seus pensamentos, possibilitando a conciliação de suas idéias e integração de suas mensagens para criação de uma estratégia ideal (MINTZBERG et al., 2006). É importante enfatizar que a competitividade de uma empresa se fortalece a mediada que se formular estratégias competitivas corretas a partir da valorização da organização da cadeia de valor da organização (E SILVA NETO; PIZZOLATO, 2001).

Porter (2006) afirma que a formulação da estratégia em indústrias emergentes deve levar em consideração a incerteza e os riscos desta fase de desenvolvimento, pois as regras do jogo ainda estão muito indefinidas e há grande dificuldade em diagnosticar os concorrentes perante tantas mudanças. Segundo Ghemawat (2004), cabe aos chefes executivos avaliar os valores e recursos e planejar a melhor estratégia avaliando todas as práticas existentes e desenvolver uma que atenda as necessidades e objetivos de cada organização.

3.4 Gestão estratégica

A presença de uma liderança eficaz é fundamental para que a implantação do planejamento estratégico ocorra com eficácia (KIM e MAUBORGNE, 1997). Segundo Keim e Hillman (2008), a globalização aumenta a oportunidade de negócios e muda as regras do jogo, que também são influenciadas pelas políticas governamentais vigentes, tornando ainda mais difícil a administração estratégica. Que por sua vez, consiste em um desafio que vai além de estabelecer objetivos e ordenar tarefas para alcançá-los (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Segundo Ghemawat (2004) a necessidade de aprimoramento da gestão estratégica surgiu em meados dos anos 60, o que culminou no aparecimento de consultorias com objetivo de implementar os melhores conceitos estratégicos vigentes e fornecer aos gestores conhecimentos para administrá-los. Gestão estratégica é um dos maiores desafios empresariais atualmente, é a necessidade de construção de bases sólidas para que se possa ser vitorioso nos futuros mercados e ao mesmo tempo, competir e obter vitórias nos mercados de hoje. A maior dificuldade é a mudança constante do ambiente de concorrência de mercado que muda constantemente (FAHEY e RANDALL, 1999).

Um líder influencia as pessoas e essas por sua vez desenvolvem seu papel que é fundamental para as organizações (KIM e MAUBORGNE, 1997). As decisões estratégicas refletem sobre recursos tangíveis e intangíveis e envolvem diversas áreas da organização (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). É importante saber que as pessoas se preocupam com as decisões que são tomadas, mas se preocupam ainda mais com os processos que foram utilizados para que elas fossem tomadas (KIM e MAUBORGNE, 1997).

Pode-se também considerar a gestão estratégica como a função de gerir estrategicamente o mercado, a empresa, a relação entre estes e o ambiente em que ela se encontra. Envolve a necessidade de antecipação e adaptação as mudanças, assim como a criação, tanto no ambiente como na empresa. Saber reconhecer oportunidades, assumir e gerir riscos, inovar e atender as necessidades dos clientes para que o retorno seja através dos lucros. Definir metas e delegar as tarefas para que em conjunto, os objetivos possam ser alcançados (FAHEY e RANDALL, 1999). A estratégia deve ser definida por um prazo e após o seu término deve ser renovada (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

3.5 Conceitos estratégicos clássicos

Segundo Slack et al (2007) existem quatro perspectivas que devem ser analisadas para encurtar a distância que separa as empresa de seus objetivos e assim, efetuar uma decisão estratégica que determine a posição da empresa em relação ao mercado. São elas:

- Limitação dos recursos operacionais – determinando a funcionalidade da empresa perante aos objetivos estabelecidos.
- Visão de cima para baixo (top-down) – determinações estabelecidas pelos níveis hierárquicos mais altos, sendo permeadas para os demais níveis até serem operacionalizadas.
- Visão de baixo para cima (bottom-up) – análise constante dos processos por cada setor realizando melhorias a medida que for necessário sem necessidade de tomada de decisões pelos altos níveis hierárquicos.
- A análise das exigências do mercado – identificação das necessidades através do *feedback* dos consumidores. Leva-se em consideração objetivos de desempenho como: custo, qualidade e rapidez, para poder se traçar a estratégia ideal focando um destes fatores. (SLACK et al., 2007).

Com tudo, é um fator decisório para obtenção de uma vitória estratégica, um alto nível de flexibilidade, para tentar se adaptar rapidamente à mudanças e superar os inimigos.

Via de regra, pode-se considerar que não há um caminho único de criação de uma estratégia empresarial. Segundo Mintzberg et al (2006), é necessário a exploração dos recursos variados existentes em cada organização desenvolvendo o processo estratégico levando em consideração cinco “Ps”:

- Plano – definir a estratégia como plano, planejando ações para alcançar seus objetivos.
- Pretexto – realizar uma manobra de maneira a ludibriar o oponente e superá-lo.
- Padrão – padronização de ciclos em ciclos para se atingir uma meta.
- Posição – posicionamento de mercado perante aos fatores que as favorecem economicamente.
- Perspectiva – definição de uma característica única que serve de marketing para empresa conquistar o mercado.

Para tato, deve-se escolhido um objetivo estratégico, e este deve ser perseguido obsessivamente fazendo com que a organização atinja a liderança do seu mercado.

Por outro lado, Porter (2006) defende a clássica idéia que os fins (metas), justificam os meios (estratégia a ser adotada). Para tanto, é necessário à análise de fatores internos e externos, ligados à indústria, economia, fatores sociais, cultura, dentre outros e assim gerar sua estratégia.

Existem cinco forças que definem a posição estratégica que a empresa ocupa no mercado:

- Concorrentes na indústria - rivalidade entre as empresas existentes no mercado.
- Entrantes Potenciais - a ameaça de novos entrantes no mercado.
- Compradores – Poder de negociação dos compradores.
- Substitutos – ameaça de produtos ou serviços substitutos.
- Fornecedores – poder de negociação com os fornecedores.

As organizações devem atuar de maneira a se defender dessas cinco forças e influenciá-las a seu favor. Porter (2006) também afirma que as empresas só serão bem sucedidas caso foquem um único tipo de estratégia genérica, sendo elas:

- Liderança no custo total.
- Diferenciação.
- Enfoque.

Difícilmente uma empresa será bem sucedida se atuar em mais de um destes fatores ao mesmo tempo.

Atualmente o papel da engenharia estratégica é oferecer suporte a estratégia, tendo como objetivo de desempenho, tecnologia, inovação, customização, qualidade, confiabilidade, velocidade para o mercado e timing (momento de introdução de um novo produto). Sem a adoção destas características não será possível tornar-se vitorioso. A falta de visão estratégica deixa as empresas vulneráveis perante a concorrência (PAIVA *et al.*, 2004).

3.6 Novo conceito estratégico

3.6.1 A estratégia do Oceano Azul

Tendo em vista a necessidade de uma mudança nos conceitos estratégicos vigentes Kim e Mauborgne (2005), iniciaram um levantamento de casos estratégicos que ocorreram ao longo de 100 anos analisando suas falhas e suas conquistas. Perceberam então que, o mercado atual está saturado e gera batalhas tão acirradas que foram classificadas como o oceano vermelho. A partir deste ponto deram início a uma busca de um novo horizonte estratégico denominado de oceano azul, que significa navegar sobre águas tranquilas pondo a concorrência de lado. Assim, como Mintzberg *et al* (2006) afirma que a hipercompetição já é visível em muitos setores e sua superação só será capaz se os paradigmas forem rompidos. Pinheiro e Pinheiro, (2006) complementam, afirmando que somente através da inovação se desenvolverá uma vantagem competitiva de valor.

Por tanto, definiram que para tornar a concorrência irrelevante seria necessário à busca de um mercado ainda não existente (KIM e MAUBORGNE, 2005). E varias estratégias novas foram criadas ao longo do tempo, surgiram-se inovações de tecnológicas e outras. Porém, nenhum novo modelo estratégico se compara a estratégia do oceano azul, pois sua inovação traz um valor para os clientes ainda não desenvolvido assim como a busca por um mercado de consumidores que ainda não existe e surpreende pelos seus resultados (KIM; YANG; KIM, 2008).

3.6.2 A busca por novos mercados

O mercado atual já é muito concorrido dificultando cada vez mais a obtenção de lucros. Perante o cenário de insegurança e de crises, constata-se que um grande problema é a retaliação do mercado existente que pode reduzir as receitas a ponto de exterminá-las, tornando-se necessário buscar novos nichos de mercado (BIZOTTO *et al.*, 2009)

Tudo o que é novo é temeroso. Arelados a este conceito Kim e Mauborgne (2005) desenvolveram técnicas que ajudam a buscar e manter os oceanos azuis após alcançados. Segundo os autores, muitas empresas já utilizaram o conceito estratégico de conquista de novos horizontes, porém desconheciam as técnicas que poderiam torná-los mais fortes e duradouros. O medo é um fator que colabora para existência de universos de demanda inexplorado o que incentiva ainda mais buscá-los.

3.6.3 Inovação

À medida que as ações tomadas pela empresa afetam sua estrutura favoravelmente, reestruturando seus custos, propõe algo novo a seus clientes e consegue atraí-los, é gerada uma inovação de valor que faz com que a estratégia do oceano azul seja pioneira. Esta inovação aumenta à medida que o custo diminui e o valor para o comprador aumenta (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Os autores acreditam que causando pela criação de oceanos azuis é bem positivo, que este universo inexplorado, corresponde a 14% dos negócios de um setor e ao serem conquistados irão gerar um impacto de 38% da receita e 61% dos lucros. Tal pensamento demonstra que vale a pena buscar novos horizontes (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Uma das alternativas para procurar este oceano azul de possibilidades e criar nichos de mercado que ainda não existem no mercado é a aplicação de inovações tecnológicas ao produto ao serviço, podendo incrementar ou gerar ruptura, levando assim a criação de novos valores. Sem uma criação de valor por parte deste modelo, suas idéias serão meramente futuristas (CANDIDO e SILVA, 2009).

Kim e Mauborgne (1999) afirmaram que a inovação não deveria ser criada para a competição, mas sim para a superação. Esta superação deve ser proveniente de novas tecnologias que possibilitem gerar um valor para os clientes ainda não percebido, criando um ambiente tão inovador que dispense a competição.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Estudo de caso: filial da academia *alpha*

4.1.1 Breve histórico da academia *Alpha*

A academia *Alpha* surgiu como franquia em 1995 e hoje é considerada pela revista internacional “*Entrepreneur*” em eleição anual, como um dos melhores empreendimentos no ramo de franquias, conquistando o seu lugar no Livro dos Recordes como, “a maior franquia de *fitness* do mundo”.

Este notório desempenho foi alcançado quase que exclusivamente pela propaganda boca a boca realizada pelos seus clientes que demonstram grande satisfação perante os serviços prestados pela academia e que, por si mesmo gera o marketing da empresa e atrai novos clientes.

Torna-se intrigante, saber que a referida academia surgiu devido a uma anterior falência de 17 unidades de clubes de *fitness* que faziam a utilização dos métodos convencionais de mercado para este tipo de segmento empresarial, ou seja, trava batalhas com os oponentes no oceano vermelho. Perante a tais acontecimentos, o fundador das academias *Alpha*, ex-dono das 17 academias falidas, resolveu investir em um método inovador que aliava exercícios aeróbicos que promovem a perda de peso e a musculação que tonifica, em um programa dinâmico onde, os aparelhos são dispostos em círculos e estes são auto ajustáveis. Assim foi constituído um circuito só para mulheres que em um período de 30 minutos promove a perda de até 500 calorias.

Tal estratégia foi realizada pensando-se no grupo de mulheres que fazem exercícios em casa com ajuda inadequada de fitas de vídeo que tem vergonha de ir às academias convencionais para evitar a exibição do seu corpo que não condiz com os padrões criados pelas revistas e emissoras de TV. Seu objetivo foi alcançar um grupo de não clientes para que se tornem clientes, assim foi realizada a conquista do oceano azul pela Academia *Alpha*.

Os resultados foram impressionantes. Em apenas 9 anos de atividade esta rede de *fitness* feminino concretizou a abertura de mais de 8000 academias. Segundo Kim e Mauborgne (2005), em média a cada 4 horas se abre uma nova academia *Alpha* em algum lugar do mundo.

O responsável por este sucesso soube aprender com seus erros e desenvolver uma nova estratégia que não visava à competição com o mercado existente, mas sim a conquista de um mercado inexplorado.

A academia *Alpha*, empresa do ramo de *fitness* feminino, com matriz situada no Texas, apresentou um crescimento vertiginoso desde sua constituição em 1995, segundo dados do site: “www.blueoceanstrategy.com” e do livro: “*A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL*”, com mais de dois milhões de clientes em mais de seis mil localidades e receita total acima de US\$ 1 bilhão, uma nova academia *Alpha* abre a cada quatro horas em algum lugar do mundo.

Segundo os relatos, esta academia estava entrando em um mercado saturado, focando seus objetivos nos clientes que não faziam parte deste mercado, sendo bem menos atrativa que os seus

concorrentes potenciais e curiosamente alcançando seus objetivos, quase que em sua totalidade através da propaganda boca a boca.

4.1.2 A inovação de valor da academia *Alpha*

Através das informações disponibilizadas no site da academia *Alpha*, seus fundadores, ao verem que o mercado de academias nos Estados Unidos estava saturado. Onde a concorrência gira em torno das academias de ginástica tradicionais e os programas de exercício em casa Kim e Mauborgne (2005). Então, criaram um novo programa de exercício, baseado em um circuito onde se mantém a frequência cardíaca elevada durante um período de meia hora, fazendo com que se haja perda de gordura. Focaram seu objetivo no público alvo feminino, não adepto de exercício ou de programas caseiros, reduzindo os custos e o tempo de permanência na academia. Desmistificando o ambiente social favorável a mulheres com corpos esculpturais, que utilizam as academias tradicionais como clubes e área de lazer.

4.1.3 A criação do Oceano Azul pela academia *Alpha*

Kim e Mauborgne (2005) afirmam que a matriz da academia *Alpha* rompeu as barreiras de mercado existentes através da inovação de valor e tornou a concorrência irrelevante, entrando assim em um oceano azul sem fronteiras. Definindo assim uma matriz de avaliação de valor em relação à concorrência, podendo ser analisada na figura 1, mostrando os pontos abordados para que se deixe a concorrência de lado.

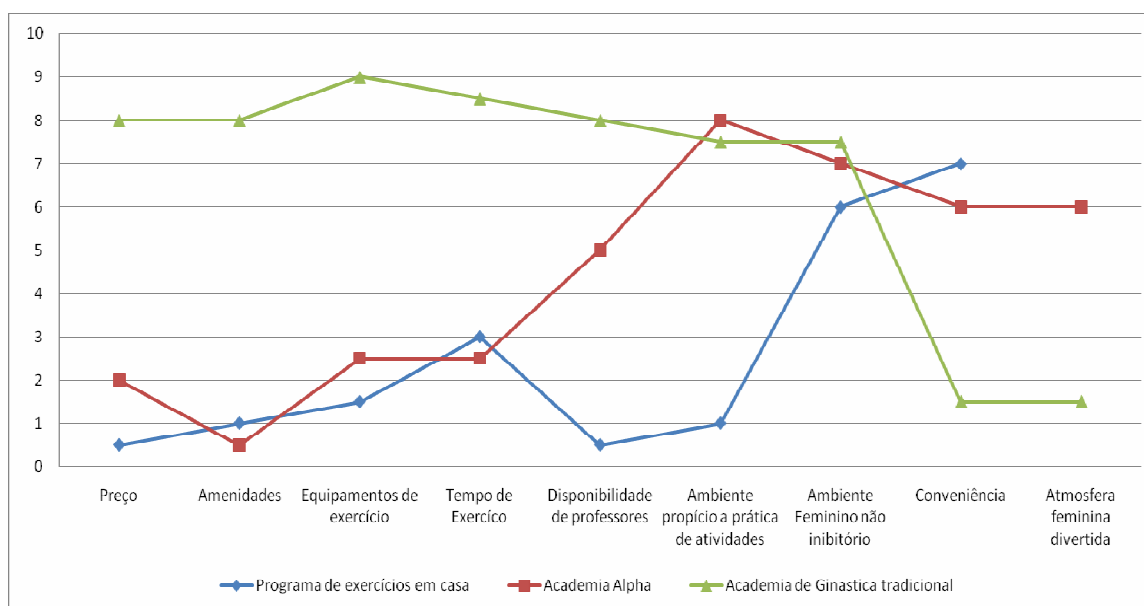


Figura 1: Matriz de Avaliação de Valor da Matriz da Academia *Alpha*.
 Fonte: Adaptação a gráfico do Livro: A Estratégia do Oceano Azul, pg.59.

4.1.4 Análise da estratégia do Oceano Azul na franquia da academia *Alpha*

Com objetivo de justificar a nossa pesquisa e comprovar que os resultados obtidos pela franquia estudada da academia *Alpha* são provenientes da utilização do modelo estratégico definido pela estratégia do oceano azul, foi realizada uma entrevista com a gerente da filial, na qual foi constatado que a gestora em questão, assim como dito por Kim e Mauborgne (2005) em relação aos diversos gestores de empresas do oceano azul pelo mundo, não tem ciência da estratégia do oceano azul em si, mas segue a cultura da empresa matriz, que é caracterizada como tal. Foi também realizado um questionário que obteve os seguintes

resultados descritos pelas figuras 2, 3 e 4, mostrados abaixo. Sendo importante frisar que partindo do princípio estabelecido por Kim e Mauborgne (1993), em sua visão macro de mercado, que defendem que empresas filiais devem seguir o mesmo padrão estratégico global da matriz para que assim possa-se refletir a missão da empresa e sustentar sua estratégia vitoriosa.

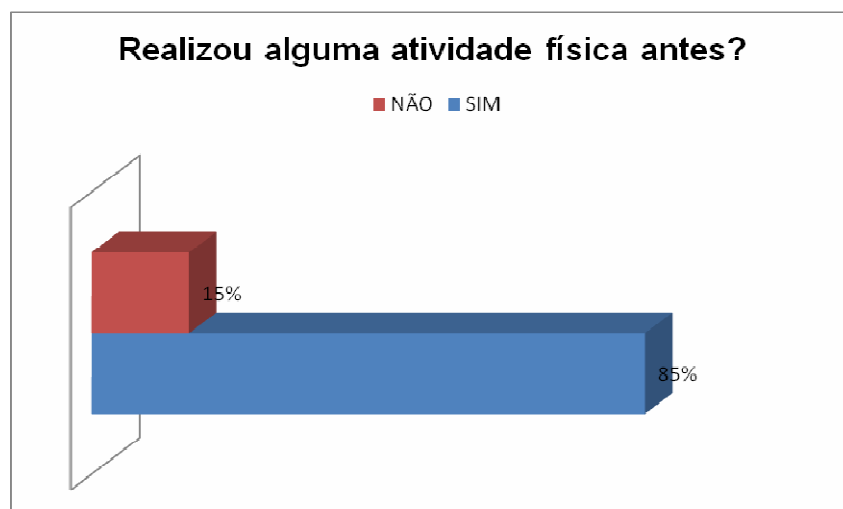


Figura 2: Avaliar se já realizou alguma atividade física antes.

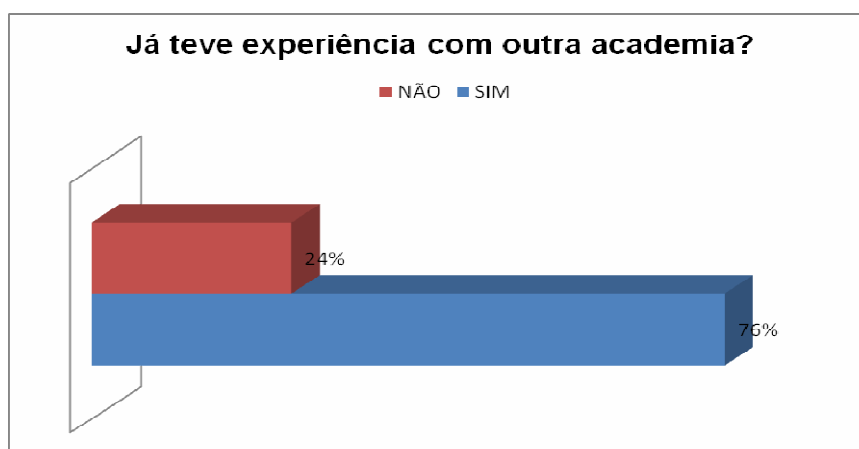


Figura 3: Avaliação de experiência com outra academia.

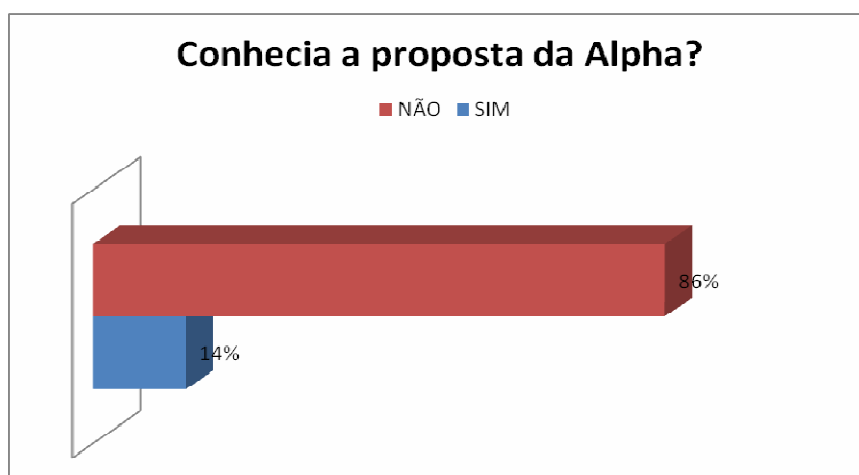


Figura 4: Avaliação de conhecimento da proposta da *Alpha*.

As figuras 2, 3 e 4 transmitem as informações pertinentes ao público alvo da academia *Alpha* e condizem com o público ou a fatia do mercado que a estratégia do oceano azul tem por objetivo atingir, uma fatia de mercado inexplorada segundo (KIM e MAUBORGNE, 2005). Este mercado inexplorado na academia em estudo corresponde às mulheres que nunca realizaram atividades físicas antes = 15%, as que nunca tiveram experiência em outra academia = 24% e as que não conheciam a proposta inovadora da academia = 86%. Tais dados demonstram que a academia *Alpha* atingiu o objetivo principal da estratégia em estudo que é navegar em águas tranquilas, ou seja, atrair uma demanda de clientes que ainda não haviam sido explorados.

O modelo estratégico estudado, segundo seus autores, tem por objetivo agregar vários fatores de atratividade, porém dar foco a dois deles para atingir o mercado esperado. No caso da academia *Alpha* estes objetivos são atrair o público feminino que não fazia atividades físicas e as mulheres que não se sentiam a vontade nas academias convencionais mistas, através de uma academia só para mulheres e proposta inovadora. Sendo comprovado pela análise da figura 5:

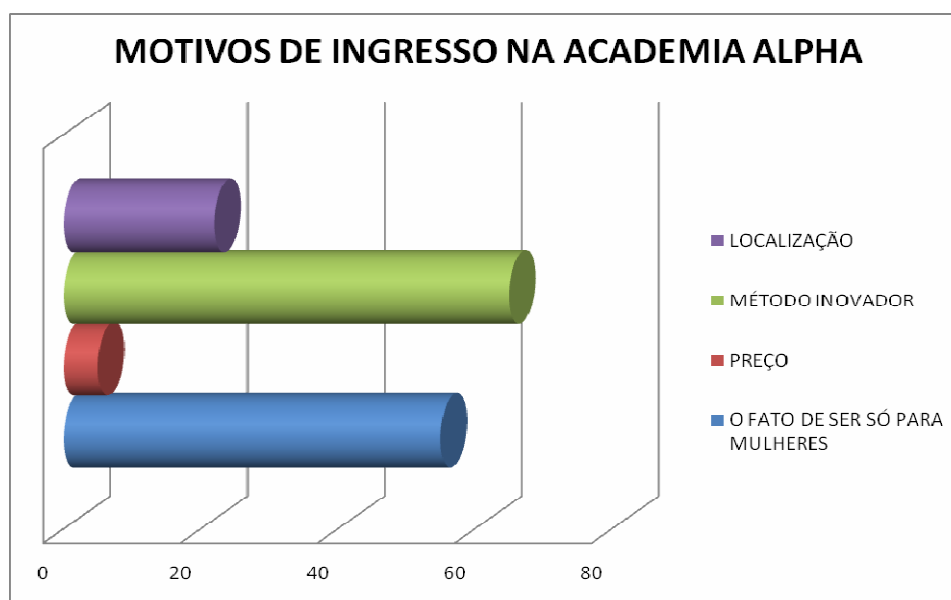


Figura 5: Avaliação dos motivos de Ingresso na Academia *Alpha*.

Sendo a estratégia do oceano azul polêmica por divergir dos conceitos estratégicos clássicos definidos por Michael Porter que defende que dificilmente uma estratégia será bem sucedida se não atuar focando um dos três fatores: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Com resultados mostrados na figura 6, foi feita uma análise de qualidade da estratégia do oceano azul que agrega os três objetivos estratégicos, constatando a sua viabilidade não obtendo nenhuma avaliação por parte dos clientes, ruim (0%). E por sua vez percebe-se a satisfação dos clientes nos fatores principais: ser só pra mulheres, método e proposta, considerados ótimos pela maioria. Tendo ainda a qualificação do preço como bom. Além de constatar que a política da filial é fiel ao que é ditado pela matriz.

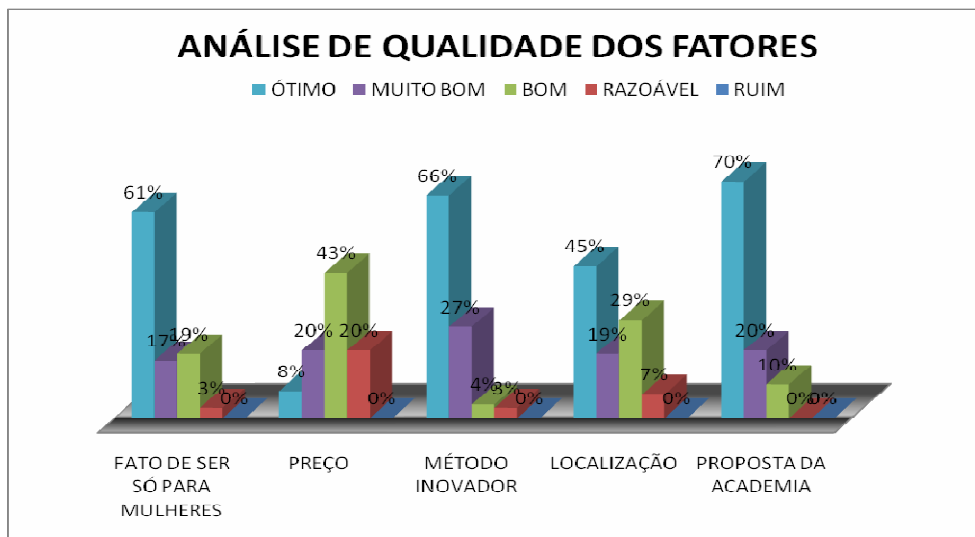


Figura 6: Análise de Qualidade dos Fatores.

4.1.5 análise de risco da estratégia do Oceano Azul

Assim como todas as demais estratégias existentes no mercado, a estratégia do oceano azul deve ser analisada detalhadamente para cada tipo de empresa ou negócio. Devem-se considerar todas as barreiras de mercado existente e só após sua análise minuciosa e perspectiva de sucesso traçada, deve ser viabilizada sua implantação. Estes conceitos podem ser facilmente ser visualizados na Figura 7:

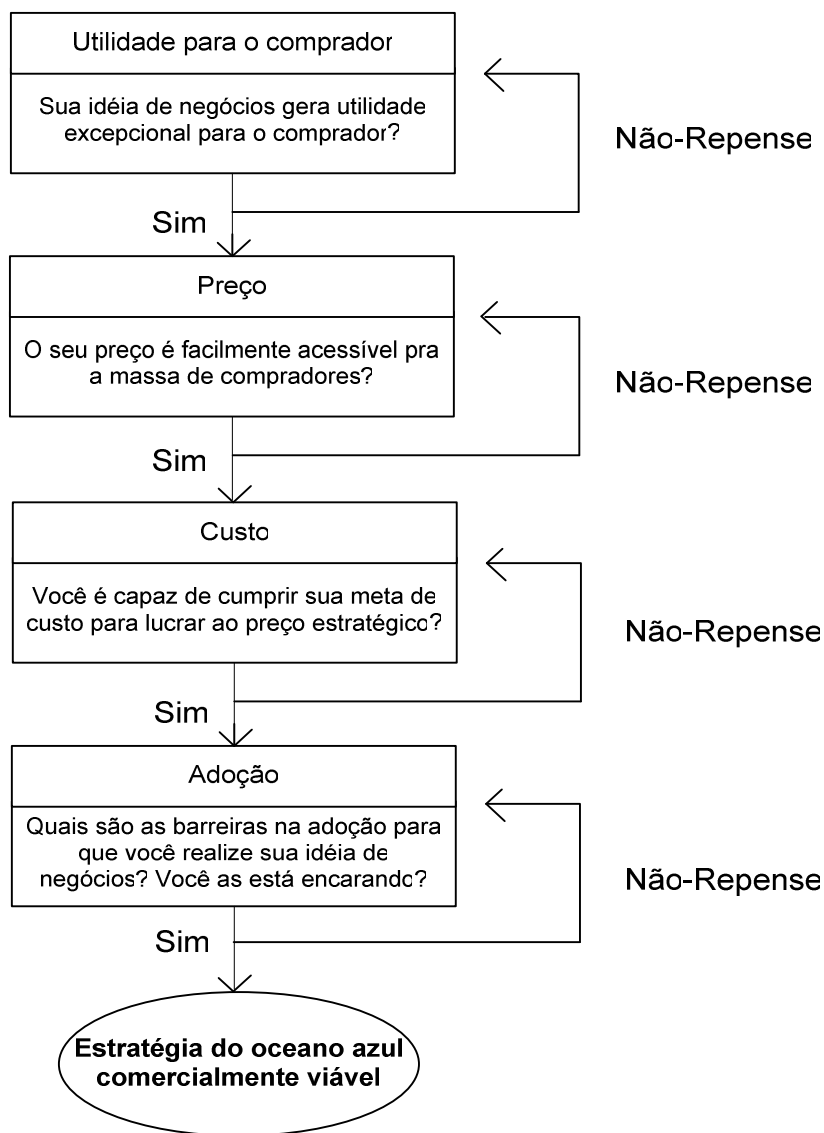


Figura 7: A Seqüência Estratégica do Oceano Azul
 Fonte: A Estratégia do Oceano Azul (KIM MAUBORGNE, 2005).

O diagrama acima demonstra a seqüência estratégica que deve ser adotada para avaliar a se é possível a implantação da estratégia do oceano azul, destacando pontos focais por ordem de importância sendo eles: a utilidade para o comprador, preço, custo e adoção. Por final é realizado um teste denominado TOA, para ratificar a implantação da estratégia, caso todos os fatores sejam positivos, conforme podemos visualizar na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Teste de Idéias do Oceano Azul (TOA).
 Fonte: adaptação da tabela do livro, A Estratégia do Oceano Azul, p. 138.

		Academia Alpha
Utilidade	A utilização é excepcional? As razões para comprar seus produtos e serviços são irresistíveis?	+
Preço	Seu preço é facilmente acessível para a massa de compradores?	+
Custo	Sua estrutura de custos é compatível com a meta de custo?	+
Adoção	Você enfrentou antecipadamente as barreiras à adoção?	+

4.1.6 A estratégia do Oceano Azul e as 5 Forças de Porter

A Estratégia do Oceano Azul tem seu foco em criar um novo espaço no mercado, ainda não explorado, para poder nadar livremente e se distanciar do Oceano Vermelho onde as batalhas competitivas sangrentas ocorrem. Seu foco está na inovação de acordo com estudos recentes é sustentável como uma estratégia empresarial, tendo em vista que resultados positivos foram encontrados e comprovados.

As 5 Forças de Porter lidam com todos os fatores do sangrento Oceano Vermelho. Com elas somos instruídos não somente sobre a força competitiva mais óbvia, que é a competição existente atualmente, mas também sobre outras quatro que nem sempre são cogitadas inicialmente, sendo elas: a de produtos substitutos, os possíveis novos entrantes, o poder de barganha dos consumidores e também o poder de barganha dos fornecedores.

Visamos aqui fazer uma análise dos aspectos da Estratégia do Oceano Azul adotados pela academia *Alpha* pelos olhos das 5 Forças de Porter. Traçando assim um paralelo entre os dois estudos e buscando clarificar os fatos de sua possível coexistência em um ambiente estratégico empresarial.

Rivalidade entre competidores existentes: No caso da academia *Alpha*, no momento não existem ameaças diretas já que, segundo Porter (2008), a força da rivalidade é o reflexo não apenas da intensidade da competição, mas também da base da competição. E como nenhuma outra academia implementou com sucesso o que eles conseguiram. Obviamente, há várias outras empresas no ramo de *fitness*, mas conforme vimos, a academia Alpha abocanhou uma fatia do mercado e nessa fatia a competição ainda não chegou.

Ameaça de Serviços Substitutos: Dado o volume que a franquia adquiriu desde seu surgimento e seu grande apelo ao público feminino, inclusive o fator de entrosamento das participantes, seria crucial para o serviço substituto conseguir fazer isso tudo e melhor. Em curto prazo é inviável que uma empresa implemente, o que é caracterizado por Porter (2008) como a mesma ou similar função em seu serviço no mercado atual. Entretanto, é sempre importante que a empresa mantenha os olhos abertos e não subestime uma possível ameaça.

Ameaça de novos entrantes: “um movimento com valor de inovação não faz sentido baseado na lógica convencional” (KIM e MAUBORGNE, 2005). E por isso, ao menos inicialmente, a ideia inovadora

será ridicularizada pela esmagadora maioria. E “o ridículo não inspira uma imitação rápida” (KIM e MAUBORGNE, 2005). E mesmo quando as outras vêm o sucesso da academia *Alpha*, há complicações em sua imitação. A imitação requer uma mudança grande de cultura e paradigmas empresariais, grandes fatores de resistência à mudança. Além do grande porte da empresa, tornando arriscado para os grandes investir tanto dinheiro onde uma empresa monopoliza e os pequenos perdem na sua desvantagem com relação ao custo devido à economia de escala. Oceanos azuis não ficam azuis para sempre, por isso é importante que a empresa faça uso das 7 barreiras de entrada, que são vantagens que os atuais no mercado possuem em relação aos novos entrantes (PORTER, 2008). Ao mesmo tempo em que busca também criar novos diferenciais para atrair mais clientes e tornar mais difícil que entrem em seu Oceano Azul.

Poder de barganha dos fornecedores: Acreditamos que esse poder se mostrou mais forte no início da academia, quando elas surgiam aos poucos e as aquisições eram poucas, pois neste período os fornecedores obtinham mais valores ao cobrar preços maiores (PORTER, 2008). Entretanto, a empresa já está bem estabelecida e espalhada pelo mundo todo, abrindo uma nova academia da franquia a cada 4 horas. Sendo assim, a quantidade de equipamentos adquiridos constantemente é considerável, fazendo a balança do poder pender em favor da academia e não dos fornecedores.

Poder de barganha dos consumidores: Detectamos aqui a maior fonte de preocupação desta empresa, pois foi aqui que a empresa se tornou diferente dos outros do setor, possibilitando, segundo Porter (2008), que as clientes tenham influência sobre o preço e que possam pedir uma maior qualidade de serviço. Praticamente todas as ações inovadoras e que diferenciam a empresa tiveram sua base na clientela, alguns bastante arriscados, outros nem tanto. Ao reduzir seu mercado apenas às mulheres, aparentemente eles cortaram o possível mercado pela metade, mas o que realmente aconteceu foi que uma parcela da população constituída de mulheres com mais idade e que se sentem envergonhadas de ir às academias cheias de pessoas mais jovens, ou até mesmo as com cônjuges ciumentos, foi atraída para essa nova proposta. E após essa nova proposta inicial, várias outras são apresentadas visando não somente manter as clientes existentes, como também alimentar um excelente tipo de marketing, a propaganda positiva boca a boca, pois atrai mais clientes que um comercial e é basicamente gratuito. São diversos fatores que dão atenção especial às clientes. Essa atenção especial dada às necessidades das clientes, praticamente as mimando, foi algo dado às clientes quando a empresa escolheu seguir por esse caminho. Sendo crucial que ela continue a melhorar constantemente esse fator, para que a taxa de satisfação das clientes continue subindo e o marketing boca a boca continue espalhando boas notícias sobre a empresa para atrair mais clientes.

5. CONCLUSÃO

A partir do nosso estudo foi possível provar que o sucesso da academia *Alpha* é proveniente dos conceitos estratégicos da estratégia do Oceano Azul. Partindo do princípio que a melhor estratégia é aquela que melhor se adapta ao tipo de empresa, o mercado em que se está atuando e seu objetivo é a superação da concorrência, pode-se concluir também que provavelmente o oceano azul será um conceito buscado por todos futuramente, devido a polivalência de seus fatores e possibilidade de manobras que podem ser combinadas, anteriormente inexploradas.

A partir do estudo de caso realizado foi possível constatar a eficácia da Estratégia do Oceano Azul. Os objetivos do trabalho foram atendidos, tendo sido caracterizado o conceito de estratégia e sua importância, sendo descrita a base teórica da estratégia em questão e utilização de seus procedimentos. Também foram analisados os procedimentos da empresa modelo e seu posicionamento foi estudado do acordo com as cinco forças de Porter.

O trabalho realizado obteve resultados positivos que comprovam que as clientes da academia *Alpha* o são pelo mesmo diferencial que criou o seu Oceano Azul. O trabalho em si foi bastante frutífero e recompensador, agregando conhecimento nos campos de estratégia tanto para a vida acadêmica quanto profissional, não vistos no período de graduação.

Tendo em vista que alternativas ao sistema mais utilizado do mercado surgem constantemente e que a constatação de que uma delas tem fundamento e provê resultados positivos, isso serve de base para estudos ainda mais profundos na área. Enquanto do ponto de vista do engenheiro de produção, é sempre importante se atualizar e ter acesso à comprovação das teorias quanto postas de frente à prática.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRES, A.; MACHADO, C.; BOAS, A.A. A Estratégia do Oceano Azul criando inovações de valor para tornar a concorrência irrelevante: as dez principais inovações brasileiras da última década. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 4, 2008, Niterói/RJ.

ANDREWS, K.R. *Concept of Corporation Strategy*. Terceira edição. Homewood: Irwin, 1994. 152p.

BARBOSA FILHO, F. A Crise nos EUA. Cenários FGV Política e Economia para Planejamento Financeiro e Estratégico. 26. ed. trimestral, Ano 8, p. 23-27, abril/2009.

BETHLEN, A. Os conceitos de Política e Estratégia. *Revista de Administração de Empresas*, vol.21, No. 1, 1981.

BETHLEM, A.S. *Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2004. 403p.

BIZOTTO, B.L.S. et al. Estudo de Caso dos Impactos da Crise Global Nos Critérios Competitivos Estratégicos de Empresas. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16, 2009, Bauru. Anais. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 2009, p.12.

CANDIDO, R.; SILVA, J.R. Estratégia do Oceano Azul Como Forma de Dar Suporte a Aplicação da Tecnologia RFID no Rastreamento Bovino. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29, 2009, Salvador. Anais. Bahia: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2009, p. 11.

CAVALCANTI, M. et al. *Gestão Estratégica de Negócios: Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação*. Segunda edição revisada e ampliada. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 499p

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Sétima edição revisada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634p

CONTADOR, J.C; CONTADOR, J.L. Metodologia Para Formação da Estratégia Competitiva de Produção. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12, 2009, Bela Vista. Anais. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração Paulista, 2009, p. 16.

E SILVA NETO, R.; PIZZOLATO, N.D. Uma Metodologia para Análise da Competitividade Sistêmica Empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21, 2001, Salvador. Anais. Bahia: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2001, p.12.

FAHEY, L.; RANDALL, R.M; MBA: *Curso Prático: estratégia*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 518p.

GIL, A.C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

GHEMAWAT, P. *A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Texto e Casos*. Porto Alegre: Bookman, 2004. 380p.

HSM MANAGEMENT. Crie novas demandas pela estratégia do oceano azul. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br>>. Acesso em: 20 out. 2009.

KEIM, G.D.; HILLMAN, A.J. Political environments and business strategy: implications for managers. *Kelley School of Business - Indiana University, Business Horizons*, No. 51, p. 47-43, 2008.

KHANDWALLA, P.N. *The effect of the Environment on the Organizational Structure of Firm*. 1970. 153p. Tese (Doutorado) - Camegie Mellon University – Los Angeles, California, 1970.

KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals Corporate Strategic Decisions. *Academy of Management Journal*, vol. 36. No. 3, p. 502 – 526, 1993.

_____. Fair Process: Managing in The Knowledge Economy. Boston – MA. *Best of Harvard Business Review*, p. 10, 1997.

_____. Value Innovation: The strategic Logic of Hight Growth. Boston – MA. *Harvard Business Review*, p. 103 – 112, January-February 1997.

_____. Strategy, Value Innovation, And the Knowledge Economy. Boston – MA. *Sloan Management Review*, p. 14, spring 1999.

_____. A estratégia do oceano azul. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 241p.

KIM, C.; YANG, K.H.; KIM, J. A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy. *OMEGA: The International Journal of Management Science*. No. 36, p. 522-534, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004. 299p.

MINTZBERG, H. et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006. 409p

NOLLET, J.; PONCE, S.; CAMPBELL, M. About “strategy” anda “strategies” in supply management. *Journal of Purchasing & Supply Management* . No. 11, p. 29-140, 2005.

PAIVA, E.L. et al. Estratégia de Produção e de Operação: conceitos, melhores práticas, visão de futuro. Porto Alegre. Editora: Bookman, 2004. 192p

PINHEIRO, I.A.; PINHEIRO, R.R. Organização Científica do Trabalho Reiventa Um Mercado Tradicional: O Caso do *Fitness*. In: RAE-eletrônica, v. 5, n. 2, Art. 15,p.16,jul./dez,2006.Disponível: <<http://www.rae.com.br/electronica.index.cfm?FuseAction=Artigo&IDSecao=ARTIGOS&Volume=5&Numero=2Ano=2006>>. Acesso em 21 jun. 2010.

PORTER, M. Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro. Editora: Campus, 2006. 409p

PORTER, M. What is Strategy? *Harvard Business Review*. Novembro-dezembro. p.59-78, 1996.

PORTER, M. On Competition: Update and Expanded Edition. Harvard Business School Press, 2008. 544p.

ROMME, G. et al. Assessing the process and content of strategy in different organizations. *University of Limburg. Scand. J. Mgmt*, vol. 6, No. 1, p. 45 -61, 1990.

SILVA, E.; MENEZES, E. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. 3.ed. Florianópolis. UFSC/PPGEP/LED. 2001. 121p

SLACK, N. et al. Administração da Produção. 2.ed. São Paulo. Editora: Atlas, 2007. 747p

STEINER, G. Strategic planning. Nova Iorque: Free Press, 1979. 400p

TZU, S. A Arte da Guerra. Porto Alegre: L&PM, 2007. 152p.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. Administração Estratégica: Conceitos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 433p.

AS MELHORES PRÁTICAS DE ESTRATÉGIA: O CASO DA NINTENDO CO. *Rev. FAE*, Curitiba: v.11, n.2, 2008