

A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE SERVIÇOS NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB

THE BLUE OCEAN STRATEGY: A CASE STUDY IN SERVICES COMPANY IN THE CITY OF CAMPINA CAMPINA – PB

Leandro Correia Xavier¹; Robson Fernandes Barbosa²; Jackson Epaminondas de Sousa³

¹Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTec/PB) – Campina Grande/PB – Brasil

leandrocx@gmail.com

²Universidade Federal de Campina Grande (UFCG/CDSA/UATEC) – Sumé/PB – Brasil

robson_rfb@yahoo.com.br

³Universidade Federal de Campina Grande (UFCG/CDSA/UATEC) – Sumé/PB – Brasil

Jackson.ep@hotmail.com

Resumo

As empresas se utilizam de estratégias e atitudes para chegar a um determinado objetivo, observando os pontos fortes e fracos do ambiente interno e externo da organização. Assim, têm-se a teoria do trade-off (valorXcusto) no qual as empresas sempre optam por um de dois caminhos: agregar valor ao produto para cobrar mais, ou o cobrar menor preço com um produto menos diferenciado. Hoje, emerge no mundo científico um novo paradigma, a estratégia do oceano azul, a qual afirma que é possível as empresas optarem, de uma só vez, pela diferenciação e pela liderança em preços. Este trabalho visa verificar a relação entre a estratégia do oceano azul com a adotada por uma empresa de serviços de pesquisa e intermediação de compras de mantimentos, que concorre com supermercados, ofertando os mesmos produtos, porém, de forma inovadora com este tipo de comercialização na cidade de Campina Grande-PB, através da compra pela internet. Trata-se de um estudo de caso aplicado aos principais supermercados do município e para tratamento dos dados utilizou-se da abordagem quali-quantitativa. Foi analisada a percepção do cliente e feito a matriz de avaliação de valor, tanto do setor de atuação quanto da empresa estudada. Concluiu-se, que a estratégia adotada está alinhada com a estratégia de oceano azul, pois, igualmente aos supermercados, a empresa estudada supre a necessidade dos clientes, todavia, sem utilizar estoques, com entrega em domicílio e atendimento personalizado, tudo isto sem acrescentar maiores custos ao consumidor final, liderando em preços ao passo que se diferencia da concorrência.

Palavras-chave: Supermercados, Comércio Eletrônico, Estratégia do Oceano Azul.

Abstract

Companies make use of strategies and attitudes to reach a certain goal, noting the strengths and weaknesses of the internal and external environment of the organization points. So, if you have the

theory of the trade-off (value X cost) in which firms always opt for one of two ways: adding value to the product to charge more, or charge the lowest price with a less differentiated product. Today, emerges in the scientific world a new paradigm, Blue Ocean Strategy, which states that companies can choose, at once, by differentiation and leadership in prices. This work aimed to investigate the relationship between the blue ocean strategy with adopted by an enterprise of research and brokerage shopping for groceries, which competes with supermarkets services, offering the same products, however, in an innovative way with this type of marketing in Campina Grande-PB, by purchasing online. This is a case study applied to the main supermarkets and the municipality to treat the data we used the qualitative and quantitative approach. Customer perception was analyzed and made the evaluation matrix of value both the acting industry as the company studied. It was concluded that the adopted strategy is aligned with the blue ocean strategy therefore also to supermarkets, the studied company supplies the needs of customers, however, without using stocks with home delivery and personalized service, all without adding higher costs to the final consumer, leading in price whereas if apart from the competition.

Key-words: Supermarkets, Electronic Commerce, Blue Ocean Strategy.

1. Introdução

Ao andar na rua, é possível visualizar pessoas em pequenos estandes e barracas vendendo os mais variados produtos das mais variadas qualidades. Conhecidos como ambulantes, estes vendedores trazem seus produtos de locais diversos, com produção nacional ou internacional, e com preços bem abaixo de mercado. Esta venda inclui itens originais, importados sem nota fiscal e até mesmo falsificados.

Outras concorrências são experimentadas por comerciantes, como a entrada de produtos importados, a fabricação nacional de produtos similares, e principalmente a substituição de compra por produtos diferentes e que supram a mesma necessidade.

Para se destacar, empresas começaram a olhar para o futuro, projetando uma estratégia que garantisse sua sustentabilidade no mercado. Aos poucos, o mundo viu empresas que começaram a se sobressair, e estas eram merecedoras de análises e estudos sobre o seu grande diferencial.

Existem, logicamente, pontos em comum que garantiam lucratividade. Foi vislumbrado, porém, fatores cruciais para o surgimento de empresas inovadoras o suficiente para criar um mesmo produto, mas com diferenças marcantes, que a fizeram liderar em um determinado mercado.

Outra opção, e a estratégia do oceano azul, que “abrange todos os setores não existentes.” Caracteriza-se, também, por ter uma “competição irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas”. (KIM & MAUBORGNE, 2005).

Kim & Mauborgne (2005) vai mais além, pregando que uma determinada estratégia pode tornar a concorrência irrelevante, e com isso assegurar não só a sobrevivência, e sim a liderança no mercado, de uma forma completamente inovadora.

Como todo empreendimento procura buscar diferenciais capazes de garantir o seu espaço no mercado, este estudo abrange um serviço de pesquisa de preços agregado à intermediação de compras dos mantimentos familiares (produtos alimentícios e não alimentícios consumidos periodicamente pelas famílias, comprados normalmente em feiras, supermercados e afins). O cliente terá acesso à empresa através de uma interface virtual online, simulando um supermercado virtual com um banco de dados atualizado diariamente com os preços dos diversos produtos dos principais supermercados da cidade. Ao fazer o pedido de intermediação, a empresa compra cada um dos produtos onde tiver preço mais baixo, diminuindo o custo total da compra do consumidor e efetuando a entrega em domicílio.

Este trabalho, por conseguinte, tem o foco na relação entre a inovação da empresa e esta estratégia, já que o serviço da empresa abrange mercados existentes, porém, oferecendo inovações de valor.

Face ao exposto, o problema da pesquisa surgir a partir de como alinhar a estratégia de uma empresa de serviços de entrega de compras com a estratégia de oceano azul. Assim, o objetivo geral é verificar a relação entre a estratégia do oceano azul com a estratégia de uma empresa de serviços de entrega de compras da cidade de Campina Grande – PB. Trata-se, portanto, de um estudo de caso exploratório e descritivo aplicado aos principais supermercados do município, com pesquisas em campo, para tratamento dos dados coletados se utilizou da abordagem quantitativa e qualitativa.

2. Referencial teórico

2.1. Empreendedorismo

O empreendedor carrega consigo um papel crucial na economia. São deles que surgem novas ideias e iniciativas que fomentam o mercado, e em virtude desta ideologia, vários autores estudaram seu comportamento e sua importância na balança econômica. Por exemplo, Dolabela (2008) associa o empreendedorismo ao aproveitamento de oportunidades, usando-se da inovação, e fomentando o desenvolvimento econômico.

Schumpeter (1911 apud DRUCKER, 2005) afirma que o empreendedor é responsável pelo desequilíbrio dinâmico, que vêm a ser mais aconselhável para a economia e para a realidade central das teorias e práticas econômicas, do que o equilíbrio e a otimização.

Cabe ao dinamismo presente nos empreendedores, portanto, a necessidade de visualizar, desenvolver e acompanhar a estratégia, sempre antecipando as necessidades e trazendo cada vez mais novas oportunidades em sinergia com a missão organizacional. O crescimento dele e de seu

empreendimento é o que vai proporcionar empregos, movimentação de meios de pagamento e avanços na ciência no âmbito administrativo, operacional, tecnológico, socioeconômico etc.

É possível enxergar a importância do dinamismo do empreendedor, que se encontra presente em suas atitudes rotineiras, como no aprendizado da experiência e também no domínio das ferramentas gerenciais. É por este motivo que o empreendedor está apto a gerar negócios, usando-os para atingir objetivos pré-definidos.

Fillion apud Dolabela (DOLABELA, 2008, p. 23) sintetiza que o empreendedor é alguém que imagina, desenvolve e realiza visões, onde “o termo visão denota habilidade de definir e alcançar objetivos”. (FILION, 1999, p. 19)

Os empreendedores bem sucedidos não esperam a sorte ou uma ideia revolucionária chegar. Pelo contrário, eles trabalham tendo em mente que irão obter grandes realizações. Eles tentam criar valor e fazer incansáveis contribuições, convertendo um material em um recurso, ou combinando recursos já existentes em uma configuração nova e mais produtiva. É por tal motivo que eles são propensos a errar mais do que pessoas que não detém este perfil. (DRUCKER, 2005).

Portanto, pode-se resumir o empreendedor é alguém auto motivado, dinâmico, inovador e capaz de correr riscos calculados para aproveitar oportunidades que tragam lucro financeiro ou emocional. Tais riscos são assim compendiados, pois, para o sucesso no usufruto da oportunidade, eles precisam entender o mercado e as ferramentas gerenciais.

2.2. Inovação

É perceptível que grandes empreendedores trouxeram consigo uma inovação para o mundo dos negócios. Alguns produtos à venda chamam a nossa atenção por design ou funcionalidades diferenciados, outras empresas apostam em um sistema de vendas e publicidade pouco usual. Enfim, são as inovações mais comerciais que são considerados diferenciais competitivos para o mercado.

A inovação, conseqüentemente, é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente, podendo ser apresentada como uma disciplina, bem como ser aprendida praticada.

Schumpeter (1982, apud SHIKIDA e BACHA, 1998) elenca a inovação como o combustível da evolução do capitalismo, seja através de produtos novos, de técnicas de produção, do surgimento de novos mercados etc. Portanto, entende-se como inovador, aquela pessoa que implementa novas combinações, podendo esse ser ou não o inventor.

A afirmação acima não implica que nenhum inventor pode ser inovador, e vice versa. A relação está no caráter de cada um, sendo o inventor responsável pela criação de um produto, e o inovador, em transformar o produto em produção e vendas. Logo, o inventor que não dá valor econômico ao seu produto/serviço, não é considerado inovador, pois este último visa, principalmente, os resultados financeiros, levando à evolução econômica da microrregião e quiçá, da macrorregião.

Estes inventos, quando comercializados, podem gerar dois tipos de inovação: a radical, que caracteriza a ruptura estrutural com o padrão tecnológico, seja através de inovação de produto, processo ou organização do produto; e a inovação incremental, relacionada às melhorias que não alteram a estrutura industrial. (Freeman, 1988 apud LEMOS, 1999).

Para ser inovador, não é preciso ter técnica e nem inventar um produto tangível, e sim procurar fontes de informação de forma deliberada e organizada, trazendo criatividade e embasamento para a inovação econômica ou social, e assim, criando recursos. (DRUCKER, 2005)

Todas as pessoas têm acesso a informações que geram inovação. Cabe ao indivíduo ser capaz de entendê-las e torná-las economicamente viáveis. É importante que cada um use sua própria inteligência e sua cadeia de conhecimento para gerar lucro através do que estiver em seu alcance, até porque um médico nem sempre consegue trazer tantas inovações para uma fazenda do que o próprio fazendeiro.

O empreendedor, portanto, não recusa informações, utilizando-as para colocar em prática várias ideias, algumas esquecidas ou até mesmo mal implementadas, e assim atingir suas metas. Chegando a aproveitar outras inovações, como o caso da internet, que trouxe a ideia de facilitar os processos de compra e venda, tornando-os online. É o que conhecemos hoje como e-commerce, acrônimo de electronic commerce, ou comércio eletrônico, em português.

2.3. Comércio eletrônico

Durante a existência do homem, existiu vários marcos de cada classe evolutiva, como o manuseio das pedras, o domínio do fogo, o desenvolvimento da linguagem, a invenção da escrita etc. Aos poucos, cada tribo possuía um conjunto de habilidades que dava a possibilidade de colher algum tipo alimento ou produzir algum produto. O escambo, portanto, acontecia entre pessoas e tribos, que intentavam em trocar uns produtos pelos outros.

Posteriormente, surgiu o comércio, onde pessoas começaram a trocar os produtos por meios de pagamentos, como metais, moedas, moedas de papel, e posteriormente moeda fiduciária (que usamos até hoje).

Com o passar dos anos, surgiu o comércio sem loja. Esta nova modalidade, segundo Novaes (2007), trata de empresas que vendem por catálogos. Neste caso, os clientes fazem o pedido por telefone, fax ou através do representante autorizado. No outro ponto do processo, as empresas estocam seus produtos em pontos de distribuição, afinal, ter um ou dois armazéns para distribuir para o país é bem menos dispendioso do que ter várias lojas em diversos locais diferentes, cada uma com seu custo fixo, com seus funcionários e com seu estoque.

Com o advento da internet, apareceram meios eletrônicos de pagamento, como transferências e transações de crédito online, que veio a fomentar o comércio eletrônico, onde tanto a compra e venda quanto o pagamento pode via web.

Ushiwata, Vicente, et al. (2006) e Novaes (2007) citam os tipos mais comuns de comércio eletrônico, são eles: Electronic Data Interchange (EDI), que significa “transferência eletrônica de dados”, e é um sistema integrado de compras que interliga empresas aos seus fornecedores; o Business to business (B2B), ou empresas para empresas, é o tipo de transação eletrônica caracterizado por ter pessoas jurídicas nas duas pontas do processo; o business to customer (B2C) é dirigido para pessoas físicas, que buscam os produtos através de seu computador pessoal, e é caracterizado pela alta volatilidade e; Consumer to consumer (C2C), possui consumidores finais fazendo transações eletrônicas com outros consumidores finais, como mercados livres online e leilões virtuais.

É perceptível que a internet está cada vez mais difundida, não só entre os mais abastados, mas também com as classes mais pobres (através de programas de inclusão digital). Outro fator decisivo são os avanços tecnológicos, que estão tornando a velocidade de transferência de dados cada vez maior. Destarte, cada vez mais pessoas, entre jovens e adultos, estão conectados. E pelo fato de trazer comodidade nas compras, é importante que as empresas virtuais consigam encarar as tendências do ambiente, monitorando os seus concorrentes, de preferência, antes que os clientes o façam.

2.4. Estratégia

A estratégia da empresa está relacionada à durabilidade da mesma, perseguindo objetivos de curto, médio e longo prazo, e para isto, tomando como base a proatividade no que diz respeito às disposições futuras do mercado.

Embora seja um termo até hoje bem difundido, o estudo de estratégias não é novidade. Valadares (2006) explica que este termo é de origem grega e tipicamente militar, já que advém da palavra “strategos”, que pode significar “general” e a “arte do general”.

Para Mintzberg et al (1998), a estratégia é um ideal, o patamar que a empresa deseja chegar, o ápice da atividade gerencial. Para tanto, esta envolve não apenas valores e visão, competências e capacidades, mas também envolve crise e compromisso, aprendizagem organizacional e equilíbrio pontuado, organização industrial e revolução social.

Certo e Peter (1993) definem a administração estratégica não só como um método contínuo, mas também interativo, com o intuito de sustentar a organização como um conjunto conexo ao seu ambiente.

Este método contínuo e interativo se dá através da definição de metas, com base no contexto interno e externo à empresa, com foco na diminuição dos riscos e nos resultados, para atingir um determinado objetivo. Enfim, tudo que envolve a estratégia está à mercê das variáveis econômicas, logo, todas as estratégias devem estar flexíveis às mudanças, a fim de adequá-las à conjuntura do período.

Um autor contemplado na área em questão é Christopher Freeman, que desenvolveu seis alternativas estratégicas, de acordo com Shikida & Rissardi (2006) e Shikida & Bacha (1998). São elas: ofensiva, defensiva, limitativa, dependente, tradicional e oportunista. Cada uma com foco diferente e momentos específicos de serem aplicada nas organizações.

Outro autor reconhecido por seus estudos e trabalhos na área de estratégia é Michael Porter. Para ele, a estratégia pode percorrer dois caminhos. Ou diminuem custos e vendem um produto mais barato que a concorrência ou aumentam a diferenciação (consequentemente, os custos) vendendo algo mais caro e mais desenvolvido do que os produtos substitutos. Mas em caso algum pode haver a hipótese de ter um produto diferenciado com preço baixo. Este fato é conhecido como trade-off valor-custo. (PORTER, 1996).

Para o mesmo autor, a rentabilidade de um setor produtivo está relacionada às cinco forças competitivas: o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de surgimento de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os atuais concorrentes. (PORTER, 1999). Em contrapartida, existe outro tipo de estratégia, que não propõe o confronto com os concorrentes e seus produtos, e sim torná-los irrelevantes para o sucesso da empresa. A estratégia de oceano azul.

2.5. Estratégia do oceano azul

Retratada pelos autores Kim & Mauborgne (2005), esta estratégia recebeu esta titulação devido à um cenário imaginado pelos mesmos. Estes perceberam que no mercado atual, as empresas competem entre si em estratégias de trade-off valor-custo.

Em uma analogia com a guerra nos mares, onde o mercado é o campo de batalha, e os concorrentes são os rivais, muitas empresas acabam morrendo ou mesmo se danificando com tamanha agressividade ou tão tanta dificuldade para conquistar espaço. O oceano vermelho, então, recebe esta cor em virtude do “sangue derramado”. Por outro lado, ao explorar novos espaços de mercados inexplorados, a empresa passa a “navegar” em um oceano tão puro e sem concorrentes que a água ainda se mantém azulada.

Embora seja um conceito teoricamente novo, este tipo de estratégia já existia há muitos anos, como a criação do relógio de pulso, do telefone celular da produção de automóveis etc.

Neste tipo de estratégia, é muito importante que a equipe executiva seja empreendedora, trazendo cada vez mais inovações que melhorem o produto em si, tornando-os tão diferenciados que o mercado mal os compara com os concorrentes.

Esta estratégia incentiva principalmente a criação de uma inovação de valor, que são inovações que proporcionam saltos no valor para os compradores e para as próprias empresas, perseguindo a diferenciação, por oferecer produtos/serviços não oferecidos por outras firmas, ao passo que também encaçam a liderança de custos, pois não há concorrentes diretos que ofereçam o mesmo serviço, conseqüentemente não oferecem um preço mais competitivo (KIM e MAUBORGNE, 2005).

A Figura 1 expressa o comportamento supracitado, onde é adicionado valor para o comprador, mudando a base de comparação de produto.

Figura 1 – Inovação de valor



Fonte: Kim e Mauborgne (2005).

Por tal motivo, esta estratégia vai de encontro a um dos dogmas mais comuns das estratégias convencionais, o trade-off valor-custo, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Comparativo entre Oceano Vermelho e Oceano Azul

<i>Estratégia do oceano vermelho</i>	<i>Estratégia do oceano azul</i>
Competir nos espaços de mercado existentes; Vencer os concorrentes; Aproveitar a demanda existente; Exercer o trad-off valor-custo; Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Criar espaços de mercado inexplorados; Tornar a concorrência irrelevante; Criar e capturar a nova demanda; Romper o <i>trade-off</i> valor-custo; Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Fonte: Kim & Mauborgne (2005).

É válido mencionar que o foco principal, nesta estratégia, é o real motivo do indivíduo se tornar cliente. Ou seja, existem vários setores diferentes, mas que são concorrentes indiretos, e estes atraem as pessoas tanto quanto os concorrentes diretos. Portanto, para que as empresas adotem esta metodologia estratégica, é importante que analisem a matriz de avaliação de valor, absorvendo, do setor em questão e de setores substituíveis, os atributos mais usados bem como sua intensidade de uso.

É primordial para o empresário o entendimento do ramo de atuação que a empresa estar inserida e da real necessidade do cliente, onde não basta apenas entender, mas também, identificar o que realmente os clientes desejam. Assim, é criado por Kim & Mauborgne (2005) o modelo das quatro ações, onde este modelo visa adequar o serviço à necessidade do cliente. Segue as quatro ações necessárias para desenvolver uma inovação de valor:

- Criar atributos que nunca foram oferecidos pelo setor;
- Elevar atributos acima do que é costumeiramente oferecido pelo setor;
- Eliminar atributos considerados indispensáveis, mas que não excluem a sensação que o produto vai oferecer ao cliente; e por fim
- Reduzir atributos para abaixo dos padrões do setor.

3. Aspectos metodológicos

Este estudo pode ser definido como exploratório, em virtude da baixa exploração deste assunto no tocante à realidade da empresa em questão. Beuren (2003) define este tipo de pesquisa como aquela que ocorre normalmente com pouco conhecimento na área abordada, o que leva o pesquisador a buscar compreensão mais profunda sobre a tal, tornando-o mais claro ou construindo questões importantes para a condução da pesquisa.

No tocante à caracterização como pesquisa bibliográfica, o estudo proposto intento em proporcionar maior compreensão teórica sobre os conceitos e abordagens discutidas:

empreendedorismo, inovação, estratégia e estratégia do oceano azul. Santos (2000) afirma que uma pesquisa bibliográfica apresenta características de uma pesquisa exploratória e descritiva, em virtude de ser fundamentada por documentos já elaborados, tais como livros, dicionários, enciclopédias, periódicos e outros.

Entende-se como descritiva porque a meta crucial é a descrição das características da estratégia da empresa estudada.

A elaboração da estratégia se dará através de uma pesquisa qualitativa, pois em parte não utiliza métodos estatísticos como base de análise. Este tipo de pesquisa é definida como “uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e de outro modo entender o significado, não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem com relativa naturalidade no mundo social” (VAN MAANEN apud COLLINS & HUSSEY, 2005, p. 145).

Já o estudo de caso, de acordo com Santos (1999, p. 27), é “um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos”. Dessa forma, a pesquisa é um estudo de caso por se aprofundar na Estratégia do Oceano Azul, dentro de uma empresa de serviços.

Ainda quanto às técnicas de pesquisa, fez-se uso de uma entrevista feita pelos próprios autores, aplicado no dia 29 de março de 2010. Como é usado, neste caso, técnicas de cálculos estatísticos, entende-se como quantitativa.

Quanto à pesquisa junto aos supermercados, Através da pesquisa de campo, seguindo o critério de faturamento e rotatividade de consumidores, encontrou-se um universo de 18 supermercados e atacadistas, mas utilizou-se uma amostra de 11 supermercados, por questões de conveniência ou de acessibilidade, sendo estes os mais representativos da cidade de Campina Grande.

Sua estrutura foi de 8 perguntas, onde cada uma possuía 6 alternativas em escala de 0 a 5, a fim de que cada entrevistado responda de acordo com a relevância para o estabelecimento. Tais perguntas foram estabelecidas para responder aos critérios expostos no Quadro 1.

Quadro 1 – critérios para entrevistas com supermercados

<i>Critérios</i>	<i>Perguntas</i>
Estacionamento;	Estacionamento;
Qualidade do produto;	Qualidade do produto;
Preço;	Preço;
Atendimento;	Atendimento;
Estoque;	Variedade;
Aspectos ambientais.	Disponibilidade;
	Iluminação;
	Ruído;
	Temperatura.

Fonte: Autoria própria, 2010.

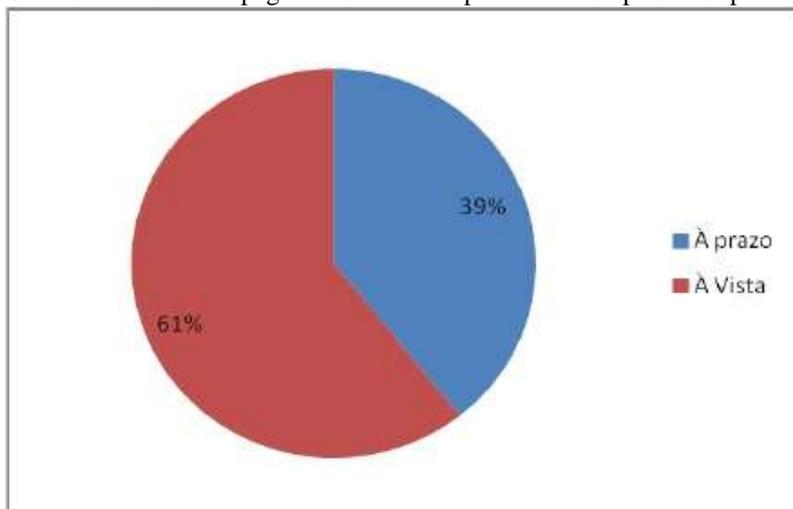
Dentre as limitações, é possível mencionar a tendenciosidade do entrevistado, que comumente faz parte do corpo de executivos do estabelecimento.

4. Resultados

4.1. Avaliação do ponto de vista do comprador

A pesquisa inicial, cujos dados são usados no presente trabalho, conta com um total de cinquenta e seis perguntas. Embora este questionário seja de grande utilidade para a tomada de decisão, apenas a resposta de oito perguntas foi exposta, já que estas suprem a necessidade de informação.

Gráfico 1 – Forma de pagamento utilizada para fazer compras de supermercado

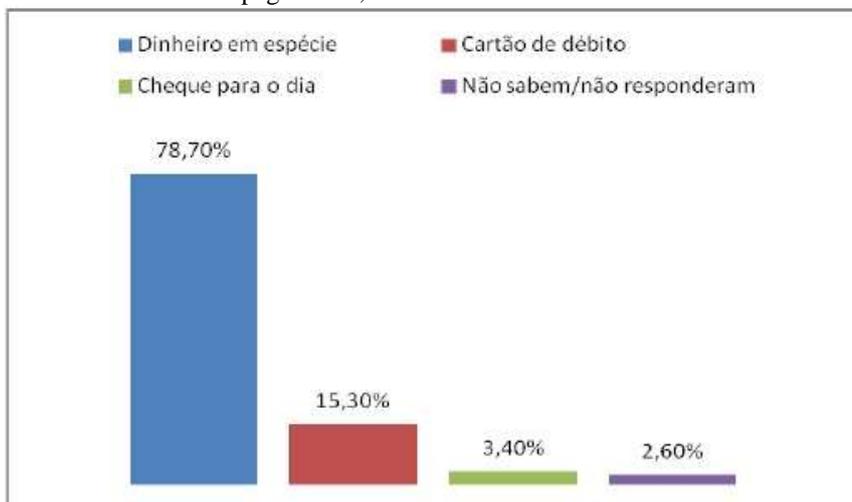


Fonte: Opinião Pesquisas Sociais Ltda. (2010)

Percebe-se, neste gráfico, que a maior parte da população tem preferência no pagamento à vista. Somente 39% utilizam o pagamento à prazo. Ou seja, para este último nicho, o prazo pode mudar sua decisão de que supermercado frequentar.

Vale ressaltar que compras de supermercados é feito periodicamente. Em casos como este, os consumidores podem optar por pagar à vista já que sabem que irão comprar novamente em um curto espaço de tempo.

Gráfico 2 – Forma de pagamento, em caso de à vista.

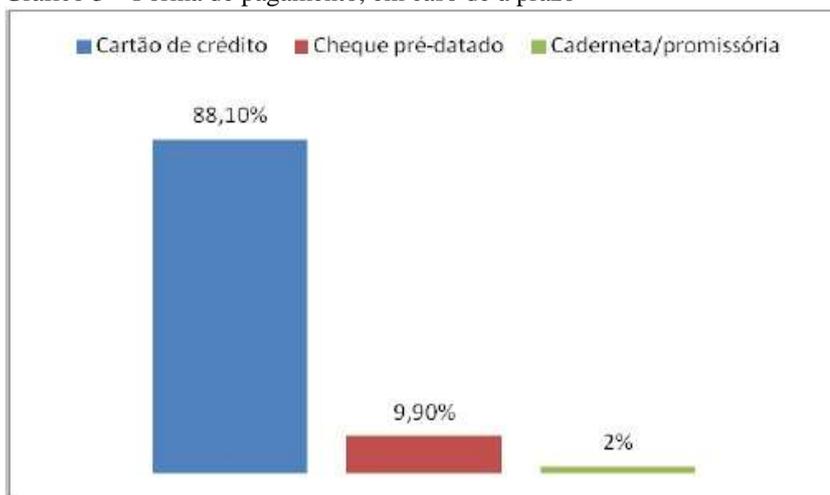


Fonte: Opinião Pesquisas Sociais Ltda. (2010)

Quando à vista, 78,7% da população paga em dinheiro. Este fato remete às taxas de cartão de crédito, oneram os custos do produto.

Neste caso, existe um mercado a ser atendido que pode pagar produtos de preços mais baixos em dinheiro. Tal fato alimentou o surgimento de grandes redes que ofertam produtos de preços bem mais baixos, já que eliminaram os custos do cartão de crédito/débito, e os benefícios ofertados pelos concorrentes, como altos investimentos em ambiente, grande variedade, sacolas e embalagens etc. Tais empresas costumam vender tanto no atacado quanto no varejo.

Gráfico 3 – Forma de pagamento, em caso de à prazo

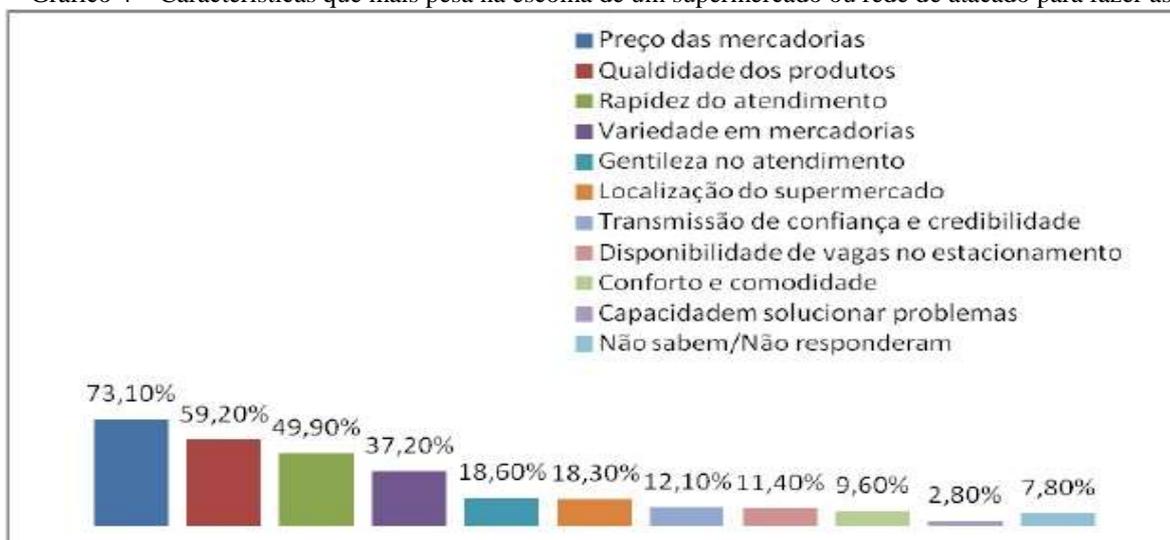


Fonte: Opinião Pesquisas Sociais Ltda. (2010)

Das pessoas que pagam à prazo, 88,1% delas pagam por cartão de crédito. Este comportamento eleva o custo do produto vendido e a necessidade de capital de giro, pois além de ter que pagar a taxa de administração, as empresas só recebem a primeira parcela após 31 dias da compra.

Quando uma empresa possui custo fixo alto, eleva a necessidade de caixa para o período entre a compra e o início do pagamento.

Gráfico 4 – Características que mais pesa na escolha de um supermercado ou rede de atacado para fazer as compras

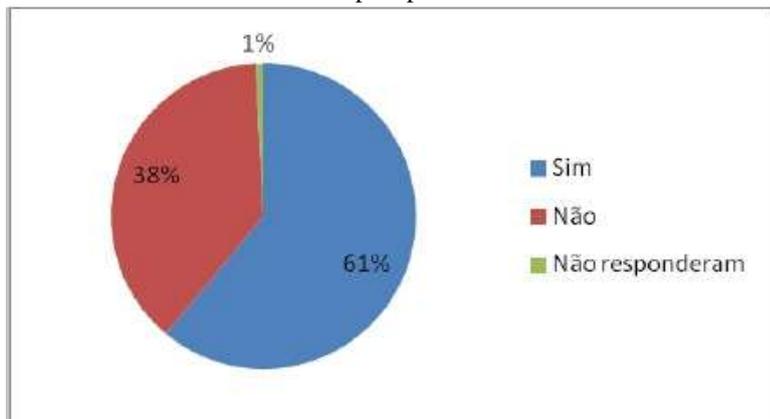


Fonte: Opinião Pesquisas Sociais Ltda. (2010)

Nesta questão, onde cada entrevistado pôde escolher três opções, é possível perceber que o preço é o grande motivador na escolha do supermercado, seguindo pela qualidade dos produtos, rapidez no atendimento e variedade em mercadorias. Portanto, na conquista por clientes, os supermercados devem perseguir a competitividade nos preços.

Este fato pode estar relacionado com a semelhança entre os estabelecimentos. Talvez, estes se comportem de caráter tão parecido que o preço é o grande diferencial.

Gráfico 5: Medo de realizar compras pela internet



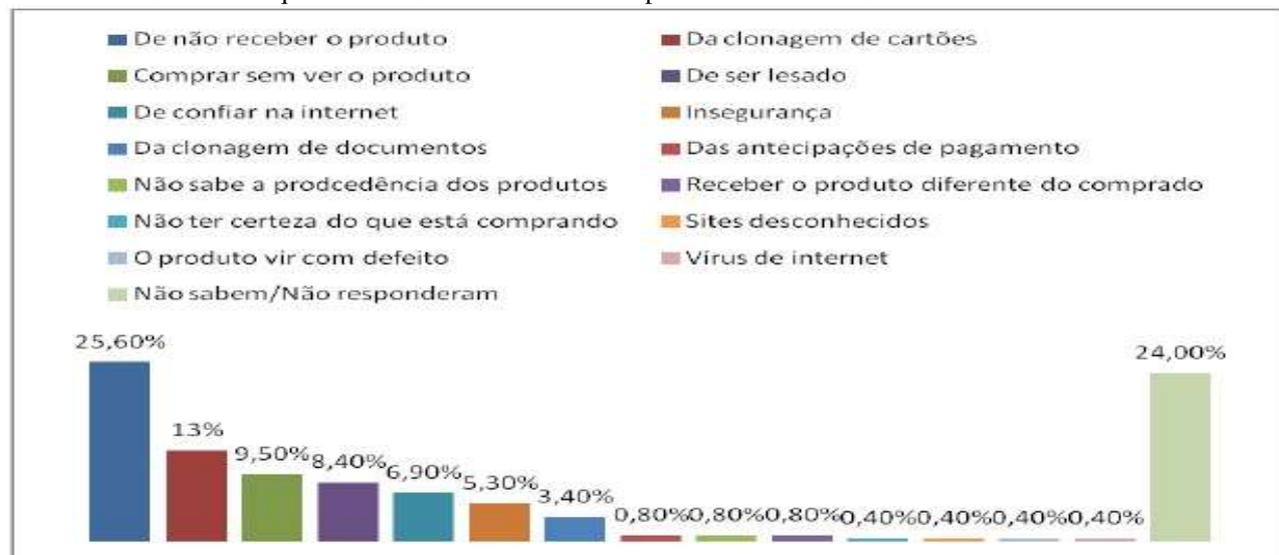
Fonte: Opinião Pesquisas Sociais Ltda. (2010)

A grande maioria da população demonstrou receio em compras via web (rede mundial de computadores). Tal fato vem diminuindo aos poucos, com a popularização de computadores e o aumento de acessos à internet.

A tendência, nos próximos anos, é diminuir ainda mais com o Plano Nacional de Banda Larga (PNBL), que visa incentivar o aumento de acesso.

Embora esta seja a tendência, a empresa não pode esperar tal avanço para começar sua operação, portanto, entender o motivo deste temor é crucial para entender as necessidades do cliente, e assim estimular a compra online através de seu site.

Gráfico 6 – Motivos dos quais se tem medo de realizar compras através da internet



Fonte: Opinião Pesquisas Sociais Ltda. (2010)

Dos entrevistados, 25,6% afirmou que o principal medo é de pagar e não receber o produto, seguido pela clonagem de cartões, e em terceiro, comprar sem ver o produto.

No Brasil ainda não existe uma legislação eficiente que proteja a compra pela internet, deixando o cliente sem assistência jurídica para reivindicar sua compra.

Outro fator importante é o crescimento da tecnologia, que muitas ajudam na proteção do cliente. Em outros casos, porém, pessoas de má fé podem utilizá-las para invasão e roubos de informações, além de vários outros crimes.

Gráfico 7 – Interesse em comprar através de um serviço de compra pela internet, com menor preço dos produtos, com maior comodidade e com entrega em domicílio.



Fonte: Opinião Pesquisas Sociais Ltda. (2010)

É válido mencionar que, mesmo 30,7% das pessoas que gostariam de um serviço de compra de feira pela internet e entrega em domicílio, significa uma expressiva parcela de da população.

Gráfico 8 – Para os que responderam sim, motivo para dar tal resposta.



Fonte: Opinião Pesquisas Sociais Ltda. (2010)

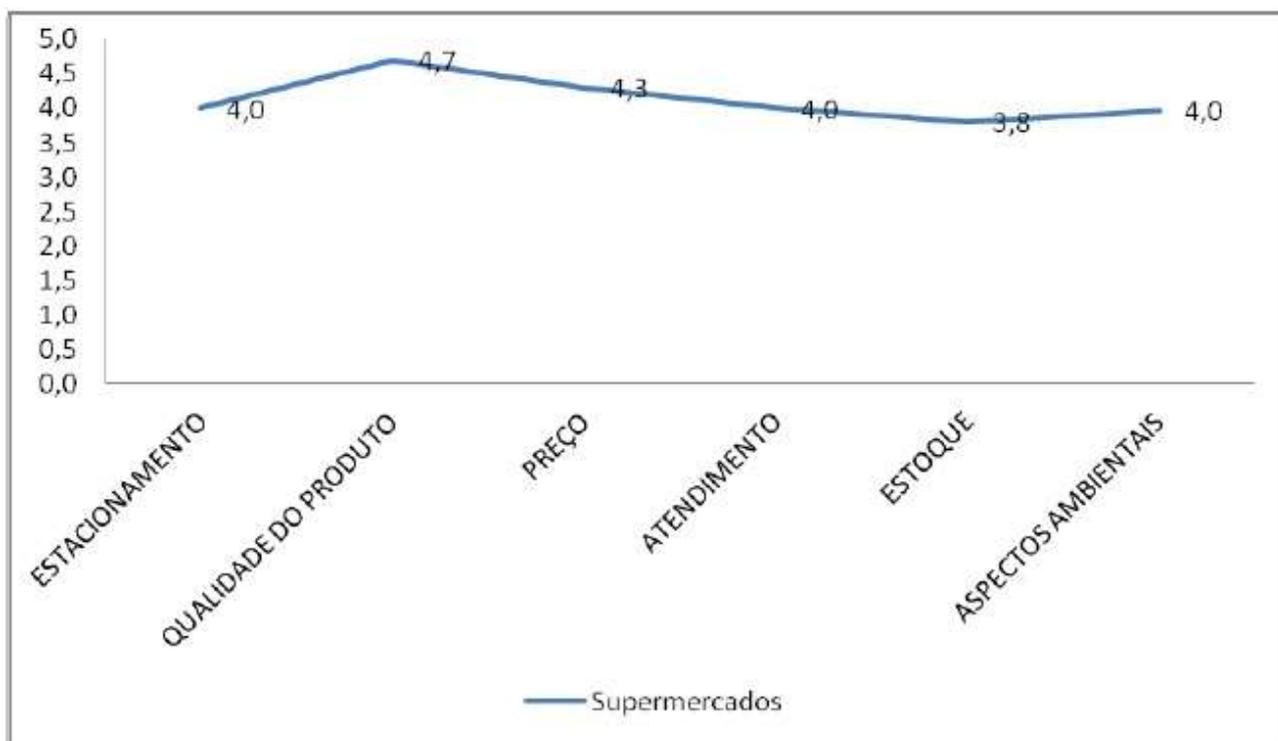
A maior comodidade conta como principal necessidade das pessoas que visam este serviço. Oferecer um menor preço também se mostra muito importante.

A empresa que conseguir oferecer tais diferenciais em conjunto romperá o trade-off valor custo, pois trabalhará com diferenciação unido com baixo custo.

4.2. Curva de valor para o ramo de supermercados

Como previamente dito, após entrevista com um representante de cada supermercado, foi constituído a curva de valor (Ver Gráfico 9):

Gráfico 9: Curva de valor para o ramo de supermercados.



Fonte: Pesquisa de Campo (2010).

Foi percebido, através deste gráfico, que as empresas mantêm um grande grau de relevância para realizar investimentos a aspectos que estão fortemente ligados ao ponto, como estacionamento e aspectos ambientais. Vale destacar, também, que existe uma forte importância dada ao estoque e preço.

4.3. Modelo das quatro ações

A partir do Quadro 2, é possível observar o modelo das quatro ações, explicitando o que pretende-se elevar, reduzir, eliminar ou criar.

Quadro 2 – Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar

<i>Eliminar</i>	<i>Elevar</i>
Estoque; Estacionamento.	Atendimento;
<i>Reduzir</i>	<i>Criar</i>
Preços.	Pesquisa; Entrega em domicílio.

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

A partir desta matriz, percebe-se que a empresa pretende fazer o negócio eliminando completamente o estoque, já que o serviço será de intermediação, e também o estacionamento, tendo em vista que o cliente não precisará ir ao ponto da empresa para pegar ou comprar os produtos.

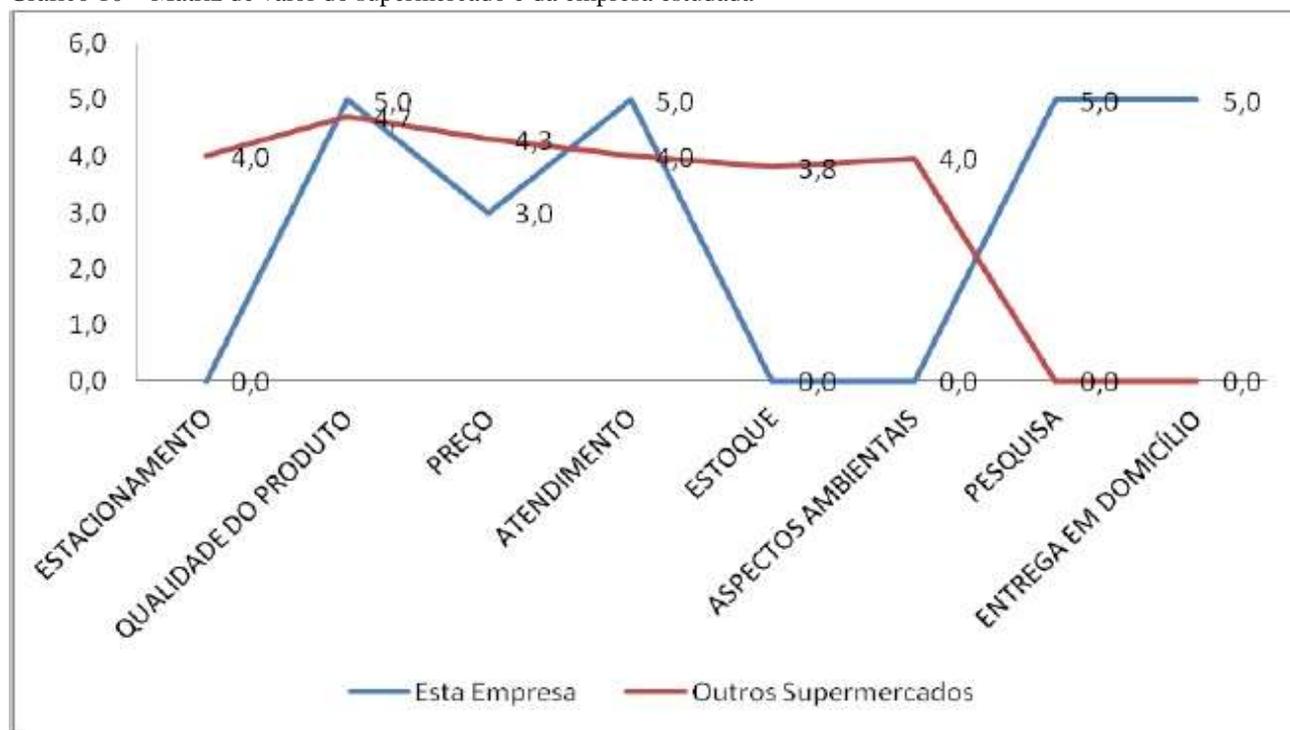
No caso da pesquisa, todos os supermercados praticam para uso interno, sem dar acesso ao cliente. A empresa estudada, entretanto, decidiu criar uma pesquisa que seja voltada exclusivamente para o cliente, ou seja, para que ele saiba que comprou o produto de menor preço. Além disso, foi criado outro fator, o de entrega em domicílio.

No Quadro 2 também é demonstrado a redução de preços, em virtude da pesquisa, e a melhoria no atendimento, deixando-o ainda mais personalizado.

4.4. Matriz de avaliação de valor

A partir do modelo das quatro ações supracitado, é perceptível a diferença na matriz de valor, quando postas lado a lado, como mostra o gráfico 10.

Gráfico 10 – Matriz de valor do supermercado e da empresa estudada



Fonte: Pesquisa de campo (2010)

Todas as empresas estudadas possuem o mesmo cliente, porém, seus trabalhos para atingi-los são diferentes. Existem supermercados praticando preços diferenciados ao passo que oferecem serviços diferenciados. No caso acima, a empresa em estudo demonstra que oferece os mesmos produtos, porém, facilitando a metodologia de compras do cliente.

5. Considerações finais

A estratégia de oceano azul é aquela cuja empresa passa a oferecer a mesma sensação de saciedade, porém, de forma diferente. Ou seja, a empresa dá ao cliente o produto e/ou sensação que este espera, mesmo que o produto comercializado seja diferente.

Esta estratégia possibilita à empresa cobrar o menor preço, ao passo que dá um serviço diferenciado. Percebe-se, portanto, que a empresa estudada oferece os mesmos produtos de supermercado que seus concorrentes, porém, com preço mais competitivo.

Além disso, a mesma possui características evidentes da estratégia de oceano azul, quando analisado no prisma do modelo das quatro ações, e quando sua matriz de valor é posta ao lado dos demais concorrentes.

Logo, entende-se que o trabalho atingiu seus objetivos, pois o mesmo aborda as diferenças entre as estratégias convencionais e a de oceano azul, identifica as semelhanças entre esta última e a adotada pela empresa estudada, diagnosticando o setor de atuação utilizando a matriz de avaliação de valor proposta por Kim & Mauborgne (2005), e por fim reconstruindo os elementos de valor para o comprador, através do modelo das quatro ações, também desenvolvido por Kim & Mauborgne (2005).

Desta forma, atinge-se o objetivo geral, já que foi proposto alinhamento da estratégia da empresa estudada com a de oceano azul, através do modelo do diagnóstico do setor, do modelo das quatro ações e da matriz de avaliação de valor, respondendo assim ao problema.

Referências

BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implementação de estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um Guia Prático para Alunos de Graduação e Pós-Graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luiza**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

- DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): Práticas e Princípios**. 1ª Edição. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- FILION, L. J. **Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-Gerentes de Pequenos Negócios**. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abril/junho 1999.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LEMOS, C. Inovação na Era do Conhecimento. In: LASTRES, H.; ALBAGLI, S. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 5.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari**. New York: The Free Press, 1998.
- NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 3ª Edição. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2007.
- PORTER, M. E. **Competição On competition: estratégias competitivas essenciais**. [S.l.]: Campus, 1999.
- PORTER, M. **What Is Strategy? HBR On Point**, p. 21, 01 novembro 1996.
- SANTOS, A. R. D. **Metodologia Científica: A construção do Conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- SHIKIDA, P. F. A.; BACHA, C. J. C. **Notas Sobre o Modelo Schumpeteriano e suas Principais Correntes de Pensamento**, Passo Fundo, v. 5, p. 107-126, maio 1998.
- SHIKIDA, P. F. A.; BACHA, C. J. C. **Notas Sobre o Modelo Schumpeteriano e suas Principais Correntes de Pensamento**, Passo Fundo, v. 5, p. 107-126, maio 1998.
- SHIKIDA, P. F. A.; RISSARDI, D. J. **A Agroindústria Canavieira do Paraná Pós-Desregulamentação: Uma Abordagem Neoshumpeteriana**. Coluna do Saber, Cascavel, 2006.
- USHIWATA, F. et al. **As perspectivas do Comércio Eletrônico no Brasil e no mundo**. Janus: Revista de pesquisa científica, Lorena, v. 3, 2006.
- VALADARES, M. **Planejamento como um Fator de Sucesso**. Rio de Janeiro: Qualtymark, 2006.

Recebido: 24/05/2014

Aprovado: 14/08/2015