



IV CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

31 de Julho a 02 de Agosto de 2008

A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL CRIANDO INOVAÇÕES DE VALOR PARA TORNAR A CONCORRÊNCIA IRRELEVANTE: AS DEZ PRINCIPAIS INOVAÇÕES BRASILEIRAS DA ÚLTIMA DÉCADA

Andrele Aparecida de Oliveira Andres (UFRRJ)

andreleandres@yahoo.com.br

Carina Couto Machado (UFRRJ)

carinaufrj@yahoo.com.br

Ana Alice Vilas Boas (UFLA)

analice@ufla.br

Resumo

O presente artigo tem como finalidade apresentar o conceito da criação de oceanos azuis e sua aplicabilidade no cenário competitivo das organizações, inclusive no modelo de gestão brasileira de forma a contribuir para a gestão do conhecimento organizacional. O estudo caracteriza-se como descritivo e exploratório. Para analisar as empresas utilizou-se de fontes secundárias de pesquisa que têm como característica o fato de não produzir uma informação original, mas sobre ela trabalhar. Utilizou-se como base uma pesquisa exclusiva realizada pela revista Exame em parceria com a consultoria Monitor, que realizou um levantamento das dez maiores inovações brasileiras na última década. Dentre as empresas analisadas estão: Basf, Ampla, Visa Vale, Volkswagen, Audaces, Tetra Pak, Embraco, ArcelorMittal Tubarão, Banco do Brasil e 24X7 Cultural. Concluir que a estratégia da criação de oceanos azuis consiste em alcançar vantagem competitiva para as empresas, podendo ser aplicada em qualquer modelo de gestão, inclusive no modelo brasileiro. Para tanto, as dez principais inovações brasileiras da última década mostraram que cada uma dessas empresas empreendeu um salto em valor, conseguindo navegar com sucesso em seus oceanos vermelhos criando seus oceanos azuis.

Abstract

This article aims to introduce the concept of creating blue oceans and their applicability in the scenario of competitive organizations, including the Brazilian model of management in order to contribute to the management of organizational knowledge. The study characterizes himself as descriptive and exploratory. To review the companies used to search for secondary sources of which have the characteristic that they do not produce an original information, but work on it. It was used as a basis exclusive research conducted by the magazine Exame in partnership with the consultancy Monitor, which conducted a survey of the ten largest Brazilian innovations in the last decade. Among the companies analysed are: Basf, Ampla, Visa Vale, Volkswagen, Audaces, Tetra Pak, Embraco, ArcelorMittal Tubarão, Banco do Brasil and Cultural 24X7. Conclude that the strategy of creating blue oceans is to achieve competitive advantage for companies and can be applied to any form of management, including the Brazilian model. For both, the Brazilian top ten innovations of the last decade showed that each company has a jump in value, achieving success in navigating with its red oceans creating its blue oceans.

Palavras-chaves: Oceano azul, competição, estratégia, inovações

1. INTRODUÇÃO

Desde o final do último século, a globalização tem influenciado a vida da humanidade. As fronteiras físicas e virtuais que separavam as pessoas foram sendo gradativamente rompidas. Do ponto de vista econômico, os países derrubaram suas fronteiras, e passaram a importar e exportar mercadorias para todo o mundo. Grandes multinacionais entraram em diversos países, fazendo com que a concorrência em mercados globalizados esteja cada vez mais presente. Esta abertura de mercado trouxe consigo um incremento substancial da concorrência entre empresas em um mesmo segmento.

Neste contexto, as empresas concorrem umas com as outras numa competição acirrada em busca de crescimento sustentável e lucrativo. Elas lutam por vantagens competitivas, disputam fatias de mercado e batalham por diferenciação. Contudo, nos mercados de hoje, aglomerados de concorrentes, a competição direta por resultados é, sobretudo, um “oceano vermelho” de rivais que disputam um potencial decrescente de lucro. Kim e Mauborgne (2005) sustentam que, embora a maioria das empresas concorra nesses oceanos vermelhos, torna-se cada vez menor a probabilidade de que a estratégia convencional gere crescimento lucrativo no futuro. Argumentam ainda, que no futuro as empresas dominantes alcançarão o sucesso não combatendo os concorrentes, mas desbravando “oceanos azuis” de espaços de mercado inexplorados, com grande potencial de crescimento. Esses movimentos estratégicos – denominados “inovação de valor” – agregam grandes saltos em valor, tanto para a empresa quanto para os clientes.

Dessa forma, para que as empresas se mantenham competitivas e lucrativas elas deverão ter a capacidade de se reinventar, de superar desafios e de criar valor único e sustentável para seus clientes, numa relação ganha-ganha. Para Churchill e Peter (2000) as empresas devem considerar não só o valor que seus produtos e serviços oferecem, mas também se eles oferecem valor superior em relação aos produtos e serviços dos concorrentes. Se isso não acontecer e não houver nenhuma estratégia disponível para corrigir a situação, a organização pode ter dificuldade para sobreviver no longo prazo.

Assim, a estratégia do oceano azul desafia as empresas a transpor as barreiras do oceano vermelho da competição sangrenta, mediante a criação de espaços de mercado inexplorados que tornem a concorrência irrelevante. Em vez de retaliar a demanda existente – não raro em processo

de encolhimento – e de copiar os concorrentes, a estratégia do oceano azul se concentra em aumentar a demanda e em romper as fronteiras da competição em curso. (KIM E MAUBORGNE 2005)

O presente artigo tem como finalidade apresentar o conceito da criação de oceanos azuis e sua aplicabilidade no cenário competitivo das organizações, inclusive no modelo de gestão brasileira de modo a contribuir com a gestão do conhecimento organizacional neste início de milênio. Utilizou-se como base uma pesquisa exclusiva realizada pela revista Exame em parceria com a consultoria Monitor, que realizou um levantamento das dez maiores inovações brasileiras na última década. Dentre as empresas analisadas estão: Volkswagen do Brasil, com a criação do Gol Total Flex, primeiro carro bicomustível do Brasil; Tetra Pak, com embalagens 100% renováveis e 24X7 Cultural, com a máquina automática de vender livros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONCEITO DE OCEANO AZUL

No atual cenário mundial, onde não só a economia como todos os setores de comércio e serviços, cada vez mais se tornam globalizados, a competitividade nesse contexto passa a ser imperativo para a sobrevivência das organizações.

Para Coral (2002) apud Clark e Guy (1998), competitividade é geralmente entendida como a habilidade de uma empresa em aumentar seu tamanho, fatia de mercado e lucratividade, ou ainda, como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Não basta conseguir uma posição de vantagem, é preciso mantê-la ao longo do tempo. Assim, para que uma posição de vantagem possa ser sustentada em longo prazo, a empresa necessitará monitorar constantemente as variáveis que afetam sua competitividade e se posicionar uma forma diferenciada dos seus concorrentes, implementando estratégias que não possam ser facilmente imitadas pelos mesmos.

Kim e Mauborgne (2005) salientam que as empresas precisam ir além da competição. Para conquistar novas oportunidades de crescimento e de lucro, elas também precisam criar seus oceanos azuis. Os oceanos azuis abrangem todos os setores não existentes hoje. É o espaço de mercado desconhecido. Caracterizam-se por espaços inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. Em vez de retalhar a demanda existente – não raro em processo de encolhimento – e de copiar os concorrentes, a estratégia do oceano azul se concentra em aumentar a demanda e romper as fronteiras da competição em curso.

Os autores constatam ainda que as empresas em sua trajetória fazem coisas inteligentes e coisas não tão inteligentes. Para melhorar a consistência de seu sucesso precisam estudar suas ações que fizeram diferença positiva e aprender a repeti-las de maneira sistemática. Ou seja, fazer movimentos estratégicos inteligentes, e o movimento estratégico mais importante é criar oceanos azuis.

2.2. COMO SURTIU ESSA ESTRATÉGIA?

Segundo Wagner III e Hollenbeck (1999), no mundo empresarial de hoje, a criação e a sustentação de vantagem competitiva podem significar a diferença entre a vida e a morte de uma organização. Para esse autor, em termos gerais, o sucesso competitivo baseia-se na habilidade de produzir algum produto ou serviço tido como valioso por algum grupo de consumidores, e fazendo isso de tal modo que ninguém consiga imitá-lo.

Para Kim e Mauborgne (2005), sempre será importante navegar com sucesso nos oceanos vermelhos - que representam todos os setores hoje existentes - superando os rivais. Os oceanos vermelhos sempre importarão e sempre serão uma realidade inevitável na vida dos negócios. Mas, com a oferta ultrapassando a demanda em cada vez mais setores, a competição por uma fatia de mercados em contração, embora necessária, não será suficiente para sustentar os altos níveis de desempenho. A estratégia do oceano azul desafia as empresas a transpor as barreiras do oceano vermelho da competição sangrenta, mediante a criação de espaços de mercado inexplorados que tornem a concorrência irrelevante.

Os autores acreditam que o movimento estratégico é a unidade de análise adequada para explicar a criação de oceanos azuis e sustentação de alto desempenho. Tal movimento trata-se de

um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados. Assim, a criação destes mercados desconhecidos não está ligada, isoladamente, à empresa ou ao setor que esta atua, pois nenhuma empresa ostenta alto desempenho perpétuo e os setores encontram-se em processo de constante recriação e expansão, não sendo suas condições e fronteiras imutáveis.

2.3- COMO É A COMPETIÇÃO DAS EMPRESAS NO CENÁRIO EXTERNO?

Henderson (1998) acredita que a competição existiu muito antes do surgimento da estratégia. Para ele, com o surgimento da vida, iniciou-se a competição, e quanto mais rico o ambiente, maior o número de variáveis potencialmente significativas que podem proporcionar a cada espécie uma vantagem única. No entanto, também quanto mais rico o ambiente, maior o número de competidores, e conseqüentemente mais acirrada a competição. Para esse autor, esse número crescente de competidores numa dimensão infinita em um planeta finito, faz com que estes acabem eliminando-se uns aos outros. Os mais aptos sobrevivem e prosperam até que tenham expulsado seus competidores ou crescendo além do que seus recursos permitam. Competidores que conseguem de maneira parecida seu sustento, não podem coexistir, seja nos negócios ou na natureza. É necessário que cada um seja suficientemente diferente, para que possa conseguir uma vantagem competitiva.

Segundo Kim e Mauborgne (2005), a estratégia do oceano vermelho baseada na concorrência presume que as condições estruturais do setor estão predeterminadas e que as empresas são forçadas a competir segundo tais características. No oceano vermelho, a diferenciação é onerosa porque as empresas competem em função das mesmas regras de melhores práticas. Especificamente, as empresas tendem a adotar as seguintes estratégias:

- Definem seu setor de atuação de maneira semelhante aos demais concorrentes e empenham-se em ser o melhor nesse contexto.

- Analisam seu setor sob a ótica de grupos estratégicos de ampla aceitação (como automóveis de luxo, carros populares, veículos da família) e se esforçam para sobressair no respectivo grupo.
- Focam no mesmo grupo de adquirentes, seja de compradores, seja de usuários ou de influenciadores.
- Definem de maneira semelhante o escopo dos produtos e serviços oferecidos pelo seu setor.
- Aceitam os apelos funcionais e emocionais do setor.
- Na formulação da estratégia, concentram-se no mesmo ponto no tempo - e geralmente nas atuais ameaças competitivas.

Para descrever o cenário competitivo em que as empresas atuam, Porter (1989) propôs o modelo de análise estrutural das forças competitivas e a cadeia de valor. Neste modelo, a competitividade de uma empresa será determinada pela ameaça de entrada de novas empresas na indústria e produtos substitutos, pela rivalidade existente entre os concorrentes atuantes no mercado e pelo poder de negociação que a empresa tem com seus clientes e fornecedores.

2.4-COMO, ONDE E POR QUE SE APLICA ESTA ESTRATÉGIA?

Os autores Kim e Mauborgne (2005), em estudo realizado em mais de 150 movimentos estratégicos entre 1880 e 2000 abrangendo mais de 30 setores, constataram que a criação e a navegação em oceanos azuis eram proezas de empresas grandes e pequenas, de gestores jovens e velhos, de participantes de setores muito e pouco atraentes, de estreantes e veteranos, de companhias abertas e fechadas, de concorrentes em indústria de alta e baixa tecnologia e de empresas oriundas de diversas nacionalidades. Assim, o que diferenciou de maneira consistente os vencedores dos perdedores na criação de oceanos azuis foi a maneira de encarar a estratégia.

Diante do exposto, observou-se que as empresas criadoras de oceanos azuis não recorreram aos concorrentes como paradigmas. Em vez disso, adotaram uma lógica estratégica diferente - *a inovação de valor* - assim denominada por concentrar o foco em tornar a concorrência irrelevante, em vez de se esforçar para superar os concorrentes.

Neste processo, atribui-se a mesma ênfase ao valor e à inovação. Valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor em escala incremental, algo que aumenta o valor, mas não é suficiente para sobressair-se no mercado. Inovação sem valor tende a ser movida à tecnologia, promovendo pioneirismos ou futurismos que talvez se situem além do que os compradores estejam dispostos a aceitar e comprar. A inovação de valor ocorre apenas quando as empresas alinham inovação com utilidade, preço e ganhos de custo. Portanto, as empresas que buscam criar oceanos azuis perseguem a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo. Para os autores, a criação de oceanos azuis consiste em reduzir os custos e, ao mesmo tempo, aumentar o valor para os compradores. Essa é a maneira como se empreende um salto de valor tanto para a empresa quanto para os compradores. Como o valor para estes decorre da utilidade e do preço dos produtos e serviços e, o valor para a empresa resulta do preço em comparação com os custos, só se alcança a inovação de valor quando todo o sistema de atividades da empresa, envolvendo utilidade, preço e custo, se alinha de maneira adequada. É essa abordagem de sistema integral que converte a criação de oceanos azuis em estratégia sustentável. Essa estratégia integra todo o espectro de atividades funcionais e operacionais da empresa.

2.5-É POSSÍVEL SER APLICADA NO MODELO DE GESTÃO BRASILEIRA?

Uma empresa alcança competitividade quando consegue diferenciar-se num determinado mercado, colocando-se numa situação de vantagem diante de seus concorrentes. Neste contexto, inovação é a palavra-chave, que consiste na habilidade de criar novos bens e serviços que os consumidores valorizam.

No entanto, Kim e Mauborgne (2005) salientam que inovação de valor é mais do que inovação. É estratégia que abarca todo o sistema de atividades da empresa. A inovação de valor exige que a empresa reorienta todo o sistema para empreender um salto no valor.

Bateman e Snell (1998) complementam que para sobreviver e prosperar, os administradores atuais têm de pensar e agir estrategicamente. Os consumidores atuais são bem educados, conscientes de suas opções e exigem excelência. Por essa razão, os administradores devem

constantemente pensar sobre como construir uma força de trabalho capaz e gerenciá-la de modo a produzir bens e serviços que forneçam o maior valor possível ao consumidor.

Como já mencionado anteriormente, os autores Kim e Mauborgne (2005) constataram que a estratégia de criação de oceanos azuis pode ser aplicada em qualquer modelo de gestão, inclusive no modelo brasileiro. Ressaltam que sua aplicação independe do porte ou do segmento em que a empresa atua, já que o sucesso é definido pela maneira como a empresa desenvolve esta estratégia.

O mercado consumidor brasileiro, assim como os demais mercados globais, é marcado pela oferta crescente de produtos e serviços. Por conseguinte, o que irá manter a empresa à frente de seus concorrentes será a criação de valor superior aos seus clientes. É neste contexto, que a estratégia do oceano azul torna-se aplicável ao modelo de gestão brasileira, fato explicado em grande parte devido às transformações que vem ocorrendo neste mercado desde a década de 60.

Tais mudanças e alguns exemplos de empresas brasileiras que conquistaram seus oceanos azuis serão abordados nos tópicos que se seguem.

2.5.1-MUDANÇAS NO MERCADO CONSUMIDOR BRASILEIRO

O país passou por várias transformações simultâneas nos últimos 40 anos - movimentos provocados por forças externas e internas. Nos anos 70, o Estado foi o grande motor da economia, porém, foi também um período pobre para a iniciativa privada, sufocada pela falta de espaço deixada pelo governo na economia. Vivemos vários séculos em quatro décadas. A façanha realizada neste intervalo de tempo foi transformar a sociedade rural em industrial e de serviços. De uma nação agrária, atrasada e fechada, o país avançou o suficiente para transformar-se numa economia moderna e relevante para o mundo. Durante este período, o número de consumidores brasileiros quadruplicou, formando uma massa de 60 milhões de pessoas.

A intensidade destas transformações aliada ao advento da globalização, que possibilitou ao cidadão acesso irrestrito e rápido às informações, proporcionou também mudanças no perfil do consumo que atingem todas as classes sociais. Essa diversidade no perfil de consumo faz com que a exploração do mercado brasileiro seja um trabalho de complexidade cada vez maior para as empresas. Tentar entender a alma do consumidor é uma das funções que surgiram nas últimas

quatro décadas. Diante de tantas ofertas, as empresas têm de fabricar mercadorias que se diferenciem cada vez mais.

É importante ressaltar que os anos 90 foram de destruição criadora – termo cunhado pelo economista austríaco Joseph Schumpeter - de darwinismo econômico, do mercado como principal protagonista. As empresas brasileiras foram obrigadas a oferecer produtos e serviços mais sofisticados, com maior qualidade e menor preço. Preço competitivo e qualidade são pré-requisitos. Um bom serviço faz a diferença e sustentabilidade pode decidir.

2.5.2-O BRASIL QUE INOVA

A revista Exame em parceria com a Consultoria Monitor, que tem Michael Porter como um dos fundadores, realizou um levantamento para descobrir as principais inovações geradas pelos investimentos de mais de R\$ 10 bilhões de reais anuais de empresas em pesquisa e desenvolvimento no período de 2003 a 2005. Participaram desta avaliação 228 projetos inscritos por 112 companhias, com inscrições abertas de outubro a novembro de 2007. Depois de analisá-los segundo critérios de originalidade, impacto no mercado e resultado financeiro, um grupo de 14 conselheiros elegeu as dez inovações mais significativas no país.

Os membros do conselho foram: Alberto Rodrigues (Banco Mundial), Armínio Fraga (fundador do Gávea Investimentos), Carlos Arruda (Fundação Dom Cabral), Cristiane Correa (Exame), Eduardo Rath Fingerl (Diretor do BNDES), Flávio Grynszpan (ex-CEO da Motorola no Brasil), João Alberto de Negri (Ipea), Marcus Regueira (Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital), Ozires Silva (ex-presidente da Embraer), Paulo Veras (Endeavor), Roberto Giannetti da Fonseca (Fiesp), Roberto Lotufo (Inova/Unicamp), Rony Rodrigues (Agência Box 1824) e Silvio Meira (Universidade Federal de Pernambuco).

As idéias selecionadas vêm de empresas de tamanhos, setores e origens diferentes. Elas também revelam que é possível inovar não apenas em produtos, mas também em tecnologias e até em modelos de negócios completos.

3. METODOLOGIA

Para definir o método de pesquisa, esta deve ser classificada quanto aos objetivos, os métodos e os procedimentos a serem utilizados. De acordo com Gil (1996), as pesquisas podem ser classificadas em três grandes grupos quanto ao seu objetivo:

- Pesquisas Exploratórias: têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que essas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.
- Pesquisas Descritivas: têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, podendo também estabelecer relações entre variáveis.
- Pesquisas Explicativas: têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esta é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.

De acordo com Cervo & Bervian (1983), o estudo exploratório é recomendável nos casos em que há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado. Considerando-se que o tema deste trabalho é recente e ainda pouco estudado na literatura científica, a pesquisa mais apropriada é a exploratória, que teve como principal finalidade a formulação e desenvolvimento de um modelo teórico baseado em representações e ocorrências práticas (Gil, 1996).

O presente trabalho caracteriza-se também como uma pesquisa descritiva, por se conduzir de forma a apresentar os dados exatamente da forma em que se encontram. A análise das empresas utilizou fontes secundárias de pesquisa que têm como característica o fato de não produzir uma informação original, mas sobre ela trabalhar, procedendo à análise, ampliação, comparação, etc. Os sites das respectivas empresas e a pesquisa realizada pela revista Exame foram as principais fontes utilizadas.

A tabela abaixo mostra que as empresas analisadas foram a BASF que desenvolveu um novo plástico; Ampla trocou o medidor mecânico por um chip eletrônico; a Visa Vale que adotou o sistema de cartão magnético, a Volkswagen do Brasil, com a criação do Gol Total Flex, primeiro carro bicomustível do Brasil; a Audaces que criou um software para criar modelos; a Tetra Pak, com embalagens 100% renováveis; o Banco do Brasil que possibilitou aos correntistas fazerem compras através do celular; a Embraco que desenvolveu um compressor que economiza até 4% de energia; a Arcelormittal Tubarão que transforma sobras de aço em asfalto; e a 24X7 Cultural, com a máquina automática de vender livros.

Tabela 1: Empresas inovadoras brasileiras

<p>BASF A inovação> Um plástico feito com amido de milho que se decompõe totalmente em até 180 dias e permite aplicações diversas, como sacolas plásticas. Tempo de desenvolvimento> 3 anos</p>	<p>AMPLA A inovação> A troca do antigo medidor mecânico por um chip eletrônico ajudou a companhia a reduzir os furtos de energia e a fazer as contas voltar ao azul. Tempo de desenvolvimento> 2 anos</p>	<p>VISA VALE A inovação> Um modelo de negócio que revolucionou o mercado de vale-benefício a usar cartão no lugar de papel. Com 5 anos de existência a empresa já fatura 4 bilhões de reais por ano. Tempo de desenvolvimento> 2 anos</p>
<p>VOLKSWAGEN A inovação> Em março de 2003, a montadora lançou o Gol Total Flex, primeiro carro bicomustível do Brasil. Hoje, a tecnologia é usada por todas as montadoras que produzem carros no país. Tempo de desenvolvimento> 7 anos</p>	<p>AUDACES A inovação> Software único no mundo, criado por Ricardo Cunha e Cláudio Grandó, que ajuda modelistas de 30 países a reproduzir medidas de molde de roupa a partir de uma foto. Tempo de desenvolvimento> 3 anos</p>	<p>TETRA PAK A inovação> Embalagens 100% renováveis com tecnologia desenvolvida sob o comando do diretor de meio ambiente Fernando von Zuben – o que era lixo agora vira alumínio e parafina. Tempo de desenvolvimento> 10 anos</p>
<p>EMBRACO A inovação> Um compressor capaz de diminuir em até 40% o consumo de energia de geladeiras e freezers – em média, 300 mil unidades são exportadas por ano para todo mundo.</p>	<p>ARCELORMITTAL TUBARÃO A inovação> Sobras da produção de aço – uma avalanche de 830 mil toneladas por ano – são transformadas em asfalto e hoje já estão nas estradas do Espírito Santo.</p>	<p>BANCO DO BRASIL A inovação> Permitir que os correntistas façam compras usando o número do celular. O cliente recebe uma mensagem com as informações do débito e confirma as informações pela internet.</p>

Tempo de desenvolvimento> 12 anos	Tempo de desenvolvimento> 10 anos	Tempo de desenvolvimento> 4 meses
24x7 CULTURAL A inovação> O paranaense Fábio Bueno Neto criou um novo canal de venda de livros: máquinas automáticas que ficam em estações de metrô, shopping centers e clubes. Tempo de desenvolvimento> 2 anos		

Fonte: Revista Exame. Edição 911

Estas empresas brasileiras representam o potencial de inovação e gestão do conhecimento organizacional no país e, portanto foram escolhidas como amostra para este estudo.

4-RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1-BASF–THE CHEMICAL COMPANY

A BASF é a empresa química líder mundial. Sua meta é crescer de forma rentável, e melhorar ainda mais o valor da empresa. Ajuda seus clientes a atingir o sucesso por meio de soluções inteligentes e produtos de alta qualidade. O portfólio da BASF abrange desde produtos químicos, plásticos, produtos performance, para agricultura e química fina, até óleo cru e gás natural. Está presente em todos os países da América do Sul, com exceção das Guianas e Suriname.

A inovação da empresa consiste na criação do Ecobras™, plástico de fonte renovável e compostável, é um combinado de Ecoflex® (plástico totalmente biodegradável e compostável da BASF) e um polímero vegetal a base de milho. O produto alia a tradição da BASF na indústria de plásticos e a competência da filial brasileira da Corn Products International Inc. no processamento de matérias-primas vegetais. Durante a decomposição, o Ecobras™ comporta-se como um composto orgânico normal. Versátil, o plástico pode ser aplicado em embalagens

injetadas, filmes para a produção de tubetes para reflorestamento, sacolas plásticas, embalagens para cosméticos, entre outras alternativas.

O produto foi lançado oficialmente para o mercado brasileiro em maio, na Brasilplast 2007. Mudanças de Pitangueira e Ipê, embaladas por um filme de Ecobras™ em cores variadas, foram distribuídas como brinde no estande da BASF.

Por ter em sua composição mais de 50% de matéria-prima de fonte renovável, no caso um polímero a base de milho, o Ecobras™ ajuda a balancear o ciclo de carbono ao equilibrar o tempo de produção do plástico ao seu consumo e decomposição. O Ecoflex®, produzido pela BASF, se decompõe em poucas semanas em centrais de compostagem.

Além de incorporar recursos renováveis, o Ecobras™ oferece vantagens adicionais. Ele pode ser processado em equipamentos tradicionais de transformação e aditivado com pigmentos, anti-derrapante, anti-fog e anti-blocking.

4.2-AMPLA ENERGIA E SERVIÇOS S.A.

A Ampla distribui energia para 66 municípios do estado do Rio, abrangendo 73,3% do território estadual, com a cobertura de uma área de 32.188 km². Atualmente, a Ampla presta serviços a aproximadamente 2,3 milhões de clientes.

Sua inovação, o projeto Ampla Chip, é um inédito sistema de medição eletrônica no Brasil, prevê a leitura digital e diária do consumo de energia dos clientes. Eles têm acesso a estes dados por diversos canais de atendimento, gratuitamente.

Com o Ampla Chip o cliente pode acompanhar o seu consumo diário e acumulado de energia em quilowatts/hora e em Reais através de consultas gratuitas pela Central de Relacionamento e pela internet. Isto lhe permite ter um controle de seu orçamento familiar, podendo prever quanto gastará com energia antes mesmo do final do ciclo de faturamento.

Com este equipamento também fica muito mais difícil desviar energia. Ele torna a rede elétrica inadequada para o consumo direto. Ou seja, quem tentar roubar energia não vai conseguir utilizá-la. Além de tudo, esta tecnologia garante melhor qualidade de fornecimento aos clientes.

4.3-VISA VALE

Em 1995, uma associação entre Visa Internacional, Bradesco, BB Banco de Investimentos e Banco Real deu origem à Visa Vale, que iniciou os estudos para aplicações de cartões inteligentes. No ano seguinte, iniciaram estudos no mercado de vale-benefícios, a princípio para os mercados de alimentação e refeição. É criada a Visanet.

Em 2002, a Visa Vale é formalmente constituída com o objetivo de fornecer ao mercado brasileiro produtos eletrônicos para pagamentos de benefícios, sendo registrada no Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), do Ministério do Trabalho e Emprego.

Em 2003, os cartões Refeição Visa Vale e Alimentação Visa Vale são lançados oficialmente no mercado brasileiro. O marco é a primeira transação feita com os cartões em ambiente de produção. Esta inovação permitiu à empresa alcançar, em 2004, a marca de 2 milhões de cartões vendidos, conquistando o market share de 29% e aumentando sua carteira de empresas-clientes em quase oito vezes. Já em 2005, a empresa conquista mais de um terço do mercado, alcançando 33% de market share. São mais de 22 mil clientes e 2 milhões e 300 mil cartões vendidos.

4.4-VOLKSWAGEN DO BRASIL

Em 1949, pesquisas feitas no mercado latino-americano indicaram o Brasil como o melhor lugar para receber a primeira fábrica da marca fora da Alemanha. A marca Volkswagen tem no Brasil um dos principais mercados do Grupo Volkswagen (o primeiro é a Alemanha) e suas vendas representam 9,5% do total do grupo em todo o mundo.

Em sua história, a Volkswagen sempre buscou investir em fontes de energia alternativas ao petróleo. Mesmo com o fim do incentivo governamental ao carro a álcool, a montadora continuou fabricando automóveis movidos a esse tipo de combustível. Com a explosão de novos conflitos mundiais nas grandes áreas produtoras do planeta, o álcool volta a ser considerado uma boa alternativa para abastecer o tanque do carro. Ainda mais com o lançamento do novo sistema Total Flex, que permite o abastecimento com gasolina ou álcool ou ainda com uma mistura dos

dois combustíveis. Um sensor eletrônico no motor identifica o tipo de combustível utilizado – ou a mistura deles – e ajusta a injeção eletrônica na regulação correta, preservando o motor do automóvel. O primeiro carro com Total Flex produzido pela Volkswagen foi o Gol, comercializado com esse motor desde 24 de março de 2003.

4.5- AUDACES – A TECNOLOGIA DA MODA

A Audaces Automação é uma empresa 100% brasileira que desenvolve soluções tecnológicas para automação de processos produtivos. Os produtos Audaces estão concentrados nos ramos de confecções, móveis, estofados, transportes, vidros, papel e metal-mecânico. No mercado desde 1992, a empresa exporta seus produtos para o mundo e possui clientes em toda a América, Europa, África e Ásia.

A empresa desenvolveu o Digiflash, a mais avançada tecnologia do mundo em digitalização de moldes, exclusiva, com patente requerida pela Audaces em todo o mundo. O software digitaliza moldes através de fotografias digitais, dispensando suporte, mesa digitalizadora ou outro dispositivo.

Através da inteligência artificial, o software é capaz de gerar uma reprodução digital, por meio de detecção automática dos contornos e pontos de controle. Possíveis problemas como distância, enquadramento, perspectiva ou distorção da foto são corrigidos pelo sistema.

Além de digitalizar, com o Audaces Digiflash você pode refinar os contornos dos moldes, graduar e determinar propriedades do modelo. Neste sistema você pode inserir marcas, piques, e operar a digitalização manualmente via ferramentas de desenho.

A principal vantagem do Audaces Digiflash está na precisão e economia de tempo. Com ele você digitaliza um conjunto de moldes em uma única vez, aumentando a produtividade da sua empresa.

Outro diferencial é a economia de espaço, já que se trata apenas de um quadro flexível fixado na parede, que pode ser enrolado para ser transportado.

4.6-TETRA PAK

A Tetra Pak está presente em mais de 165 países - é uma organização global que produz sistemas integrados para processamento, envase, distribuição e embalagens cartonadas para alimentos como leite e derivados, sucos, chás, derivados de tomate, cremes, molhos e outros.

No Brasil, a Tetra Pak chegou em 1957, através de uma representação comercial para as suas embalagens e, em 1978, inaugurou a fábrica de Monte Mor, no Estado de São Paulo, iniciando a produção no país. Atualmente esta fábrica está certificada tanto na ISO 9001 quanto na ISO 14001.

A tecnologia 100% brasileira e pioneira no mundo permite a separação total do plástico e do alumínio das embalagens longa vida após a retirada do papel, que também é reciclado e utilizado na fabricação de caixas de papelão. Com esta tecnologia, os materiais voltam à cadeia produtiva como matérias-primas de primeira qualidade.

A tecnologia a Plasma foi desenvolvida no Brasil a partir de uma parceria entre a Tetra Pak, a Klabin, a Alcoa e a TSL Ambiental. A planta de reciclagem de embalagens Tetra Pak, por meio da tecnologia de Plasma, foi inaugurada em 2005 e já desperta o interesse de outros países.

A partir da necessidade de reaproveitar as embalagens após o consumo ao invés de descartá-las, a Tetra Pak criou um reator, que funciona como um jato de energia, para separar o plástico do alumínio. Os lingotes de alumínio voltam para a fabricante Alcoa, enquanto o plástico é transformado em parafina e vendido. “Fechamos todo o ciclo de vida da embalagem”, explica Fernando von Zuben, diretor de Meio Ambiente da Tetra Pak Brasil. Com esta tecnologia, a Tetra Pak também cria novas fontes de receita e geração de empregos. De acordo com o diretor von Zuben, a tecnologia de reciclagem a Plasma melhorou o preço das embalagens para as cooperativas de catadores. Isso aumentou o interesse pela embalagem pós-consumo e, conseqüentemente, sua reciclagem.

4.7-EMBRACO

O nome Embraco nasceu em 1971, com a fundação da Empresa Brasileira de Compressores, em Joinville, por três fabricantes de refrigeradores: Consul, Springer e Prosdócimo. Nos idos de 70, o mercado nacional dependia da importação de compressores. A fábrica começou a operar em 1974, e em 1975 a capacidade de produção atingia 1 milhão de compressores/ano. A tecnologia empregada, porém, era dinamarquesa, o que implicava no pagamento de *royalties* e em limitações estratégicas para dominar o processo completo de produção. Após pouco mais de uma década a Embraco lançava o seu primeiro compressor com tecnologia 100% nacional, e não parou mais.

Desde 1982, a Embraco conta com o aporte de convênios de cooperação técnica, principalmente com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Foi exatamente em 1983, a partir do primeiro convênio com a universidade, que a Embraco criou a sua própria área interna de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Em 1984, deu início ao projeto do primeiro compressor “100% Embraco”, lançado em 1987, com o nome de EM – Embraco Mini. As principais características do produto eram suas dimensões reduzidas, níveis menores de ruído e vibração e melhor eficiência energética, ou seja, maior produção de frio com menos consumo de energia, o compressor reduz em até 40% o consumo de energia. Fruto da parceria Embraco-UFSC, foi inaugurado em março de 2006.

4.8-ARCELORMITTAL TUBARÃO

Em outubro de 2005 é criada a Arcelor Brasil. Resultado da união da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira, da CST e da Vega do Sul, a Arcelor Brasil já nasce como um dos maiores grupos industriais do Brasil e com capacidade anual de produção de 11 milhões de toneladas de aço. Em Junho de 2006, a Arcelor e suas subsidiárias passaram a fazer parte do grupo ArcelorMittal, como consequência da fusão entre a Arcelor e a Mittal.

Na ArcelorMittal Tubarão, grande parte da sua produção é de Escória Granulada de Alto-Forno, que encontra um mercado amplo na fabricação de cimento - Construção Civil. A fabricação de ferro gusa se realiza em unidades industriais chamadas Altos-Fornos, nas quais se

reduzem os óxidos contidos nos minerais de ferro e se separam as impurezas que os acompanham. As escórias se formam pela fusão das impurezas do minério de ferro, juntamente com a adição de fundentes (calcário e dolomita) e as cinzas do coque.

A característica mais importante da Escória Granulada de Alto-Forno é sua capacidade hidráulica potencial, que permite que, quando moída e em contato com a água, ela endureça (propriedade cimentante), podendo substituir o clínquer, material utilizado tradicionalmente na fabricação de cimentos compostos, reduzindo, significativamente, a emissão de CO₂ para a atmosfera durante o processo de produção e a exploração de reservas naturais de calcário e argila, matérias-primas do clínquer.

A aplicação de Escória Granulada de Alto-Forno pode trazer vantagens, também, para os concretos. Dentre estas vantagens, pode-se destacar maiores resistências finais e maior durabilidade, em função da aplicação a que se destina.

Uma parceria entre o NEXES (Núcleo de Excelência de Escórias Siderúrgicas) e a UFES (Universidade Federal do Espírito Santo), desenvolve estudos com a aplicação da Escória de Alto-Forno, que está presente em vários segmentos, inclusive no asfalto das estradas do Espírito Santo.

4.9-BANCO DO BRASIL

Com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

Em 200 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de mobile banking, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

Sua inovação consiste no Auto-Atendimento BB pelo Celular, onde o cliente pode consultar seu saldo e extrato, pagar contas, transferir valores entre contas correntes, contratar empréstimos, DOC/TED e recarregar celulares pré-pagos.

Para acessar o Banco de Bolso, basta entrar no portal WAP da operadora, ou no menu do CHIP (Brasil Telecom GSM ou Oi), selecionar a opção Bancos, e em seguida Banco do Brasil. Na tela de acesso, informar o prefixo da agência, conta corrente e senha (de oito dígitos).

Para a confirmação de operações financeiras, será solicitada a senha de 6 dígitos (senha do cartão) e a autorização prévia do celular. Esta autorização é para garantir segurança, e deve ser efetuada logo após o primeiro acesso com o celular: via Internet (em um computador cadastrado), clique em Minha segurança, e em seguida Celular – Autorização/bloqueio para transações financeiras.

O BB não cobra pelo acesso ao serviço. Normalmente as operadoras cobram pelo tráfego de dados, cujos valores são muito inferiores ao de uma ligação de voz. O cliente não paga pelo tempo em que estiver usando. As tarifas praticadas pela operadora são de responsabilidade da mesma, e podem ser consultadas via Internet nos respectivos sites.

4.10- 24X7 CULTURAL – MÁQUINAS DE LIVROS

A marca 24X7 é uma analogia à 24 horas por dia, 7 dias por semana, não pára! É uma empresa de natureza cultural com fins lucrativos, fundada há quatro anos por Fábio Bueno Netto, já opera 21 máquinas e vende 13 mil livros por mês. A maioria para um público excluído das livrarias.

Tem por missão facilitar a formação de novos leitores, incentivar o hábito da leitura de forma sustentável e conseqüentemente melhorar os índices de alfabetização funcional do Brasil. É uma marca e uma operação muito bem construída, referência de inovação, empreendedorismo e responsabilidade social.

A inovação da empresa foi a criação das máquinas de vender livros localizadas, inicialmente, nas estações de metrô. A invenção foi uma adaptação das máquinas de refrigerantes. Há livros das mais diferentes categorias, incluindo clássicos, dicionários e textos

religiosos, muitos deles custando menos de R\$ 5, constituindo-se uma das principais vantagens da inovação.

O sistema de funcionamento da máquina é simples: é só colocar o dinheiro, digitar o número do livro desejado e apertar o botão de confirmação. O equipamento libera o livro e dá o troco.

5. CONCLUSÃO

O principal objetivo de qualquer empresa, com fins lucrativos, é obter o maior retorno possível sobre o capital investido. Para isto, utiliza-se de todas as ferramentas disponíveis para estar à frente de seus concorrentes e obter maiores margens e fatias de mercado.

Neste contexto, sempre será importante navegar com sucesso nos mercados existentes para superar os rivais. Os oceanos vermelhos sempre importarão e sempre serão uma realidade inevitável na vida dos negócios. Mas, cada vez mais a oferta tem ultrapassado a demanda em diversos setores, tornando a competição necessária, porém, insuficiente para sustentar os altos níveis de desempenho. Neste contexto, a estratégia do oceano azul configura-se como uma ferramenta eficiente, pois desafia as empresas a transpor as barreiras do oceano vermelho da competição, mediante a criação de espaços de mercado inexplorados que tornem a concorrência irrelevante. (KIM E MAUBORGNE 2005)

O cenário brasileiro não é diferente. Nas últimas quatro décadas, o mercado consumidor brasileiro passou por profundas transformações. De uma nação agrária, atrasada e fechada, o país avançou o suficiente para transformar-se numa economia moderna e relevante para o mundo. Aliado a isso, o advento da globalização possibilitou mudanças no perfil de consumo que atingem todas as classes sociais.

Diante do exposto, pode-se concluir que a estratégia da criação de oceanos azuis consiste em alcançar vantagem competitiva para as empresas, podendo ser aplicada em qualquer modelo de gestão, inclusive no modelo brasileiro para gerir o conhecimento organizacional. Para tanto, as dez principais inovações brasileiras da última década mostraram que cada uma dessas empresas empreendeu um salto em valor, conseguindo navegar com sucesso em seus oceanos vermelhos criando seus oceanos azuis.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, Thomas S. & SNELL, Scott. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

CHURCHILL, Gilbert A. JR & PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

HENDERSON, B. D. *As origens da estratégia*. In PORTER & MONTGOMERY, C. A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Campus, 1998.

KIM, W. Chan & MAUBORGNE, Renée. *A Estratégia do Oceano Azul*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

WAGNER III, J.A. & HOLLENBECK, J.A. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

CORAL, Eliza. *Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2002.

MORAIS DOS SANTOS, Cláudia Fátima. *Gestão Ambiental nas Empresas: O Caso da Indústria de Embalagem Tetra Pak*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2003.

Revista Exame. *Onde Investir 2008*. Edição 911. São Paulo: Editora Abril, 13/02/2008.

Finep. *O Brasil Inovador*. Disponível em: <www.finep.gov.br/dcom/brasilinovador.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2008.

Ecoproducers Magazine. *Tetra Pak é destaque em pesquisa de inovação*. Disponível em: <www.ecoproducers.com/magazine/index.php?option=com_content&task=view&id=881&Itemid=1> Acesso em: 09 mar. 2008.

Tetra Pak. Informações institucionais e diversas. Disponível em: <www.tetrapak.com.br>. Acesso em: 09 mar. 2008.

Basf. Informações institucionais e diversas. Disponível em: <www.basf.com.br>. Acesso em: 09 mar. 2008.

Ampla. Informações institucionais e diversas. Disponível em: <www.ampla.com.br>. Acesso em: 12 mar. 2008.

Visa Vale. Informações institucionais e diversas. Disponível em: <www.visavale.com.br>. Acesso em: 12 mar. 2008.

Volkswagen. Informações institucionais e diversas. Disponível em: <www.volkswagen.com.br>. Acesso em: 12 mar. 2008.

Audaces. Informações institucionais e diversas. Disponível em: <www.audaces.com>. Acesso em: 15 mar. 2008.

Embraco. Informações institucionais e diversas. Disponível em: <www.embraco.com.br>. Acesso em: 15 mar. 2008.

Arcelor Mittal. Informações institucionais e diversas. Disponível em: <www.arcelormittal.com.br>. Acesso em: 17 mar. 2008.

Banco do Brasil. Informações diversas. Disponível em: <www.bb.com.br>. Acesso em: 17 mar. 2008.

24x7 Cultural. Informações institucionais e diversas. Disponível em: <www.24x7.com.br>. Acesso em: 17 mar. 2008.