



ADM
CONGRESSO INTERNACIONAL DE
ADMINISTRAÇÃO



25 a 28
setembro
2024
Campus Central UEPG
Ponta Grossa | PR

Explorando as Interseções das Inteligências
Artificiais na Sociedade Atual



OS ENSINAMENTOS DE PETER DRUCKER E SUA CONVERGÊNCIA COM A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

THE TEACHINGS OF PETER DRUCKER AND THEIR CONVERGENCE WITH THE BLUE OCEAN STRATEGY

ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES: FORMULAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E MUDANÇAS DAS ESTRATÉGIAS

Francisco Alves, Unigrande - Centro Universitário, Brasil, fcoalves1305@gmail.com

Resumo

O presente artigo trata dos ensinamentos de Peter Drucker dentre outros teóricos, convergindo com os processos na implementação da Estratégia do Oceano Azul, utilizada por muitas empresas da atualidade, tendo o Cirque du Soleil, como o pioneiro na utilização dessa estratégia, saindo dos tradicionais circos de empanada e picadeiro, onde a grande maioria tinha prejuízos e não apresentava mais nada de novo e atrativo para suas plateias, e lançando-se na criação de espetáculos modulados ao redor do mundo e de alto valor agregado. Procura-se mostrar nesse estudo, que as empresas inovam para ter competitividade onde atuam, e que empresas que não passaram pelo processo de inovação, foram superadas pela concorrência, por não terem enxergado que a inovação é um diferencial e também uma estratégia competitiva para se destacar em um mercado plural e de alta competitividade. Essa é uma pesquisa de natureza qualitativa/quantitativa, e objetiva mostrar que no mundo empresarial envolto em mudanças constantes, oriundas da Era da Informação, da Inteligência Artificial e do repensar empresarial, compensa continuar atuando em mercados de alta concorrência, chamados Oceanos Vermelhos, ou de se “aventurar”, avaliando os riscos do negócio, nos mercados ainda sem concorrentes e pouco explorados, chamados de Oceanos Azuis? Neste mesmo artigo, procura-se também mostrar que as empresas que utilizam plenamente a força das tecnologias avançadas em suas estratégias, táticas e operações de marketing, tornam-se mais competitivas no curto prazo, ao utilizar novos produtos, processos ou serviços, rotina conhecida como inovação incremental.

Palavras-chave: Estratégias; Inovação; Processo Empresarial; Mercado Competitivo.

Abstract

This article deals with the teachings of Peter Drucker among other theorists, converging with the processes in the implementation of the Blue Ocean Strategy, used by many companies today, with Cirque du Soleil, as the pioneer in the use of this strategy, leaving the traditional circuses of empanada and arena, where the vast majority had losses and no longer presented anything new and attractive to their audiences, and launched into the creation of modulated shows around the world and with high added value. This study seeks to show that companies innovate to be competitive where they operate, and that companies that did not go through the innovation process were surpassed by the competition, as they did not see that innovation is a differentiator and also a competitive strategy to stand out in a plural and highly competitive market. This is qualitative/quantitative research, and aims to show that in the business world, surrounded by constant changes, arising from the Information Age, Artificial Intelligence and business rethinking, it pays to continue operating in highly competitive markets, called Red

Oceans, or to “adventure”, evaluating the risks of the business, in markets that still have no competitors and are little explored, called the Blue Oceans? In this same article, we also seek to show that companies that fully utilize the power of advanced technologies in their marketing strategies, tactics and operations, become more competitive in the short term, when using new products, processes or services, a known routine as incremental innovation.

Keywords: Strategies; Innovation; Business processes; Competitive Market.

1. INTRODUÇÃO

Quando se observa a transição das empresas do século XX para o XXI, ou seja, as mesmas se inserindo na desafiante Era da Informação e da Inteligência Artificial, também chamado de mundo 4.0, percebe-se que os mercados mudaram e continuam mudando de forma célere, e que grandes grupos e corporações que dantes eram hegemônicas, simplesmente reduziram de tamanho ou desapareceram do mercado. Outras empresas, no entanto, por serem proativas, enxergaram novas tendências do mercado, se reinventaram e continuam competitivas, em um ambiente altamente concorrencial e de uma volatilidade sem precedentes.

O que deu errado para que empresas com grandes fatias de mercado, como a Kodak, TWA, Olivetti, Xerox, Nokia, Blockbuster, Yahoo, IBM, dentre centenas de outras, quebrassem e fossem literalmente varridas do mercado? Que leis de mercado não obedeceram para que fossem a falência? Que erros crassos cometeram?

Uma análise de primeiro momento mostra que essas empresas olharam o mercado de forma despreziosa, achando-se talvez donas dos setores em que atuavam, ou praticaram a miopia em Marketing professada por Theodore Levitt. Além disso, desconsideraram o processo de inovação, que tanto Drucker defendeu em toda sua carreira acadêmica, pilares esses essenciais, para que as empresas se mantenham em um mercado em constante transformação, em termos tecnológicos, de processos e das necessidades mutáveis dos seus *stakeholders* (personas, fornecedores, governo e a sociedade em geral).

Sobre a Miopia em Marketing, em que as empresas são incapazes de visualizar mudanças e tendências no mercado em que atuam, Levitt (1960) afirma que: “Todo setor de atividade importante já foi em alguma ocasião um “setor de rápida expansão”. Alguns setores que agora atravessam uma onda de entusiasmo expansionista estão, contudo, sob a ameaça da decadência. Outros, tidos como setores de rápida expansão em fase de amadurecimento, na realidade pararam de crescer. Em todos os casos, a razão pela qual o desenvolvimento é ameaçado, retardado ou detido não é porque o mercado está saturado, é porque houve uma falha administrativa.

Drucker (1980), ao analisar o processo de inovação como fator preponderante para sobrevivência das empresas em um mercado de alta competitividade, ratifica que: “Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza”. Os gestores precisam estar atentos nas mudanças do mercado, para manter sempre, por meio da inovação, seu negócio competitivo, em um ambiente de constante mutação. Quem não inovar, perde valor agregado do negócio, e será conseqüentemente alijado do mercado.

Já Gundling (2000), outro estudioso de Administração, converge sua percepção sobre inovação com a visão de Drucker, em sua obra *THE 3M WAY TO INNOVATION: balancing people and profit*,¹ faz uma análise do processo de inovação da empresa 3M. Na parte introdutória do livro, Gundling afirma que o constante processo de inovação da 3M se resume em: “novas ideias + ações que produzem resultados”, e complementa afirmando que “Inovação é uma nova ideia implementada com sucesso, que produz resultados econômicos”.

¹ Tradução livre pelo autor: O CAMINHO 3M PARA A INOVAÇÃO: equilibrando pessoas e lucro.

Christensen (2015), também administrador e professor de Administração da Harvard Business School, corrobora tanto com Gundling quanto com Drucker sobre a importância da inovação para a permanência das empresas no mercado competitivo: “Entende a inovação em duas categorias: inovação incremental e inovação disruptiva. A inovação incremental se refere aos novos produtos, processos ou serviços que permitem às empresas serem mais competitivas no curto prazo. Já a inovação disruptiva é a exploração de mercados ainda inexistentes, são complexas e mais arriscadas”.

Kotler (2021) corrobora com os pensamentos dos teóricos citados, e afirma que: “É hora de as empresas liberarem plenamente a força das tecnologias avançadas em suas estratégias, táticas e operações de marketing. A tecnologia deve ser alavancada para o bem da humanidade.” O autor defende que as novas tecnologias, e estas estão diretamente relacionadas com inovação, auxiliam na criação de valor da marca, dos produtos e dos serviços, atendendo também as demandas dos (clientes) **personas**², além de ser um diferencial competitivo no mundo corporativo. As oportunidades de negócios são enxergados no ambiente de inovação, considerando, claro, os riscos de empreender.

Ratificando as visões de Drucker (1980), Gundling (2000), Christensen (2015) e Kotler (2021), é necessário entender que a inovação é o vetor da competitividade e, portanto, caminham juntas. As empresas inovam para ter competitividade no mercado em que atua. E os exemplos são muitos, mostrando que empresas que não passam pelo processo de inovação, são eliminadas pela concorrência, pois não enxergaram que a inovação é um diferencial e também uma estratégia competitiva para se destacar em um mercado plural e altamente competitivo. Assim, ao adotar práticas de inovação, as empresas têm demonstrado resultados ótimos em suas práticas, processos e um destacado posicionamento no mercado em que atua.

Além do processo de inovação como vetor de competitividade para as empresas no chamado mundo 4.0, conforme anteriormente discutido pelos teóricos elencados nesse estudo, as empresas também precisam colocar em prática dois fatores de grande importância para suas permanências, de forma sustentável, no mercado: **a reputação e as janelas de oportunidades.**

2. REPUTAÇÃO E JANELA DE OPORTUNIDADE

Na **reputação** de uma organização, um ativo de grande valor percebido pelo mercado consumidor e seus *stakeholders*, estão a excelência na execução dos processos, a ética na condução dos negócios e a capacidade empreendedora e a inovação. A reputação de uma empresa é tudo, uma vez que traz confiança e credibilidade ao negócio. No entanto, quando essa credibilidade é questionada ou colocada em xeque, compromete de forma incontestável o valor econômico do empreendimento, fator preponderante para sobrevivência do mesmo.

Negócio com péssima reputação no mercado, fatalmente, desaparece. Pelo exposto, pode-se afirmar que o mercado é um “deus calvinista”, pois não perdoa e é implacável com quem desrespeita suas leis. Devido à mudança vertiginosa da demanda do mercado, do aporte tecnológico, das melhorias dos processos, do aumento da expectativa de vida da população, das mudanças dos cenários global e da exigência dos **personas** por produtos e serviços produzidos de forma sustentáveis, surgem as chamadas **janelas de oportunidades.**

Para as empresas que estão monitorando essas mudanças, tornam-se competitivas na construção de uma sociedade sustentável, agrega valor aos seus produtos e serviços, atendendo a demanda estabelecida pelo mercado, e ratificando mais uma vez a célebre frase de Peter Drucker de que: “O sucesso de uma empresa é determinado pelo lado de fora dela, dentro dela só há custos. O

² Persona é seu cliente ideal, representado de forma fictícia, mas com definição específica. A persona se baseia em dados reais sobre comportamento e características demográficas dos seus clientes. Leva em conta também, detalhes sobre hábitos e trabalho, motivações, objetivos, desafios e preocupações.

cliente, que está do lado de fora da empresa, é quem de fato define qual o negócio de uma empresa e não suas decisões internas.”

Portanto, nas empresas do mundo 4.0, são tempos de reinvenções, de reavaliações de produtos, de redimensionar projetos de investimentos e de repensar o negócio em sua essência. Em um mundo empresarial envolto em mudanças constantes, oriundas da Era da Informação, da Inteligência Artificial e do repensar empresarial, compensa continuar atuando em mercados de alta concorrência, chamados Oceanos Vermelhos, ou de se “aventurar”, avaliando os riscos inerentes do negócio, nos mercados ainda sem concorrentes e pouco explorados, chamados de Oceanos Azuis?

“Decifra-me ou devoro-te!” é o enigma da Esfinge de Tebas. E ao ser colocado em prática no mundo corporativo de hoje, em que batalhas acirradas são travadas entre as empresas, como forma de conquistar novas fatias de mercado, e quem tiver uma visão mais acurada dos possíveis cenários, terão maiores chances de sucesso! Por não serem fórmulas, uma vez que teriam um resultado óbvio, consideram-se a estratégia do Oceano Vermelho e a estratégia do Oceano Azul, como modelos eficientes usados por empresas ao redor do mundo, proporcionando resultados diferentes, posto que esforços diferentes serão dispendidos. Mas para se entrar verdadeiramente na discussão de qual das estratégias as empresas devam utilizar, é necessário que se conheça cada uma delas e seus contextos sejam entendidos.

Considerando que a tônica da discussão neste artigo é o processo de inovação como diferencial competitivo para as empresas, em um mercado plural, complexo e mutável, assuntos defendidos por Drucker ao longo de sua carreira acadêmica, busca-se fazer um paralelo entre os ensinamentos de Drucker e a dinâmica da estratégia do Oceano Azul, criada por Kim e Mauborgne (2019).

3. A DINÂMICA DA ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

Na estratégia do Oceano Azul, a inovação do valor agregado para os produtos e serviços é condição basilar para as empresas que a adota, mostrando a diferença entre quem venceu para quem perdeu na estratégia de criação de Oceanos Azuis. Enquanto as empresas perdedoras, adotavam posições de defesa no mercado, as empresas vencedoras usaram como estratégia enfrentar esse mercado, com a chamada inovação de valor, para inovar no valor percebido pelos personas nos seus produtos e serviços, ao invés de gastar energia com enfrentamento direto à concorrência.

Sobre a inovação de valor, Kim e Mauborgne (2019) ratificam que:

[...] A inovação de valor atribui 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 valor, mas não é suficiente para sobressair-se no mercado. Inovação sem valor tende a ser movida a tecnologia, promovendo pioneirismos ou futurismos que talvez se situem além do que os compradores estejam dispostos a aceitar e a comprar. A inovação de valor é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência [...]. (p. 8)

Ao se fazer uma análise da Figura 1 abaixo, sobre *Inovação de valor: A pedra angular da estratégia do oceano azul*, proposta por Kim e Mauborgne (2019, p. 8), observa-se que com a criação da estratégia de criação de Oceanos Azuis, as empresas pretendem reduzir os custos, de forma eficiente e eficaz. Assim, além do benefício próprio da agregação de valor, aumenta-se também o valor percebido pelos compradores. Dessa forma, com a utilização dessa estratégia pelas corporações, que deixam de competir em mares revoltos e navegam em oceanos mais calmos, é observado por seus gestores o aumento de valor agregado tanto para as empresas, sejam elas pequenas, médias ou grandes, quanto para seus compradores (clientes).

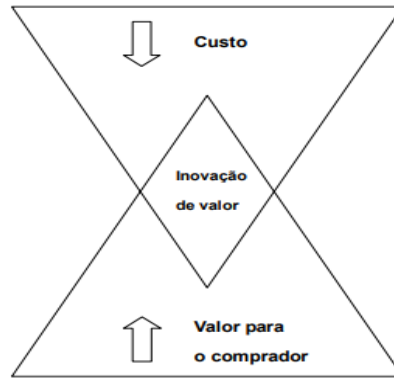


Figura 1- *Inovação de valor: A pedra angular da estratégia do oceano azul.* Fonte: Kim e Mauborgne (2019)

A estratégia de agregar valor ao produto e serviço, significa transpor os limites do simples fato de vender, oferecendo também inovação, produtos diferenciados, qualidade visivelmente percebida por quem usa, satisfação em adquirir e consumir aquele produto ou serviço. Além disso, proporcionar a sensação de experiência positiva por parte do cliente, fazendo com que o mesmo se torne defensor e embaixador da sua marca,

A partir do momento em que o valor agregado é percebido pelo cliente, algo a mais que transcende o preço, qualidade e utilidade, variáveis essas que também estão contidas em outros produtos similares, espalhados pelos diversos concorrentes no mercado, ele escolhe determinada empresa, por conta desse diferencial. Isso ocorre em detrimento às diversas outras empresas existentes. Esse é o poder de encantamento do chamado valor agregado nos produtos ou serviços.

Portanto, a empresa entregar algo além do que o cliente espera, surpreendendo-o além da utilidade do produto ou serviço, ela se destaca dentre as demais, uma vez que está atenta às mudanças do mercado, e visa suprir tanto as necessidades do seu cliente (persona), quanto o seu mutável nível de satisfação.

4. A DINÂMICA DA ESTRATÉGIA DO OCEANO VERMELHO

Objetivando deixar claro o que sejam os conceitos das **estratégias do Oceano Vermelho e do Oceano Azul**, na Figura 2, são demonstrados como se comportam esses modelos, de forma sistêmica. Na sequência das Figuras 3 e 4, são feitas as explicações detalhadas de cada uma dessas estratégias, com suas respectivas características.

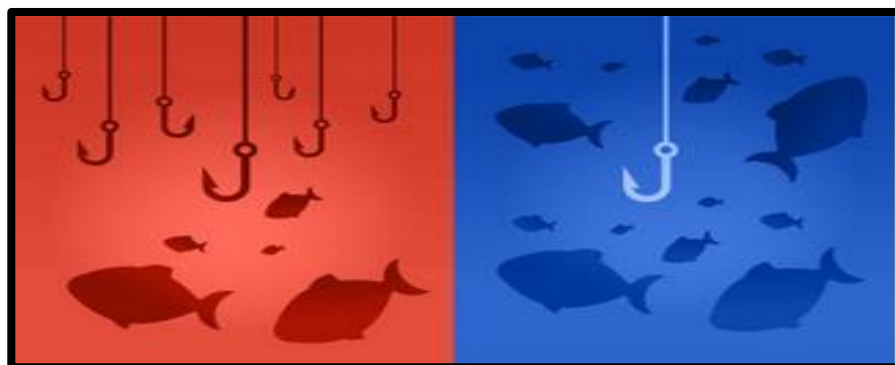


Figura 2 - A apresentação da Estratégia do Oceano Azul e da Estratégia do Oceano Vermelho. O vermelho tem uma concorrência de massa sangrenta e o azul é um nicho de mercado, com espaço competitivo e com diversas frentes de

oportunidades. Fonte: Chavapong Prateed Na Thalang - ID da ilustração:1485110142 – Data do upload:26 de junho de 2024. Adaptada pelo autor.

Os Oceanos Vermelhos, demonstrado na Figura 3, ainda segundo os ensinamentos de Kim e Mauborgne (2019), são representados, hoje, por todos os setores existentes no mercado, que vivem em acirrada competição. É o mercado que todos conhecem, altamente competitivo, onde as empresas rivais disputam fatias de mercados mais estagnadas, e onde os recursos (econômico, financeiros, tecnológicos e humanos) são exauridos, em razão de uma parcela decrescente de lucros obtidos.



Figura 3 - Estratégia do Oceano Vermelho
 Fonte: Chavapong Prateed Na Thalang - ID da ilustração:1485110142 – Data do upload: 26 de junho de 2024 – Adaptada pelo autor.

A estratégia do Oceano Vermelho é onde se encontram todas as indústrias que existem no mercado na atualidade, competindo agressivamente, e possuem as seguintes características:

- No tabuleiro do mercado competitivo, as regras do jogo são claras e do conhecimento de todos os *players*, bem como os limites industriais que são bem definidos e aceitáveis por todos.
- A demanda existente no mercado é disputada pelas empresas contra suas rivais, agressivamente, em termos comerciais.
- Com a diminuição do espaço de competição, em razão dos inúmeros *players*, a perspectiva de crescimento e lucro do negócio também vão diminuindo.

Complementando o que se discutiu até aqui sobre a estratégia dos Oceanos Vermelhos, Kim e Mauborgne (2019) ratificam que: “a maioria das empresas segue os Oceanos Vermelhos, porque a estratégia corporativa é fortemente influenciada pelas estratégias militares. A estratégia militar é confrontar um oponente e tirá-lo do campo de batalha — Oceano Vermelho. O Oceano Azul, por sua vez, é sobre fazer negócios onde não há competição. É sobre explorar novos mares.”

A estratégia do Oceano Azul, demonstrado na Figura 4, é onde estão contidos todos os setores que hoje ainda não foram descobertos, espaços de mercados que ainda não foram explorados. Se devidamente trabalhados, resultarão em uma exponencial criação de demanda, bem como a geração de altos lucros para quem a adota. Resumindo, a competição nos Oceanos Azuis é considerada irrelevante, uma vez que as regras para esse jogo ainda não foram criadas. Quem navega por esses mares, fica mais confortável em relação a possíveis competidores entrantes, considerando que o mercado é vasto e com enormes possibilidades a serem exploradas.

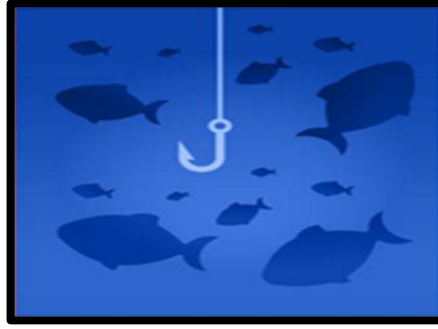


Figura 4 - Estratégia do Oceano Azul Fonte: Chavapong Prateed Na Thalang - ID da ilustração:1485110142 – Data do upload:26 de abril de 2023 – Adaptada pelo autor.

Nos Oceanos Azuis, estão contidas todas as indústrias que ainda não existem, como falado anteriormente, tendo como destaques os pontos abaixo relacionados:

- Nesse ambiente, a demanda é criada por conta das enormes oportunidades de negócios nele existente, inexistindo a briga por essa demanda.
- Nos Oceanos Azuis, as oportunidades de crescimento e lucratividade acontece de forma célere.
- Nesse ambiente, o paradigma custo X qualidade é quebrado.

Mas a pergunta que não quer calar: quais são os pressupostos lógicos necessários para a criação da estratégia do Oceano Azul?

- Para os criadores de Oceanos Azuis, os parâmetros de competição não são utilizados, em razão da vasta oportunidade de negócios no ambiente ainda não explorado.
- A competição nesse ambiente é considerada irrelevante, uma vez que criam valor para empresa quanto para os consumidores.
- Nessa estratégia, aumentar valor sem aumentar o custo e vice-versa é uma ideia que é rejeitada. É possível, sim, nesse ambiente, aumentar o valor sem aumenta o custo.
- Nessa estratégia, as empresas criam um ótimo valor para seus clientes, com custo baixo.

O Cirque du Soleil é um exemplo prático e de sucesso na utilização da estratégia do Oceano Azul. Ao sair dos tradicionais circos de empanada e picadeiro, onde a grande maioria tinha prejuízos e não apresentava mais nada de novo e atrativo para suas plateias, e se lançou na criação de espetáculos modulados ao redor do mundo. Ao mesmo tempo, em diversas partes do mundo, espetáculos do Cirque du Soleil estão sendo apresentados, atraindo para seus shows fãs de teatro e musicais, os quais não frequentavam circos convencionais, além dos seus frequentadores antigos, que identificaram algo de novo em seus espetáculos.

O Cirque du Soleil navega até hoje desde sua criação em um Oceano Azul, oferecendo o valor agregado que encanta sua plateia, em espetáculos concorridos, com custo operacional mais baixo e preços de ingressos mais altos do que os cobrados nos circos de empanada e picadeiro. Portanto, restringir a produção a um preço elevado não é o foco da estratégia do Oceano Azul, a qual objetiva criar, em um mercado de inúmeras oportunidades, uma nova demanda agregada, com os compradores se beneficiando de preços acessíveis com alto valor agregado.

LeBoeuf (1998), em seu livro: *How to win customers & keep them for life*³: “um cliente satisfeito é a melhor estratégia de negócios”, e a utilização da estratégia do Oceano Azul pelas

³ Tradução livre pelo autor. Como conquistar clientes e mantê-los pro resto da vida.

empresas buscam exatamente disponibilizar essa satisfação para seus consumidores, por meio da agregação de valor nos produtos ou serviços ofertados.

ESTRATÉGIA DO OCEANO VERMELHO	ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL
- Competir nos espaços de mercado existentes.	- Criar espaços de mercado inexplorados.
- Vencer os concorrentes.	- Tornar a concorrência irrelevante.
- Aproveitar a demanda existente.	- Criar e capturar a nova demanda.
- Exercer o <i>trade-off</i> valor-custo.	- Romper o <i>trade-off</i> valor-custo.
- Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	- Alinha todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Tabela 1. Resumo das características da estratégia do Oceano Vermelho *versus* a do Oceano Azul. Fonte: Kim e Mauborgne (2019). Tabela elaborada pelo autor.

É necessário lembrar que o mercado muda, bem como todos os seus processos. Com a estratégia do Oceano Azul não será diferente, pois suas metodologias serão imitadas, restando à empresa que navega nesse oceano, monitorar se a curva de valor, que era o que a diferenciava de seus concorrentes, continua sendo atrativa tanto para a corporação quanto para os clientes (personas). Se a taxa de valor agora está convergindo com a dos demais *players* do mercado, é hora de navegar em busca de novos Oceanos Azuis, ou seja, encontrar novas águas calmas e transparentes de um novo mercado, onde seja possível trabalhar a inovação de valor para seus consumidores.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou mostrar a importância dos ensinamentos de Peter Drucker, convergindo com os processos na implementação da Estratégia do Oceano Azul, utilizada de forma eficiente, primeiramente pelo Cirque du Soleil, quando transformou o tradicional espetáculo de picadeiro local de circo de empanada, em grandes produções modulares ao redor do mundo, de forma simultâneo e com a inovação de valores agregados à seu público.

Outras empresas, de seguimentos diferentes, que quiseram melhorar suas produtividades, também implementaram a estratégia do Oceano Azul, prospectando outros mercados menos concorridos, deixando de navegar por mares vermelhos, onde a concorrência era mais acirrada, e migrando para mares mais calmos e com maiores possibilidades de negócios e menos confronto concorrencial. Sintetizando, a estratégia do Oceano Vermelho é confrontar um concorrente e tirá-lo do mercado, enquanto que na estratégia do Oceano Azul, por sua vez, resulta em fazer negócios onde não há competição, ou seja, explorar novos mares mais calmos.

Ao longo desse trabalho, teóricos como Drucker (1980), Gundling (2000), Christensen (2015) e Kotler (2021), foram categóricos ao afirmarem que a inovação é o vetor da competitividade, ou seja, as empresas inovam para ter competitividade no mercado em que atua, o que converge sobre a Inovação de valor: A pedra angular da estratégia do oceano azul, proposta por Kim e Mauborgne (2019), que resume-se no fato de diminuir o custo e aumentar o valor percebido pelo comprador, ou seja, as corporações que deixam de competir em mares revoltos, e navegam em oceanos mais calmos, resultando no aumento de valor agregado, tanto para as empresas, quanto para seus clientes.

O exemplo mais pragmático desse conceito de negócios, portanto, é o do Cirque du Soleil que navega até hoje, desde sua criação em um Oceano Azul, oferecendo o valor agregado que encanta sua plateia, em espetáculos concorridos, com custo operacional mais baixo e preços de ingressos mais altos do que os cobrados nos circos de empanada e picadeiro.

Sendo assim, restringir a produção a um preço elevado, não é o foco da estratégia do Oceano Azul, a qual objetiva criar, em um mercado de inúmeras oportunidades, uma nova demanda agregada, com os compradores se beneficiando de preços acessíveis com alto valor agregado.

Neste estudo, procurou-se mostrar também, que as empresas que utilizam plenamente a força das tecnologias avançadas em suas estratégias, táticas e operações de marketing, tornam-se mais competitivas no curto prazo, quando utilizam novos produtos, processos ou serviços, rotina conhecida como inovação incremental.

Resumidamente, tanto a estratégia do Oceano Vermelho quanto a do Oceano Azul, são adotadas no mercado, de diferentes matizes e formatos, cabendo à essas empresas que navegam nesses oceanos, dominarem suas estratégias de atuações e tornando-se sabedoras das características de cada estratégia a ser adotada, seja do Oceano Vermelho, seja do Oceano Azul.

Em sua essência, percebe-se na construção teórica da Estratégia do Oceano Azul, onde Kim e Mauborgne afirmam que “a única maneira de superar os concorrentes é não mais tentar superar os concorrentes.”, a visível presença dos aportes conceituais de Drucker na construção desse conceito de negócios, obedecendo os devidos ajustes, claro, em razão da temporalidade dos conceitos, posto que são estáticos e precisam serem revistos, e da constante mudança dos cenários no ambiente corporativo, por serem dinâmicos e influenciados pela inovação tecnológica e pelas mudanças dos processos.

Por conta disso, pesquisadores que trabalham na área de gestão, afirmam que não há nada da teoria da administração que não tenha sido originado de algum dos trabalhos produzidos por Peter Drucker.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHRISTENSEN, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Management of Innovation and Change). Harvard Business Review Press. 2015. 366 p.

GUNDLING, Ernest. *THE 3M WAY TO INNOVATION: balancing people and profit*. New York : Kodansha American Inc, 2000. 247 p.

KOTLER, Philip , KARTAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Iwan. *Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade*. Tradução: André Fontenelle. Editora Sextante, 2021, 256 p.

LEBOUEF, Michael. *How to win customers & keep them for life*. Editora Putnam Adult, 1988.

LEVITT, Theodore. *MIOPIA EM MARKETING*. Harvard Business Review – jul/ago/1960.

KIM ,W. Chan, MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Editora Sextante, 2019. 288 p.