



**FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO**  
**07 a 09 de dezembro de 2020**

**A estratégia do oceano azul aplicada à gestão estratégica e à inovação em cadeias agroalimentares**

**Blue ocean strategy applied to strategic management and innovation in agrifood chains**

Cecília Mitie Ifuki Mendes<sup>1</sup>, Augusto Hauber Gameiro<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo (FZEA/USP)

<sup>2</sup> Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia da Universidade de São Paulo (FMVZ/USP)

**Resumo**

Este trabalho estudou a gestão estratégica e de inovação em empresas agroalimentares que aplicaram a Estratégia do Oceano Azul (Kim *and* Mauborgne, 2005). Uma revisão de literatura abrangendo artigos publicados de 2005 a 2019 foi realizada para responder como se deu a construção desses negócios, inovando e criando valor. Identificaram-se casos de empresas agroalimentares em diversos países, que utilizaram a Estratégia do Oceano Azul e reconfiguraram mercados ou vislumbraram novos espaços, criando inovações de valor em produtos e serviços, afastando-se de mercados saturados. Os resultados mostraram inovações em modelos de negócios e proposições de valor em *marketing*, canais de vendas, serviços aos clientes, variedade de produtos, integração da cadeia de produção, produção orgânica certificada, produção sustentável, programas da qualidade, certificações de segurança de alimentos, tecnologia de processamento, tecnologia de embalagem e *design*. A literatura sobre a Estratégia do Oceano Azul aplicada em produtos e serviços da indústria de alimentos é escassa e mais pesquisas são recomendáveis. A contribuição deste trabalho está na reflexão sobre planejamento estratégico e inovação em empresas de alimentos com o objetivo de conquistar novos espaços de mercado com sustentabilidade.

**Palavras-chave:** criação de valor, empreendedorismo, planejamento estratégico

**Abstract**

This work studied strategic and innovation management in agri-food companies that applied the Blue Ocean Strategy (Kim *and* Mauborgne, 2005). A literature review covering articles published from 2005 to 2019 was carried out to answer how these businesses were built, innovating, and creating value. Agri-food companies have been identified in several countries, using the Blue Ocean Strategy and reconfiguring markets or envisaging new spaces, creating value innovations in products and services, moving away from saturated markets. Findings showed innovations in business models and value propositions with marketing strategies, sales channels, customer services, product variety, integration of the production chain, certified organic production, sustainable production, quality programs, food safety certifications, processing technology, packaging technology, and design. The literature on the Blue Ocean Strategy applied to products and services in the food industry is scarce and further research is recommended. The contribution of this work lies in the reflection on strategic planning and innovation in food companies to conquer new market spaces with sustainability.

**Keywords:** entrepreneurship, strategic planning, value creation

**1. Introdução**



## FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO 07 a 09 de dezembro de 2020

---

A inovação no agronegócio teve um papel importante para posicionar o Brasil entre os maiores produtores de alimentos e matérias primas agropecuárias, contribuindo na forma de inovações tecnológicas e organizacionais (Buainain & Garcia, 2015). Inovar é essencial para competir no mercado, em um setor que demanda novas tecnologias a cada safra, além de práticas sustentáveis a cada cultura, desde novos insumos até a melhoria contínua dos processos e produtos (Santos & Araújo, 2017).

O agronegócio brasileiro responde por aproximadamente 21% do Produto Interno Bruto (PIB) e demonstra sua grande relevância na geração de renda, emprego e exportações. Em 2018, o PIB do agronegócio atingiu R\$ 1,4 trilhões, aproximadamente (<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>, recuperado em 26, outubro, 2019), de acordo com dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA). Tais números indicam a grandeza do agronegócio na economia do país.

Cada vez mais, o estudo do empreendedorismo e da inovação mostra-se importante para a compreensão dos fatores associados ao sucesso ou fracasso das empresas, de forma a direcionar ações que possam reduzir a mortalidade de negócios nos primeiros anos e propiciar a renovação de firmas estabelecidas há mais tempo. No Brasil, o IBGE realizou um estudo da sobrevivência das 733,6 mil empresas que entraram em atividade em 2010, indicando que apenas 277,2 mil (37,8%) sobreviveram até 2015 (IBGE, 2017). A taxa de sobrevivência das empresas até 5 anos mostrou relação direta com seu porte, sugerindo os enormes desafios que os pequenos empresários enfrentam.

Nesse cenário, a análise estratégica do setor específico da indústria é especialmente indicada para aumentar as chances de sucesso das empresas, tanto das novas como daquelas estabelecidas. Quando se estudam modelos de análises setoriais, Michael E. Porter é um autor reconhecido mundialmente em estratégia competitiva (Wee, 2017), desde os anos 80. Após o “posicionamento estratégico” de Porter, foi a vez de Gary Hamel and C. K. Prahalad (1994) marcarem o campo da estratégia com as “competências essenciais”, focando o conjunto de competências, ou habilidades e tecnologias, que as empresas líderes possuem. Contudo, segundo Leavy (2018), no campo da estratégia, provavelmente, a linha de pensamento mais empolgante que surgiu no início do século XXI foi a “inovação de valor”, representada em três linhas principais por Kim and Mauborgne (2005a, 2005b), Christensen and Raynor (2003), e C.K. Prahalad and Venkat Ramaswamy (2004).

O presente trabalho estudou “A Estratégia do Oceano Azul” (*Blue Ocean Strategy* – BOS), criada pelos professores W. Chan Kim e Renée Mauborgne, do Instituto Europeu de Administração de Empresas (INSEAD). Esses autores publicaram seu livro em 2005, apresentando lições, ferramentas e modelos de análise para organizações que desejassem sair de cenários de competição acirrada e “sangrenta”, os chamados “oceanos vermelhos”, criando espaços de mercado ou “oceanos azuis”, onde a competição é irrelevante, independentemente da indústria ou do setor econômico (Kim & Mauborgne, 2005a, 2019). Trata-se de uma abordagem baseada nas visões e práticas inovadoras de organizações bem-sucedidas e que conquistou ampla aceitação pelas empresas, conforme comprovam as 46 traduções e edições do livro publicadas em cinco continentes, que atingiram mais de 4 milhões de cópias vendidas, de acordo com o *website Blue Ocean Strategy* (<https://www.blueoceanstrategy.com>, recuperado em 09, agosto 2020). Em 2017, os autores publicaram um novo livro (*Blue Ocean Shift*), cujo título em português é “A Transição para o Oceano Azul” (Kim & Mauborgne, 2017).

### 1.1. Objetivo da pesquisa



## **FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO**

**07 a 09 de dezembro de 2020**

O objetivo deste artigo foi estudar a melhoria da gestão estratégica e de inovação de empresas de cadeias agroalimentares que aplicaram a Estratégia do Oceano Azul, contribuindo ao final com ideias e recomendações. Este estudo foi realizado por meio de revisão de literatura (Rowley & Slack, 2004), que consistiu em analisar artigos publicados de 2005 a 2019. Desde 2005, essa Estratégia tornou-se um conceito popular e inspirou artigos sobre estratégia e inovação em indústrias de diversos ramos, incluindo alimentos (Plesoianu & Cîrstea, 2011; Wubben, Dusseldorf, & Batterink, 2012; Rajasekaran, 2016; Zalizko, 2017) e tecnologia da informação no agronegócio (Carvalho, Antonialli, Gandia, & Rodrigues, 2014).

Nesta pesquisa, as seguintes questões foram abordadas:

Q1: No campo das empresas que atuam em cadeias agroalimentares, quais novos espaços de mercado, ainda inexplorados, foram identificados por meio da Estratégia do Oceano Azul, sem que fosse preciso preocupar-se com a concorrência?

Q2: Como se deu a construção desses negócios, inovando e agregando valor nos tempos atuais de intensa competição?

Este texto está estruturado em cinco partes: 1) Introdução, 2) Material e métodos, 3) Resultados e discussão, e 4) Considerações finais.

### **1.2. Revisão da literatura**

Esta pesquisa está fundamentada nos referenciais teóricos de Análise Estratégica, Inovação e Estratégia do Oceano Azul.

#### **Análise estratégica**

Michael E. Porter estudou extensamente o tema e relatou que o planejamento estratégico nasceu nos anos 1950, com o trabalho de pesquisadores de Harvard. O conceito de estratégia foi formulado em 1965 por Learned, Christensen, Andrews e Guth, relacionado à forma que uma firma utiliza para competir em seu ambiente. Esta abrange uma seleção de objetivos, produtos, mercados, marketing, manufatura e outras funções, combinando competências internas e valores ao ambiente externo (Porter, 1981).

Tentando aproximar o planejamento estratégico do paradigma da Organização Industrial de Bain (1968 *as cited in* Porter, 1983) e Mason (1939), cuja essência afirmava que o desempenho de uma firma no mercado dependia fundamentalmente das características do ambiente da indústria onde estivesse operando, Porter (1980) formulou o modelo da estratégia competitiva. Este baseia-se nas cinco forças que agem nesse ambiente e determinam a lucratividade: a ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor, a rivalidade entre os concorrentes atuais, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, e o poder de barganha dos compradores e dos fornecedores. A aplicação desse modelo permite avaliar a atratividade da indústria e a posição competitiva da firma (Porter, 1983).

Porter afirmou que a vantagem competitiva sustentável é o fundamento do desempenho acima da média no longo prazo. Então, formulou as estratégias competitivas genéricas: liderança geral de custos, diferenciação e enfoque, que inspiraram inúmeras organizações desde os anos 80. Entretanto, a análise das fontes de vantagem competitiva tinha que ocorrer no nível das atividades, ou seja, ao longo da “cadeia de valor”, que é a ferramenta que desagrega a firma em suas atividades estrategicamente relevantes, tanto as primárias como as de apoio. Aliás, essas atividades são interdependentes e existem ligações interessantes dentro da cadeia de valor da firma e entre as cadeias de valor de fornecedor e comprador (Porter, 1985).



## FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO 07 a 09 de dezembro de 2020

---

### Inovação

Joseph Schumpeter influenciou decisivamente as teorias sobre inovação, explicando o desenvolvimento econômico conduzido pela inovação, por meio de um processo dinâmico denominado “destruição criadora”, em que as novas tecnologias substituem as antigas. Inovações “radicais” geram rupturas mais intensas, enquanto inovações “incrementais” ocorrem em etapas. De acordo com Schumpeter, a inovação pode ser classificada em cinco tipos: i) introdução de novos produtos; ii) novos métodos de produção; iii) criação de novos mercados; iv) novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos; e v) novas estruturas de mercado em uma indústria (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2005, p. 36).

Considerando a enorme variação de processos de inovação em empresas e a necessidade de padronização para pesquisas, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou o Manual de Oslo – Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. O Manual classifica a inovação em quatro tipos: produto, processo, marketing e organização. Igualmente, essa publicação trata de outros conceitos importantes nos processos de inovação, como o gerenciamento do conhecimento, que consiste em atividades ligadas à apreensão, uso e compartilhamento do conhecimento na organização. Os elementos do ambiente institucional que afetam os parâmetros com que as empresas operam são ilustrados com clareza: os sistemas educacionais básico, universitário e de treinamento técnico especializado; a base de ciência e pesquisa; os reservatórios públicos de conhecimento codificado; políticas de inovação, o ambiente legislativo e macroeconômico; as instituições financeiras; a facilidade de acesso ao mercado; e a estrutura industrial e ambiente competitivo (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2005, pp. 45-46).

Mais recentemente, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur escreveram o livro *Business Model Generation* – Inovação em Modelos de Negócios, introduzindo ferramentas como o Quadro de Modelo de Negócios (conhecido como *canvas*), de grande utilidade para se compreender a criação de valor e aprimorar um modelo de negócios, ou implantar um totalmente novo. Eles escreveram uma seção que apresenta a estrutura analítica da Estratégia do Oceano Azul de Kim e Mauborgne, combinada às ferramentas de modelo de negócios. Essa combinação criou uma nova e poderosa ferramenta para as organizações (Osterwalder & Pigneur, 2011).

### A Estratégia do Oceano Azul (*Blue Ocean Strategy* - BOS)

Nesta seção, a BOS será descrita resumidamente, nos seus aspectos diferenciais. Ela apresenta características que conjugam a *inovação de valor* com a gestão justa de pessoas, visando implantar estratégias de sucesso e construir um oceano azul, ou seja, um novo espaço de mercado, incontestável e lucrativo, com um salto na demanda, atraindo não-clientes. Para formular seu modelo e compreender os padrões de geração dos oceanos azuis, Kim and Mauborgne (2005b) estudaram mais de 150 “movimentos estratégicos” em 30 indústrias desenvolvidas no período de 1880 a 2000. Diversos exemplos, em diferentes setores, são citados como oceanos azuis: o *Cirque du Soleil*, empresa cultural canadense conhecida por ter reinventado o circo; a *Casella Wines*, vinicultora australiana e exportadora do vinho [*yellow tail*]; e a rede *Curves* de academias de ginástica para o público feminino, são alguns deles. Por meio da matriz de avaliação de valor (*strategy canvas chart*) e usando o modelo das quatro ações, os autores retratam a inserção da vinicultora australiana *Casella Wines* no mercado americano, que inovou e criou um verdadeiro oceano azul com seus vinhos agradáveis, fáceis de beber, irreverentes, atraindo consumidores entre apreciadores de cerveja e





## FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO 07 a 09 de dezembro de 2020

outras bebidas, que não eram compradores habituais de vinhos. E assim, numerosos casos de oceanos azuis bem-sucedidos são apresentados.

Segundo os autores, existem cinco pontos-chave diferenciais que merecem atenção:

- Primeiramente, “a competição não deve ocupar o cerne do pensamento estratégico”. Rompendo-se com a visão de competir para focar na criação de um novo espaço de mercado, torna-se a competição irrelevante. A inovação de valor é a “pedra angular” dessa lógica estratégica diferente; ela ocorre quando as empresas trazem inovação com utilidade, preço e ganhos de custo (Kim & Mauborgne, 2019, p. 12).
- “A estrutura de um setor não é determinada, pode ser moldada”, favorecendo uma organização que procura criar um novo espaço de mercado. Ou seja, um oceano vermelho (mercado conhecido e caracterizado por competição selvagem) não tem que se manter vermelho necessariamente, pois os atores podem recriá-lo (Kim & Mauborgne, 2019, pp. 13-14).
- O terceiro ponto-chave relaciona-se ao anterior, pois “a criatividade estratégica pode ser acessada sistematicamente” e aí residem os padrões estratégicos que os pesquisadores encontraram, analisando empresas que criaram oceanos azuis. Tais padrões são formulados como modelos, ferramentas e métodos – a matriz de avaliação de valor, o modelo das quatro ações e o modelo das seis fronteiras do mercado, que visam a criação sistemática de oceanos azuis (Kim & Mauborgne, 2019, p. 14).
- “A execução pode ser incorporada à formulação da estratégia”, eliminando-se essa separação, reconhecendo a *dimensão humana* como central e a importância do *alinhamento das pessoas à nova estratégia*, de forma que abracem e implementem as inovações voluntariamente, mostrando comprometimento, confiança e cooperação (Kim & Mauborgne, 2019, pp. 14-15).
- Finalmente, os autores propõem “um passo a passo para a criação da estratégia”, dedicado a apresentar como as empresas podem formular e executar sua estratégia inovadora e bem-sucedida (Kim & Mauborgne, 2019, pp. 15-16).

Ainda em 2005, os autores alertavam que uma vez criado um oceano azul, deve-se prolongar o lucro por meio de expansão geográfica, melhorias operacionais e aprimoramento da oferta (Leavy, 2005) e distanciar-se de imitadores; mas, se o monitoramento indicar que o oceano tornar-se-á vermelho, a solução é criar um oceano azul para eliminar a competição novamente, num processo dinâmico e iterativo ao longo do tempo (Kim & Mauborgne, 2005b).

Em 2015, Kim e Mauborgne lançaram uma edição ampliada de seu livro *A Estratégia do Oceano Azul*, motivados a responder as principais perguntas formuladas pelas organizações que trabalharam com essas ideias, que são, resumidamente: *como alinhar todas as atividades à estratégia do oceano azul? O que fazer quando o oceano azul se torna vermelho? Como evitar a forte influência do “pensamento do oceano vermelho” ou as “armadilhas do oceano vermelho?* Assim, trataram do desafio da renovação dos oceanos azuis, entendendo que a sua criação é um processo dinâmico em busca de desempenho econômico sustentável (Kim & Mauborgne, 2019). A fim de fundamentar a formulação e a execução bem-sucedidas dessa estratégia, a Figura 1 mostra os seus oito princípios, juntamente com os riscos atenuados por eles.

É relevante mencionar mais uma ferramenta, que é o modelo das seis fronteiras do mercado, que identifica condições básicas a examinar quando se quer reconstruir tais fronteiras: setores alternativos, grupos estratégicos dentro dos setores, a cadeia de compradores, ofertas de produtos e serviços complementares, apelos funcionais e emocionais dos compradores, e o transcurso do tempo (Kim & Mauborgne, 2019).



**FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO**  
**07 a 09 de dezembro de 2020**

**Figura 1** Os oito princípios da Estratégia do Oceano Azul

<b>Princípios de formulação</b>	<b>Fatores de risco atenuados por cada princípio</b>
Reconstrua as fronteiras do mercado	↓ Risco da busca
Concentre-se no panorama geral, não nos números	↓ Risco do planejamento
Vá além da demanda existente	↓ Risco da escala
Acerte a sequência estratégica	↓ Risco do modelo de negócios
<b>Princípios de execução</b>	<b>Fatores de risco atenuados por cada princípio</b>
Supere as principais barreiras organizacionais	↓ Risco organizacional
Incorpore a execução à estratégia	↓ Risco da gestão
Alinhe proposições de valor, lucro e pessoas	↓ Risco de sustentabilidade
Renove o oceano azul	↓ Risco de renovação

Fonte: Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2019). *A Estratégia do Oceano Azul*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra e Christiane Symiss. Rio de Janeiro: Sextante, p. 46.

Como explanado, os professores Kim e Mauborgne desenvolveram um amplo conjunto de ideias e ferramentas analíticas que vêm sendo aplicadas mundialmente, desde 2005, por organizações públicas e privadas, em numerosos setores. Neste texto, destacaram-se alguns conceitos e ferramentas básicas para se entender o modelo estratégico do Oceano Azul. Mas, o amplo leque de opções representa uma oportunidade inestimável para as empresas se reinventarem, com base na inovação de valor.

## **2. Material e métodos**

Adotou-se como método a revisão de literatura descrita por Rowley and Slack (2004), com os objetivos de contextualizar a pesquisa, entender conceitos teóricos e terminologia, além de construir uma lista bibliográfica para apoiar a análise e interpretação de resultados. Na investigação, usaram-se os termos: “sistema agroalimentar”, “setor agroalimentar”, “cadeias de valor agroalimentares” e “cadeias agroalimentares”, entre outros. Assim, em artigos no idioma inglês, encontra-se a expressão “*agri-food chains*” em campos diversos (Zylbersztajn & Machado, 2003; Taylor, 2005; Henson & Humphrey, 2009). Por esse motivo, usou-se essa palavra-chave na revisão de literatura. Este estudo foi de natureza qualitativa e realizado entre setembro e novembro de 2019.

O mecanismo de busca Google Acadêmico foi usado para identificar publicações com as palavras-chave: “*Blue Ocean Strategy*”; “*agri-food*”; “*chains*”; “Kim”; “Mauborgne” e o período da busca foi de 2005 a 2019. Foram encontradas 49 publicações. As bases de dados *Web of Science* e *Scopus* foram utilizadas da mesma forma, exceto pela palavra-chave “*agri-food chains*”, omitida para aumentar a obtenção de documentos. Foram identificadas 7 publicações na *Web of Science* e 29 na *Scopus*. Portanto, encontrou-se um total de 85 registros, cujos resumos foram lidos para confirmar se continham conteúdos relacionados com as perguntas desta pesquisa. Os artigos selecionados deveriam ter origem em periódicos revisados por pares ou conferências científicas, e com temas que tratassem de agricultura, agroindústria ou produção de alimentos. Artigos foram eliminados porque não mostravam aderência aos objetivos ou não estavam disponíveis de forma gratuita. Dez artigos foram classificados quanto aos conteúdos relacionados ao uso da Estratégia do Oceano Azul, gestão estratégica e inovação em cadeias agroalimentares. Os resultados foram analisados e discutidos em



## FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO 07 a 09 de dezembro de 2020

relação às perguntas da pesquisa, concluindo-se com sugestões e recomendações para futuros estudos.

O mapa conceitual da Figura 2 foi elaborado com o auxílio do *software CmapTools* e identifica teorias, conceitos principais e sua relação com a Estratégia do Oceano Azul.

**Figura 2** Mapa conceitual sobre A Estratégia do Oceano Azul elaborado a partir de revisão de literatura



Fonte: Própria autoria.

### 3. Resultados e discussão

A Estratégia do Oceano Azul tem sido amplamente utilizada na análise estratégica de indústrias, tanto na fase de planejamento do negócio como no estudo de empresas já firmadas e que buscam a inovação. A pesquisa de Gandia *et al.* (2017) corrobora essa flexibilidade da Estratégia, por meio de um estudo bibliométrico na base de dados *Web of Science* que foi realizado em 2015, dez anos após a publicação de Kim and Mauborgne (2005a, 2005b), encontrando grande heterogeneidade em 62 publicações de diversas áreas: economia e negócios, engenharia, ciência da computação, operações, administração pública, ciências sociais, telecomunicações, automação e educação.

Neste trabalho, embora os artigos encontrados com a ótica sobre indústrias de alimentos sejam menos numerosos, em face da literatura já produzida em outros setores da economia, os resultados indicam que a aplicação desse modelo foi capaz de identificar novos espaços de mercado ainda inexplorados. Portanto, a pergunta Q1 desta pesquisa foi respondida. Refletindo quanto à resposta para a pergunta Q2 desta pesquisa, a literatura revisada aponta para diversas orientações em direção à inovação e construção de atributos que agregam valor pelas indústrias de alimentos, como: inovação em modelos de negócios, estratégias de *marketing*, canais de vendas, serviços aos clientes, variedade de produtos, integração da cadeia de produção, produção orgânica certificada, produção sustentável, novos programas da qualidade, certificações de segurança de alimentos, tecnologia de processamento, tecnologia de embalagem e *design*. Os exemplos a seguir ilustram tais inovações em *marketing*, em produtos e em serviços.

- I. A indústria de alimentos é um setor maduro, onde a inovação em canais tem sido explorada com sucesso em âmbito internacional. Jackson (2010) descreveu quatro casos desse tipo:



**FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO**  
**07 a 09 de dezembro de 2020**

---

- A suíça Aryzta construiu um negócio vitorioso com abrangência internacional, de empresa para empresa (B2B), comercializando alimentos inovadores que são especialidades de panificação, pré-assados e congelados.
  - A Tropicana, baseada na Florida, conquistou mercado de suco de laranja não-concentrado, ao descobrir um processo de pasteurização rápida que resulta num suco de sabor melhor.
  - No saturado ramo das pizzarias, a cadeia norte-americana *Papa Murphy's Take 'N' Bake* oferece pizzas com recheios à escolha do cliente, incluindo itens orgânicos, para assar em casa, num conceito diferente dos concorrentes. Fundada em 1981, tornou-se uma das maiores cadeias de pizza nos Estados Unidos e estabeleceu-se no Canadá e Emirados Árabes Unidos, segundo o *website* [Papamurphy's Pizza \(https://www.papamurphysme.com\)](https://www.papamurphysme.com), recuperado em 15, novembro, 2019.
  - Finalmente, a *Fresh Express Inc.*, da Califórnia, foi a primeira a lançar uma linha de saladas e frutas frescas, processadas e embaladas com tecnologia para aumentar a vida-de-prateleira, abrindo um mercado de 12 bilhões de dólares nos EUA. A *Fresh Express* inovou nos produtos minimamente processados, incluiu vegetais orgânicos em seu portfólio, pesquisou técnicas de processamento e ampliou a distribuição para o país inteiro, de acordo com o *website* (<https://www.freshexpress.com/about/find-us>, recuperado em 15, novembro, 2019).
- II. O caso do Nespresso é conhecido, como uma marca cuja liderança perdura há muito tempo. A Nestlé inovou nos anos 70, ao lançar uma nova ideia de vendas de café em dose individual (cápsula), por meio de máquinas para uso doméstico, recriando a experiência das cafeterias. O conceito aliava *design*, praticidade e diferenciação, mas demorou 20 anos para atingir o sucesso. Buisson and Sylberzahn (2010) discutiram o caso do Nespresso, incluindo outros fatores determinantes do domínio, além do pioneirismo defendido pela Estratégia do Oceano Azul. Assim, os avanços disruptivos na tecnologia, modelo de negócio e *design* também explicam o domínio desse sub-mercado existente no oceano vermelho, que para esses autores, não se trata de um novo mercado.
- III. A contribuição de Sheehan and Vaidyanathan (2009) mostrou como localizar oportunidades de oceanos azuis com as lógicas de criação de valor: eficiência industrial, rede de serviços e conhecimento intensivo. Combinando duas ou mais dessas lógicas, uma organização poderia alcançar um oceano azul. Por exemplo, *Jenny Craig* é uma empresa norte-americana que dominou com êxito essas três lógicas de criação de valor, produzindo dietas pré-embaladas para perda de peso, disponibilizando consultoria individual e conectando os clientes com grupos de apoio.
- IV. Franceschelli, Santoro and Candelo (2018) estudaram uma *start-up* de *fast-food*, utilizando como referencial o modelo de inovação de Osterwalder e Pigneur (2011). A empresa denominada Pizza inovou ao colocar a sustentabilidade em seu modelo de negócio, focando questões ambientais e sociais como agricultura sustentável, responsabilidade social e segurança dos alimentos. O segmento de clientes é composto por pessoas que valorizam saúde e ingredientes de alta qualidade. Os diferenciais oferecidos envolvem pizzas “zero impacto” ambiental, ingredientes





**FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO**  
**07 a 09 de dezembro de 2020**

---

orgânicos e produzidos localmente, talheres e copos biodegradáveis, entregadores que se movimentam com bicicletas ou lambretas (*scooters*) elétricas, entre outros. A inovação do modelo de negócio pode representar a solução em tempos de crise, ao evitar a competição e descobrir um oceano azul.

- V. Os princípios da Estratégia do Oceano Azul podem apontar novos caminhos para negócios em mercados muito saturados. A indústria de frutas e vegetais europeia é um desses mercados. Wubben, Dusseldorf and Batterink (2012) analisaram essa indústria com a finalidade de descobrir um mercado incontestável e avaliar a Estratégia quanto à sua capacidade *ex-ante*, ou prévia, de identificar um novo mercado. Por meio de entrevistas com gerentes de associações e cooperativas de produtores, operadores de *marketing* e comercializadoras, e aplicando as ferramentas desse modelo, chegaram a um mercado inexplorado denominado *Youngfruit*, combinando atributos de guloseimas e frutas frescas em produtos inovadores, cujos clientes-alvo seriam crianças e adolescentes. Os autores discutiram forças e fraquezas da Estratégia, concluindo que esse modelo foi bem avaliado e que suas ferramentas podem ser úteis para outras companhias de frutas e vegetais europeias. Entretanto, recomendaram futuras pesquisas abordando aplicações *ex-ante* para complementar a validação e mais discussão acadêmica sobre a Estratégia do Oceano Azul.
- VI. No caso analisado por Zalitzko (2017), países da União Europeia vêm adotando uma transição gradual para a agricultura orgânica como solução para questões de desenvolvimento rural sustentável. A agricultura é uma atividade que envolve riscos e por isso, demanda estratégias para minimizar a flutuação de preços, variações climáticas, fatores sociais e pessoais. Então, o autor discutiu a Estratégia do Oceano Azul relacionada à situação da Polônia e Ucrânia, com o objetivo de resolver problemas típicos como o desemprego rural, baixo nível de desenvolvimento inovativo e falta de conhecimento, além de desafios climáticos. Entre outras reflexões, propôs a aproximação do setor orgânico com organizações internacionais, como forma de obter apoio e recursos financeiros, e concluiu que Polônia e Ucrânia poderiam criar um oceano azul comum com produtos orgânicos para toda a Eurásia.
- VII. Plesoianu and Cîrstea (2011) também aplicaram a Estratégia do Oceano Azul para descobrir um nicho de mercado novo na Romênia, quase inexistente e sem competidores, que é a produção de alimentos orgânicos. Pequenos agricultores e processadores poderiam fazer um movimento estratégico nesse sentido, inovando, criando valor para seus produtos e abraçando um novo mercado onde existe demanda por produtos de agricultura ecológica, que preservem o meio ambiente e a saúde, pensando no mercado da União Europeia. O caso do suco orgânico de maçã foi estudado e os diferenciais seriam: concentração mais alta de fruta, menor quantidade de aditivos mesmo sendo permitidos pela legislação orgânica, possibilidade de rastreabilidade em cada elo da cadeia de produção e distribuição, e ganho de saúde para os consumidores.
- VIII. Para os líderes da indústria de produtos de origem animal, a exportação é um mercado significativo. Kim (2010) examinou o caso de uma empresa líder de



**FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO**  
**07 a 09 de dezembro de 2020**

---

mercado e exportadora de carne suína para o Japão, a canadense *Maple Leaf Foods Inc.*, à luz do modelo da Estratégia do Oceano Azul. Essa processadora de alimentos conseguiu inovar na sua gestão estratégica de *marketing*, posicionando a marca como *premium* e adotando um programa de segurança de alimentos renovado, com base no método *Six Sigma* e no programa de garantia da qualidade denominado “*We Take Care*”. Portanto, a *Maple Leaf Foods* conquistou a posição que almejava, abaixo das marcas locais preferidas pelos consumidores japoneses, mas acima dos demais produtos importados.

- IX. Palacios, M. M. Rodríguez, J. A. L. Rodríguez e Escoto (2010) investigaram estratégias de inovação de valor entre as líderes no processamento de carne bovina no México. Os diferenciais identificados nas curvas de valor de dez empresas, com base nos princípios da Estratégia do Oceano Azul, foram: a integração da cadeia de produção animal, variedade de produtos, certificações de segurança de alimentos, serviços aos clientes e estratégias de *marketing*.
- X. Rajasekaran (2016) utilizou os conceitos da Estratégia do Oceano Azul para analisar o mercado de óleo de gergelim na Índia, onde o produto é usado como óleo comestível, para massagens terapêuticas, cosméticos e outros usos, constituindo um mercado saturado. Identificou a nova curva de valor da marca Idhayam, que se diferenciou, redesenhando atributos e criando novos como: um novo produto enxaguatório bucal, benéfico para a saúde; *marketing* inovativo; e sistema de integração e educação dos produtores.

Observa-se que o conjunto de trabalhos de Kim e Mauborgne tem sido referenciado e discutido em artigos científicos ou de gestão empresarial por muitos autores, com aceitação (Rajasekaran, 2016), ou por outro lado, com uma visão crítica (Madsen & Slatten, 2019). E ainda, há outros pesquisadores que desenvolveram modelos ou ferramentas a partir de princípios da Estratégia do Oceano Azul, como Yang (2013), que propôs um método integrado para identificar necessidades latentes de consumidores usando novas metodologias, incluindo o modelo das quatro ações de Kim and Mauborgne (2005a).

Leavy (2018) escreveu sobre A Estratégia do Oceano Azul, ressaltando alguns aspectos práticos e a evolução nas ferramentas depois de mais de uma década, que Kim e Mauborgne apresentaram no livro *Blue Ocean Shift* (A Transição do Oceano Azul), em 2017. Três pontos explicam o processo de transição bem-sucedida: adotar a perspectiva do oceano azul (pensamento estratégico); usar um conjunto de ferramentas para criar mercados; e realizar um “processo humanístico” em relação aos colaboradores, que possa garantir comprometimento, reconhecimento e transparência.

Madsen and Slatten (2019) analisaram criticamente o surgimento e a evolução da Estratégia do Oceano Azul sob a perspectiva da teoria dos modismos em administração. Concluíram que ela apresenta vários aspectos que a tornam muito atrativa para as empresas, característicos de outros modismos estudados na literatura de administração, mencionando entre tais modismos a Reengenharia e a Gestão Total da Qualidade (*Total Quality Management* - TQM). Além disso, segundo os autores, seu surgimento ocorreu num momento favorável a novas teorias e ideias como a inovação disruptiva e inovação em modelos de negócios, sugerindo que esse modelo poderia não ser realmente uma estratégia inovativa, mas uma reformulação de conceitos existentes no campo da estratégia. A crítica se estende, questionando a aplicação efetiva da Estratégia do Oceano Azul e as



## FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO 07 a 09 de dezembro de 2020

---

mudanças reais nas empresas, e informando que a maioria das enquetes apontam para o baixo nível de adoção e difusão, face ao intenso discurso sobre o conceito. As críticas mais fortes, segundo esses autores, provêm dos círculos acadêmicos, geralmente.

Finalmente, uma perspectiva integrativa e equilibrada do pensamento estratégico foi elaborada por Wee (2017), que estudou a literatura militar chinesa de Sun Zi Bingfa, com 2.300 anos aproximadamente, aplicada ao campo da análise estratégica, situando-a além da Estratégia do Oceano Azul de Kim e Mauborgne e do modelo das cinco forças de Porter. Para o autor, Sun Zi reúne a essência dessas duas linhas modernas, quando ensina os líderes a atacar proativamente e a manter uma defesa proativa e invulnerável.

### 4. Considerações finais

Este artigo propôs-se a estudar a gestão estratégica e de inovação de empresas organizadas em cadeias agroalimentares, que aplicaram a Estratégia do Oceano Azul dos professores Kim e Mauborgne (2005, 2019). Este recorte com foco em indústrias agroalimentares, e mais a metodologia de revisão de literatura utilizada, permitiram levantar casos de empresas de alimentos em diversos países, que reconfiguraram seus mercados ou vislumbraram novos espaços, criando inovações de valor para as organizações e para os clientes, afastando-se de mercados saturados. A limitação deste trabalho sugere uma futura pesquisa com agroindústrias no Brasil, uma vez que nenhum artigo sobre indústria de alimentos nacional foi encontrado.

Por meio dos resultados levantados, observou-se que o interesse pela Estratégia do Oceano Azul é grande e que esse modelo é flexível, como demonstra a utilização em indústrias de alimentos de diversos segmentos. Essas firmas atuam em mercados internacionais, produzindo ou distribuindo carnes, frutas e vegetais, sucos processados, óleo de gergelim, café em cápsulas, produtos de panificação e dietas congeladas, além de serviços de *fast-food*. Essas empresas introduziram inovações em seus modelos de negócios e nas suas proposições de valor, tais como: estratégias de *marketing*, canais de vendas, serviços aos clientes, variedade de produtos, integração da cadeia de produção, produção orgânica certificada, produção sustentável, novos programas de gestão da qualidade, certificações de segurança de alimentos, tecnologias de processamento, tecnologias de embalagem e *design*.

Conclui-se que o processo de transição da Estratégia do Oceano Azul de Kim e Mauborgne (2005, 2019) pode ser importante atualmente para as indústrias de alimentos; que possui caráter humanístico e prático, mas que não incorre numa aproximação estratégica superficial; que sistematiza ferramentas gráficas e de fácil compreensão; que leva à descoberta de potencialidades e novos espaços de mercado; e que a reinvenção de raciocínios, posturas e atividades pode transformar-se em mudanças estratégicas profundas para empresas com tendência a tornar-se líderes.

A contribuição deste artigo está na reflexão sobre teorias ligadas ao planejamento estratégico e inovação para a indústria de alimentos organizada em cadeias agroalimentares, relativamente recentes, de forma que as organizações possam alcançar níveis elevados de sustentabilidade em suas atividades. Particularmente, a Estratégia do Oceano Azul constitui um guia útil para as empresas vencerem esse desafio em ambientes de negócios internacionais.

Mais pesquisas em estratégia e inovação para cadeias agroalimentares são recomendadas, com a perspectiva de aprofundar o entendimento e ampliar a adoção de ferramentas práticas e ágeis para os ambientes das agroindústrias de alimentos, aumentando as possibilidades de sucesso para novos empreendimentos ou para aqueles com maior grau de maturidade, em seus processos de renovação.



**FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO**  
**07 a 09 de dezembro de 2020**

---

## **5. Literatura citada**

- Buainain, A. M., & Garcia, J. R. (2015). Evolução recente da agricultura brasileira. *Propriedade intelectual e inovações na agricultura*. Rio de Janeiro: CNPq, FAPERJ, INCT/PPED, IdeiaD.
- Buisson, B., & Silberzahn, P. (2010). Blue ocean or fast-second innovation? A four-breakthrough model to explain successful market domination. *International Journal of Innovation Management*, 14(3), 359–378. <https://doi.org/10.1142/S1363919610002684>
- Carvalho, L. S., Antonialli, F., Gandia, R. M., & Rodrigues, T. K. A. (2014). Aplicação da estratégia do oceano azul em uma empresa de tecnologia da informação no agronegócio : o caso tbit. *Revista Inteligência Competitiva*, 4(1), 1–17.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution: creating and sustaining succesful growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Franceschelli, M. V., Santoro, G., & Candelo, E. (2018). Business model innovation for sustainability: a food start-up case study. *British Food Journal*, 120(10), 2483–2494. <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2018-0049>
- Gandia, R. M., Cavazza, B. H., Ferreira, C. de A., de Andrade, H. C. C., Veronese, R. B., & Sugano, J. Y. (2017). O oceano ainda está azul? Um estudo bibliométrico acerca das publicações da Blue Ocean Strategy. *Espacios*, 38(22), 34–48.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Henson, S., & Humphrey, J. (2010). Understanding the complexities of private standards in global agri-food chains as they impact developing countries. *The Journal of Development Studies*, 46(9), 1628–1646. <https://doi.org/10.1080/00220381003706494>
- Institute for Human & Machine Cognition (2020). *CmapTools* (Versão 6.04). [Software]. Pensacola, USA. Retrieved 12, July, 2020, from <https://cmap.ihmc.us/cmaptools/cmaptools-download/>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações (2017). *Demografia das Empresas: 2015*. 90 p., Rio de Janeiro, IBGE. Recuperado em 06, outubro, 2019, de <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101151>.
- Jackson, S. (2010). Channel innovation for the rest of us. *Journal of Business Strategy*, 31(5), 65–66. <https://doi.org/10.1108/02756661011076336>
- Kim, R. B. (2010). Value innovation in export marketing strategy: the case of a Canadian firm in Japan. *Journal of Food Products Marketing*, 16(4), 361–372. <https://doi.org/10.1080/10454446.2010.509231>





**FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO**  
**07 a 09 de dezembro de 2020**

---

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22–28. <https://doi.org/10.1108/02756660510608521>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift – beyond competing: proven steps to inspire confidence and seize new growth*. New York: Hachette Books.

Kim, W. C., & MAUBORGNE, R. (2019). *A Estratégia do Oceano Azul*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra e Christiane Symiss. Rio de Janeiro: Sextante.

Leavy, B. (2005). Value pioneering - how to discover your own “blue ocean”: interview with W. Chan Kim and Renée Mauborgne. *Strategy and Leadership*, 33(6), 13–20. <https://doi.org/10.1108/10878570510631611>

Leavy, B. (2018). Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives. *Strategy and Leadership*, 46(3), 10–20. <https://doi.org/10.1108/SL-02-2018-0020>

Madsen, D. Ø., & Slåtten, K. (2019). Examining the emergence and evolution of blue ocean strategy through the lens of management fashion theory. *Social Sciences*, 8(1). <https://doi.org/10.3390/socsci8010028>

Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29(1).

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. (3rd ed.). Brasília: Finep.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Palacios, M. G. L., Rodríguez, M. M., Rodríguez, J. A. L., & Escoto, F. C. (2010). Innovation in value in the Mexican beef industry: Strategies followed by market leaders | Innovación en valor en la industria cárnica bovina mexicana: estrategias que adoptan los líderes de Mercado. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*, 1(4), 417–432.

Plesoianu, G., & Cîrstea, A. C. (2011). Organically produced foods - a competitive approach for the twenty-first century in terms of Blue Ocean new strategic concept. *Review of International Comparative Management*, 12(4), 697–705.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609–620. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285706>



**FÓRUM INTERNACIONAL ON-LINE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO AGRO**  
**07 a 09 de dezembro de 2020**

---

- Porter, M. E. (1983). Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: the new learning. *Managerial and Decision Economics*, 4(3), 172–180.  
<https://doi.org/10.1002/mde.4090040307>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rajasekaran, R. (2016). Blue Oceans in Indian Sesame Oil Industry: A Case Analysis. *IUP Journal of Business Strategy*, 13(2), 46–62.
- Rowley, J., & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management Research News*, 27(6), 31–39. <https://doi.org/10.1108/01409170410784185>
- Santos, P. V. S., & de Araújo, M. A. (2017). A importância da inovação aplicada ao agronegócio: uma revisão. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, 5(7), 31–47.  
<http://dx.doi.org/10.5380/relainep.v5i7.55158>
- Sheehan, N. T., & Vaidyanathan, G. (2009). Using a value creation compass to discover “Blue Oceans.” *Strategy and Leadership*, 37(2), 13–20. <https://doi.org/10.1108/10878570910941172>
- Taylor, D. H. (2005). Value chain analysis: An approach to supply chain improvement in agri-food chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35(10), 744–761. <https://doi.org/10.1108/09600030510634599>
- Wee, C. H. (2017). Think Tank—Beyond the five forces model and Blue Ocean Strategy: an integrative perspective from Sun Zi Bingfa. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(2), 34–45. <https://doi.org/10.1002/joe.21768>
- Wubben, E. F. M., Dusseldorf, S., & Batterink, M. H. (2012). Finding uncontested markets for European fruit and vegetables through applying the Blue Ocean Strategy. *British Food Journal*, 114(2), 248–271. <https://doi.org/10.1108/00070701211202421>
- Yang, C.-C. (2013). An analytical methodology for identifying the latent needs of customers. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(12), 1332–1346.  
<https://doi.org/10.1080/14783363.2013.809944>
- Zalizko, V. D. (2017, June). Implementation of “blue ocean strategy” in Poland and Ukraine agricultural sectors: current status, opportunities and growth prospects. *Proceedings of the International Scientific Conference “Strategies for the Agri-Food Sector and Rural Areas – Dilemmas of Development”*, Poland, Lichen Stary, 96–105.
- Zylbersztajn, D., & Machado, C. A. P., Filho (2003). Competitiveness of meat agri-food chain in Brazil. *Supply Chain Management*, 8(2), 155–165. <https://doi.org/10.1108/13598540310468751>