



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

O DILEMA NA GESTÃO ESTRATÉGICA

ENTRE AS FORÇAS DE PORTER E O OCEANO AZUL

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Rúben João Varelas Filipe

Orientador: Professor Doutor Joaquín Texeira Quirós e Professora Doutora Maria do Rosário Justino

Número do candidato: 30001804

Outubro de 2023

Lisboa

A redação desta dissertação (de tipo objetivo) respeita o novo acordo ortográfico, respeita as normas da APA, assim como a identidade visual e os demais preceitos solicitados pelo Regulamento Geral de Mestrados e Doutoramentos da UAL, assim como as referências bibliográficas produzidas no texto (7ª edição) e ao modo registado na bibliografia, de acordo com Artigo 10.º (publicado no Diário da República a 17 de julho de 2019).

Dedicatória

Para a minha querida Mãe.

Agradecimentos

Ao Universo por designar valiosos encontros, conjugando o tempo e o espaço.

Professores Doutores Joaquín Quirós e Maria do Rosário Justino, pelo subliminar despertar da consciência académica em título, culminando neste derradeiro momento.

Professor Doutor Bruno Maia, pelo precioso apoio à prossecução dos objetivos.

Colegas de turma do mestrado em Gestão de Empresas, e equipa de projeto dos saraus académicos, pela oportunidade e confiança depositada.

Acompanhar-vos foi genuinamente enriquecedor e uma honra.

Aos que ainda não estão onde gostariam de estar estejam felizes em saber que estão a caminho.

Preâmbulo

No âmbito da inscrição no 2º ano do Mestrado em Gestão de Empresas na UAL, foi solicitada, após a entrega do projeto em setembro 2021, a entrega da dissertação para a sua defesa pública e, conseqüentemente, a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas. O desafio a que o autor se propôs tornou a jornada mais longa e mais exigente. Entre as mais diversas vicissitudes, trabalhar, pensar e amadurecer o projeto académico, é chegado o momento da entrega no final do mês de outubro de 2023.

Na realização deste trabalho, considerou-se a interligação à luz de alguns conceitos, metodologias, ferramentas disponibilizadas e apreciações, tratadas e debatidas, no âmbito de algumas unidades curriculares lecionadas pelos docentes da referida instituição.

De acordo com algumas orientações do Senhor Professor Doutor Joaquín Quirós, em Gestão de Pequenas e Médias Empresas, assim como da Senhora Professora Doutora Maria do Rosário Justino ainda em Estratégia da Empresa e dos Negócios, este estudo científico deriva de uma profícua revisão da literatura, conjuga pressupostos de uma bem-sucedida monografia, resultando numa preparação para a conseqüente dissertação aqui finalizada.

O alinhamento deste trabalho é fundado sob a experiência e visão constituídas através de diversas análises aos mais variados artigos científicos. A defesa pública é ao vivo, em ambiente académico, cuja duração da apresentação, circunscreve-se ao que é pretendido, para a respetiva exposição da dissertação.

Este documento é aqui redigido em *word*, por conseguinte, transformado em suporte digital pdf e submetido por e-mail, para complemento da avaliação final e conclusão do referido Mestrado em Gestão de Empresas na UAL.

Epígrafe

«Estratégia é a criação de uma posição ímpar e valiosa, envolvendo um conjunto diverso de atividades» (**Porter**, 1996, p. 10)

«A única forma de vencer a concorrência é deixar de tentar vencer a concorrência» (**Kim & Mauborgne**, 2005, p. 32)

«O estudo da história é a forma mais adequada de preparar a mente do estrategista para a guerra futura, mas somente se não tiver “qualquer pretensão absurda de comunicar o segredo da vitória”» Aron, (1983: viii, citado por **Kornberger & Engberg-Pedersen**, 2021, p. 10)

Resumo

O dilema na gestão estratégica atenta um mundo extremamente competitivo em que é fundamental compreender e refletir qual a estratégia chave adotar para ser-se bem-sucedido, encetando-se um enquadramento histórico sobre a origem da Estratégia, descrevendo-se a contribuição, por um lado, da Estratégia Competitiva de Michael Porter e, por outro lado, a Estratégia do Oceano Azul (EOA) de Kim e Mauborgne, aqui tratadas e debatidas, reforçando a importância e melhor compreensão das mesmas, obtendo uma visão mais simplificada, num estudo comparativo, permitindo esclarecer as diferenças numa análise crítica, com a finalidade de melhorar a preparação de qualquer gestor ao facilitar a tomada de decisão na estratégia chave a adotar, uma vez que todos os artigos científicos selecionados são analisados pelos pares e estão classificados no SCImago Journal Rank (SJR), relativamente à literatura considerada, admitindo uma componente comparativa, identificando contrapontos, sendo este um problema do ponto de vista teórico que se acredita ser relevante e merece ser investigado, seja no âmbito de futuros propósitos académicos, seja aplicado na dimensão profissional daqueles que procuram estas respostas num estudo científico, servindo os autores de ambas as teorias, servindo os seus seguidores e os aprendizes, neste estudo, por um lado, de abordagem qualitativa, cujo método de procedimento é sustentado na Revisão da Literatura, ferramenta para apoiar a validação científica da solução do problema, contemplando uma descritiva pesquisa bibliográfica científica existente, uma análise documental e uma análise crítica, com o propósito de delinear, compreender e contribuir em que medida há distinção e importância, e por outro lado, de abordagem quantitativa, finalizando-se com a realização de um singular estudo empírico, a revelação do oceano vermelho e do oceano azul, segundo uma investigação financeira de pesquisa comparativa, à Indústria Cinematográfica Mundial, conferindo o impacto do confronto entre duas categorias de produtos de relevo internacional, dados obtidos manualmente entre os anos de 1972 e 2023 (inclusive), conjugando-se uma análise de conteúdo em que as referidas estratégias foram criticadas, respeitando o período entre 1980 e 2021, com maior incidência sobre os últimos 10 anos, examinando até que ponto algumas dessas críticas estão bem ou mal colocadas, neste estudo que do ponto de vista da gestão estratégica empresarial questiona: em que medida a Estratégia Competitiva e a EOA se conjugam uma com a outra, em que medida diferem e no âmbito da questão central desta investigação responde – Qual a Estratégia a Adotar – porque, apesar da durabilidade da estratégia competitiva à luz da qual se fundamenta a existência de empresas líderes pelo custo no curto prazo, assiste-se a uma mudança de paradigma que justifica o retorno do investimento da EOA a longo prazo.

Palavras-chave: estratégia, Porter, oceano azul.

Abstract

The dilemma in strategic management attentive to an extremely competitive world in which it is essential to understand and reflect on the key strategy to adopt to be successful, starting a historical framework on the origin of the Strategy, describing the contribution, on the one hand, the Michael Porter Competitive Strategy and, on the other hand, the Blue Ocean Strategy (BOS) of Kim and Mauborgne, treated and debated here, reinforcing the importance and better understanding of them, obtaining a more simplified view, in a comparative study, allowing to clarify the differences in a critical analysis, in order to improve the preparation of any manager by facilitating decision-making in the key strategy to adopt, since all selected scientific articles are peer reviewed and are classified in the SCImago Journal Rank (SJR), relative to the literature considered, admitting a comparative component, identifying counterpoints, this being a problem from the theoretical point of view that is believed to be relevant and deserves to be investigated, either in the scope of future academic purposes, or applied in the professional dimension of those who seek these answers in a scientific study, serving the authors of both theories, serving their followers and apprentices, in this study, on the one hand, qualitative approach, whose method of procedure is supported in the Literature Review, tool to support the scientific validation of the solution of the problem, contemplating a descriptive existing scientific bibliographic research, a documentary analysis and a critical analysis, with the purpose of outlining, understanding and contributing to what extent there is distinction and importance, and on the other hand, a quantitative approach, concluding with the realization of a singular empirical study, the revelation of the red ocean and the blue ocean, according to a comparative financial research, to the World Film Industry, conferring the impact of the confrontation between two categories of products of international importance, data obtained manually between the years 1972 and 2023 (inclusive), combining a content analysis in which these strategies were criticized, respecting the period between 1980 and 2021, with greater impact on the last 10 years, examining to what extent some of these criticisms are well or poorly placed, in this study that from the point of view of strategic business management questions: to what extent the Competitive Strategy and the BOS combine with each other, to what extent they differ and within the framework of the central question of this research responds - What Strategy to Adopt - because, despite the durability of the competitive strategy in light of which is based the existence of leading companies by cost in the short term, there is a paradigm shift that justifies the return on investment of the BOS in the long term.

Keywords: strategy, Porter, blue ocean.

ÍNDICE

Introdução.....	14
1.1 Tema.....	14
1.2 Delimitação	14
1.3 Justificação	14
1.4 Motivação.....	15
1.5 Finalidade	16
1.6 Identificação do Problema.....	16
1.7 Objetivo.....	17
1.7.1 Objetivo Geral	17
1.7.2 Objetivo Específico	17
1.7.3 Proposta do Autor.....	17
1.8 Metodologia	18
1.8.1 Dados utilizados e período	19
2 Revisão Bibliográfica.....	20
2.1 A Origem da Estratégia no Tratado “A Arte da Guerra” 500 anos a. C.	20
2.2 A Continuação da Estratégia no Tratado “Da Guerra” 1832 d. C.....	20
2.3 A Adoção da Estratégia ao Comércio	21
2.4 A Definição da Estratégia na Gestão Empresarial	22
2.5 Estratégias Genéricas de Porter.....	23
2.5.1 O Objetivo das Estratégias Genéricas de Porter.....	24
2.6 Estratégia do Oceano Azul.....	26
2.6.1 O Objetivo da Estratégia do Oceano Azul	26
2.7 O Dilema das Teorias Estratégicas e os Críticos.....	27
2.7.1 Críticas a Michael Porter.....	28
2.7.2 Críticas a Kim e Mauborgne	30
2.7.3 Q1: Conjugação.....	33

2.7.4	Q2: Diferenciação	34
2.7.5	Q3: Decisão	38
3	Análise Crítica e Discussão dos Resultados.....	42
3.1	Estratégia Genéricas de Porter	42
3.2	Oceano Azul.....	43
3.3	Síntese	44
4	A Criação de uma Hipótese.....	46
4.1	O Dilema da Gestão Estratégica na Indústria Cinematográfica 1972/2023.....	46
4.1.1	Análise de Dados em Jamovi	47
4.1.2	Tipo de Dados e Escala (geral)	48
4.1.3	Estatísticas Descritivas	48
4.1.4	Resultados	53
4.1.5	Linha de Regressão Linear	53
4.1.6	Teste de Hipóteses – Amostras Independentes	57
4.1.7	Resultado (decisão): ROI em função de Argumento	58
4.1.8	Resultado: Custo e Rendimento em função de Argumento	61
4.1.9	Teste do Qui-quadrado	61
4.1.10	Resultado do Teste de Hipóteses - Decisão	66
4.1.11	Resultado do Teste de Hipóteses - Decisão	68
5	Análise Crítica e Discussão dos Resultados.....	69
	Conclusão	71
6.1	Q3 – DECISÃO: Qual a estratégia chave a adotar?	71
6.2	Principais Descobertas desta Análise	72
6.3	Principais Contribuições desta Análise	73
7	Propostas de Investigações Futuras.....	76
7.1	Visão Holística – A Estrutura Estratégica.....	76
7.2	Validação do Processo da Formulação da EOA.....	77

7.3	Estudo de Caso Múltiplo	78
7.4	O Impacto na Indústria Cinematográfica sobre o Contexto Pandemia	78
7.5	Questionário	78
8	Aprendizagem Acadêmica	79
8.1	Limitações	80
8.2	Inovação para a Literatura.....	80
8.3	Confidencialidade do Estudo	80
	Referências Bibliográficas	81
	Livros	81
	Artigos Científicos	81

Lista de Figuras

Figura 1 - Estrutura dos Argumentos em Estudo – Pirâmide invertida	19
---	-----------

Lista de Quadros

Quadro 1 - Estatísticas Descritivas: Argumentos vs Custo	49
Quadro 2 - Estatísticas Descritivas: Argumentos vs Rendimento	50
Quadro 3 - Estatísticas Descritivas: Argumentos vs ROI%	52

Lista de Gráficos de Barras

Gráfico de Barras 1 - Custo entre Adaptados e Originais	50
Gráfico de Barras 2 - Rendimento entre Adaptados e Originais	51
Gráfico de Barras 3 - ROI % entre Adaptados e Originais	53
Gráfico de Barras 4 – Despesa	62
Gráfico de Barras 5 - Rendimento.....	63
Gráfico de Barras 6 - ROI	64

Lista de Gráficos - Dispersão

Gráfico 1 - Dispersão com Linha de Regressão Linear - ROI % Adaptados vs. Originais (1972-2023)	54
Gráfico 2 - Dispersão com Linha de Regressão Linear - ROI % vs. Rendimento	54
Gráfico 3 - Dispersão com Linha de Regressão Linear - ROI % vs. Despesa.....	55
Gráfico 4 - Dispersão com Linha de Regressão Linear - Rendimento vs. Ano	56
Gráfico 5 - Dispersão com Linha de Regressão Linear - Rendimento vs. Despesa.....	56
Gráfico 6 - Dispersão com Linha de Regressão Linear - Despesa vs. Ano.....	57

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Teste - T das Amostras Independentes: Distribuição t de Student – ROI % e Argumentos.....	58
Tabela 2 - Medidas Descritivas	59
Tabela 3 - Teste Normalidade (Shapiro-Wilk)	59
Tabela 4 - Teste Homogeneidade de Variâncias (Levene)	60
Tabela 5 - Teste t de Welch – ROI % e Argumento	60
Tabela 6 - Teste U de Mann-Whitney – ROI % e Argumento	60
Tabela 7 - Teste - T das Amostras Independentes - Rendimento e Despesa.....	61
Tabela 8 - Estatísticas Descritivas: Níveis Despesa, Rendimento, ROI	62
Tabela 9 - Frequências da Despesa	62
Tabela 10 - Frequências do Rendimento.....	63
Tabela 11 - Frequências do ROI	64
Tabela 12 - Contingência (ou "crosstab")	65
Tabela 13 - Teste de associação do Qui-quadrado	65
Tabela 14 - Contingência (ou "crosstab") Melhor Filme Melhor Argumento	67
Tabela 15 - Teste de associação do Qui-quadrado	67

Introdução

1.1 Tema

A gênese desta dissertação assenta especialmente numa revisão da literatura existente e, por conseguinte, numa análise crítica ponderada, num estudo comparativo sobre o particular dilema da estratégia e a tomada de decisão, entre as Estratégias Genéricas de Michael Porter e a Estratégia do Oceano Azul (EOA) de Kim e Mauborgne. Estas duas estratégias popularizaram-se a partir das melhores escolas de negócios do mundo – *Harvard Business School* (HBR) e Instituto Europeu de Administração de Empresa (INSEAD) – respetivamente, tornando-se, inclusive, *best-sellers*.

1.2 Delimitação

Este estudo de abordagem inicialmente qualitativa cujo método de procedimento – comparativo/estudo do caso, emprega a técnica de investigação pesquisa documental/bibliográfica (recolha da informação) – Análise de Conteúdo, utiliza a Revisão da Literatura enquanto ferramenta para realizar esta pesquisa e apresentar a validação científica da solução do problema.

Realizada entre junho de 2021 e novembro de 2021, esta descritiva pesquisa bibliográfica científica, conduz a uma análise documental e, conseqüentemente, a uma análise crítica com o propósito de delinear, compreender e contribuir em que medida há distinção e importância.

Já a bibliografia existente dirá sobretudo respeito ao período correspondente entre 1980 e 2021. A esmagadora incidência, na medida dos recursos possíveis, será sobretudo sobre os últimos 10 anos e completamente científica, produzida essencialmente em inglês.

Finalizamos procurando confrontar as duas reconhecidas teorias num singular estudo empírico quantitativo, com Investigação Financeira de Pesquisa Comparativa (entre o rendimento, a despesa e o respetivo retorno do investimento), a duas distintas categorias da Indústria Cinematográfica Internacional.

1.3 Justificação

Face à inusitada inflação dos preços, experienciando-se ainda os efeitos da atual conjuntura sob a consequência da pandemia da COVID-19, assim como o novo contexto geoestratégico internacional relacionado fundamentalmente com a guerra entre a Ucrânia e a Rússia, torna-se vital o conhecimento e permanente desenvolvimento dos conceitos abordados neste trabalho.

As empresas, independentemente da sua dimensão, que resistem às atuais e sucessivas crises, são seguramente organizações que pensaram, previamente, na implementação de uma das duas teorias aqui estudadas ou da conjugação das mesmas, reiterando dois axiomas basilares:

- por um lado, «abordagens para superar os concorrentes» tal como sugere (Porter, Estratégia Competitiva, 1980, p. 35) citado por Datta, (2010, p. 44) ao selecionar-se uma das três posições estratégicas das Estratégias Genéricas de Porter – «liderança de custo, diferenciação ou foco», continua Porter, citado por Datta, (2010, p. 37);
- por outro lado, a EOA, suprimindo o aludido esforço em superar os concorrentes, gerando inovação de valor, tornando a concorrência irrelevante ao criar procura através de novos espaços de mercado inexplorados, (Kim & Mauborgne, 2015, p. 42).

A ideia central da EOA defende que determinadas empresas detêm um conjunto de competências diferenciadoras, determinados fatores singulares, garantindo supremacia em relação à concorrência, prosseguindo isoladas.

A contribuição deste estudo descrevendo as estratégias através da conjugação da literatura existente, em que se procura na medida do possível extrair matéria através de jornais académicos analisados pelos pares e, simultaneamente, classificados no SJR, permite perceber:

1. em que medida as Estratégias Competitivas de Porter e a EOA de Kim e Mauborgne se conjugam;
2. em que medida estas ferramentas diferem uma da outra;
3. qual a estratégia chave a adotar.

Procurar-se-á saber da existência de empresas (através dos seus produtos) que possuam este conhecimento, na medida de complementarem as duas estratégias, i.e., cuja solução seja conjugar, as Estratégias Genéricas de Porter e a EOA.

1.4 Motivação

Se por um lado, a Estratégia do Oceano Azul, apesar de mais atual, foi publicada há 17 anos, por outro lado, relativamente à abordagem das Estratégias Genéricas de Porter, cujo período se reporta aos livros de sucesso publicados pelo autor, principalmente nos anos 1980 e 1985, são mais escassos os artigos de revistas científicas existentes, sobretudo, nos últimos 10 anos comparativamente à literatura considerada, no caso particular das estratégias genéricas, que possuam uma forte componente teórico-prática. Este é um problema do ponto de vista teórico que acreditamos ser relevante e merece ser investigado para efetivamente fundamentar-se a prática aquando da necessidade da mesma, seja para ser aplicada em futuros trabalhos académicos, seja para ser aplicada na dimensão profissional daqueles que procuram estas respostas num estudo com propósito científico. A condensação da análise da matéria académica, aqui presente, poderá servir como ponto de partida de ferramenta de trabalho, para futuras análises e outros projetos de investigação.

Detentor de experiências profissionais diversificadas, por um lado, funções na administração pública no âmbito da gestão e execução de projetos com fundos europeus, por outro lado, no recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento dos recursos humanos, sobretudo na área da banca e dos seguros, o autor apresenta-se fortemente motivado pela acrescida responsabilidade no desenvolvimento de uma estratégia de negócio, gerindo o risco, conjugando simultaneamente os conhecimentos adquiridos através da especialização na área da gestão estratégica, por um lado, fundada à luz dos ensinamentos das forças competitivas da escola de Porter, por outro lado, à luz da EOA. Procurou-se aqui reunir o melhor do estado da arte num único documento.

1.5 Finalidade

O propósito maior, legar um estudo recente, útil, honesto e academicamente fundamentado que se pretende conceber de forma irrepreensível, resultando num documento de suporte científico a difundir, de consulta acessível a qualquer cidadão do mundo, estudante ou profissional que procure ser bem-sucedido nos domínios da gestão estratégica – formulação da estratégia de negócio e tomada de decisão.

Este desafio promove o enriquecimento na compreensão e ilustração da sistematização das ideias e dos processos resultando numa dissertação, não obstante assertiva, pragmática, conjugando o melhor de uma revisão bibliográfica, pesquisada e, por consequência, analisada criticamente. E, ainda, ampliando essa mesma literatura existente na medida do desenvolvimento do espírito crítico, sugerindo a construção de novas hipóteses, resultando numa preciosa ferramenta de trabalho.

1.6 Identificação do Problema

Produzir-se um documento não apenas para cumprimento académico, mas de consulta para qualquer estudante ou profissional que deseje ser bem-sucedido nos domínios da gestão estratégica empresarial: reunir num estudo comparativo, o estado da arte entre duas estratégias icónicas – devidamente sustentado na revisão da literatura, este trabalho contribui para a resolução de um problema final teórico-empírico aqui proposto.

Pretende-se descobrir do ponto de vista da área científica da gestão estratégica empresarial:

Q1: Em que medida as Estratégias Genéricas Competitivas de Porter e a EOA de Kim e Mauborgne se **conjugam** uma com a outra?

Q2: Em que medida **diferem** uma da outra?

Uma vez apuradas as características que se conjugam ou diferem “Entre as Forças de Porter e o Oceano Azul”, instala-se a questão central desta investigação:

Q3: Validando uma gestão estratégica bem-sucedida, qual a **estratégia chave a adotar**?

1.7 Objetivo

Qual o problema identificado pelo autor, objetivos levantados na literatura investigada?

Num mundo extremamente competitivo é fundamental compreender e refletir qual a estratégia chave adotar para ser bem-sucedido. Então, quais são os objetivos desta investigação?

1.7.1 Objetivo Geral

Para quê esta pesquisa:

é para descrever a contribuição de ambas as estratégias existentes, aqui tratadas e debatidas, reforçando a sua importância e melhor compreensão, obtendo uma visão mais simplificada das mesmas.

1.7.2 Objetivo Específico

Carácter mais concreto permitindo concretizar esta pesquisa:

é a conceção de um estudo comparativo, que permita esclarecer as diferenças de ambas as estratégias numa análise crítica, com a finalidade de melhorar a preparação de qualquer gestor a nível estratégico ao facilitar a tomada de decisão na estratégia chave a adotar:

- por um lado, a Estratégia Competitiva de Michael Porter,
- por outro lado, a EOA de Kim e Mauborgne.

No âmbito académico, reforça-se a necessidade de destacar aspetos das aludidas teorias que sofreram uma insuficiente atenção (por outros autores), na medida de não se detetar uma recente revisão, análise crítica e estudo de referência, comparando e debatendo as diferenças e/ou complementaridades.

1.7.3 Proposta do Autor

O que é que o autor propôs ou fez, como retratou ou respondeu ao problema?

Em particular, o autor após perceção, planeamento da pesquisa, investigação, leitura, formalização das hipóteses, recolha de dados, interpretação de resultados, redação, comparação e análise crítica das Estratégias Genéricas de Porter e a EOA, pretende compreender em que medida ambas se conjugam ou diferem e qual a estratégia a adotar:

1. A primeira enfoca essencialmente a liderança no custo, a diferenciação de um produto ou serviço prestado por uma empresa (qualidade/melhoria contínua) e foco (num determinado segmento de mercado – nicho/estrito ou massas/amplo);
2. A segunda aborda, sobretudo, a necessidade da inovação de valor.

Assim, o autor deste estudo apresenta uma análise crítica sustentada em estudos científicos e autores de relevo, às estratégias de negócio, referenciando os mais variados autores e estudos que as aprovam, questionam ou criticam.

Apurada e definida a estratégia chave, temos a resposta para a génese da sustentabilidade das empresas, dos serviços/produtos, vislumbrando-se o sucesso.

1.8 Metodologia

- Estudo de abordagem: 1ª parte qualitativa; 2ª parte quantitativa;
- Método: de procedimento – comparativo/estudo do caso; estudo empírico;
- Técnica de investigação (recolha da informação): pesquisa documental/bibliográfica – análise de conteúdo.

A ferramenta utilizada para realizar esta pesquisa e apresentar a validação científica da solução do problema, é uma descritiva pesquisa bibliográfica, i.e., uma Revisão da Literatura científica existente, ou seja, uma análise documental e, conseqüentemente, uma análise crítica, finalizando com um estudo empírico, com o propósito de delinear, compreender e contribuir em que medida as duas estratégias são distintas e importantes, uma vez que ainda não receberam a devida atenção no que diz respeito à sua combinação num único estudo comparativo e científico.

Todos os artigos são científicos, assim como analisados pelos pares e, nomeadamente, classificados no SJR.

Neste estudo comparativo de revisão e análise crítica para a literatura existente, foram extraídos (por ordem de volume) artigos através das seguintes plataformas académicas digitais:

- EBSCO, B-on (UAL), Wiley Online Library, ResearchGate, Elsevier, Google Académico, Emerald, ScienceDirect, Outros...

Alguns dos diversos jornais académicos e/ou revistas da especialidade, classificados em 1º quartil, são nomeadamente e a título de exemplo:

- Academy of Management Review, Strategic Organization, Harvard Business Review, Sloan Management Review, International Journal of Management Reviews, Journal of Management Studies, Journal of International Business Studies, Outros...

Alguns dos jornais e/ou revistas académicas de 2º quartil, são a título de exemplo:

- Journal of Business Strategy, Journal of Strategic Marketing, Journal of Business and Finance Librarianship, Strategic Change, The Chinese Economy, Outros...

Os jornais e/ou revistas de 3º quartil:

- Global Business and Organizational Excellence, Revista de Administração de Empresas, Outros...

Os jornais e/ou revistas de 4º quartil:

- Chinese Business Review, Outros...

Assim, procura-se contribuir com uma pertinente pesquisa bibliográfica cuja reunião do estado da arte e respetivo estudo seja compendiado do ponto de vista da revisão da literatura existente através de uma metodologia simplificada e acessível com a finalidade de legar uma inédita (do ponto de vista científico) e boa conjugação desta mesma literatura através de uma singular dissertação, cruzando dados / informação de diferentes autores que abordem as duas estratégias em diferentes ângulos e consequentes críticas, concluindo que se confirma a elevada falta de estudos sobre a questão central desta investigação, compreendendo-se ainda que existe uma complementariedade para estas duas estratégias funcionarem numa só. Pois, embora possam ser aparentemente complexas e distintas, não são, à priori, tão contraditórias assim ao ponto de não se poderem conjugar.

1.8.1 Dados utilizados e período

O discente executa os seus fundamentos académicos desde junho de 2021.

A análise de conteúdo diz respeito ao período entre 1980 e 2021, porém com maior incidência sobre os últimos 10 anos.

Figura 1 - Estrutura dos Argumentos em Estudo – Pirâmide invertida



Fonte: elaboração própria

2 Revisão Bibliográfica

Considera-se pertinente fazer o levantamento da literatura que mais impacto terá nas reflexões finais desta dissertação, de uma forma transversal, capítulo após capítulo e subcapítulos até às conclusões, tal como um ligeiro enquadramento histórico, definição, caracterização e repercussão dos conceitos. E que agora se sucede.

2.1 A Origem da Estratégia no Tratado “A Arte da Guerra” 500 anos a. C.

Estratégia. Desde que a mesma é de alguma forma documentada reporta-se a uns manuscritos (reza a história foram ocultos durante mais de mil anos), sendo só descobertos já no século VIII no Japão. Cerca de 500 anos a. C., o sábio general e estratega militar chinês Sun Tzu, definia através do tratado mais antigo do mundo sobre estratégia militar – “A Arte da Guerra” – «que os seus planos sejam tão escuros e impenetráveis quanto a noite e quando se ataque seja como um raio [...] pondere e planei antes de avançar» (TZU, 2009, p. 49). Esta obra popularizou-se ao ser traduzida e aplicada ao ambiente empresarial.

2.2 A Continuação da Estratégia no Tratado “Da Guerra” 1832 d. C.

«O estudo da história é a forma mais adequada de preparar a mente do estrategista para a guerra futura, mas somente se não tiver “qualquer pretensão absurda de comunicar o segredo da vitória”» Aron, 1983: viii, citado por Kornberger & Engberg-Pedersen, (2021, p. 10).

Embora “A Arte da Guerra” seja mais compreensível à leitura segundo os especialistas, somente o general prussiano Carl von Clausewitz se lhe pode equiparar, com a obra “Da Guerra”, tratado sobre a arte militar, publicado em 1832 e escrito maioritariamente após as Guerras Napoleónicas.

A teorização da estratégia do general e escritor prussiano Carl von Clausewitz

avança a conversa académica em curso sobre a prática da estratégia de três maneiras específicas. Primeiro, ele define um locus (lugar) distinto para a noção de estratégia como a ponte entre a política e a tática; [...], aborda o que foi criticado como desvio conceptual da estratégia. Em segundo lugar, [...] podemos fazer a questão da eficácia da estratégia de uma forma crítica e reflexiva. Isso abre uma maneira de responder à questão “e daí” que tem dificultado a estratégia como pesquisa prática. Terceiro, como educador em assuntos militares do Príncipe Herdeiro, Clausewitz convida à reflexão sobre a pedagogia da estratégia» (Kornberger & Engberg-Pedersen, 2021, p. 1).

Os elementos estratégicos que afetam o uso de engajamentos podem ser classificados em vários tipos: morais, físicos, matemáticos, geográficos e estatísticos (Clausewitz, [1832] 1989: 183) [...] seria desastroso tentar desenvolver nossa compreensão da estratégia analisando esses fatores isoladamente, uma vez que eles geralmente estão interligados em cada ação militar de maneiras múltiplas e intrincadas (p. 183) citado por Kornberger & Engberg-Pedersen, (2021, p. 5).

Primeiro, a estratégia está preocupada com ousar do compromisso [...] Em segundo lugar, a referência para a estratégia é o engajamento - em outras palavras, a própria batalha. Mas [...] a

estratégia está preocupada com o uso da batalha para o propósito definido pela política, o que leva ao terceiro ponto: o objetivo da guerra. Esse objetivo é o horizonte da estratégia, mas novamente Clausewitz sugere que o objetivo está fora do domínio da estratégia (Kornberger & Engberg-Pedersen, 2021, p. 6).

Essa leitura abre uma compreensão da estratégia como um elemento num triângulo: a estratégia não consiste em travar batalhas nem em fazer políticas, mas como o elemento mediador entre eles. Política e táticas envolvem estratégia; ou dito de outra forma: a estratégia é a ponte entre a política e a tática (Gray, 2010). A própria política preocupa-se com os objetivos da guerra - trata-se de estabelecer os fins para os quais a guerra pode ser um meio possível. Isso define o domínio da política e da diplomacia, dos interesses e alianças nacionais. Seu locus é a mesa do governante ou o salão onde convidados, estrangeiros e locais, discutem a situação. Na política, a guerra é apenas um instrumento possível para atingir seus objetivos. A primazia da política sobre a guerra é reafirmada de uma maneira diferente na famosa frase de Clausewitz de que “guerra é política por outros meios. A “guerra” deve ser tratada como parte de algum outro todo; cujo nome é política” (Clausewitz, [1832] 1989: 606) citado por (Kornberger & Engberg-Pedersen, 2021, p. 6).

«A tática constitui o terceiro ponto do triângulo com seu próprio local específico: o campo de batalha. [...] descreve o uso real das forças armadas no combate. Neste domínio, as práticas diferem substancialmente daquelas no domínio da política» Clausewitz ([1832] 1989 citado por (Kornberger & Engberg-Pedersen, 2021, p. 6).

De acordo com «Clausewitz ([1832] 1989) [...] a tática ensina o uso de forças armadas no engajamento; estratégia, o uso de engajamentos para o objeto da guerra» (P. 128) citado por (Kornberger & Engberg-Pedersen, 2021, p. 7).

«A estratégia, [...] não pode pensar em passar à “implementação” de suas propostas; [...] a estratégia deve mover-se com o exército para o campo de batalha e se modificar constantemente. [...] a estratégia recebe sua atribuição - sua tarefa - das táticas; Não o contrário» (Kornberger & Engberg-Pedersen, 2021, p. 7).

«Clausewitz atribui uma pedagogia distinta aos estudos de caso históricos. Engajamento com um olhar e coragem de espírito no campo de batalha pode resultar em uma “doutrina positiva”» (Kornberger & Engberg-Pedersen, 2021, p.10).

Assim estes autores defendem, apoiando-se em Strachan (2007: 116) e respetivamente nos acontecimentos da Batalha de Jena, que o que acontece no campo de batalha é determinado pela tática, mas o que se faz ou como se usa a batalha para o objetivo da guerra é uma questão de estratégia (Kornberger & Engberg-Pedersen, 2021).

2.3 A Adoção da Estratégia ao Comércio

Carl von Clausewitz (1780-1831) observou a proximidade fundamental de dois campos:

Em vez de comparar [a guerra] à arte, poderíamos mais precisamente compará-la ao comércio, que também é um conflito de interesses e atividades humanas; e está ainda mais próximo da política,

que por sua vez pode ser considerada uma espécie de comércio em maior escala [p. 149] citado por Kornberger & Engberg-Pedersen, (2021, p. 2).

«Tanto na estratégia militar quanto na comercial, há uma forte dependência mútua entre tática e política: planos e objetivos de longo prazo são condicionados por possibilidades e restrições táticas e vice-versa» Isaacson, 2011 citado por Kornberger & Engberg-Pedersen, (2021, p. 9).

O conceito estratégia começou a ser adotado nos negócios de muitas organizações

após a Segunda Guerra Mundial. O principal tema da estratégia durante aquele período foi baseado na previsão de vendas e orçamento operacional em relação a fazer frente às economias em rápido crescimento e procura crescente dos consumidores. O principal fator de sucesso das organizações dependia em grande parte do conhecimento do mercado e das competências da equipa de alta administração Gluck et al., 1980, citado por Hong et al., (2011, p. 87).

2.4 A Definição da Estratégia na Gestão Empresarial

A utilização da palavra estratégia no âmbito da gestão empresarial é relativamente recente. Esta disciplina começou a ganhar forma nos anos sessenta do século XX partindo «dos estudos conduzidos por Kenneth Andrews e Roland Christensen na Universidade de Harvard nos EUA» (Teixeira, 2020, p. 10). E é também no início dos anos sessenta do século passado que «os contribuintes proeminentes para a literatura de estratégia naquele momento incluíam Chandler 1962, Andrews 1965 e Ansoff 1965» esclarecem Hong et al., (2011, p. 87). Foram estes os primeiros a estabelecer os conceitos básicos da gestão estratégica.

Em relação a uma definição universal de estratégia, segundo aqui uma revisão preambular, reunindo diversos autores (Chandler, Andrews, Ansoff, Mintzberg, O'Regan e Ghobadian) na literatura de Hong et al., (2011, pp. 86–87)

ainda não há consenso e definição universal de estratégia no momento (O'Regan e Ghobadian, 2002). Mintzberg (1978) define estratégia como uma sequência de decisões da alta administração que mostram uma consistência ou padrão ao longo do tempo [...], propõe cinco definições interligadas [...], para ajudar as pessoas a negociar nesse campo difícil (Mintzberg e Quinn, 1991). As cinco definições de Mintzberg para estratégia são plano, estratagema, padrão, posição e perspectiva. Ansoff (1984), por outro lado, considera a estratégia um meio para um fim, vendo-a como um conjunto de regras de tomada de decisão para orientar o comportamento organizacional. Para Ansoff, os objetivos representam o fim que a empresa pretende alcançar e a estratégia é o meio para tal. Ele interpreta a estratégia como um conjunto de regras orientadoras (por exemplo, objetivos, metas, conceitos, regras e políticas) para lidar com os ambientes micro e macro e trata-a como um fenómeno sofisticado. Da mesma forma, Chandler (1962) afirma que estratégia é a determinação das metas e objetivos primários de uma empresa e a implementação de um plano de ação para atingir essas metas, e alguns pesquisadores consideram a estratégia como um processo de tomada de decisão racional na alocação de recursos da empresa para corresponder às oportunidades que surgem do ambiente de negócios (Andrews, 1965; Aldrich, 1979), citado por Hong et al., (2011, pp. 86–87).

A definição da Estratégia, em resumo, Hong et al. (2011, p.87)

a estratégia pode ser definida como um projeto ou plano de jogo que molda a direção de longo prazo, os objetivos de negócios e a posição de mercado da empresa para facilitar a gestão para alocar os recursos disponíveis para realizar várias atividades de valor para atrair clientes e competir com sucesso no mercado (Hax, 1990; Thompson e Strickland, 2001). No entanto, o campo da estratégia continuou a evoluir e a expandir-se ao longo dos anos, e foi adotado por vários públicos, organizações privadas e sem fins lucrativos. Essencialmente, os interesses crescentes na pesquisa em estratégia são variados, mas devem-se principalmente ao ambiente de negócios em rápida mudança e ao aumento da concorrência (Wall e Wall, 1995) citado por Hong et al. (2011, p.87).

Com base no trabalho de Chandler, Andrews (1965) afirmava

a estratégia como um conjunto de diretrizes claras que definia os negócios e as atividades de uma empresa. Ele também introduziu a estrutura de análise SWOT (Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça) para apoiar as empresas que analisam seu ambiente externo e interno para a elaboração de estratégias. As contribuições de Chandler e Andrews formaram a base do que poderia ser chamado de escola de “design” (Mintzberg al., 1998). No entanto, na perspectiva de Ansoff (1965), simplesmente definir objetivos corporativos claros não era suficiente por si só, e ele prescreveu um conjunto de regras de tomada de decisão para formalizar o processo de planejamento estratégico (Hong et al., 2011, p. 87).

«A escola prescritiva de pensamento continuou a progredir na década de 1980 [...] o autor mais influente foi Porter. Suas estruturas analíticas, a análise das cinco forças, a cadeia de valor e as estratégias genéricas competitivas eram mais amplas e reconhecidas» (Hong et al., 2011, p. 87).

2.5 Estratégias Genéricas de Porter

A obra clássica intitulada “Estratégia Competitiva” de Michael Porter foi publicada em 1980. Então, “O que é a Estratégia”? Lê-se num artigo da Harvard Business Review: «Estratégia é a criação de uma posição ímpar e valiosa, envolvendo um conjunto diverso de atividades [...] uma empresa só consegue superar as suas rivais, se puder estabelecer uma diferença e fazê-la perdurar» (Porter, 1996, p. 10).

De acordo com Porter, existem três opções básicas de estratégias genéricas para concorrer numa indústria específica, cada uma correspondendo a uma área de atuação de cada organização empresarial: liderança em custos, diferenciação e foco (Teixeira, 2020, p. 120). As 3 opções podem ser explicadas a partir de duas dimensões:

1ª Dimensão - Vantagem Competitiva

Estão subjacentes duas fontes de vantagem competitiva:

- ou a noção da estratégia de liderança em custos com a produção de um produto de uma empresa ao menor custo, relativamente à concorrência, “baixo custo” (Teixeira, 2020, p. 120).

- ou a noção da estratégia de diferenciação em relação à produção de um produto de uma empresa diferenciador, relativamente à concorrência, “diferenciação” (Teixeira, 2020, p. 125).

2ª Dimensão - Amplitude de Mercado

Está subjacente à amplitude de mercado, a noção da “estratégia genérica do foco” com a conceção da segmentação de mercado, onde se identificam:

- Foco num Mercado Alargado de Clientes (massas)
- Foco num Nicho de Clientes (restrito número de clientes selecionados) desenvolvendo uma das fontes de vantagem competitiva: ou diferenciação ou custo reduzido (Teixeira, 2020, p. 120).

2.5.1 O Objetivo das Estratégias Genéricas de Porter

Porter proporciona três métodos genéricos para alcançar ou fortalecer uma vantagem competitiva: liderança em custos, diferenciação e foco (Teixeira, 2020, p. 120).

A estratégia de liderança de custos:

pode gerar maior lucratividade conforme preconizado por Porter (1985), onde uma posição estratégica de baixo custo oferece uma proteção à empresa contra seus concorrentes, pois seus baixos custos significam que ela ainda pode obter lucros mesmo após seus concorrentes terem competido com seus concorrentes, lucros por meio da rivalidade. Portanto, o foco principal da estratégia de liderança de custos está na eficácia da empresa, que é uma abordagem para alcançar vantagem competitiva sustentável por meio da redução e controlo dos custos (Baack & Boggs, 2008), citado por Firoz Suleman et al., (2019, p. 168).

A estratégia de diferenciação:

significa o desenvolvimento de produtos ou serviços distintos (Porter, 1985). O objetivo é diferenciar o produto ou serviço oferecido por uma empresa, ou seja, produzir produtos ou serviços percebidos como únicos em todo o setor (Animesh, Viswanathan, & Agarwal, 2011). As empresas podem obter estratégias de diferenciação de várias maneiras, incluindo design, redes de revendedores, recursos, imagem de marca, tecnologia e atendimento ao cliente, por meio dos quais podem se diferenciar de seus concorrentes (Thompson, Strickland, Gamble, & Gamble, 2010). As empresas que conseguem diferenciar-se com sucesso geralmente estabelecem preços mais altos do que seus concorrentes para suportar os altos custos de serem diferentes ou únicas. Uma estratégia de diferenciação gera lucratividade conforme sugerido por Porter (1980), pois oferece defesa contra a concorrência (citado por Froehlich, 2014, p. 168).

A estratégia de foco:

visa servir um segmento específico ou mercado alvo da indústria por meio da liderança ou diferenciação de custos (Davidson, 2001; Hlavacka, Ljuba, Viera, & Robert, 2001; Porter, 1980). De acordo com Thompson et al. (2010), uma estratégia de foco visa salvaguardar uma vantagem competitiva obtida por meio da liderança de custos ou da diferenciação, que pode tornar-se cada vez

mais atraente se mais das seguintes posições forem convocadas: (a) O nicho de mercado-alvo é suficientemente grande para ser lucrativo e apresenta potencial de crescimento. (b) É caro ou desafiador para os rivais do segmento de massa colocar recursos em prática para atender às necessidades específicas dos clientes, incluindo o nicho de mercado-alvo, bem como atender às expectativas de seus clientes habituais. (c) A indústria possui vários nichos e segmentos diferentes, portanto, por meio da adoção de uma estratégia de foco, uma empresa pode criar um nicho de apelo competitivo adequado aos seus recursos e capacidades. O uso dessa estratégia pode oferecer à empresa uma combinação de ações que estão ligadas à liderança em custos, bem como diferenciação em um nicho de mercado-alvo a partir do qual altos lucros podem ser gerados Porter (1985 citado por Firoz Suleman et al., 2019, p. 168)

Num capítulo de um livro (adiante mencionado) de Thompson & Strickland que explora Cinco Estratégias Genéricas Competitivas e qual usar, Michael Porter entre outros autores também é citado «A estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher deliberadamente um desempenho distinto de atividades ou de atividades distintas que não os rivais para entregar uma mistura única de valor» Thompson & Strickland, (2012, p.131-132).

É ampliada a classificação das três estratégias analisadas por Porter, para cinco estratégias genéricas competitivas, da seguinte forma:

Estratégia de baixo custo. Esforço para alcançar custos globais mais baixos do que os rivais e alcançar um espectro mais amplo de clientes.

Estratégia de diferenciação ampla. Objetivo: diferenciar o produto da empresa dos rivais com atributos que atraem um amplo espectro de compradores.

Estratégia de baixo custo (ou nicho). Concentra-se num pequeno segmento de compradores e batendo rivais em custos, por isso está em posição de ganhar o favor do comprador oferecendo produtos baratos.

Estratégia de diferenciação direcionada (ou de nicho). Foca-se num pequeno segmento de compradores e batendo rivais ao oferecer um produto que atenda aos gostos e necessidades específicas dos membros desse nicho melhor do que os oferecidos pela concorrência.

A melhor estratégia de custo do fornecedor. Oferece aos clientes mais valor para o seu dinheiro, incorporando atributos de produtos bons a excelentes a um custo menor do que os rivais. Ser o fabricante de "melhor custo" de um produto superior permite que uma empresa ofereça preços mais baixos do que seus rivais com produtos de atributos superiores semelhantes. Esta opção é uma estratégia híbrida que mistura elementos de diferenciação e estratégias de baixo custo de forma única. (Thompson & Strickland, 2012, p. 132).

Reforçando esta perspectiva da formação da estratégia, «A estratégia económica será vista como a união entre qualificações e oportunidade que posiciona uma empresa em seu ambiente» Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh e Porter no livro-texto de Harvard, (1982:164, citado por Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000, p. 28). A obra de Michael Porter de 1980 «cai nitidamente na escola de posicionamento» (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000, p. 28).

Passados 28 anos, decorria o ano de 2008, Michael Porter defende: «Uma vez que a competição se estende muito além dos rivais existentes, será capaz de detetar ameaças competitivas mais gerais e estará mais bem preparado para enfrentá-los» (Porter, 2008, p. 19).

2.6 Estratégia do Oceano Azul

A EOA é publicada em 2005, por oposição à Estratégia Competitiva de Porter, uma vez que esta última assenta no tradicional sangrento e competitivo oceano vermelho, traduz-se numa abordagem distinta, seguindo os princípios de Sun Tzu ao evitar a guerra da concorrência, procurando inovar em novos espaços de mercado, novos “oceanos” nunca navegados, i.e., de forma isolada sem preocupações, incorporando a inovação. Foi assim que ao longo dos anos

surge num outro artigo inovador, "Estratégia do Oceano Azul", em que W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2004) apontaram que muitas empresas se concentram em tentar vencer a concorrência no mercado existente, espaços que eles classificaram como oceano vermelho. Eles argumentaram que as empresas deveriam procurar criar a sua própria procura e espaço de mercado no que designam de oceano azul (Wee, 2017, p. 1).

À luz desta mais recente teoria de estratégia de negócio, a ideia central da EOA defende que «A única forma de vencer a concorrência é deixar de tentar vencer a concorrência» (Kim & Mauborgne, 2015, p. 32), para isso «determinadas empresas possuem um conjunto de competências diferenciadoras, designados fatores específicos, garantindo superioridade, isolando-se da concorrência (Kim & Mauborgne, 2015, p. 42).

2.6.1 O Objetivo da Estratégia do Oceano Azul

➤ Mercado Desconhecido ou Não Ocupado

Subjacente ao Mercado Desconhecido ou não ocupado está a criação e conservação de uma nova procura, quebrando as regras da concorrência e do trade-off, i.e., quebrando o equilíbrio entre custo e valor, para selecionar como fonte de vantagem competitiva uma “estratégia simultânea de diferenciação e custo” (Teixeira, 2020, p. 135).

Essa nova procura

fornece aos revolucionários do setor armas e ferramentas analíticas que lhes permitem sair do oceano vermelho da competição sangrenta e, em vez disso, explorar o oceano azul que torna a competição irrelevante. Como Hamel, Kim e Mauborgne estão à procura de oportunidades de negócios incontestadas, inexploradas e altamente lucrativas. Essas oportunidades não são necessariamente encontradas por coincidência ou sorte. Em vez disso, eles são encontrados por meio do trabalho árduo do “oceanógrafo de negócios” (Andersen & Strandskov, 2008, p. 793).

Vantagens do Oceano Azul

1º incentiva a ver a estratégia como um processo dinâmico e criativo, ao invés da administração de recursos e atividades existentes, que deveriam desafiar os nossos padrões habituais de pensamento. O empreendedorismo deve ser alimentado por processos, incentivos e meios para desafiar os existentes; [...] 2º a noção de equilíbrio competitivo precisa ser abandonada [...] ao invés de seguir,

as regras do mercado ou da indústria; [...] 3º vê a dinâmica do setor e a rutura do mercado como uma luta contínua e sem fim entre diferentes regimes de inovação, diferentes modelos de negócios e diferentes conjuntos de rotinas que podem promover ou impedir as inovações. Este livro concentra-se menos na competição entre empresas e produtos do que nos processos de geração de lucro (Andersen & Strandskov, 2008, p. 793).

A estratégia do oceano azul «procura volver a gestão estratégica desde a sua cabeça, substituindo “vantagem competitiva” por “inovação de valor”, como objetivo principal: as empresas devem criar a procura do consumidor explorando mercados inexplorados» (Burke et al., 2009, p.1).

Ao quebrarem-se as regras do jogo da concorrência, ao invés da estratégia do oceano vermelho, que preconiza o *trade-off* custo-valor selecionando uma estratégia entre a diferenciação e o custo, com base na vantagem competitiva, no mercado conhecido e com regras estabelecidas, a estratégia do oceano azul procura desvendar mercados ainda não descobertos, não ocupados pela concorrência, onde a procura é criada e conservada (mais do que conseguida “em combate”), pois a concorrência é irrelevante, quebram o equilíbrio entre o custo e o valor alinhando a sua estratégia simultaneamente em diferenciação e baixo custo (Teixeira, 2020, p. 135).

2.7 O Dilema das Teorias Estratégicas e os Críticos

«Talvez os académicos e consultores possam entender uma ou outra parte do elefante da estratégia. Os executivos, porém, precisam lidar com o animal inteiro» (Mintzberg, Henry; Ahlstran, 2000, p. 84).

Se há quem idolatre ambas as estratégias também há quem as conteste, nomeadamente: a Estratégia Competitiva teve os seus críticos – «Porter simplesmente conduz-nos a fazer a macroeconomia depender da microeconomia e as políticas nacionais das decisões de negócios» (Aktouf, 2002, p. 81).

Entre muitos outros,

Miller (1992) questionou a noção de Porter, de se ter de seguir uma estratégia sob pena de se ser apanhado “no meio”. Poderia essa especialização estratégica não “causar inflexibilidade e estreitar a visão de uma organização”? Miller cita o exemplo da Caterpillar, Inc., a qual se diferenciava por fabricar o equipamento de movimentação de terra de mais alta qualidade do mundo. Sua preocupação com precisão e durabilidade levou-a a esquecer eficiência e economia, tornando-a vulnerável à concorrência japonesa. Em comparação, Baden-Fuller e Stopford (1992) apontam para a Benetton, que tem conseguido produzir alta moda a baixo custo e em grande escala. Esses autores concluem que há enormes recompensas para quem puder resolver os “dilemas de opostos”. Gilbert e Strebel (1988) também discutem estratégias de “tomar a dianteira”, na qual empresas (como a

Toyota) entram em um mercado como produtoras de baixo custo e depois se diferenciam para conquistar ainda mais participação de mercado (Mintzberg, Henry.; Ahlstran, 2000, p. 84).

Porter no seu artigo de 1996 para a HBR

levanta muitas coisas certas, mas o que ele sugere fazer a respeito das mesmas está errado ou, no mínimo, demasiado restrito [...] recolher-se à escolha do posicionamento, desprezando ou ignorando outros pontos de vista importantes. Talvez os acadêmicos e consultores possam entender uma ou outra parte do elefante da estratégia. Os executivos, porém, precisam lidar com o animal inteiro (Mintzberg, Henry.; Ahlstran, 2000, p. 42).

A EOA «incorpora uma perspectiva “schumpeteriana” do pensamento estratégico» (Andersen & Strandkov, 2008, p. 793)

ênfata, assim como Schumpeter, que a estratégia de negócios não é apenas um exercício analítico, mas um ato empreendedor e criativo que depende muito da intuição e do insight. [...] cautela. A abordagem neoschumpeteriana da estratégia refletida neste livro concentra-se principalmente no lado positivo da quebra criativa de regras que leva a enormes oportunidades de negócios. Mas e quanto ao lado negativo? E quanto aos riscos? E quanto ao lado negro das inovações empresariais radicais? Em que ponto as tentativas ousadas de destruição criativa transformam-se em estratégias de negócios imprudentes e não lucrativas? Em que ponto a paixão revolucionária transforma-se em um exagero revolucionário? Como é que as organizações podem proteger-se contra o esgotamento revolucionário? (Andersen & Strandkov, 2008, p. 793).

O conceito da estratégia do oceano azul está baseado num estudo de 150 movimentos estratégicos e variedade de indústrias. «No entanto, existem apenas alguns estudos empíricos para apoiar a validade e praticidade da estratégia do oceano azul» por exemplo, Burke et al ., 2009; Aspara et al ., 2008; C. Kim et al ., (2008, citado por Hong et al., 2011, p. 88).

«Os trabalhos de Kim e Mauborgne foram criticados por serem descritivos, em vez de prescritivos, porque eles mostram muitos estudos de caso de inovações de sucesso e, em seguida, interpretam as histórias de sucesso sob perspectiva Webber» (2005 citado por Hong et al., 2011, p. 88).

2.7.1 Críticas a Michael Porter

O Professor da Escola de Negócios de Harvard, na sua obra,

em particular o seu livro de 1980, seguido por outro, intitulado *Competitive Advantage*, em 1985, ofereceu uma base, em vez de uma estrutura; em outras palavras, um conjunto de conceitos sobre o qual construir e não uma estrutura integrada por si mesma. O mais importante entre esses conceitos foi seu modelo de análise competitiva, seu conjunto de estratégias genéricas e sua noção da cadeia de valor (Mintzberg, Henry.; Ahlstran, 2000, p. 81).

Foi impulsionado especialmente por Michael Porter em 1980, após trabalhos anteriores sobre posicionamento estratégico na academia (notadamente por Hatten e Schendel) e em consultoria pelo Boston Consulting Group e o projeto PIMS - todos precedidos por uma longa

literatura sobre estratégia militar, regressando a Sun Tzu [...] a terceira das escolas prescritivas, comumente rotuladas de posicionamento, era a visão dominante da formação de estratégias na década de 1980 (Mintzberg & Lampel, 1999, p. 22).

E «de todas as escolas descritivas, a escola da aprendizagem tornou-se uma verdadeira onda e desafiou as escolas prescritivas sempre dominantes» (Mintzberg & Lampel, 1999, p. 25).

No artigo na HBR em 1996, «“O que é Estratégia?”», Porter respondeu aos seus críticos, enfatizou a importância da estratégia, citando-se, em comparação ao “aperfeiçoamento constante da eficácia operacional”, como uma “condição necessária... Mas usualmente insuficiente” para uma “lucratividade superior”» (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000, p. 94). Neste artigo, «Porter continua a ver a estratégia como sendo necessariamente dedutiva e deliberada, como se aprendizagem estratégica e estratégia não existissem» (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000 p. 94).

Em março-abril de 1997 na HBR, em resposta às cartas a si dirigidas, Porter comentou:

...se a estratégia for alargada para incluir funcionários e arranjos organizacionais, ela passa a ser praticamente tudo que uma empresa faz ou em que consiste. Isto não só complica as coisas, mas também obscurece a cadeia de causalidade que vem do ambiente competitivo até à posição e às atividades, as aptidões dos funcionários e a organização (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000, p. 94).

Para Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel defendem que

na verdade, a visão estreita de Porter com relação ao processo da estratégia leva-o a uma conclusão surpreendente, isto é, que as empresas japonesas “raramente têm estratégias”, que elas “terão de aprender estratégia” (1996:63). Se isto fosse verdade, e diante do desempenho de tantas empresas japonesas, como poderia a estratégia ser uma condição necessária ao sucesso das corporações? Em nossa opinião, entretanto, isto não é verdade. Em vez de ter de aprender estratégia, os japoneses poderiam ensinar aprendizagem estratégica a Michael Porter. Porter defende de forma perentória, em todo o seu artigo, o caráter distintivo da estratégia e “criatividade e critério” em “achar” a posição estratégica; ele condena as práticas de benchmarking, agrupamento e imitação que considera tão comuns nas corporações de hoje. Este é um comentário bem-vindo. Mas é preciso levantar a questão de quantas dessas mesmas práticas têm sido encorajadas pelos próprios procedimentos há muito defendidos por Porter. (Em um ponto, ele critica as atividades que se tornaram demasiado “genéricas” em consequência da terceirização! Em seu artigo, Porter usou com frequência as palavras “escolha” de estratégia e “escolher” estratégia. Em dada altura, ele defendeu suas três estratégias genéricas com o comentário de que “esta estrutura introduziu a necessidade de escolher para evitar ser apanhado entre aquilo que descrevi como as contradições inerentes de estratégias diferentes”. Mas será que “criatividade e critério” são promovidos por se “achar” e “escolher” posições estratégicas genéricas, em oposição a se induzir e inventar novas perspectivas estratégicas? O modelo básico de Porter indica aquilo que os autores de estratégia militar chamam de abordagem “venha como estiver” a estratégia: uma vez iniciado o confronto estratégico, você fica preso áquilo

que tem. Mudanças, só antes ou depois. Mas em negócios, em geral, não existe antes, durante ou depois. (Uma exceção, os movimentos distintos em diversificação, podem explicar por que Porter gosta tanto de analisá-los.) Criação da organização e desenvolvimento de pessoal, atividades que algumas pessoas consideram intrinsecamente ligadas à estratégia, exigem processos permanentes e não movimentos distintos. Isto parece incluir os japoneses, que tendem a não ver o tempo como uma sucessão linear dividida em antes, durante e depois (Mintzberg, Henry.; Ahlstran, 2000, p. 95).

Bartlett e Ghoshal (1991) criticaram os trabalhos de Porter

por estreitar o ponto focal no campo sem uma compreensão adequada dos processos internos. Na década de 1990, vários estudiosos contestaram os trabalhos de Porter, argumentando que a vantagem competitiva foi construída com recursos superiores da empresa, competências e capacidades máximas, em vez da escolha da indústria e da obtenção de poder de mercado; isso é conhecido como teoria de construção de capacidade (Hong et al., 2011, p. 87).

Para concluir, não podemos deixar de admitir, para o bem e para o mal, que Porter é uma figura de elevada relevância no âmbito da estratégia que em muito contribuiu e contribui, mas onde ainda há tanto para fazer. No seu livro de 1985, «introduziu uma estrutura que chamou de cadeia de valor. [...] A partir de Porter a literatura de posicionamento estratégico floresceu» (Mintzberg, Henry.; Ahlstran, 2000, p. 84-85). Pois «a parte mais valiosa e certamente distinta do livro é a justaposição de autoridades modernas como Michael Porter com sábios históricos como Maquiavel» (Werner, 2011, p. 2)

2.7.2 Críticas a Kim e Mauborgne

Uma abordagem diferente, desenvolvida pelo corpo docente do INSEAD (Instituto Europeu de Administração de Empresas), sendo inclusive criado o Instituto EOA, para a formulação da estratégia, consiste em «descrever todos os mercados que ainda não existem, e a estratégia para criar procura e tornar a competição irrelevante com grandes e rápidas margens de lucro é denominada estratégia do oceano azul (Hong et al., 2011, p. 88).

«Inovação de valor é a base da EOA, significa procurar a diferenciação e baixo custo simultaneamente para criar um salto de valor para os compradores e empresa rompendo a competição e criar um nova procura e espaço de mercado incontestado» (Hong et al., 2011, p. 88).

Uma das contribuições mais importantes da pesquisa em estratégia é fornecer um trabalho para apoiar e orientar os gestores na elaboração de estratégias para as suas empresas.

Portanto, o conhecimento estratégico pretende ser um conhecimento acionável (Jarzabkowski e Wilson, 2006). [...] um grande número de estratégias e ferramentas e metodologias foram desenvolvidas por pesquisadores para facilitar os gestores a realizar o plano estratégico formal para suas empresas: PEST (Análise Política, Económica, Social e Tecnológica), análise das cinco forças de Porter, análise SWOT, etc. De acordo com Pun (2003), usando métodos específicos de

planeamento estratégico e modelos de forma independente resultariam em diferentes consequências estratégicas e decisões. No entanto, Kim e Mauborgne (2002) afirmam que ferramentas típicas de planeamento estratégico falham em fazer uso eficaz de métodos visuais que um esclarecimento de pontos cruciais para a maioria dos gestores. Por esse motivo, Kim e Mauborgne (2005) desenvolveram uma ferramenta analítica, conhecida como a tela estratégica (strategy canvas), para retratar o perfil estratégico ou a curva de valor de uma empresa contra os concorrentes, conspirando os vários fatores que afetam a concorrência na indústria num gráfico classificativo. Todavia, desde a competição fatores exibidos na tela de estratégia são meramente derivados de observações dos gestores em campo, a estratégia pode simplesmente ser desenhada com base em julgamentos e intuições dos gestores, em vez de informações duras e dados analíticos. Portanto, a estratégia, o canvas é geralmente considerado uma ferramenta analítica qualitativa para a formulação da estratégia do oceano azul (Hong et al., 2011, p. 88).

Aparentemente, «a análise empírica tem-se concentrado em evidências de estudos de caso e, portanto, carece de generalidade para resolver o debate» (Burke et al., 2009, p.1). Porém, através de um estudo sobre o efeito de ambas as teorias, para Burke et al., (2009, p.1) «permitiu trazer evidências estatísticas [...] a indústria de retalho holandesa indica que a estratégia do oceano azul prevaleceu como uma estratégia viável dominante a longo prazo».

Numa referência à vantagem competitiva da estratégia do oceano azul por Thompson & Strickland (2012, p.168)

uma estratégia do oceano azul visa obter uma vantagem competitiva drástica e duradoura, deixando de se esforçar para vencer os concorrentes nos mercados existentes e, em vez disso, inventar uma nova indústria ou segmento de mercado distinto que torna os concorrentes existentes em grande parte desnecessários e permite que uma empresa crie e capture nova procura (Harvard Business Review 82, núm. 10, outubro de 2004, pp. 76-84). Essa estratégia considera o universo comercial composto por dois tipos de espaço comercial. Um deles é onde os limites da indústria são definidos e aceitos, todos os seus membros entendem bem as regras da concorrência, e as empresas tentam superar seus rivais capturando uma maior parcela da procura existente; nesses mercados, a forte concorrência limita as perspectivas de crescimento rápido e maior rentabilidade de uma empresa, pois os rivais agem rapidamente para imitar ou combater o sucesso dos concorrentes. No segundo tipo de negócio, o oceano azul, a indústria ainda não existe, está imaculada com a concorrência e oferece amplas oportunidades de crescimento rentável e rápido, se uma empresa lança um produto e estratégia que lhe permitirá criar uma nova procura em vez de lutar pela procura existente. Um excelente exemplo deste espaço oceânico é a indústria de leilões online criada pelo eBay, que agora domina. Outras empresas que utilizaram a estratégia blue oceans para vantagens competitivas são a Starbucks na indústria de cafetarias, Dollar General no retalho de descontos, FedEx no menu de entrega do dia seguinte e Cirque du Soleil em entretenimento ao vivo. O Cirque du Soleil "reinventou o circo" criando um espaço distinto para suas apresentações (centros de turnos de Las Vegas e instalações de teatro) e servindo um novo grupo de clientes — adultos e clientes corporativos — dispostos a pagar várias vezes mais do que o preço de um ingresso tradicional de circo para uma

"experiência de entretenimento" com performances complexas de palhaços e atos acrobáticos de primeira linha em uma atmosfera confortável. As empresas que criam espaços oceânicos azuis geralmente são capazes de sustentar sua vantagem competitiva sem encontrar maior resistência competitiva por 10 ou 15 anos devido às fortes barreiras à imitação e à forte consciência da marca que tal estratégia gera. Em Harvard Business Review 82, núm. 10, outubro de 2004, pp. 76-84. (Thompson & Strickland, 2012, p. 168).

De acordo com os lucros analisados do estudo de Burke Andrew , van Stel André (2010) e o número de vendedores de 41 tipos de lojas durante um período de 19 anos [1982-2000], estes tipos de lojas representavam cerca de 83% do retalho holandês e aproximadamente 90% das receitas e do emprego da indústria. Os autores, inclusive, afirmaram-se «surpreendidos ao encontrar provas de que a Estratégia do Oceano Azul é sustentável» (Burke Andrew , van Stel André, 2010, p. 28).

«Os estrategas do oceano azul sugerem: diferenciação de produtos, inovação, marca, redes de lojas, proliferação de produtos, ciclo de vida acelerado do produto e segmentação, para citar alguns» Verhoef et al., 2000 e OECD, (2008, citado por Burke et al., 2016, p. 126).

«A estratégia do oceano azul não é uma teoria nova (Agnihotri, 2015). A maioria de suas ideias centrais tem uma longa história tanto em economia quanto em gestão estratégica» (Burke et al., 2016, p. 143).

O que distingue a EOA é que

dentro dessa estrutura, ela adota duas suposições não ortodoxas que têm implicações radicais. A primeira delas é que existe uma oferta duradoura de oportunidades de mercado inexploradas à espera de serem exploradas por empresas inovadoras. A segunda pressupõe que, quando essas oportunidades forem exploradas, os lucros aumentados resultantes durarão o suficiente para tornar a inovação uma estratégia recompensadora para as empresas. Em outras palavras, as forças imitativas competitivas são fracas o suficiente para permitir que esses lucros super normais persistam (Burke et al., 2016, p. 143).

Mas atenção, «os oceanos azuis raramente são puramente azuis» (Burke et al., 2009, p. 23).

Em “Investigando os Padrões para Inovações Orientadas de Valor na Estratégia do Oceano Azul”

As variações de atributo que caracterizam as transições para uma nova proposta de valor bem-sucedida apresentam regularidades além do seu setor de mercado. Nesta perspectiva, os referidos sucessos podem ser mapeados, permitindo uma análise estatística e extrair orientações operativas para a definição de perfis de valor de prosperidade (Borgianni et al., 2012, p. 123).

O levantamento de uma amostra de casos de nova proposta de valor (trinta e duas histórias de sucesso no estágio atual da pesquisa), escrutinadas de acordo com taxonomias [teoria ou nomenclatura das descrições e classificações científicas] adequadas, resultou em resultados consistentes como emergentes por um χ^2 test (Borgianni et al., 2012, p. 136).

Em “Uma Abordagem de Simulação de Jogos para Entender o Desenvolvimento da Estratégia do Oceano Azul Como Uma Transição da Tradicional Estratégia Competitiva” é explicado que a EOA

é uma combinação de inovação de valor e novos mercados, impulsionando um desempenho mais alto sustentado por meio de específicas atividades de marketing, mas é dificultada para conceber e implementar [...] delineados cinco casos que usam vários caminhos de transição para a EOA por meio de espaços em branco - com extensões de produto no mercado existente. Uma parte importante desta transição são as “gotas do oceano azul” que dirigem crescimento rendível durante a transição, em seguida, para uma implementação bem-sucedida de uma estratégia do oceano azul. [...] aumentando simultaneamente o volume de vendas, mantendo / aumentando os preços e mantendo / diminuindo os custos. [...] uma abordagem qualitativa indutiva em uma simulação de jogo [...] examinou desempenho acima da média impulsionado pelo reposicionamento de espaços em branco e pela execução das três gotas azuis do oceano. [...] Esta abordagem envolve menos risco de desvantagem do que uma abordagem EOA completa, mas ainda pode ser sustentável e rendível ao mesmo tempo em que quebra a negociação tradicional de valor/custo tradicional [trade-off] (Christodoulou & Langley, 2019, p. 1).

EOA é de fato uma abordagem radical para o desenvolvimento e implementação de estratégias, ou uma extensão das abordagens existentes. A EOA é uma abordagem que segue o marketing estratégico tradicional, o posicionamento competitivo e a teoria dos jogos, ou é um padrão que surge naturalmente como uma ação estratégica muito distinta nos mercados? [...] de acordo com as gotículas da EOA observadas emergindo tanto em ambiente simulado como em mercados reais, que existe um padrão de emergência de ações estratégicas. Os praticantes provavelmente preferem evitar o confronto estratégico direto e, em vez disso, concentrarem-se em encontrar uma maneira de se reposicionarem para, em seguida, criar uma inovação EOA num estágio posterior. Mais especificamente, o posicionamento estratégico, conforme explicado por Porter (2008) não é suficiente para explicar essas inovações disruptivas e os novos mercados que emergem (Christodoulou & Langley, 2019, p. 20).

2.7.3 Q1: Conjugação

Q1: Em que medida as Estratégias Genéricas Competitivas de Michael Porter e a Estratégia do Oceano Azul de Kim e Mauborgne se conjugam uma com a outra?

A análise de Burke et al., (2009, p.1) descobre que «o oceano azul e as estratégias competitivas sobrepõem-se e os gestores não enfrentam uma decisão discreta de / ou entre / cada estratégia». Um estudo empírico comparando os dois campos foi realizado por Burke Andrew, van Stel André, (2010), testando o modelo no retalho holandês numa indústria altamente competitiva e inovadora, proporcionando-se a publicação do artigo na HBR, Volume 88 - Edição 5 p. 28-29, onde sugerem uma combinação das duas abordagens:

as empresas podem querer considerar uma mistura das duas abordagens. Por exemplo, ao abrandar a erosão dos lucros com uma estratégia competitiva eficaz para um mercado existente, podem

aumentar os fundos disponíveis para investimentos no oceano azul e, assim, as suas hipóteses de encontrar um mercado inexplorado com muitos consumidores (Burke Andrew , van Stel André, 2010, p. 28).

Os mesmos autores acreditam numa combinação das duas abordagens,

será insensato descartar completamente a estratégia competitiva. [...] a investigação mostra que a concorrência acaba por corroer os lucros da inovação. Mas este é um processo lento, que requer mais ou menos 15 anos [...] sugere que é preciso a melhor parte de uma geração para que a abordagem do oceano azul se cinja a uma estratégia competitiva (Burke Andrew , van Stel André, 2010, p. 28)

Uma conjugação entre a estratégia competitiva e a estratégia do oceano azul é referenciada relativamente ao uso do mar da ZEE de Portugal e a sua geografia central. Segundo o desenvolvimento de um estudo académico sob a génese da estratégia do oceano azul, Ramos (2017. p. 2) disserta:

autores como Félix Ribeiro (2010), Cunha (2011) e Lima (2016) consideram que Portugal, sendo um país pequeno, querendo aproveitar a sua posição geográfica e estando integrado na NATO (North Atlantic Treaty Organization), na UE e na CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa), terá de se virar para o exterior e, portanto, para estratégias de internacionalização, para cujo sucesso a atuação do Estado é decisiva (Porter, 1990) citado por Ramos (2017, p. 2).

De acordo com Burke et al., (2016, p. 124),

tanto a estratégia competitiva quanto a estratégia do oceano azul enfatizam a importância de as empresas evitarem a competição intensa. Na estrutura da estratégia competitiva, evitar a competição tem muito a ver com uma visão da empresa baseada em recursos (Penrose, 1959), onde recursos únicos limitam a imitação e criam uma vantagem competitiva sustentável e aumentam os lucros (Barney, 1991, Amit e Schoemaker, 1993 e Peteraf, 1993) citado por Burke et al., (2016, p. 124).

2.7.4 Q2: Diferenciação

Q2: Em que medida diferem uma da outra?

Porter em 2001 afirmou «as empresas que buscam uma estratégia de liderança em custos geralmente oferecem produtos e serviços semelhantes para outras empresas, o que rescindiria a singularidade da empresa e aumentaria a competição de preços» (Firoz Suleman et al., 2019, p. 172). O limbo das estratégias genéricas de Porter e a EOA reside precisamente entre as empresas com baixo custo serem facilmente imitáveis, o que para Kim & Mauborgne não é necessariamente verdade se tivermos em conta o grau de inovação dos produtos da empresa, isto é, podem ter um baixo custo e serem simultaneamente difíceis de imitar. Nas estratégias genéricas de Porter, de acordo com as discussões e contribuições de Firoz Suleman et al. (2019, p. 172) «A ameaça da imitação está sempre presente e é particularmente predominante entre empresas que implementam uma estratégia de liderança de custos. É mais barato copiar novos processos, ideias e produtos do que pesquisar».

Vários estudos, no artigo “*A Contingency View of Porter's "Generic Strategies"*”, testaram aspectos das hipóteses de estratégias genéricas

e cada conjunto de conclusões foi diferente. Atualmente, não existe qualquer base para conciliar estas diferenças. Este artigo coloca hipoteticamente um conjunto de relações entre fatores externos, conjuntos de meios estratégicos e estruturas para a implementação desses meios estratégicos (Murray, 1988, p. 399).

«Os modelos de negócios convencionais estão a ser ameaçados por novos participantes de baixo custo que oferecem serviços simples. A capacidade de competir está mais intimamente ligada ao empreendedorismo estratégico do que nunca, sugerindo o surgimento de um cenário competitivo em que as capacidades de inovação estratégica são um fator-chave de sucesso» (Andersen & Strandskov, 2008, p. 793).

Apesar da durabilidade da estratégia competitiva à luz da qual se fundamenta a existência de empresas líderes pelo custo, assiste-se a uma mudança de paradigma que justifica a EOA no sentido da inovação tornando a concorrência irrelevante, pois nas palavras (Kim & Mauborgne, 2015, p. 32) «a única forma de vencer a concorrência é deixar de tentar vencer a concorrência».

O coração e a alma de qualquer estratégia são as ações e movimentos no mercado que os gestores realizam para melhorar o desempenho financeiro da empresa, fortalecer sua posição competitiva de longo prazo e obter uma vantagem competitiva sobre os rivais. Uma estratégia criativa e distinta que diferencia uma empresa de seus rivais e produz uma vantagem competitiva é o “ticket” mais confiável de uma empresa para obter lucros acima da média. Competir no mercado com uma vantagem competitiva tende a ser mais lucrativo do que competir sem vantagem. E é quase certo que uma empresa obterá lucros significativamente mais altos quando gozar de uma vantagem competitiva, por oposição a quando for prejudicada por uma desvantagem competitiva. Além disso, se a vantagem competitiva de uma empresa promete ser durável e sustentável (em oposição a apenas temporária), então, tanto melhor para a estratégia quanto para a lucratividade futura da empresa. É bom quando a estratégia de uma empresa produz pelo menos uma vantagem competitiva temporária, mas na vantagem competitiva sustentável é claramente muito melhor. O que faz uma vantagem competitiva sustentável em oposição à temporária são ações e elementos na estratégia que fazem com que um número atraente de compradores tenha uma preferência duradoura para os produtos ou serviços de uma empresa em comparação com as ofertas dos concorrentes. A vantagem competitiva é a chave para a lucratividade e o desempenho financeiro acima da média porque as fortes preferências dos compradores pela oferta de produtos da empresa traduzem-se em maiores volumes de vendas (Wal-Mart) e / ou a capacidade de comandar um preço mais alto (Häagen-Dazs), portanto elevando os lucros, o retorno sobre o investimento e outras medidas de desempenho financeiro. Quatro das abordagens estratégicas mais utilizadas e confiáveis para diferenciar uma empresa de seus rivais, construindo uma forte lealdade do cliente e ganhando uma vantagem competitiva sustentável são:

Esforçar-se para ser o fornecedor de baixo custo do setor, visando, assim, uma vantagem competitiva baseada em custos sobre os concorrentes. O Wal-Mart e a Southwest Airlines conquistaram fortes

posições no mercado por causa das vantagens de baixo custo que conquistaram sobre seus rivais e sua consequente capacidade de reduzir o preço dos concorrentes.

Superar os rivais com base em características diferenciadoras como qualidade superior, seleção de produtos mais ampla, desempenho agregado, serviços de valor agregado, estilo mais atraente, superioridade tecnológica ou valor excecionalmente bom pelo dinheiro. Os adotantes bem-sucedidos de estratégias de diferenciação incluem Johnson & Johnson em produtos para bebês (confiabilidade do produto), Harley-Davidson (imagem de bad boy e estilo de rei da estrada), Chanel e Rolex (prestígio de primeira linha), Mercedes-Benz e BMW (design de engenharia e desempenho), LL Bean (bom valor) e Amazon com (ampla seleção e conveniência). As estratégias de diferenciação podem ser poderosas, desde que a empresa seja suficientemente inovadora para frustrar rivais inteligentes, encontrando maneiras de copiar ou imitar de perto os recursos de uma oferta de produto diferenciador de sucesso.

Concentrando-se em um nicho de mercado estreito e ganhando uma vantagem competitiva, fazendo um trabalho melhor do que os rivais no atendimento às necessidades especiais e gostos de compradores que compreendem o nicho. Empresas proeminentes que desfrutaram de sucesso competitivo em um nicho de mercado especializado incluem eBay em leilões online, Jiffy Lube International em trocas rápidas de óleo, McAfee em software de proteção contra vírus, Starbucks em cafés premium e bebidas de café, Whole Foods Market em alimentos naturais e orgânicos, CNBC e O Weather Channel na TV a cabo.

Desenvolver experiência e recursos que proporcionam à empresa capacidades competitivas que os rivais não conseguem imitar ou superar facilmente com capacidades próprias. A FedEx possui recursos superiores na entrega de pequenos pacotes no dia seguinte. Walt Disney possui recursos incomparáveis em gestão de parques temáticos e entretenimento familiar. Ao longo dos anos, a Toyota desenvolveu um sofisticado sistema de produção que lhe permite produzir veículos confiáveis, em grande parte sem defeitos, a baixo custo. A IBM possui ampla experiência em ajudar clientes corporativos a desenvolver e instalar sistemas de informação de ponta. O Ritz-Carlton e o Four Seasons têm capacidades únicas e fortes em fornecer aos hóspedes de seus hotéis uma variedade de serviços personalizados. Muitas vezes, ganhar uma vantagem competitiva durável sobre os rivais depende mais da construção de competências e capacidades valiosas em termos competitivos do que de ter um produto diferenciado. Rivais inteligentes quase sempre podem copiar os atributos de um produto popular ou inovador.

A conexão estreita entre vantagem competitiva e lucratividade significa que a busca por vantagem competitiva sustentável ocupa sempre o centro do palco na elaboração de uma estratégia. A chave para uma estratégia bem-sucedida é apresentar um ou mais elementos estratégicos diferenciadores que atuem como um ímã para atrair clientes e gerar uma vantagem competitiva duradoura. Na verdade, o que separa uma estratégia poderosa de uma estratégia comum ou ineficaz é a capacidade da administração de forjar uma série de movimentos, tanto no mercado quanto internamente, que separa a empresa de seus rivais, inclina o campo de jogo a favor da empresa, dando aos compradores motivos para preferir os seus produtos ou serviços, e produz uma vantagem competitiva sustentável sobre os rivais. Quanto maior e mais sustentável for a vantagem competitiva, melhores serão as

perspetivas da empresa de vencer no mercado e obter lucros superiores a longo prazo em relação aos seus rivais. Sem uma estratégia que leve à vantagem competitiva, uma empresa corre o risco de ser derrotada por rivais mais fortes e / ou presa a um desempenho financeiro medíocre. Consequentemente, os gestores de empresas não merecem estrelas de ouro por inventar uma estratégia enfadonha que resulte em um desempenho financeiro enfadonho e uma posição de indústria enfadonha (Pisnar, 2008 p. 6-7).

Porter, no que diz respeito aos funcionários das empresas, refere

“se a estratégia for ampliada para incluir funcionários e arranjos organizacionais, ela se tornará praticamente tudo o que uma empresa faz ou consiste. Isso não apenas complica as coisas, mas obscurece a cadeia de causalidade que vai do ambiente competitivo à posição, às atividades, às habilidades dos funcionários e à organização” (Mintzberg & Lampel, 1999, p. 26).

Já a EOA é um instrumento muito mais voltado para essa mesma aprendizagem, atendendo à variedade dinâmica dos múltiplos atributos que podem ser categorizados na tela estratégica. «A estratégia evolui, não de forma passiva, mas criativa, e de forma imprevisível, simplesmente porque as organizações buscam ser únicas» (Mintzberg & Lampel, 1999, p. 28).

Se a indústria do retalho opera num mercado altamente disputado,

uma forma de evitar essa competição acirrada é procurar um espaço de mercado incontestado. Essa estratégia é conhecida como estratégia do oceano azul (Kim e Mauborgne, 2005). Em contraste, a estratégia competitiva enfatiza a inevitabilidade da competição de longo prazo entre concorrentes relativamente homogêneos, fingindo que as condições de mercado são estáveis (Porter, 1980, 1985) citado por Burke et al., (2016, p. 123).

Apesar da falta de disposições teóricas radicalmente diferentes,

existem diferenças valiosas entre a estratégia do oceano azul e estratégia competitiva centrada em conjecturas empíricas completamente diferentes a respeito da velocidade com que os lucros gerados pela inovação são corroídos pelo comportamento imitativo. Em essência, os proponentes da estratégia do oceano azul têm uma visão mais otimista do impacto da inovação na lucratividade da empresa. Se houver barreiras à imitação e se as empresas puderem encontrar continuamente mercados não contestados ou criar uma procura de consumo por meio da inovação, então a principal preocupação estratégica das empresas não é administrar a concorrência, mas sim administrar a inovação. Requer objetivos de gestão diferentes. Kim e Mauborgne (2005) vêem a estratégia do oceano azul como uma opção genérica para a gestão, porque têm uma visão empírica de que, por meio da “inovação de valor”, as empresas serão capazes de encontrar mercados inexplorados suficientes, criando assim a procura do consumidor e, em última análise, crescendo, evitando o confronto com os concorrentes. Em contraste, a visão da escola de pensamento da estratégia competitiva é que não há garantia de que exista uma oferta abundante de mercados inexplorados e, mesmo que seja encontrada, ela apenas distrai temporariamente da atividade empresarial principal: a competição entre as empresas (Burke et al., 2016, p. 125).

Assim, se por um lado, as Estratégias Genéricas de Porter aparentam estar quase nos antípodas da criatividade, por outro lado, a essência e finalidade da Estratégia do Oceano Azul será,

atualmente, a mais próxima de uma escola empreendedora, uma vez que «a escola empreendedora olha além, para uma visão única do futuro» Mintzberg & Lampelm (1999, p. 27).

2.7.5 Q3: Decisão

Q3: Validando uma gestão estratégica bem-sucedida, qual a **estratégia chave a adotar**?

Em 1986 Barney, no seu artigo “Cultura Organizacional: Ela Pode Ser uma Fonte de Vantagem Competitiva Sustentada?”, defendeu ser «a mais eficaz e durável barreira à imitação a cultura, citando duas razões: primeira, a cultura encoraja a produção de resultados únicos; segunda, a cultura está cheia de ambiguidade causal» citado por Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, (2000, p. 204). Em 1996 Miller sugeriu – «a configuração pode ser “a essência da estratégia”: como a estratégia é padrão, nenhuma coerência ou consistência ao longo do tempo significa nenhuma estratégia» (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000, p. 232). Assim, ao configurar-se uma estratégia empreendedora cuja inovação de valor torne a imitação mais difícil aproximamo-nos do Oceano Azul. Porém, apesar de «Peters e Waterman (1982) e Porter (1980) sugerirem que “o desempenho notável exige, com frequência, uma determinação até mesmo apaixonada”, ela pode-se tornar o verdadeiro problema. As coisas que tornam uma organização excelente podem gerar seu subsequente fracasso» (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000, p. 232).

Um livro de Miller intitulado *The Icarus Paradox* de 1990, referencia a lenda «cuja capacidade para voar levou-o para perto do sol, o qual derreteu as suas asas e causou a sua morte e analogamente descreve quatro “trajetórias” principais, descobertas na sua pesquisa, que levam do sucesso ao fracasso» (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000, p. 232) e das quais, sobretudo, duas trajetórias podemos correlacionar com as Estratégias Genéricas de Porter:

trajetória do foco torna organizações Artesãs, meticulosas e movidas pela qualidade, com engenheiros competentes e operações herméticas em Remendonas, em firmas cujas culturas insulares e tecnocráticas alienam os clientes com ofertas perfeitas, mas irrelevantes.

A trajetória absorvente transforma Vendedoras, organizações com aptidões mercadológicas sem paralelo, grandes marcas e amplos mercados em Molengas burocráticas e sem objetivo, cujas vendas valorizam características obscuras e produzem uma linha desconexa de produtos de imitação (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000, p. 232).

As restantes duas trajetórias podemos relacionar, sobretudo, com a EOA:

trajetória aventureira converte organizações construtoras, empreendedoras e voltadas para o crescimento, geridas por líderes imaginativos e assessorias criativas de planeamento e finanças em imperialistas impulsivas e gananciosas, que oneram pesadamente os seus recursos pela expansão precipitada para negócios a respeito dos quais elas nada sabem.

A trajetória inventora torna pioneiras com departamentos de P&D insuperáveis. Operações de pesquisa flexíveis e produtos da mais alta tecnologia em escapistas utópicas, dirigidas por cultos de

cientistas amantes do caos, que desperdiçam recursos na busca de invenções desesperadamente grandiosas e futuristas. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000, p. 232)

Assim, configurações construtivas tornam-se destrutivas:

a configuração passa a ser o problema. [...] as empresas "apanhadas" por estas trajetórias nalguma ocasião incluem IBM, Procter & Gamble, Texas Instruments, Chrysler, General Motors, Apple Computer e Walt Disney Productions, [...] vivem com ciclos de sucesso e fracasso, crescimento e declínio [...] é a condição humana "natural" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000, p. 232).

Para Thompson & Strickland, (2012. p. 40) «a visão, missão, objetivos, estratégia e abordagem de execução da estratégia de uma empresa nunca são definitivas então gerir a estratégia é um processo contínuo». As empresas têm várias opções de estratégias ofensivas para melhorar sua posição no mercado:

usar uma vantagem de custos para atacar concorrentes com base no preço ou no valor, saltando por cima de concorrentes com tecnologias mais avançadas, procurando inovação contínua de produtos, adotando e melhorando as ideias do outro, aplicar táticas de ataque e retirada para arrebatar vendas de rivais distraídos e lançar ataques preventivos. Uma estratégia ofensiva do tipo oceano azul visa obter uma vantagem competitiva drástica e duradoura, abandonando medidas para derrotar os concorrentes nos mercados existentes e, em vez disso, inventar uma nova indústria ou um segmento de mercado distinto que torne os concorrentes atuais em grande parte obsoletos e permita que uma empresa crie e capture toda a nova procura (Thompson & Strickland, 2012, p. 195).

2.7.5.1 Estudo Empírico (Estratégias) Nº 1 Burke et al., (2016)

Comprovaram-se apenas vantagens temporárias, num estudo empírico entre a EOA vs a Estratégia Competitiva

mesmo que as empresas adotem estratégias altamente inovadoras levando a um melhor desempenho (Hamel e Prahalad, 1994 e Hamel, 2002), a suposição axiomática subjacente da estratégia competitiva é que essas serão vantagens temporárias / transitórias que mais cedo ou mais tarde serão imitadas e aprimoradas por outras empresas (Buisson e Silberzahn, 2010). Esse foco na competição na literatura significa que a capacidade das empresas de gerar uma "vantagem competitiva" é o objetivo central que permeia a maioria das áreas de gestão estratégica (Wit e Meyer 2005) citado por Burke et al., (2016 p. 124).

Foi usado por Burke et al., (2016) um grande conjunto de dados e um modelo de correção de erro econométrico de duas equações, ao comparem a estratégia do oceano azul com a estratégia competitiva:

enquanto Kim & Mauborgne, (2005) argumentam que as empresas podem encontrar mercados onde podem aumentar seus lucros sem competição, por outro lado contrasta a estratégia competitiva (Porter, Estratégia Competitiva, 1980) (Porter, Vantagem Competitiva, 1985) que está relacionada com os conceitos de economia onde a competição de longo prazo e a imitação são forças dominantes (por exemplo, Coolet al., 1999) citado por Burke et al., (2016, p. 124).

A primeira evidência estatística que sustenta a afirmação de que a estratégia do oceano azul é usada com sucesso num nível genérico dentro de uma indústria «revela um resultado positivo de longo prazo relação entre o número de empresas e os lucros médios por empresa no retalho holandês, mas simultaneamente indica que, no curto prazo, os efeitos da estratégia competitiva dominam» (Burke et al., 2016, p. 126).

Quando o nível de lucro médio está acima dos níveis sustentáveis, novas empresas entram e os lucros médios caem. Assim, descobrimos que existem forças competitivas, mas também descobrimos que elas são fracas o suficiente – levando cerca de uma geração para corroer os lucros das estratégias de diferenciação – para permitir o uso efetivo genérico da estratégia do oceano azul (Burke et al., 2016, p. 127).

2.7.5.2 Estudo Empírico (Estratégias) Nº 2 (Barbero & Vieira, 2015)

Foram propostos estudos futuros por Hong et al., (2011, p. 90) «visando validar o processo de formulação da estratégia do oceano azul existente, desenvolvendo um modelo conceptual identificando e quantificando os fatores concorrentes para construir a tela da estratégia de forma analítica e quantitativa». O resultado principal esperado é substanciar a validade dos fatores. Neste sentido foi relatada a implementação da EOA num setor em crise, num artigo que narra a construção da curva de valor durante 3 meses e que utilizou 540 horas em entrevistas, Barbero & Vieira (2015, p. 137), estudam a empresa Alfa que navegava pelos oceanos vermelhos e procurava perceber «que métodos e etapas podem ser considerados bem-sucedidos ao levar-se a cabo formulações estratégicas com base no plano da EOA» (Barbero & Vieira, 2015, p. 137). Os ganhos de eficiência já eram muito difíceis e estavam no limite das reduções de custos possíveis. A solução encontrada baseou-se nos pressupostos EOA, enquanto estrutura conceptual, com o objetivo:

transformar o tema Estratégia Competitiva substituindo a centralidade da Vantagem Competitiva por Inovação de Valor como seu conceito basilar (Burke, Van Stel & Thurik, 2008) [...] que a empresa redefinisse estratégias competitivas, reduzindo a sua exposição à rivalidade tipicamente encontrada em setores maduros, indicando os principais fatores facilitadores e dificuldades que surgem ao empreender-se esforços neste sentido, implementando-se a metodologia EOA. Para chegar ao resultado obtido as entrevistas foram cruciais. O tamanho da amostra e a diversidade do público escolhido contribuíram para que as entrevistas fossem representativas. A construção criativa da curva de valor foi possível através do uso de grupos focais, em que se pôde testar hipóteses e debater com detalhes as soluções propostas (Barbero & Vieira, 2015, p. 137).

Porém, continuaram com um preço superior à média do setor na empresa Alfa, apesar de ter gerado inovação, a empresa não conseguiu reduzir o preço e gerar mais clientes, ao contrário do que garante a EOA – quebrar o paradigma do «*trade-off* valor-custo – face ao que se acredita ser possível, oferecer mais valor a custos mais altos ou mantendo-se o valor a custos menores»

(Kim & Mauborgne, 2005, p. 43). Todavia, «em alguns casos, os participantes afirmaram que pagariam até 20% mais pelo produto caso se apresentasse uma melhora considerável» (Barbero & Vieira, 2015, p. 145) apesar do preço da empresa Alfa continuar superior ao da média do setor, mas identificaram ainda um fator crítico, «a dosimetria ao quantificar a posição da empresa relativamente a cada atributo e em relação à concorrência, isto é, a maneira como um atributo era escrito influenciava diretamente a matriz elevar-reduzir-eliminar-criar», ou seja, a matriz da EOA de Kim & Mauborgne (Barbero & Vieira, 2015, p. 145).

Ainda assim, a empresa Alfa potenciou um conjunto de soluções “fora da caixa” em engenharia, eliminou recursos humanos externos, reduziu as reclamações, elevou a satisfação dos clientes e personalizou um modelo de entrega único, «redefiniu estratégias competitivas, reduzindo a sua exposição à rivalidade tipicamente encontrada em setores maduros [...] o resultado global foi 1,8% superior à pesquisa anterior à intervenção [...] A construção da curva pelo de grupo de 23 colaboradores gerou “*sensemaking*”» (Barbero & Vieira, 2015, p. 135; 145).

3 Análise Crítica e Discussão dos Resultados

A escola do posicionamento olha para dados estabelecidos que são analisados e alimentados na caixa-preta de tomada de estratégia, e a escola de planeamento olha um pouco à frente, para programar as estratégias criadas de outras maneiras, já a escola de design olha mais além para uma perspectiva estratégica (Mintzberg & Lampel, 1999, p. 27).

Se há empresas que passam o tempo a fazer análise competitiva, já outras são as primeiras a arriscarem e a darem o primeiro passo.

A escola do posicionamento focaliza a sua atenção em estratégias genéricas, em indústrias estabelecidas, em grupos já formados e em dados já factuais. O estudo de categorias já estabelecidas desencoraja a criação de novas categorias. A BCG teria chamado a Honda de “cão” quando esta entrou no mercado americano de motos em 1959. O mercado estava estabelecido [...] e a Honda era um participante insignificante. Porém, em parte pela criação de um novo mercado para motos pequenas dirigidas por americanos comuns o cão transformou-se em estrela: conquistou uma enorme parcela de um novo negócio em crescimento criado por ela mesma. (Ironicamente, anos depois um relatório da BCG elogiava este comportamento como sendo exemplar de posicionamento. [...] Mas, [...] o sucesso da Honda teve muito mais a ver com aprendizagem do que com posicionamento.) No seu lado dinâmico, a escola de posicionamento pode ter uma categoria denominada “vantagem do primeiro a mover-se” (Mintzberg, Henry.; Ahlstran, 2000, p. 94).

Presentemente, ao estudar-se aqui as diferenças entre as estratégias constatamos o quão crucial e elementar é a profícua criatividade:

a escola do design promoveu a estratégia como perspectiva e encorajou sua conceção criativa. Focalizando as estratégias como sendo genéricas, o efeito da escola de posicionamento pode ter sido exatamente o oposto. As empresas podem ser levadas para comportamentos que são genéricos em seus detalhes, assim como em sua orientação. Basta olhar para todas as imitações e todo o benchmarking que ocorrem nas empresas atualmente. O mesmo problema parece ocorrer em pesquisa académica, quando ela favorece a classificação das estratégias em categorias, em vez de estudar as subtis diferenças entre elas (Mintzberg , AHLSTRAND , & Lampel, 2000, p. 93).

3.1 Estratégia Genéricas de Porter

De acordo com Porter em 1980, «para que as empresas possam competir com sucesso e alcançar lucro acima da média, elas precisam escolher uma das três posições estratégicas: liderança de custo, diferenciação e foco» (Firoz Suleman et al., 2019, p. 167), apesar de a literatura existente (por exemplo, Rashidirad, Salimian, Soltani e Fazeli, 2017) mostrar que «é muito improvável que um e-business sem uma estratégia competitiva clara tenha um desempenho superior» (Firoz Suleman et al., 2019, p. 167). Logo, «embora a estratégia de liderança de custos seja capaz de gerar maior desempenho, procurar uma estratégia de diferenciação pode ser mais vantajoso e sustentável para empresas puramente online em comparação com a estratégia de liderança em custos» (Firoz Suleman et al., 2019, p. 167).

Contudo, ainda que existam vários estudos «sugerindo o impacto positivo de estratégias genéricas no desempenho da empresa [Allen & Helms, 2006; Banker, Mashruwala, & Tripathy, 2014; Dess & Davis, 1984; Kinyuira, 2014; Powers & Hahn, 2004], a pesquisa sobre o contexto do e-business ainda é vaga» (Firoz Suleman et al., 2019, p.167).

Porter assume que «somente umas poucas estratégias “genéricas” sobrevivem à concorrência a longo prazo. Esta noção, como a dos blocos de construção de Clausewitz, é o que realmente define a escola de posicionamento» (Mintzberg, Henry.; Ahlstran, 2000, p. 83).

Relativamente à vantagem competitiva Porter afirmou

que existem apenas dois “tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação” (1985:11). Estas combinam com o “foco” de uma determinada empresa - a gama de segmentos de mercado visados - para produzir “três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média numa indústria: liderança em custo, diferenciação e foco” (isto é, foco estreito). Para Porter, “ser tudo para todos é uma receita para mediocridade estratégica e desempenho abaixo da média”; as empresas precisam “fazer uma opção” para obter vantagem competitiva. Ou, em palavras que se tornaram mais controversas, “uma empresa que se engaja nas duas estratégias genéricas, mas não consegue alcançar nenhuma delas, está atolada no meio” (Mintzberg, Henry.; Ahlstran, 2000, p. 83).

Relativamente à vontade e compromisso das pessoas

Brunsson comparou um “comportamento do tipo que cria comprometimento”, que é mais um ato de vontade que um processo cognitivo, com “um comportamento de escrutínio crítico”, o qual despreza o “envolvimento emocional” e está “mais disposto a rejeitar do que a aceitar” (1976:12). Em outras palavras, os cálculos dos analistas podem afastar o comprometimento dos agentes. Por isso não existe uma estratégia ótima, elaborada antecipadamente. Uma estratégia de sucesso é aquela que pessoas empenhadas enchem de energia: elas a tornam boa tornando-a real - e talvez a si mesmos. Não é a mesma coisa que afirmar, como fez Porter recentemente, que “fatores (ativos, pessoas) podem e devem ser reunidos e acumulados” (1997: 162) citado por Mintzberg, Henry.; Ahlstran, (2000, p. 92).

«Na estratégia competitiva, parece haver um limite para o número de empresas sustentáveis» (Burke et al., 2016, p. 142).

3.2 Oceano Azul

S. Kim et al. (2008) e Khalifa (2009) realizaram estudos empíricos na tentativa de quantificar a tela da estratégia adotando diferentes abordagens analíticas e estatísticas [...] Desnataret al. (2008) aplicaram a matriz ERRC (Eliminar-Reduzir-Aumentar-Criar) e o Quality Function Deployment (QFD) a um modelo de matriz e transformaram num pacote de software conhecido como Value Innovation Requirements Engineering (VIRE) para identificar, analisar e validar novos valores do cliente para design e desenvolvimento de produtos. [...] um modelo conceptual é necessário para identificar e quantificar os fatores concorrentes na tela de estratégia para aumentar a validade do processo de estratégia do oceano azul existente (Hong et al., 2011, p 89).

No entanto, segundo o estudo empírico de Burke et al., (2016, p. 144) «O oceano azul funcionou na medida em que encontramos uma relação positiva de longo prazo entre o número de empresas e os lucros médios». Descobriram que havia oportunidades de mercado inexploradas suficientes para evitar os efeitos competitivos negativos sobre os lucros médios que normalmente se associam a um número maior de empresas numa indústria. No entanto, os resultados não apoiam as afirmações dos proponentes da estratégia do oceano azul de que ela “torna a competição irrelevante”.

«Cohen e Levinthal [1990], Zollo e Winter [2002] e Kim e Mauborgne [2005] enfatizam o papel crítico desempenhado pela aprendizagem e gestão de informações» (Burke et al., 2016, p. 124).

Relativamente ao processo de imitação, «Porter em [1980, 1985] declarou que esse processo acontece rapidamente» (Burke et al., 2016, p. 124).

3.3 Síntese

Ainda que ambas as estratégias sejam contestadas, é evidente e obrigatória a sua justaposição na prossecução dos objetivos de qualquer empresa que pretenda ser bem-sucedida. Apesar da durabilidade da estratégia competitiva à luz da qual se fundamenta a existência de empresas líderes pelo custo a curto prazo, assiste-se a uma mudança de paradigma que justifica a EOA no sentido da inovação de valor e maior retorno de investimento a longo prazo.

«Algumas das mais famosas batalhas em negócios e na guerra foram vencidas, não fazendo as coisas corretamente, seguindo a sabedoria aceita, mas rompendo com os padrões estabelecidos – **criando as categorias**» (Mintzberg , AHLSTRAND , & Lampel, 2000, p. 93).

4 A Criação de uma Hipótese

Todos os estudos começam com uma hipótese, gerada através de curiosidade, de um “palpite”, uma previsão, uma intuição, sobre o que acontecerá – “se eu fizer alguma coisa”. Então, a regra geral para um estudo pode ser: acredito que [determinada ação] resultará em [o que pode acontecer].

Introdução ao Teste de Hipóteses

H₀ nula: normalmente é formalizada como uma igualdade, em que nada se passa, digamos assim. Regra geral é o ponto de partida, onde **não se observa nada estatisticamente válido** (forte) que justifique rejeitar esta hipótese. Admitimos que as variáveis, “(…)” e “(…)” são independentes até prova em contrário. Aceitar a hipótese **nula:** (não rejeitamos) – quando p-value é $> 0,05$ (**nível de significância do teste**).

H₁ alternativa: é o que normalmente queremos provar. Se os dados observados na amostra estiverem “ **muito**” **diferentes** (fonte empírica **estatisticamente forte**) dos que seriam expectáveis, caso as variáveis sejam independentes, então iremos rejeitar a hipótese nula e aceitar/provar a hipótese alternativa pelos dados observados. Portanto, os nossos dados têm de ser estatisticamente fortes no sentido de: **rejeitar a hipótese nula** e, por conseguinte, **aceitar a hipótese alternativa** – quando p-value é $< 0,05$ (**nível de significância do teste**).

H₀ nula: variáveis “[...]” e “[...]” são **independentes** (**NÃO** há relação entre elas).

H₁ alternativa: variáveis “[...]” e “[...]” são **dependentes** (**HÁ** relação entre elas).

Sobre o nível de significância: habitualmente, recorre-se a um nível de significância de 5% = 0,05 (outros valores possíveis seriam 1% = 0,01 ou 10% = 0,10).

Rejeitar a hipótese nula: **aceitar a hipótese alternativa** – quando p-value é $< 0,05$.

Aceitar a hipótese nula: (não rejeitamos) – quando p-value é $> 0,05$.

4.1 O Dilema da Gestão Estratégica na Indústria Cinematográfica 1972/2023

De acordo com “O Dilema da Gestão Estratégica - Entre as Forças de Porter e o Oceano Azul”, em título nesta dissertação, o quesito preliminar que agora se coloca é o seguinte:

o que é que acontece se um produtor com a responsabilidade de selecionar e financiar uma produção cinematográfica em Hollywood, tiver de optar entre: produzir um filme baseado num “argumento adaptado” ou produzir um filme baseado num “argumento original”?

- Prefere financiar uma produção cinematográfica adaptada a partir de um livro?
- Ou prefere financiar uma produção cinematográfica totalmente original?

O nosso principal objetivo será compreender a informação financeira obtida procurando gerar o melhor retorno de investimento possível, minimizando o custo de produção e, por conseguinte, maximizando o rendimento.

Assim, vamos descobrir, ao produzir-se uma obra cinematográfica, em qual das duas categorias compensa mais investir:

- a) se na produção de um filme através de um argumento adaptado,
- b) se na produção de um filme através de um argumento original.
- c) e ainda, onde está o oceano vermelho e onde está o oceano azul.

Neste sentido, levamos a conhecer neste singular estudo empírico – O Impacto Financeiro na Indústria Cinematográfica à Luz da Academia de Artes e Ciências Cinematográficas dos Estados Unidos (*Academy of Motion Picture Arts and Sciences – AMPAS*) e dos Prémios da Academia (*Academy Award*), sobejamente conhecidos como: Óscares da Academia.

Desde 1935 que a Price Waterhouse (agora PwC) é contratada para contagem os votos, pelo que o atributo qualidade é, *per se*, um dado adquirido perante as produções indicadas para nomeação, atualmente avaliadas por oito mil membros da (AMPAS), cuja sede é em Beverly Hills, Califórnia, com realizadores integrados nos quadros oriundos de mais de 36 países.

A inspiração promovida por duas categorias de produtos cinematográficos através de dados referentes aos últimos 51 Anos, obtidos manualmente neste estudo, resulta em duas amostras independentes e conjugadas, reunindo 510 obras num total de 468 observações:

230 Argumentos Adaptados versus 231 Argumentos Originais, entre os anos de 1972 e 2023, inclusive. Os valores apresentam-se em milhares e milhões de dólares americanos, ao ano, no que diz respeito aos custos de produção e receitas de bilheteiras.

4.1.1 Análise de Dados em Jamovi

Como ponto de partida e objetivo deste plano de investigação temos duas amostras independentes, isto é, duas categorias de Argumentos:

- Adaptados
- Originais

O que significa que temos para resolver:

um **Problema da Comparação de Médias de Duas Amostras Independentes** (porque existem dois grupos de categorias com propriedades diferentes) – Argumentos **Adaptados** vs. Argumentos **Originais**.

4.1.2 Tipo de Dados e Escala (geral)

- I. **Quantitativos** – Variáveis **Contínuas** – em escala absoluta, ou de razão
 - ✓ Ano (cerimónia da entrega do prémio = período total da amostra 51 anos)
 - ✓ Despesa
 - ✓ Rendimento
 - ✓ Valor do Retorno do Investimento Percentual (ROI %).
- II. **Qualitativos** – escala nominal (não ordenável)
 - ✓ Categoria de Argumento Adaptado
 - ✓ Categoria de Argumento Original
 - ✓ Prémio Melhor Filme (variável binária: sim ou não; é um tipo de dado inteiro)
 - ✓ Prémio Melhor Argumento (variável binária: sim ou não; é um tipo de dado inteiro)
- i. **Qualitativos** (outros, em **classes de intervalos**) – escala ordinal (ordenável)
 - ✓ Níveis de Despesa (por patamares ou classes de intervalos)
 - ✓ Níveis de Rendimento (por patamares ou classes de intervalos)
 - ✓ Níveis de ROI (por patamares ou classes de intervalos)

Vamos ver qual ou quais os testes a escolher atendendo à natureza das variáveis.

4.1.3 Estatísticas Descritivas

Foi considerado um ficheiro original produzido manualmente, a partir do Excel, inserindo-se a respetiva a folha de cálculo no programa JAMOV. A ação seguinte foi: Explorar → Descritivas → Despesa (variáveis) em função / do argumento (género). Bar Plots → Bar Plot (Gráfico de Barras – assinalar visto para apresentação do mesmo).

- Argumento & Despesa
- Argumento & Rendimento
- Argumento & ROI

4.1.3.1 Custo de Produção

“Budget”

Os argumentos **originais** têm a liderança no custo.

Quadro 1 - Estatísticas Descritivas: Argumentos vs Custo

Descriptives		
	ARGUMENTO	DESPESA
N	Adaptado	240
	Original	243
Missing	Adaptado	20
	Original	17
Mean	Adaptado	2.53e+7
	Original	2.13e+7
Median	Adaptado	1.50e+7
	Original	12000000
Mode	Adaptado	2.50e+7
	Original	1.50e+7
Sum	Adaptado	6.07e+9
	Original	5.17e+9
Standard deviation	Adaptado	3.15e+7
	Original	2.96e+7
Variance	Adaptado	9.93e+14
	Original	8.76e+14
Range	Adaptado	199250000
	Original	179770000
Minimum	Adaptado	750000
	Original	230000
Maximum	Adaptado	200000000
	Original	180000000
Shapiro-Wilk W	Adaptado	0.685
	Original	0.613
Shapiro-Wilk p	Adaptado	< .001
	Original	< .001

Fonte: Jamovi; elaboração própria

Um argumento **original** tem [em média; na mediana; no mínimo] um **< custo de produção** que um argumento adaptado.

A média do custo de produção:

- ✓ para um “argumento **original**” é \$21 262 542,91.
- para um “argumento adaptado” é \$25 271 947,66.

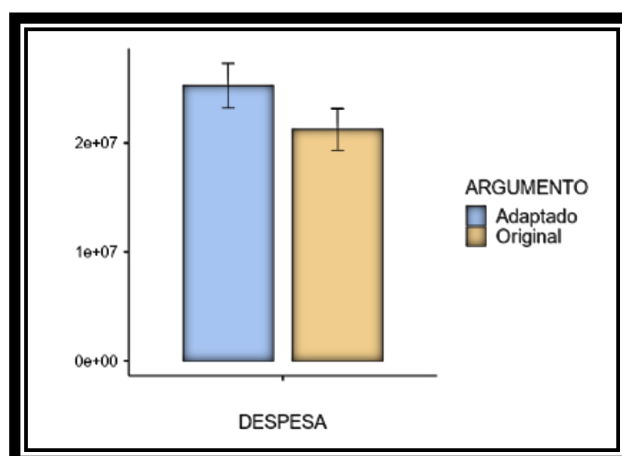
A mediana do custo de produção:

- ✓ para um “argumento **original**” é \$12 000 000,00.
- para um “argumento adaptado” é \$15 000 000,00.

O mínimo do custo de produção:

- ✓ para um “argumento **original**” é \$230 000,00 e com ROI de 1187,17%.
- para um “argumento adaptado” é \$750 000,00 mas sem ROI com um prejuízo em (46,57%).

Gráfico de Barras 1 - Custo entre Adaptados e Originais



Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.3.2 Rendimento Receitas Bilheteira Mundial

“Box Office”

Os argumentos **adaptados** têm a liderança no rendimento.

Quadro 2 - Estatísticas Descritivas: Argumentos vs Rendimento

Descriptives		
	ARGUMENTO	RENDIMENTO
N	Adaptado	248
	Original	256
Missing	Adaptado	12
	Original	4
Mean	Adaptado	1.18e+8
	Original	1.15e+8
Median	Adaptado	4.94e+7
	Original	4.64e+7
Mode	Adaptado	1.00e+7 *
	Original	1.50e+6
Sum	Adaptado	2.93e+10
	Original	2.94e+10
Standard deviation	Adaptado	1.94e+8
	Original	1.68e+8
Variance	Adaptado	3.75e+16
	Original	2.83e+16
Range	Adaptado	1493487014
	Original	940340237
Minimum	Adaptado	4844
	Original	12408
Maximum	Adaptado	1493491858
	Original	940352645
Shapiro-Wilk W	Adaptado	0.578
	Original	0.671
Shapiro-Wilk p	Adaptado	< .001
	Original	< .001

Fonte: Jamovi; elaboração própria

Um argumento **adaptado** tem [em média; na mediana; no máximo], um **rendimento** > que um argumento original.

A **média** das **receitas** de bilheteira:

para um “argumento original” é \$114 903 479,71.

- ✓ para um “argumento **adaptado**” é **\$118 048 435,77**.

A **mediana** das **receitas** de bilheteira:

para um “argumento original” é \$46 421 909,50.

- ✓ para um “argumento **adaptado**” é **\$49 362 076,00**.

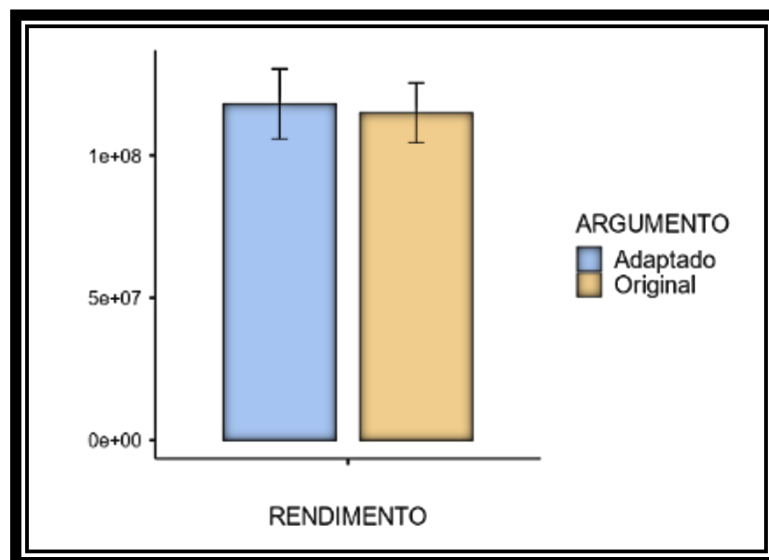
O **máximo** das **receitas** de bilheteira:

obtido por uma única produção

para um argumento original é \$940 352 645,00.

- ✓ para um argumento **adaptado** é **\$1 493 491 858,00**.

Gráfico de Barras 2 - Rendimento entre Adaptados e Originais



Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.3.3 Retorno do Investimento (ROI)

“Return of the Investment”

Os argumentos **originais** têm a liderança no retorno do investimento.

Quadro 3 - Estatísticas Descritivas: Argumentos vs ROI%

Descriptives		
	ARGUMENTO	ROI %
N	Adaptado	232
	Original	243
Missing	Adaptado	28
	Original	17
Mean	Adaptado	5.65
	Original	8.79
Median	Adaptado	3.35
	Original	3.63
Mode	Adaptado	-0.999 *
	Original	-0.997 *
Sum	Adaptado	1310
	Original	2137
Standard deviation	Adaptado	7.30
	Original	21.3
Variance	Adaptado	53.2
	Original	455
Range	Adaptado	41.7
	Original	225
Minimum	Adaptado	-0.999
	Original	-0.997
Maximum	Adaptado	40.7
	Original	224
Shapiro-Wilk W	Adaptado	0.748
	Original	0.375
Shapiro-Wilk p	Adaptado	< .001
	Original	< .001

Fonte: Jamovi; elaboração própria

Um argumento **original** tem [em média; na mediana; no máximo], um **ROI** > que um argumento adaptado

A **média** do **ROI**:

- ✓ para um “argumento **original**” é **879,28%**.
- para um “argumento adaptado” é 564,54%.

A **mediana** do **ROI**:

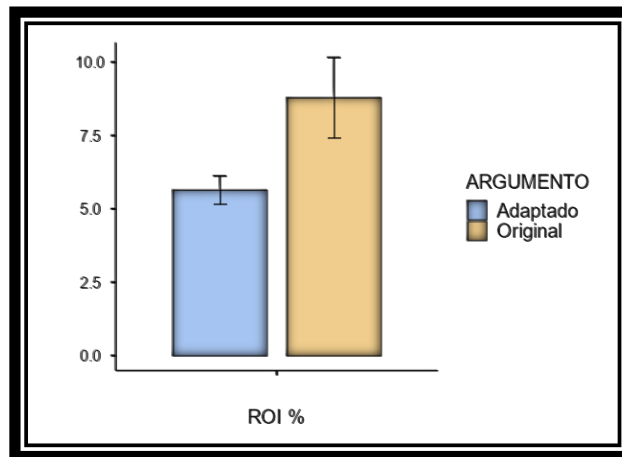
- ✓ para um “argumento **original**” é **363%**.
- para um “argumento adaptado” é 335%.

O **máximo** do **ROI**:

obtido por uma única produção

- para um argumento **original** é **22400,00%**.
- para um argumento adaptado é 4072,36%.

Gráfico de Barras 3 - ROI % entre Adaptados e Originais



Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.4 Resultados

- Liderança no CUSTO: **ORIGINAIS**.
- Liderança no RENDIMENTO: **ADAPTADOS**.
- Liderança no RETORNO DO INVESTIMENTO: **ORIGINAIS**.

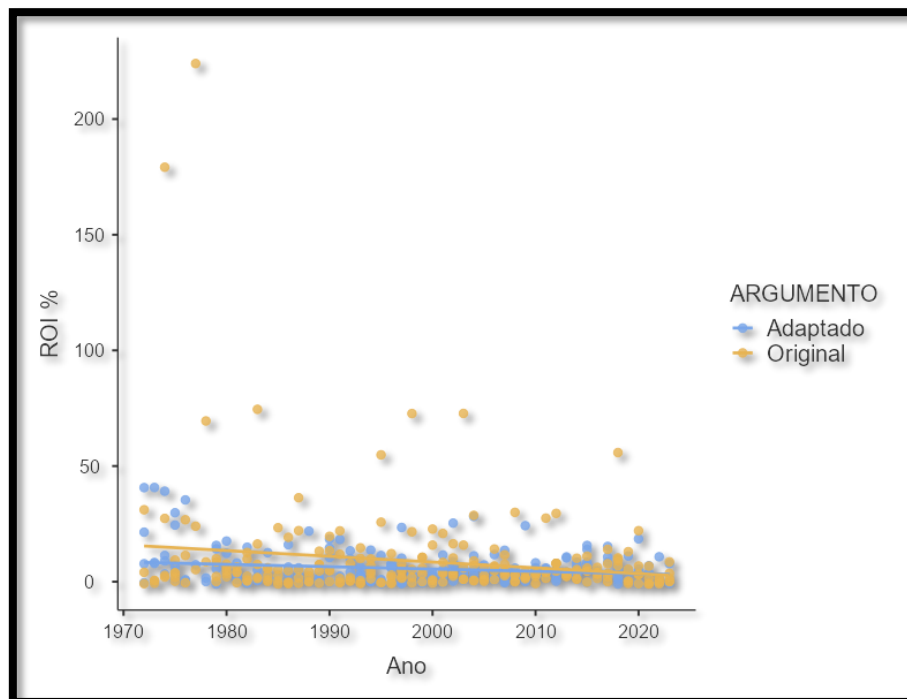
4.1.5 Linha de Regressão Linear

Adiante, será exibida a relação entre **duas variáveis quantitativas e uma variável de grupo** Argumentos.

4.1.5.1 ROI e ANO

Verifica-se no gráfico seguinte, por um lado, a dispersão de valores relacionados com alguns argumentos originais que se destacam, com um elevado Retorno do Investimento percentual (ROI %) entre 1972-2023. Por outro lado, ao longo das décadas, o próprio ROI%, de uma forma geral, quer dos argumentos adaptados quer dos argumentos originais, apresenta em ambos curvas de valor descendentes, convergindo gradualmente até ao ano 2010, entrando as duas categorias de argumentos em sobreposição já em 2020 (no mesmo ano em que a Organização Mundial de Saúde declarou a 11/03/2020 caracterizar a COVID-19 como uma pandemia).

Gráfico 1 - Dispersão com Linha de Regressão Linear - ROI % Adaptados vs. Originais (1972-2023)

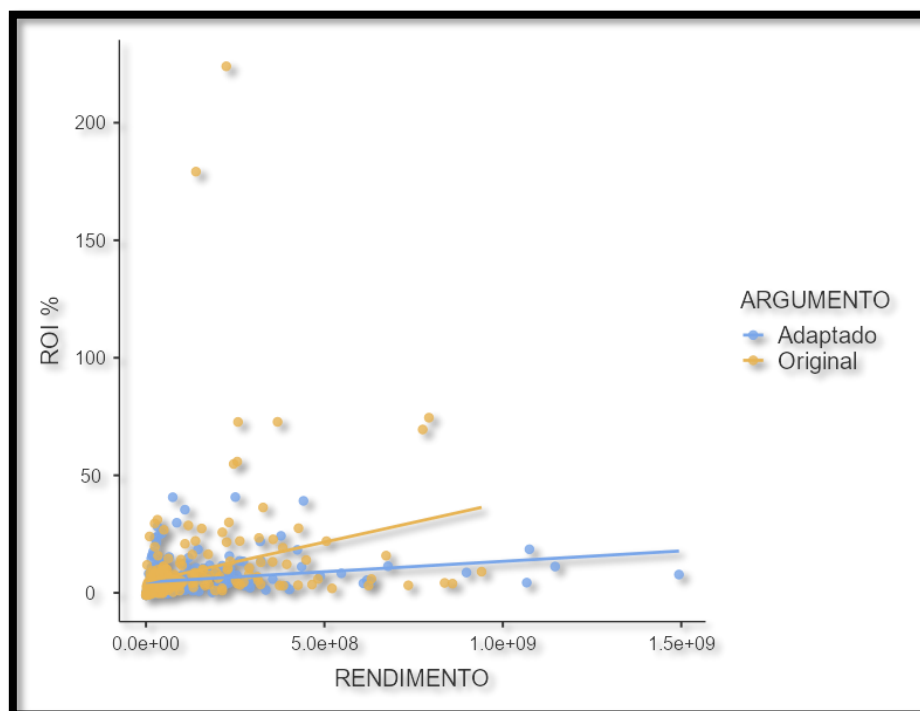


Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.5.2 ROI e Rendimento

Os argumentos **adaptados** têm a **liderança** no **rendimento**. Porém, menor ROI.

Gráfico 2 - Dispersão com Linha de Regressão Linear - ROI % vs. Rendimento



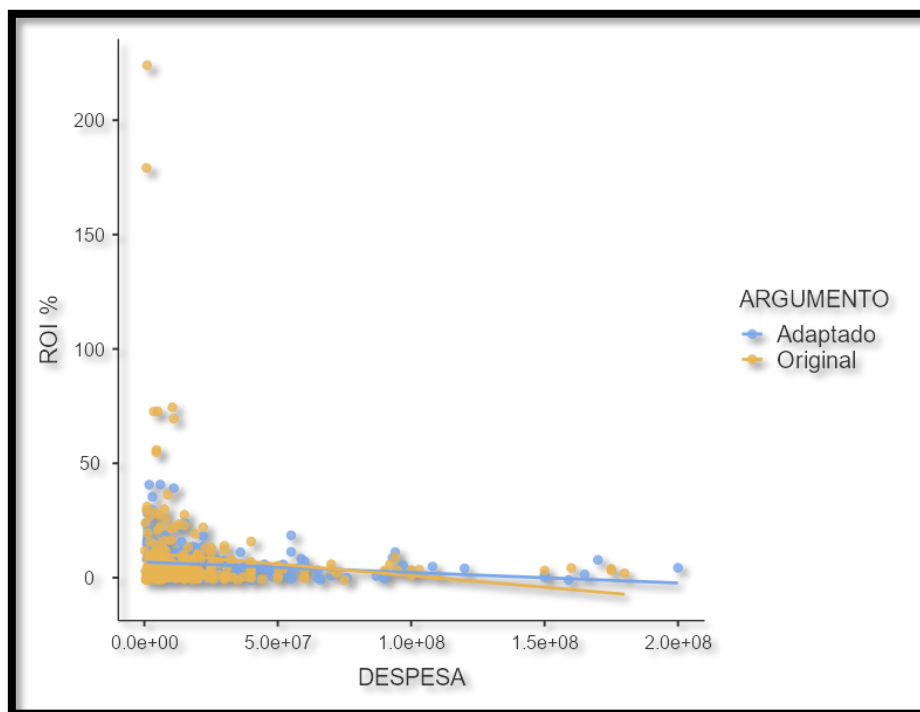
Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.5.3 ROI e Despesa

Os argumentos **originais** têm a liderança no custo.

Correlação linear: quanto menor for a despesa maior o retorno do investimento.

Gráfico 3 - Dispersão com Linha de Regressão Linear - ROI % vs. Despesa

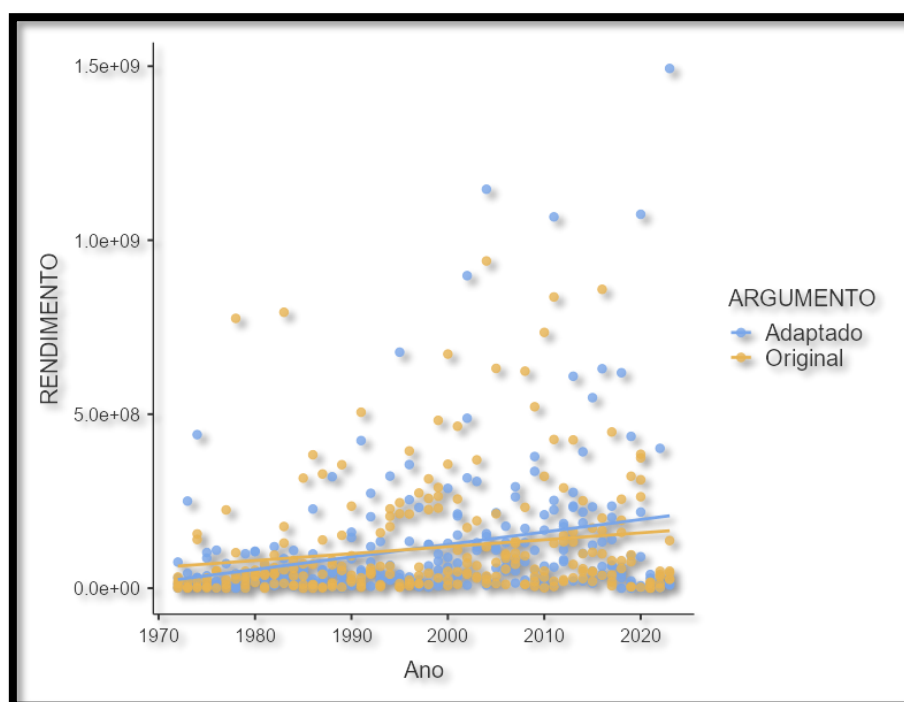


Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.5.4 Rendimento e Ano

Até 1995 os argumentos **originais** têm a **liderança** no **rendimento**, entrando em estagnação até ao ano 2000, colidindo inclusive com a curva de valor ascendente dos argumentos adaptados. Apesar da consistência, na curva de valor ascendente apresentada, somente a partir do ano 2000 os argumentos **adaptados** têm a **liderança** no **rendimento**.

Gráfico 4 - Dispersão com Linha de Regressão Linear - Rendimento vs. Ano

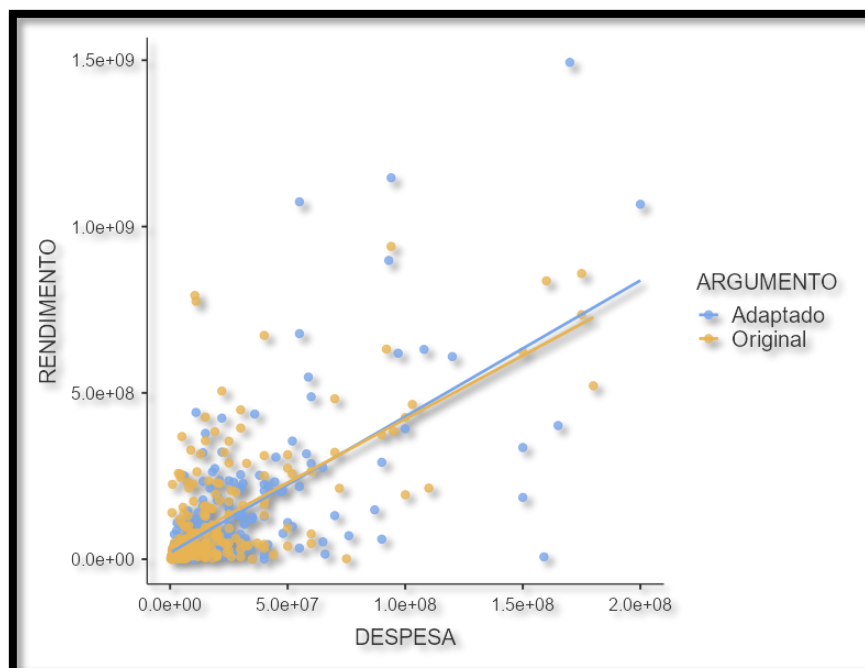


Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.5.5 Rendimento e Despesa

Os argumentos **adaptados** têm a liderança no rendimento. Em contrapartida, apresentam maior despesa (maiores custos de produção).

Gráfico 5 - Dispersão com Linha de Regressão Linear - Rendimento vs. Despesa

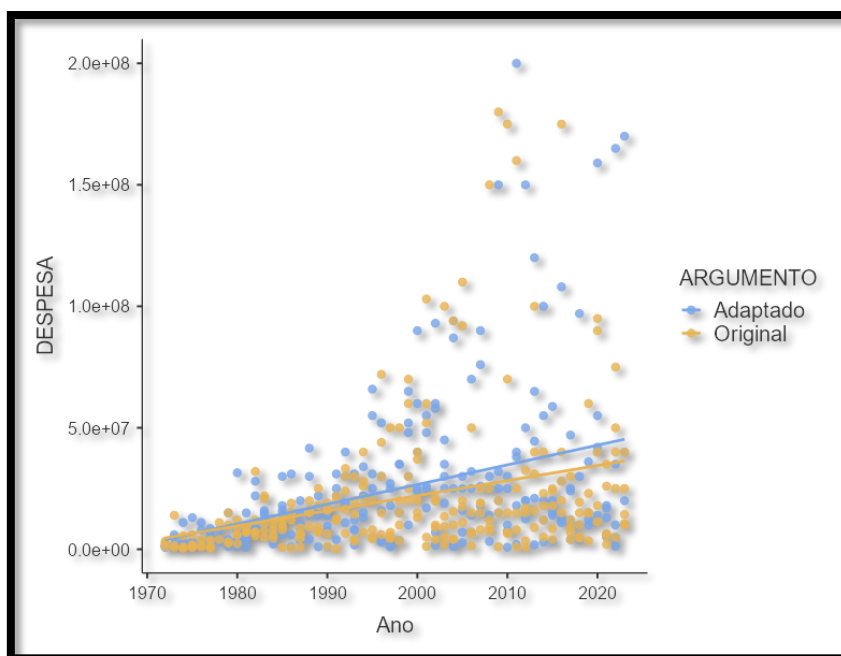


Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.5.6 Despesa e Ano

De modo geral, apesar de se verificar em ambas as categorias um aumento nos custos de produção, os argumentos **originais** apresentam, desde 1980, não só um ligeiro abrandamento como consistência na **liderança** pelo **custo**.

Gráfico 6 - Dispersão com Linha de Regressão Linear - Despesa vs. Ano



Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.6 Teste de Hipóteses – Amostras Independentes

Admitindo que as variáveis “ROI e “Argumentos” são independentes até prova em contrário, mas se os dados observados na amostra estiverem “muito” diferentes dos que seriam expectáveis, caso as variáveis sejam independentes, então iremos rejeitar a hipótese nula e aceitar a hipótese alternativa (aquilo que queremos provar). Assim, partimos da hipótese nula: H_0 nula: variáveis “ROI e “Argumentos” são **independentes** (NÃO há relação entre elas).

H_1 alternativa: variáveis “ROI e “Argumentos” são **dependentes**” (HÁ relação entre elas).

PONTO DE PARTIDA

Um **Problema** da **Comparação** de **Médias** de **Duas Amostras Independentes** (porque existem dois grupos de categorias com propriedades diferentes) – Argumentos **Adaptados** vs. Argumentos **Originais**.

H_0 : $\bar{X}$ ROI dos Argumentos Adaptados – $\bar{X}$ ROI dos Argumentos Originais = 0

H_1 : $\bar{X}$ ROI dos Argumentos Adaptados – $\bar{X}$ ROI dos Argumentos Originais $\neq$ 0

➤ Hipótese **NULA** (H_0 = igualdade)

H_0 : p-value = > 0,05

(é **maior** que 5%), significa que os valores na tabela **não são suficientemente distintos**.

As variáveis, ROI e tipos de Argumento, são **independentes** (não há relação entre elas), até prova em contrário.

Logo, se aceitarmos a Hipótese Nula (H_0), consideramos que as duas variáveis são independentes.

➤ Hipótese **ALTERNATIVA** ($H_1 \neq$ desigualdade)

H₁: p-value = < **0,05**

(é **menor** que 5%), significa que os valores na tabela **são suficientemente distintos**.

As variáveis, ROI e tipos de Argumento, são **dependentes** (há relação entre elas), prova-se o contrário.

Logo, se rejeitarmos a Hipótese Nula (H_0) e aceitarmos a Hipótese Alternativa (H_1), consideramos que as duas variáveis são dependentes.

4.1.7 Resultado (decisão): ROI em função de Argumento

Regra de decisão do teste de hipóteses será: rejeitar a hipótese nula – e, por conseguinte, aceitar a hipótese alternativa – quando p-value for < 0,05 (nível de significância do teste).

✓ Hipótese **ALTERNATIVA** (H_1 desigualdade $\neq$)

H₁: p-value = **0,034** $\Leftrightarrow$ 3,4% < 0,05

(é **menor** que 5%), significa que os valores na tabela **são suficientemente distintos**.

As variáveis ROI e tipo de Argumento cinematográfico, são **DEPENDENTES** (HÁ relação entre elas), prova-se o contrário.

Logo, rejeitamos a Hipótese Nula (H_0) e aceitamos a **Hipótese Alternativa (H_1)**.

Há diferença estatisticamente significativa, atendendo à amostra, do ROI em função do tipo de Argumento. As provas são suficientemente fortes, como veremos na tabela seguinte.

Tabela 1 - Teste - T das Amostras Independentes: Distribuição t de Student – ROI % e Argumentos

Independent Samples T-Test				
		Statistic	df	p
ROI %	Student's t	-2.13 *	473	0.034
* Levene's test is significant (p < .05), suggesting a violation of the assumption of equal variances				

Fonte: Jamovi; elaboração própria

O valor da estatística de teste é negativo. Ao complementarmos a informação obtida, com as anteriores medidas descritivas, concluímos que a razão da diferença negativa está relacionada

com as médias, uma vez que o ROI dos Argumentos Adaptados menos o ROI dos Originais resulta num valor negativo.

4.1.7.1.1 Validação de Pressupostos

Quando temos uma amostra independente, necessitamos validar o pressuposto de normalidade e o pressuposto de homogeneidade de variâncias. Todavia, apesar da explicação seguinte nos próximos 4 subcapítulos, neste estudo não é relevante, porque temos 2 variáveis de grupo com mais de 30 observações [N = 232 argumentos adaptados e 243 argumentos originais], como lembramos, a título de exemplo, na tabela seguinte.

Tabela 2 - Medidas Descritivas

Group Descriptives						
	Group	N	Mean	Median	SD	SE
ROI %	Adaptado	232	5.65	3.35	7.30	0.479
	Original	243	8.79	3.63	21.3	1.37

Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.7.1.2 Normalidade (Shapiro-Wilk)

Tabela 3 - Teste Normalidade (Shapiro-Wilk)

Normality Test (Shapiro-Wilk)		
	W	p
ROI %	0.408	< .001

Note. A low p-value suggests a violation of the assumption of normality

Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.7.1.3 Homogeneidade de Variâncias (Levene)

H_0 : τ^2 Adaptados = τ^2 Originais

H_1 : τ^2 Adaptados $\neq$ τ^2 Originais

Demonstra que não existe igualdade de variâncias, uma vez que o p-value = < **0,01**.

Tabela 4 - Teste Homogeneidade de Variâncias (Levene)

Homogeneity of Variances Test (Levene's)				
	F	df	df2	p
ROI %	11.4	1	473	< .001

Note. A low p-value suggests a violation of the assumption of equal variances

Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.7.1.4 Welch

Face à violação apresentada do referido pressuposto faríamos o **teste t de Welch** que é uma alternativa robusta, ao **teste t de Student**, para a heterogeneidade das variâncias.

Ainda assim, verificar-se-ia, uma vez mais, que o p-value = **0,031** (é **menor** que 5%).

Tabela 5 - Teste t de Welch – ROI % e Argumento

Independent Samples T-Test				
		Statistic	df	p
ROI %	Welch's t	-2.17	300	0.031

Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.7.1.5 U de Mann-Whitney

E, caso os dados não seguissem uma distribuição normal faríamos o seguinte **teste U de Mann-Whitney**, verificando a normalidade através do teste Shapiro-Wilk.

Tabela 6 - Teste U de Mann-Whitney – ROI % e Argumento

Independent Samples T-Test			
		Statistic	p
ROI %	Mann-Whitney U	27389	0.593

Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.8 Resultado: Custo e Rendimento em função de Argumento

Na tabela seguinte verificamos que:

- O **Custo** é independente das categorias de Argumento, i.e., NÃO há diferença significativa no Custo em função das categorias Argumento: $p\text{-value} = 0,150 > 0,05$
- O **Rendimento** é independente do tipo de Argumento, ou seja, não há diferença significativa na rendibilidade em função do tipo de Argumento: $p\text{-value} = 0,846 > 0,05$

Tabela 7 - Teste - T das Amostras Independentes - Rendimento e Despesa

Independent Samples T-Test				
		Statistic	df	p
DESPESA	Student's t	1.441	481	0.150
RENDIMENTO	Student's t	0.195	502	0.846

Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.9 Teste do Qui-quadrado

Teste de associação de duas variáveis qualitativas mais comum:

Teste de associação do qui-quadrado de Pearson.

Esta base de dados, Custo, Rendimento e ROI estão agora distribuídos por classes de intervalos, ou seja, estão distribuídos por níveis/patamares.

4.1.9.1 Tipo de Dados e Escala (específico)

II. **Qualitativos** – escala nominal (não ordenável)

- ✓ Categoria de Argumento Adaptado
- ✓ Categoria de Argumento Original
- ✓ Prémio Melhor Filme (variável binária: sim ou não; é um tipo de dado inteiro)
- ✓ Prémio Melhor Argumento (variável binária: sim ou não; é um tipo de dado inteiro)

i. **Qualitativos** (outros, em **classes de intervalos**) – escala ordinal (ordenável)

- ✓ Despesa (por patamares ou classes de intervalos)
- ✓ Rendimento (por patamares ou classes de intervalos)
- ✓ ROI (por patamares ou classes de intervalos)

4.1.9.2 Estatísticas Descritivas

Neste tipo de teste não faz sentido calcular medidas de tendência central (exemplo: média, mediana, moda) ou de dispersão (ex: desvio padrão, variância) para variáveis qualitativas.

Na tabela seguinte, N significa: observações, relacionadas com os géneros de argumentos.
Missing significa: valores em falta.

Tabela 8 - Estatísticas Descritivas: Níveis Despesa, Rendimento, ROI

Descriptives				
	Argumento	Níveis Despesa	Níveis Rendimento	Níveis ROI %
N	Adaptado	240	248	232
	Original	243	256	243
Missing	Adaptado	20	12	28
	Original	17	4	17

Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.9.2.1 Tabela de frequências e gráfico de barras – Despesas

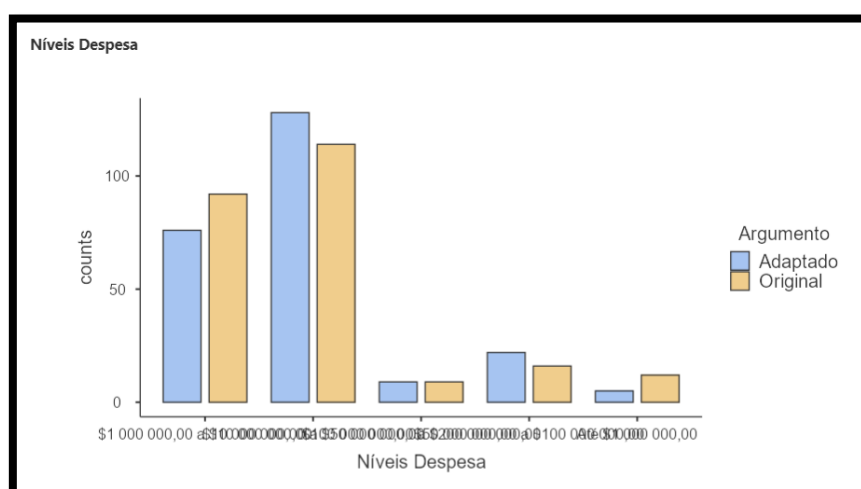
Divididas pela categoria de argumento (adaptado/original)

Tabela 9 - Frequências da Despesa

Frequencies of Níveis Despesa		
Níveis Despesa	Argumento	
	Adaptado	Original
\$1 000 000,00 a \$10 000 000,00	76	92
\$10 000 000,00 a \$50 000 000,00	128	114
\$100 000 000,00 a \$200 000 000,00	9	9
\$50 000 000,00 a \$100 000 000,00	22	16
Até \$1 000 000,00	5	12

Fonte: Jamovi; elaboração própria

Gráfico de Barras 4 – Despesa



Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.9.2.2 Tabela de frequências e gráfico de barras - Rendimentos

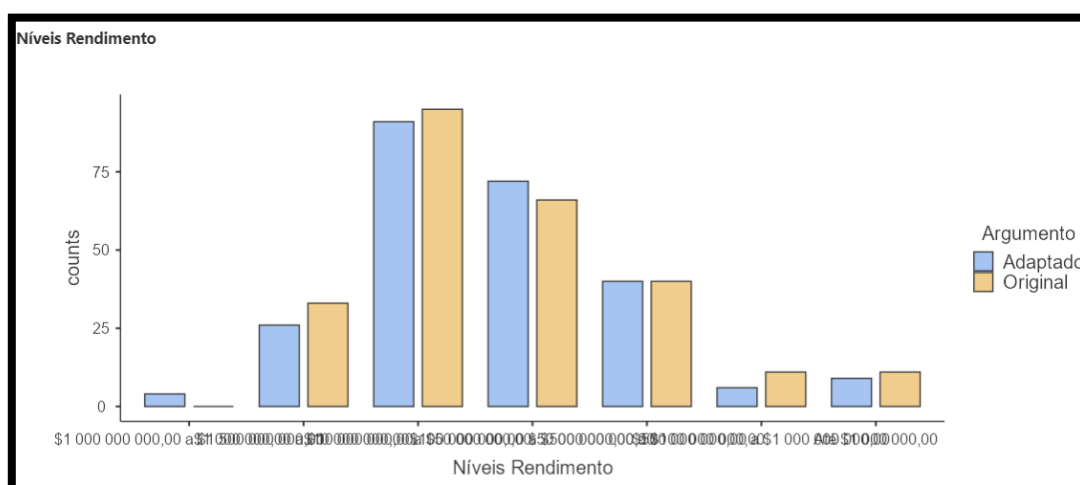
Divididos pela categoria de argumento (adaptado/original)

Tabela 10 - Frequências do Rendimento

Níveis Rendimento	Argumento	
	Adaptado	Original
\$1 000 000 000,00 a \$1 500 000 000,00	4	0
\$1 000 000,00 a \$10 000 000,00	26	33
\$10 000 000,00 a \$50 000 000,00	91	95
\$100 000 000,00 a \$500 000 000,00	72	66
\$50 000 000,00 a \$100 000 000,00	40	40
\$500 000 000,00 a \$1 000 000 000,00	6	11
Até \$1 000 000,00	9	11

Fonte: Jamovi; elaboração própria

Gráfico de Barras 5 - Rendimento



Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.9.2.3 Tabela de frequências e gráfico de barras - Retorno dos Investimentos

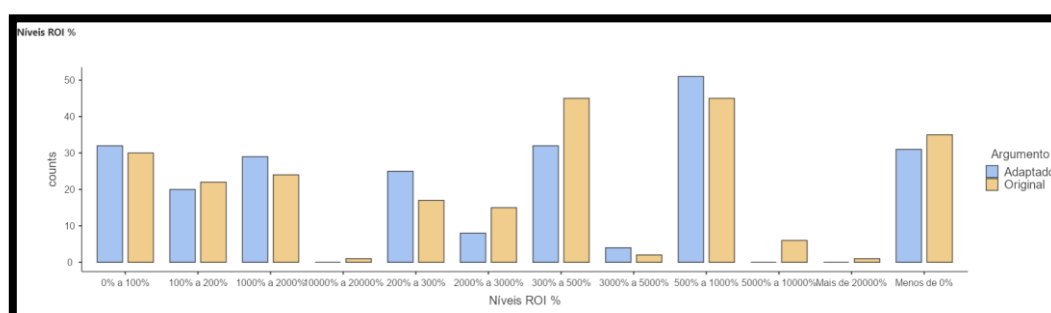
Divididos pela categoria de argumento (adaptado/original)

Tabela 11 - Frequências do ROI

Frequencies of Níveis ROI %		
Níveis ROI %	Argumento	
	Adaptado	Original
0% a 100%	32	30
100% a 200%	20	22
1000% a 2000%	29	24
10000% a 20000%	0	1
200% a 300%	25	17
2000% a 3000%	8	15
300% a 500%	32	45
3000% a 5000%	4	2
500% a 1000%	51	45
5000% a 10000%	0	6
Mais de 20000%	0	1
Menos de 0%	31	35

Fonte: Jamovi; elaboração própria

Gráfico de Barras 6 - ROI



Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.9.3 Rendimento é independente do Argumento?

Realização do teste de associação do chi-quadrado e apresentação da respectiva tabela de contingência e a decisão do teste, relativamente à questão:

– O nível de rendimento é independente do género do argumento?

4.1.9.3.1 Tabela de Contingência (crosstab)

Tabela 12 - Contingência (ou "crosstab")

Contingency Tables			
Níveis Rendimento	Argumento		Total
	Adaptado	Original	
\$1 000 000 000,00 a \$1 500 000 000,00	4	0	4
\$1 000 000,00 a \$10 000 000,00	26	33	59
\$10 000 000,00 a \$50 000 000,00	91	95	186
\$100 000 000,00 a \$500 000 000,00	72	66	138
\$50 000 000,00 a \$100 000 000,00	40	40	80
\$500 000 000,00 a \$1 000 000 000,00	6	11	17
Até \$1 000 000,00	9	11	20
Total	248	256	504

Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.9.3.2 Teste de Associação do Qui-quadrado

Tabela 13 - Teste de associação do Qui-quadrado

χ^2 Tests			
	Value	df	p
χ^2	6.72	6	0.347
N	504		

Fonte: Jamovi; elaboração própria

Value = Valor estatístico

df = N° de graus de liberdade: 6

p = P-value = 0,347 > **0,05**

4.1.9.3.3 Formalização Teste “Hipótese nula” e “Hipótese alternativa”

A hipótese da qual partimos é designada por “Hipótese nula”:

H_0 nula: variáveis “Nível Rendimento e “Argumentos” são **independentes** (não há relação entre elas).

H_1 alternativa: as variáveis “Nível Rendimento e “Argumentos” são **dependentes**” (há relação entre elas).

PONTO DE PARTIDA

H_0 : *Nível de Rendimento – Argumentos = 0*

H_1 : *Nível de Rendimento – Argumentos $\neq$ 0*

Hipótese **NULA** (H_0 = igualdade)

H_0 : p-value = > **0,05**

(é **maior** que 5%), significa que os valores na tabela **não são suficientemente distintos**.

As variáveis, Níveis de Rendimento e tipos de Argumentos, são **independentes** (não há relação entre elas), até prova em contrário.

Logo, se aceitarmos a Hipótese Nula (H_0), consideramos que as duas variáveis são independentes.

Hipótese **ALTERNATIVA** ($H_1 \neq$ desigualdade)

H_1 : p-value = < **0,05**

(é **menor** que 5%), significa que os valores na tabela **são suficientemente distintos**.

As variáveis, Níveis de Rendimento e tipos de Argumentos, são **dependentes** (há relação entre elas), prova-se o contrário.

Logo, se rejeitarmos a Hipótese Nula (H_0) e aceitarmos a Hipótese Alternativa (H_1), consideramos que as duas variáveis são dependentes.

4.1.10 Resultado do Teste de Hipóteses - Decisão

Regra de decisão do teste de hipóteses será: rejeitar a hipótese nula – e, por conseguinte, aceitar a hipótese alternativa – quando p-value for < 0,05 (nível de significância do teste).

Hipótese **NULA** (H_0 = igualdade)

H_0 : p-value = **0,347** <=> 34,7% > **0,05**

(é **maior** que 5%), significa que os valores na tabela **não são suficientemente distintos**.

As variáveis, Níveis de Rendimento e tipos de Argumentos, são **independentes** (não há relação entre elas), não se prova o contrário.

Logo, aceitamos (não rejeitamos) a **Hipótese Nula (H_0)**.

Em suma, o tipo de argumento não afeta a distribuição relativamente ao rendimento, ou seja, os valores na tabela de contingência não são suficientemente distintos quanto à sua distribuição independentemente do tipo de argumento.

4.1.10.1 Melhor Filme é independente do Melhor Argumento?

Realização do teste de associação do chi-quadrado e apresentação da respetiva tabela de contingência e a decisão do teste, relativamente à questão:

– O prémio de melhor filme é independente do prémio de melhor argumento?

Tabela 14 - Estatísticas Descritivas - Melhor Filme Melhor Argumento

Descriptives		
	Melhor_Filme	Melhor_Argumento
N	520	520
Missing	0	0

Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.10.1.1 Tabela de Contingência (crosstab)

Tabela 14 - Contingência (ou "crosstab") Melhor Filme Melhor Argumento

Contingency Tables			
Melhor_Filme	Melhor_Argumento		Total
	Não	Sim	
Não	405	64	469
Sim	13	38	51
Total	418	102	520

Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.10.1.2 Teste de Associação do Qui-quadrado

Tabela 15 - Teste de associação do Qui-quadrado

χ^2 Tests			
	Value	df	p
χ^2	108	1	< .001
N	520		

Fonte: Jamovi; elaboração própria

4.1.10.1.3 Formalização Teste “Hipótese nula” e “Hipótese alternativa”

A hipótese da qual partimos é designada por “Hipótese nula”:

H_0 NULA: variáveis “Melhor Filme” e “Melhor Argumento” são **independentes** (NÃO há relação entre elas).

H_1 ALTERNATIVA: variáveis “Melhor Filme” e “Melhor Argumento” são **dependentes** (HÁ relação entre elas).

PONTO DE PARTIDA

H_0 : *Melhor Filme – Melhor Argumento* = 0

H_1 : *Melhor Filme – Melhor Argumento* $\neq$ 0

Hipótese **NULA** (H_0 = igualdade)

H_0 : p-value = > **0,05**

(**maior** que 5%), significa que os valores na tabela **não são suficientemente distintos**.

As variáveis, Melhor Filme e Melhor Argumento, são **independentes** (não há relação entre elas), até prova em contrário.

Logo, se aceitarmos a Hipótese Nula (H_0), consideramos que as duas variáveis são independentes.

Hipótese **ALTERNATIVA** ($H_1 \neq$ desigualdade)

H_1 : p-value = < **0,05**

(é **menor** que 5%), significa que os valores na tabela **são suficientemente distintos**.

As variáveis, Melhor Filme e Melhor Argumento, são **dependentes** (há relação entre elas), prova-se o contrário.

Logo, se rejeitarmos a Hipótese Nula (H_0) e aceitarmos a Hipótese Alternativa (H_1), consideramos que as duas variáveis são dependentes.

4.1.11 Resultado do Teste de Hipóteses - Decisão

Regra de decisão do teste de hipóteses será: rejeitar a hipótese nula - e, por conseguinte, aceitar a hipótese alternativa – quando p-value for < 0,05 (nível de significância do teste).

Hipótese **ALTERNATIVA** (H_1 desigualdade $\neq$)

H_1 : p-value = **0,001** < **0,05**

(é **menor** que 5%), significa que os valores na tabela **são suficientemente distintos**.

As variáveis Melhor Filme e Melhor Argumento, são **dependentes** (há relação entre elas), prova-se o contrário.

Logo, rejeitamos a Hipótese Nula (H_0) e aceitamos a **Hipótese Alternativa (H_1)**.

Há diferença estatisticamente significativa, atendendo à amostra, do Melhor Filme em função do Melhor Argumento.

5 Análise Crítica e Discussão dos Resultados

Os argumentos **originais** têm a **liderança no custo**. Verifica-se correlação linear na medida em que quanto menor for a despesa maior o retorno do investimento. A minimização do custo de produção é baseada no **Oceano Azul**, um **mercado de obras desconhecidas**, ou seja, **inexistentes**. Apesar de se verificar em ambas as categorias um aumento nos custos de produção, os argumentos **originais** apresentam, desde 1980, não só um ligeiro abrandamento como consistência na **liderança pelo custo**.

Os argumentos **adaptados** têm a **liderança no rendimento**. A maximização do valor esperado relativamente às receitas de bilheteira é baseada no **Oceano Vermelho**, um mercado de obras previamente **conhecidas ou existentes**. Em contrapartida, apresentam **maior despesa (custos de produção)**. Importa referir, apesar da consistência, na curva de valor ascendente, somente a partir do ano 2000 os argumentos **adaptados** têm a **liderança no rendimento**. O **rendimento** é independente das categorias de Argumento, i.e., NÃO há diferença significativa na rendibilidade em função da categoria de Argumento: $p\text{-value} = 0,846 > 0,05$. Logo, o tipo de argumento não afeta a distribuição relativamente ao rendimento, ou seja, os valores na tabela de contingência não são suficientemente distintos quanto à sua distribuição independentemente do tipo de argumento.

Os argumentos **originais** têm a **liderança no retorno do investimento (ROI)**. A maximização do valor esperado relativamente ao ROI é baseada no **Oceano Azul**, um mercado de obras desconhecidas, i.e., inexistentes. O tipo de argumento tem influência no ROI.

Assim, se por um lado, sob a génese do **oceano vermelho**, os argumentos **adaptados** têm a **liderança no rendimento**, por outro lado, sob a génese do **oceano azul** a categoria dos argumentos **originais** tem a **liderança no custo** e, consequentemente, essa mesma categoria de argumentos **originais** tem a **liderança no retorno do investimento**.

Ao longo das décadas, o próprio ROI%, de uma forma geral, quer dos argumentos adaptados quer dos argumentos originais, apresenta em ambas curvas de valor descendentes, convergindo gradualmente até ao ano 2010, entrando as duas categorias de argumentos em sobreposição já em 2020 (fruto do impacto no mesmo ano em que a Organização Mundial de Saúde declarou a 11/03/2020 caracterizar a COVID-19 como uma pandemia).

As variáveis **ROI** e categorias de **Argumento**, são **dependentes**, i.e., HÁ relação entre elas, prova-se o contrário. O **custo** é independente das categorias de Argumento, i.e., NÃO há diferença significativa no custo em função das categorias Argumento: $p\text{-value} = 0,150 > 0,05$. Contudo, há diferença estatisticamente significativa, atendendo à amostra, do Melhor Filme em função do Melhor Argumento.

Steve Jobs, na estratégia da Apple usou efetivamente uma série de sucessos no nível tático inicial (ou seja, *iPod*, *iPad*, *iPhone*) para remodelar o propósito e a identidade da organização. Na verdade, o que foi notável em Jobs como estrategista foi sua capacidade de conduzir *workshops* práticos de desenvolvimento de **produtos** sem perder de vista as questões gerais Isaacson, (2011) citado por Kornberger & Engberg-Pedersen, (2021, p. 9).

Conclusão

Este estudo é sobretudo validado com base nas análises críticas realizadas e sustentado pela literatura científica, apresentando uma decisão que referencia a questão central desta investigação: qual a estratégia chave a adotar.

As empresas, independentemente da sua dimensão, que resistem às atuais e sucessivas crises, são seguramente organizações que pensaram, previamente, na formulação de entre uma das duas opções estratégicas em estudo (genericamente falando) ou a conjugação das mesmas, reiterando axiomas basilares: melhorar a sua posição no mercado «com base no preço ou no valor [...] tecnologias mais avançadas, procurando inovação contínua de produtos, adotando e melhorando as ideias do outro [...] inventar uma nova indústria ou um segmento de mercado distinto [...] nova procura» (Thompson & Strickland, 2012, p. 195).

Barney defendeu em 1996 como «a mais eficaz e durável barreira à imitação a cultura: encoraja a produção de resultados únicos e está cheia de ambiguidade causal» (Mintzberg, Henry.; Ahlstran, 2000, p. 204) ao que Porter nas suas obras em (Porter, Estratégia Competitiva, 1980) e em (Porter, Vantagem Competitiva, 1985) alega que «esse processo acontece rapidamente» (Burke et al., 2016, p. 124). Contudo, «é um processo lento, requer mais ou menos 15 anos» (Burke Andrew , van Stel André, 2010, p. 28) em que o «oceano azul deve gerar uma relação positiva de longo prazo entre o número de empresas e lucros médios» (Burke et al., 2009, p. 12). Mais tarde, Porter (1996, p. 10) referiu que «uma empresa só consegue superar as suas rivais, se puder estabelecer uma diferença e fazê-la perdurar». Logo, «mesmo que as empresas adotem estratégias altamente inovadoras levando a melhor desempenho, a suposição axiomática subjacente da estratégia competitiva é que essas serão vantagens temporárias / transitórias que mais cedo ou mais tarde serão imitadas e aprimoradas por outras empresas» (Buisson e Silberzahn, 2010) De Wit e Meyer 2005 citado por Burke et al., (2016 p. 124).

Assim, a resposta ao desafio deste dilema da gestão estratégica sobre qual a estratégia chave a adotar, «parece envolver a adoção de uma combinação de ambas as estratégias com diferentes ênfases temporais» (Burke et al., 2009, p. 23), a estratégia competitiva e a estratégia do oceano azul, «esse foco na competição na literatura significa que a capacidade das empresas de gerar uma “vantagem competitiva” é o objetivo central que permeia a maioria das áreas de gestão estratégica» De Wit e Meyer 2005 citado por Burke et al., (2016 p. 124).

6.1 Q3 – DECISÃO: Qual a estratégia chave a adotar?

Validando uma gestão estratégica bem-sucedida, a estratégia chave a adotar sugere conjugar a estratégia competitiva e a estratégia do oceano azul, ou seja, temos inicialmente uma relação com o mercado competitivo, através de uma estratégia competitiva baseada pela liderança no

custo, mas positiva. Ainda que o primeiro estágio seja em “oceano vermelho”, será de curto prazo, subvencionando simultaneamente inovação de valor, ponderando a longo prazo um “oceano azul”, isto é, «ter uma estratégia competitiva eficaz oceano vermelho capaz de sobreviver a mercados competitivos no curto prazo é uma forma de financiar o desenvolvimento de oceanos azuis que sustentam a empresa no longo prazo» (Burke et al., 2009, p. 23).

De acordo com Burke et al., (2016, p. 124) «tanto a estratégia competitiva quanto a estratégia do oceano azul enfatizam a importância de as empresas evitarem a competição intensa». Assim, se por um lado, os «praticantes provavelmente preferem evitar o confronto estratégico direto e, em vez disso, concentrarem-se em encontrar uma maneira de se reposicionarem para, em seguida, criar uma inovação segundo a EOA num estágio posterior» (Christodoulou & Langley, 2019, p. 20), por outro lado, numa «estrutura da estratégia competitiva, evitar a competição tem muito a ver com uma visão da empresa baseada em recursos (Penrose, 1959), onde recursos únicos limitam a imitação, criam uma vantagem competitiva sustentável e aumentam os lucros» (Barney, 1991, Amit e Schoemaker, 1993 e Peteraf, 1993), citado por Burke et al., (2016, p. 124).

Não obstante, Brunsson (1997:162) comparou que «os cálculos dos analistas podem afastar o comprometimento dos agentes. Por isso não existe uma estratégia ótima, elaborada antecipadamente. Uma estratégia de sucesso é aquela que pessoas empenhadas encham de energia: elas a tornam boa tornando-a real» citado por Mintzberg, Henry.; Ahlstran, (2000, p. 93). Assim, «a estratégia é impulsionada pela pura criatividade dos gestores, porque eles exploram novas maneiras de fazer as coisas» (Mintzberg & Lampel, 1999, p. 29). Uma «estratégia flexível permite a emergência, o empreendedorismo e o processo corporativo interno para intervir, em contraste com os planos impostos de maneira flexível e rigidamente mantidos» (Werner, 2011, p. 2), pelo que «a capacidade de competir está mais intimamente ligada ao empreendedorismo estratégico [...] as capacidades de inovação estratégica são um fator-chave de sucesso» (Andersen & Strandkov, 2008, p. 791).

6.2 Principais Descobertas desta Análise

«Como pode um desafiante (como uma start-up ou um movimento) ganhar poder num mercado dominado por jogadores estabelecidos? E como esse desafiante pode usar um sucesso tático (numa categoria de produto específica) para reforçar sua posição estratégica no longo prazo?» (Kornberger & Engberg-Pedersen, 2021, p. 10).

Na segunda parte desta investigação, descobrimos como concorrer numa determinada indústria internacional, ou seja, decidir a partir de que tipo de categoria de produto concorrer, maximizando os rendimentos, minimizando os custos, potenciando o retorno de investimento,

compreendendo-se o desempenho financeiro sobre quais são as categorias em estudo que concorrem no oceano vermelho e no oceano azul. Apesar da durabilidade da estratégia competitiva à luz da qual se fundamenta a existência de empresas líderes pelo custo, assiste-se a uma mudança de paradigma que justifica uma estratégia simultânea de diferenciação e custo inspirada na EOA a longo prazo.

Se por um lado, sob a gênese do oceano vermelho, os argumentos adaptados têm a liderança no rendimento, por outro lado, sob a gênese do oceano azul a categoria dos argumentos originais tem a liderança no custo e, conseqüentemente, essa mesma categoria de argumentos originais tem a liderança no retorno do investimento. Porém, ao longo das décadas, o ROI, quer dos argumentos adaptados quer dos argumentos originais, apresenta em ambas as categorias curvas de valor descendentes, convergindo gradualmente até ao ano 2010, entrando as duas categorias de argumentos em sobreposição a partir do ano 2020 (fruto do impacto em que a Organização Mundial de Saúde declarou a 11/03/2020 caracterizar a COVID-19 como uma pandemia). Concluímos que as variáveis ROI e tipo de argumento cinematográfico, são dependentes, ou seja, há diferença significativa no retorno do investimento em função das categorias de argumento. Embora, apesar de o tipo de argumento não afetar significativamente a distribuição relativamente ao rendimento, contudo, há diferença estatisticamente significativa do melhor filme em função do melhor argumento, isto é, são dependentes e o seu conseqüente sucesso também prova isso mesmo.

Numa evidente estratégia de diferenciação (em relação à produção dos produtos em estudo), a liderança no rendimento está sob a gênese do oceano vermelho, apoiada por um mercado explorado de obras previamente publicadas e conhecidas, gerando produtos para a categoria de argumentos adaptados. Por oposição, temos uma evidente (fonte de vantagem competitiva) inspirada numa estratégia simultânea de diferenciação e custo, com liderança no custo e liderança no retorno do investimento estando sob a gênese do oceano azul, suportada por um mercado não explorado de obras não publicadas e desconhecidas, gerando produtos para a categoria de argumentos originais – quebrando o equilíbrio entre custo e valor, assim como as regras da concorrência, «elevando os lucros, o retorno sobre o investimento e outras medidas de desempenho financeiro. [...] A chave para uma estratégia bem-sucedida é apresentar um ou mais elementos estratégicos diferenciadores [...] forjar uma série de movimentos, tanto no mercado quanto internamente» (Pisnar, 2008 p. 6-7).

6.3 Principais Contribuições desta Análise

Na análise crítica da primeira parte desta investigação apurámos que em “Investigando os Padrões para Inovações Orientadas de Valor na Estratégia do Oceano Azul” é estabelecido que

«as variações de atributo que caracterizam as transições para uma nova proposta de valor bem-sucedida apresentam regularidades além do seu setor de mercado» (Borgianni et al., 2012, p. 123). E em “Uma Abordagem de Simulação de Jogos para Entender o Desenvolvimento da Estratégia do Oceano Azul Como Uma Transição da Tradicional Estratégia Competitiva” é esclarecido que a EOA «é uma combinação de inovação de valor e novos mercados, impulsionando um desempenho mais alto sustentado por meio de específicas atividades de marketing [...] existindo um padrão de emergência de ações estratégicas» (Christodoulou & Langley, 2019, p. 20). A análise de Burke et al., (2009, p.1) demonstra que «o oceano azul e as estratégias competitivas sobrepõem-se e os gestores não enfrentam uma decisão discreta de / ou entre / cada estratégia». Um estudo empírico comparando os dois campos foi realizado por Burke Andrew, van Stel André, (2010), testando o modelo no retalho holandês numa indústria altamente competitiva e inovadora, proporcionando-se a publicação do artigo na HBR, Volume 88 - Edição 5 p. 28-29, onde sugerem as empresas consideraram uma mistura das duas abordagens, por exemplo: «ao abrandar o desgaste dos lucros com uma estratégia competitiva eficaz para um mercado existente, podem aumentar os fundos disponíveis para investimentos no oceano azul e, assim, as suas hipóteses de encontrar um mercado inexplorado com muitos consumidores» (Burke Andrew , van Stel André, 2010, p. 28).

«Quando o nível de lucro médio está acima dos níveis sustentáveis, novas empresas entram e os lucros médios caem. Assim, descobrimos que existem forças competitivas, mas também descobrimos que elas são fracas o suficiente – levando cerca de uma geração para consumir os lucros das estratégias de diferenciação – permitindo o uso efetivo genérico da estratégia do oceano azul» (Burke et al., 2016, p. 127).

De acordo com Porter em 1980, «para que as empresas possam competir com sucesso e alcançar lucro acima da média, elas precisam escolher uma das três posições estratégicas: liderança de custo, diferenciação e foco» citado por Firoz Suleman et al., (2019, p. 167), apesar de a literatura existente (por exemplo, Rashidirad, Salimian, Soltani e Fazeli, 2017) mostrar que «é muito improvável que um e-business sem uma estratégia competitiva clara tenha um desempenho superior» (Firoz Suleman et al., 2019, p. 167). Logo, «embora a estratégia de liderança de custos seja capaz de gerar maior desempenho, procurar uma estratégia de diferenciação pode ser mais vantajoso e sustentável para empresas puramente online em comparação com a estratégia de liderança em custos» (Firoz Suleman et al., 2019, p. 167).

Contudo, ainda que existam vários estudos «sugerindo o impacto positivo de estratégias genéricas no desempenho da empresa [Allen & Helms, 2006; Banker, Mashruwala, & Tripathy,

2014; Dess & Davis, 1984; Kinyuira, 2014; Powers & Hahn, 2004], a pesquisa sobre o contexto do e-business ainda é vaga» (Firoz Suleman et al., 2019, p.167).

Porter defende que «“ser tudo para todos” é mediocridade estratégica e desempenho abaixo da média; precisam “fazer uma opção” para obter vantagem competitiva [...] “uma empresa que se engaja nas duas estratégias genéricas, mas não consegue alcançar nenhuma delas, está atolada no meio”» (Mintzberg, Henry.; Ahlstran, 2000, p. 83).

Todavia, «na estratégia competitiva, parece haver um limite para o número de empresas sustentáveis» (Burke et al., 2016, p. 142). Logo «se a estratégia competitiva é a forma dominante de gestão estratégica, então, no curto prazo, um aumento no número de empresas reduz os lucros médios» (Burke et al., 2009, p. 11). Assim, segundo o estudo empírico de Burke et al., (2016, p. 144) «o oceano azul funcionou na medida em que encontramos uma relação positiva de longo prazo entre o número de empresas e os lucros médios», embora «a empresa possa ser obrigada a competir em oceanos vermelhos antes que os frutos das inovações de valor permitam seu acesso ao novo mercado» (Burke et al., 2009, p. 11). Porém, os referidos autores demonstraram-se «surpreendidos ao encontrar provas de que a Estratégia do Oceano Azul é sustentável [...] apesar de os resultados não tornarem a concorrência irrelevante [...] indicando que a estratégia do oceano azul prevaleceu como uma estratégia viável dominante a longo prazo» (Burke et al., 2009, p.1) ao descobrirem que havia oportunidades de mercado inexploradas suficientes.

A inovação de valor não se deixa apagar pelas evidências indicadas para o retalho holandês, dados do período de 1982 a 2000, «as forças competitivas, embora ativas, são dominadas pelos efeitos da inovação de valor que aumentam o desempenho da empresa» (Burke et al., 2009, p. 21). Porém, a Estratégia do Oceano Azul quando enuncia uma proposta à inovação de valor não traz propriamente algo de novo, uma vez que Schumpeter (1934) declarou que «a inovação é o principal motivador para a reformulação do desempenho da empresa» citado por Burke et al., (2009, p. 21).

7 Propostas de Investigações Futuras

Se considerarmos importantes os atuais insights os próximos não serão menos valiosos, na medida de compreendermos como os dados podem contribuir para conhecer melhor os fornecedores e os clientes, através das perguntas certas e da interpretação dos elementos conjugando a previsão de tendências, lidando com a velocidade dos negócios ao criar novos produtos e serviços, melhorando conseqüentemente o relato da informação financeira, de acordo com a eficiência do desempenho empresarial deste tipo de organizações, resultando na eficácia dos criadores tal como na satisfação dos clientes. Transformar dados desconhecidos, aleatórios e complexos, em informação útil, privilegiada, personalizada, familiar e simplificada, auxiliando à tomada da decisão naquele que é – O Dilema da Gestão Estratégica.

7.1 Visão Holística – A Estrutura Estratégica

Partindo das palavras de alguns críticos

a escola de posicionamento pode ser criticada pelos mesmos motivos que as escolas do design e do planeamento [...] na escola do design, a separação entre pensamento e ação - a formulação feita no “topo”, através de pensamento consciente, baseado aqui em análise formal, e a implementação feita mais abaixo, através de ação - pode tornar o processo de criação de estratégias excessivamente deliberado e, assim, prejudicar a aprendizagem estratégica. [...] na escola do planeamento, existem riscos em olhar-se para o futuro extrapolando as tendências do presente, confiar-se excessivamente em dados factuais e no excesso de formalização do processo de criação de estratégias. [...] voltando à grande falácia [...] a análise pode produzir síntese. De facto, Porter afirmou, num artigo de 1987, na revista *The Economist*, que era “a favor de um conjunto de técnicas analíticas para desenvolver estratégias”. Na nossa visão, ninguém jamais desenvolveu uma estratégia através de técnicas analíticas. Injetou informações úteis no processo de criação de estratégia: sim. Extrapolou as estratégias correntes ou copiou as estratégias de um concorrente: sim. Mas desenvolveu uma estratégia: nunca. Como comentou Hamel, em artigo recente na revista *Fortune*, como sendo aplicável ao posicionamento e também ao planeamento: “O segredo sujo da indústria da estratégia é que ela não tem nenhuma teoria de criação de estratégias” (1997:80) citado por Mintzberg, Henry.; Ahlstran, (2000, p. 90).

Relembra-se que «os trabalhos de Kim e Mauborgne foram criticados por serem descritivos, em vez de prescritivos, porque eles mostram muitos estudos de caso de inovações de sucesso e, em seguida, interpretam as histórias de sucesso sob perspectiva Webber (2005)» citado por Hong et al., (2011, p. 88). E mesmo o Professor Michael Porter da Escola de Negócios de Harvard, na sua obra

em particular o seu livro de 1980, seguido por outro, intitulado *Competitive Advantage*, em 1985, ofereceu uma base, em vez de uma estrutura; em outras palavras, um conjunto de conceitos sobre o qual construir e não uma estrutura integrada por si mesma. O mais importante entre esses conceitos

foi seu modelo de análise competitiva, seu conjunto de estratégias genéricas e sua noção da cadeia de valor (Mintzberg, Henry.; Ahlstran, 2000, p. 81).

«Talvez os acadêmicos e consultores possam entender uma ou outra parte do elefante da estratégia. Os executivos, porém, precisam lidar com o animal inteiro» (Mintzberg, Henry; Ahlstran, 2000, p. 84).

Se a formação da estratégia é um projeto de julgamento, uma visão intuitiva e um aprendizagem emergente (Mintzberg & Lampel, 1999, p. 27), a proposta futura de investigação e desenvolvimento não podia ser outra, senão precisamente, a modelização numa tela de criação da estratégia, em três partes, reunindo cientificamente (passo a passo), o melhor do estado da arte, num modelo representativo e explicativo de montante a jusante como materializar uma estratégia: desde a sua génese no que à análise estratégica diz respeito, passando pela formulação da estratégia até à implementação da mesma. Esta estrutura ilustrativa funcionará, per se, como um acelerador de negócios. Esta visão holística é um caso prático a ser encarado para desenvolvimento de uma aplicação enquanto projeto criativo em sede de tese de doutoramento.

Para Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel a obra de Porter, em particular nos seus livros de 1980 e 1985,

ofereceu uma base, em vez de uma estrutura; em outras palavras, um conjunto de conceitos sobre o qual construir e não uma estrutura integrada por si mesma. O mais importante entre esses conceitos foi seu modelo de análise competitiva, seu conjunto de estratégias genéricas e sua noção da cadeia de valor.

Precisamos fazer perguntas melhores e gerar menos hipóteses - para permitir que sejamos puxados por preocupações da vida real em vez de sermos empurrados por conceitos reificados. Precisamos de uma prática melhor, não de uma teoria mais simples. [...] preocupar com o processo e o conteúdo, a estática e a dinâmica, o constrangimento e a inspiração, o cognitivo e o coletivo, o planeado e o aprendido, o económico e o político. [...] dar mais atenção a todo o elefante - à formação da estratégia como um todo. Podemos nunca ver isso completamente, mas certamente podemos ver melhor (Mintzberg & Lampel, 1999, p. 29).

Assim, propõe-se a produção de uma estrutura integrada no âmbito da gestão estratégica.

7.2 Validação do Processo da Formulação da EOA

Foram propostos estudos futuros por Hong et al., (2011, p. 90) que «visem validar o processo de formulação da estratégia do oceano azul existente, desenvolvendo um modelo conceptual identificando e quantificando os fatores concorrentes para construir a tela da estratégia de forma analítica e quantitativa». O resultado esperado principal é substanciar a validade dos fatores.

7.3 Estudo de Caso Múltiplo

Um mapeamento da amostra obtendo a representatividade do ROI, e de outros desempenhos financeiros, mas desta vez por empresas e as suas diferentes geografias, identificando quais as grandes empresas das produções analisadas que concorrem frequentemente no oceano vermelho e quais as que exploram o oceano azul, descobrindo as suas competências-chave por etapas, ou seja, épocas/conjunturas, géneros dos produtos e diferentes geografias, entre as estratégias aqui abordadas, com a otimização da conjugação das duas teorias, analisando, discutindo e quantificando o respetivo impacto e progresso em duas linhas de ação:

1. Quais as diferenças na faturação do volume de negócios e dos custos com as teorias em teste isoladas;
2. Quais as diferenças na faturação do volume de negócios e nos custos com as teorias simultaneamente conjugadas. O resultado será a estratégia chave a adotar, através da fundamentação de elementos que permitam mensurar o efeito da sinergia das teorias.

7.4 O Impacto na Indústria Cinematográfica sobre o Contexto Pandemia

Há ainda espaço para combinar os insights das estratégias aqui analisadas com a Sustentabilidade Corporativa e analisar o impacto no contexto das receitas das bilheteiras da Indústria Cinematográfica, antes, durante e depois da pandemia.

Num mundo em que nada se pode encerrar num só saber, estão na ordem do dia, os termos: sustentabilidade, inovação e empreendedorismo, disruptivo, marketing ou criatividade, *big data* (conjunto de grande volume de dados), *data science* (ciência de dados) e modelos de predição ou preditivos (identificando padrões através de dados do passado prevendo comportamentos).

7.5 Questionário

Um estudo qualitativo (Escala de *Likert*) com duas amostras independentes de argumentos com variáveis nominais qualitativas (género de argumento) e variáveis quantitativas (escala) contínuas (tempo X anos). As Ordinais (qualitativas) são da escala de *Likert*. Utilizar a referida escala para responder a um item de *Likert*, segundo a experiência que cada pessoa teve na aquisição ou fruição de um produto, nomeadamente uma obra cinematográfica. Qual o seu grau de satisfação (sendo 1 e 2 negativo, 3 neutro, 4 e 5 positivo) relativamente a determinadas obras cinematográficas. E qual o seu grau de concordância com esta afirmação: O que é que achou dos seguintes filmes – (1) Péssimo, (2) Mau, (3) nem bom nem mau, (4) Bom, (5) Excelente ou N/S, N/R.

8 Aprendizagem Acadêmica

No âmbito acadêmico estas estratégias confluem no propósito do programa de diversas unidades curriculares, vislumbrando-se qual a estratégia chave a adotar para uma tomada de decisão bem-sucedida ao alcance das organizações. No que respeita ao trabalho de revisão e análise crítica da literatura, é efetivamente um processo mais moroso, mas garantidamente enriquecedor no que ao conhecimento adquirido diz respeito, pois a teoria fundamenta a prática, assim como o estudo empírico desenvolvido ao longo de 2 anos procurou fundamentar as teorias estratégicas aqui debatidas e os seus críticos, entregando novos dados.

O paradoxo da imprevisibilidade num planeta cada vez mais globalizado, onde as balizas à inovação e ao conhecimento ainda não são conhecidas, irão despertar novas teorias e invariavelmente reaver a essência dos grandes sábios nas teorias clássicas.

Esta particular metodologia e modelo conceptual do alinhamento deste trabalho é, sobretudo, fruto dos últimos 2 anos académicos, através do qual se pretende produzir de forma irrepreensível um documento de suporte académico e consulta para o sucesso de futuros projetos. Sentiu-se a necessidade de apurar o construtivo desenvolvimento do espírito crítico e explorar esta matéria conjugando num estudo comparativo as Estratégias Competitivas e a EOA, num desafio que harmonizou e proporcionou uma completa e inovadora metodologia de análise e avaliação da temática aqui tratada para este efeito, promovendo um enriquecimento na compreensão e ilustração da sistematização das ideias e dos processos, resultando nesta dissertação e respetivo espírito crítico, que por conseguinte aponta naturalmente para a continuação imediata da tese de doutoramento, conjugando toda a profunda revisão bibliográfica pesquisada e analisada criticamente, ampliando essa mesma literatura existente, tal como o estudo empírico indica, na medida de sugerir a construção de novas hipóteses, ao nível das maiores multinacionais.

É muito difícil criar oceanos azuis, as estratégias genéricas competitivas de Porter são concretas e naturalmente incitam regra geral ao primeiro passo. Se assistirmos à ausência de uma atitude curiosa de uma *learning organization*, assim como à ausência da necessidade obrigatória em refletir-se e colocar questões, instigar o capital humano à criatividade, incentivar o espírito empreendedor, saber evoluir, investigando permanentemente como diferenciar-se da concorrência e, por conseguinte, alcançar a inovação de valor, se isto não acontecer, corroer-se-á a cadeia de valor de montante a jusante, destruindo os passos seguintes, os eventuais oceanos azuis que não passarão de uma quimera.

Se no âmago da autenticidade um produto diferenciador com qualidade começa, e se criativo o suficiente isoladamente prossegue, pode ser através do coração de qualquer *stakeholder* que

essa de conjugação de estratégias germine e se expresse. A criação de um produto original, tem uma exposição ao risco maior, face ao desconhecido e inesperado, mas também o retorno do investimento quando quebra imprevisivelmente barreiras pode tornar-se muito mais elevado.

8.1 Limitações

O recurso mais precioso e simultaneamente escasso está limitado pelo tempo. Ao tratar-se também de uma revisão da literatura e análise crítica, a técnica de escrita mais utilizada na redação desta dissertação foi o recurso às citações, sobretudo, citações longas de forma a desenvolver um trabalho mais fiável, rigoroso e devidamente referenciado. Atendendo aos pressupostos, dimensão, exigência, saber e bom rigor que este estudo requer e merece, procedendo uma monografia, continuará a ser desenvolvido pelo autor numa imediata tese de doutoramento e apurado na mesma medida - no que também diz respeito às citações longas -, tornando-as, assim se preconiza, na sua esmagadora maioria, com o decorrer do tempo e respetiva maturidade da apreensão da dimensão da matéria aqui debatida em citações indiretas. Relativamente às limitações do estudo prático, foi um trabalho cuja recolha de dados foi captada manualmente, conjugada através de diferentes bases de dados não listadas e não segmentadas, sobretudo no que aos valores de custos de produção e faturação diz respeito, demorando longos meses a cruzar e ordenar os mesmos.

8.2 Inovação para a Literatura

O facto de ser uma investigação baseada a partir da revisão da literatura existente, esta pesquisa analisa criticamente e amplia essa mesma literatura na medida da construção e sugestão da formalização de novas hipóteses desencadeando a origem de um inédito estudo empírico a duas categorias num contexto internacional, temporalmente longo e numa singular recolha de dados. Procura-se denotar o aguçar da inovação, numa linha ascendente de “investigação empresarial”, incluindo a denominada meta-análise.

8.3 Confidencialidade do Estudo

A captação de dados recolhidos no mercado (manualmente ao longo de um ano), aqui reunidos e trabalhados, são confidenciais, reservados ao autor do estudo, que mediante solicitação de boa-fé, com o seu prévio consentimento e/ou referência ao trabalho produzido, poderão ser solicitados, consultados e/ou utilizados.

No intuito da continuação do tratamento dos dados, com respetiva ampliação do referido estudo, seja em sede de tese de doutoramento, seja em publicação científica e posterior difusão editorial, os mesmos não são divulgados na íntegra.

Referências Bibliográficas

Livros

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Mais Mercado e Tornar a Empresa Relevante*. Elsevier.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Strategy Safari A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. (N. M. JR., Trad.) Porto Alegre: BOOKMAN.
- Porter, M. (1980). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. (1985). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Teixeira, S. (2020). *Gestão Estratégica* (2ª ed.). Escolar Editora.
- Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos* (18ª ed.). México: McGraw Hill.
- Thompson, Strickland, & Gamble. (2008). *Strategic Management*. McGraw-Hill Primis.
- TZU, S. (2009). *A Arte da Guerra* (4ª ed.). (M. Conde, Trad.) Lisboa: Bertrand Editora.

Artigos Científicos

- Aktouf, O. (2002). Governança e Pensamento estratégico: Uma Crítica a Michael Porter. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 1–11.
- Andersen & Strandskov. (2008). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, by Clayton M. Christensen. Boston: Harvard Business School Press, 1997. Leading the Revolution, by Gary Hamel. Boston: Harvard Business School Press, 2000. Blue Ocean Strategy. *Academy of Management Review, Book Review*, 790–795.
- Barbero, E. R., & Vieira, B. N. (2015). Blue Ocean Strategy: Implementation Report In A Sector In Crisis. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(4), 135–148.
- Borgianni, Y., Cascini, G., & Rotini, F. (2012). Investigating the Patterns of Value-Oriented Innovations in Blue Ocean Strategy. *International Journal of Innovation Science, September*.
- Burke, A., van Stel, A., & Thurik, R. (2009). Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence. *ERIM Report Series Research in Management Erasmus Research Institute of Management*.
- Burke, A., van Stel, A., & Thurik, R. (2016). Testing the Validity of Blue Ocean Strategy versus Competitive Strategy: An Analysis of the Retail Industry. *International Review of Entrepreneurship*, 14(2), 123–146.
- Burke Andrew, van Stel André, & T. R. (2010). Blue Ocean vs. Five Forces. *Harvard Business Review*, 88(May 2010), 28–29.

- Christodoulou, I., & Langley, P. A. (2019). A gaming simulation approach to understanding blue ocean strategy development as a transition from traditional competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 00(00), 1–26.
- Datta, Y. (2010). A critique of Porter's cost leadership and differentiation strategies. *Chinese Business Review*, 09(04), 37–51. <https://doi.org/10.17265/1537-1506/2010.04.004>
- Firoz Suleman, M., Rashidirad, M., & Firoz Suleman, S. (2019). The Applicability Of Porter's Generic Strategies In Pure Online Firms: A Case Study Approach. *Strategic Change*, 28(3), 167–176.
- Froehlich, C. (2014). Publicações Internacionais Sobre Sustentabilidade: Uma Revisão De Artigos Com O Uso Da Técnica De Análise De Conteúdo Qualitativa. *Revista de Administração Da UFSM*, 7(2), 178–195.
- Hong, A. N. H., Chai, D. L. H., & bin Wan Ismail, W. K. (2011). Blue Ocean Strategy: A Preliminary Literature Review And Research Questions Arising. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(7), 86–91.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Mais Mercado E Tornar A Empresa Relevante. In *Elsevier* (Vol. 1, Issue). Elsevier.
- Kornberger, M., & Engberg-Pedersen, A. (2021). Reading Clausewitz, reimagining the practice of strategy. *Strategic Organization*, 19(2), 338–350.
- Mintzberg, Henry.; Ahlstran, B. L. J. (2000). *Strategy Safari A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. BOOKMAN.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting of the strategy process_Mintzberg 1999. *Sloan Management Review*, Spring.
- Murray, A. I. (1988). A Contingency View of Porte's Generic Strategies. *Academy of Management Review*, 13(3), 390–400.
- Pisnar, M. (2008). *Strategic Management - Management Policy and System Analysis*. The McGraw-Hill Companies.
- Porter, M. E. (1996). Eficácia Operacional Não É Estratégia. *Harvard Business Review Novembro-Dezembro*, 1–25.
- Porter, M. E. (2008). As Cinco Forças Competitivas Que Moldam A Estratégia por Michael E. Porter. *Harvard Business Review*, 1–20.
- Ramos, L. E. M. D. (2017). *Contributos Da “Estratégia Oceano Azul” Para Uma Estratégia De Internacionalização De Portugal: O Uso Do Mar*. Universidade de Lisboa - ISCSP.
- Thompson, G., & Strickland, P. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*.

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>

Werner, R. (2011). A Review of 'The Competitive Mind: Strategy for Winning in Business. *Journal of Business and Finance Librarianship*, 190–193.