



A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: O CASO DO ENGENHO SANHAÇU

70

Juliana Aquino, Márcio Tenório, Anna Cecília Sobral, e-mail: multi_lider.servicos@hotmail.com

Associação Goiana de Administração / Comitê Científico / Goiânia/GO.

Resumo: Este artigo apresenta uma discussão teórica que parte das descobertas realizadas em uma pesquisa de graduação defendida na área de Gestão Estratégica que teve como objeto de estudo o Engenho Sanhaçu. Em virtude da alta taxa de mortalidade e estagnação de diversos empreendimentos no Brasil, surge à temática: A Estratégia do Oceano Azul como diferencial competitivo: o caso do Engenho Sanhaçu. Este estudo tem como base a seguinte questão: qual a importância da utilização da ferramenta Oceano Azul como proposta de valor, a partir da experiência do Engenho Sanhaçu? Este estudo tem como principal objetivo, compreender como a utilização da Estratégia do Oceano Azul, pode contribuir para o desenvolvimento do Engenho Sanhaçu, sendo fracionado em objetivos subsequentes: conhecer ferramentas, práticas e controles da gestão estratégica; apontar as aplicações e benefícios da Estratégia do Oceano Azul tanto no combate a mercados estagnados, como na descoberta de novos e relacionar as características da Estratégia do Oceano Azul, com a gestão e ações empregadas pelo Engenho Sanhaçu diante do mercado. A construção metodológica utilizada teve quanto ao objeto de estudo uma abordagem descritiva e exploratória com base em pesquisa qualitativa, trazendo como objeto de estudo o Engenho Sanhaçu. As fontes secundárias foram constituídas por pesquisa bibliográfica através de materiais publicados em livros, artigos científicos e monografias. Por outro lado, as análises voltadas ao objeto de estudo foram envolvidas por observações, anotações e registro fotográficos em visita técnica em 2016 aprofundadas em 2019. Foram realizadas pesquisas documentais, com acesso a publicações de jornais, premiações e certificados, foi também realizada entrevista com um dos gestores, mediante formulário semiestruturado. Os resultados obtidos, através do estudo de caso no Engenho Sanhaçu, formam a construção de uma inovação de valor, do modelo das quatro ações, assim como um gráfico da matriz de avaliação de valor em comparação a dois concorrentes, uma análise das seis fronteiras, a passagem da competição voraz para a construção do Oceano Azul, a identificação dos não clientes indo além da demanda existente, a construção de uma sequência estratégica, além das alavancas e ações para superar as barreiras, enfim o Engenho Sanhaçu representou muito bem os conceitos, técnicas e ferramentas contidas na Estratégia do Oceano Azul, ao alcançar espaços inexplorados, mesmo diante da concorrência direta.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Estratégia do Oceano Azul, Engenho Sanhaçu.

1 Introdução

Em virtude da alta taxa de mortalidade e estagnação de diversos empreendimentos no Brasil, enfoque neste estudo, as organizações que em determinado momento surgem com ideias criativas e empenho de seus proprietários, já nos primeiros anos vão perdendo força e acabam “morrendo”, antes mesmo de darem qualquer fruto. Dentro dessas premissas, foi feito um trabalho baseado no



planejamento estratégico e a Estratégia do Oceano Azul como diferencial competitivo, podendo auxiliar organizações que se identifiquem com esse processo[®] de inovação e desenvolvimento. Assim, surge à temática: A Estratégia do Oceano Azul como diferencial competitivo: o caso do Engenho Sanhaçu.

A Estratégia do Oceano Azul é importantíssima dentro do planejamento estratégico, não só para empreendimentos em processo de concepção, mas também para empresas já existentes e que desejam ampliar o mercado de forma altamente competitiva, seja através da introdução de novos produtos/serviços, técnicas, gestão, tecnologia, ou apenas, uma forma diferente de execução. Este estudo tem como base a seguinte questão: qual a importância da utilização da Estratégia do Oceano Azul como proposta de valor, a partir da experiência do Engenho Sanhaçu?

Tal estudo tem como principal objetivo compreender como a utilização da Estratégia Oceano Azul pode contribuir para o desenvolvimento do Engenho Sanhaçu, sendo fracionado em objetivos subsequentes: conhecer ferramentas, práticas e controles da gestão estratégica; apontar as aplicações e benefícios da Estratégia do Oceano Azul, tanto no combate a mercados estagnados como na descoberta de novos, e relacionar as características da Estratégia do Oceano Azul, com a gestão e ações empregadas pelo Engenho Sanhaçu diante do mercado.

2 A estratégia do Oceano Azul

A gestão estratégica permite que possam ser inseridos elementos novos, desenvolvendo ações sistemáticas. Na perspectiva de Campos (2009), a gestão estratégica promove uma visão macro, envolvendo estratégia, mercado e negócios.

Segundo estudos, o universo mercadológico, possui dois tipos de oceanos, os vermelhos, compostos pelos setores já existentes, nestes as organizações com a “guerra mercadológica”, como uma “briga de foice”, fazem as “águas” tornam-se sangrentas dando origem, ao termo oceanos vermelhos (XAVIER; BARBOSA; SOUSA, 2015).

Em construção primária a definição dos oceanos vermelhos segue a abordagem com a definição dos oceanos azuis.

Enquanto os oceanos azuis compõem os setores não existentes ou ainda encobertos, representando mercados altamente lucrativos, pela criação de novas demandas. (KIM; MAUBORGNE, 2005 *apud* JUSSANI; KRAKAUER; POLO, 2010).

Ainda para Kim e Mauborgne (2005 *apud* FEITOSA, 2016), as organizações que estão trafegando por oceanos vermelhos estão em uma constância incessante para superar os concorrentes,



vistos como tubarões. As organizações precisam avistar um horizonte além da competição acirrada, para que elas obtenham novas chances de crescimento e lucros®

3 Metodologia

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo, a pesquisa teve quanto ao objeto de estudo uma abordagem descritiva exploratória. Exploratória por conter característica que levantam elementos sobre certo objeto, e, assim, delimitando tanto o campo de trabalho quanto retratando as condições deste (SEVERINO, 2016). O estudo apresenta também aspectos descritivos, por ter como principal função narrar às particularidades de determinada população ou fenômeno, ou ainda como estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2017).

Quadro 1: Objetivos estabelecidos com os métodos de pesquisa utilizados

Objetivos estabelecidos	Métodos de pesquisa utilizados	Fontes Utilizadas
Compreender como a utilização da Estratégia Oceano Azul pode contribuir para o desenvolvimento do Engenho Sanhaçu.	Pesquisa bibliográfica	Livros, artigos científicos e monografias.
	Pesquisa documental	Acesso às publicações de jornais, premiações e certificados.
	Questionário semiestruturado	Através de entrevista realizada com um dos gestores.
Conhecer ferramentas, práticas e controles da gestão estratégica.	Pesquisa bibliográfica	Em livros, artigos científicos e monografias.
	Observações, anotações e registro fotográfico.	Através de visita técnica com o professor José Carlos (2016).
	Questionário semiestruturado.	Através de entrevista realizada com um dos gestores (2019).
Apontar as aplicações e benefícios da Estratégia Oceano Azul, tanto no combate a mercados estagnados como na descoberta de novos.	Pesquisa bibliográfica	Em livros, artigos científicos e monografias.
Relacionar as características da ferramenta Oceano Azul, com a gestão e ações empregadas pelo Engenho Sanhaçu diante do mercado.	Pesquisa bibliográfica	Livros, artigos científicos e monografias.
	Pesquisa documental	Acesso às publicações de jornais, premiações e certificados.
	Questionário semiestruturado	Através de entrevista realizada com um dos gestores.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A metodologia aplicada neste estudo tem como base a abordagem de pesquisa qualitativa, apoiada por dados alcançados por intermédio de uma pesquisa com fontes secundárias, uma visita técnica realizada em 2016 levando ao primeiro contato com o objeto de estudo por meio das observações, e anotações realizadas e da apresentação exposta por uma das proprietárias Elk Barreto. Por fim uma entrevista presencial através de questionário semiestruturado em 2019 com o proprietário Oto Barreto.



Para compor as evidências de um estudo, a coleta dos elementos pode ocorrer através de seis fontes: artefatos físicos, documentação, entrevistas, observações diretas, observação participante e registros em arquivos. Neste estudo serão utilizadas apenas documentação, entrevistas e observações diretas coletadas nas visitas realizadas ao Engenho Sanhaçu (YIN, 2010 *apud* FEITOSA, 2016).

O passo primário da pesquisa representa a aquisição de elementos de pesquisa bibliográfica em fontes secundárias, mediante materiais publicados em: artigos acadêmicos, livros, monografias, fornecendo uma análise vasta do macro ambiente. Objetiva provocar uma familiaridade com o tema, desenvolvendo e fortalecendo os conceitos e fundamentos sobre o assunto.

O segundo passo da pesquisa se refere à visita técnica que pelo material coletado permitiu a estruturação da apresentação do caso, Engenho Sanhaçu, bem como algumas práticas realizadas pelo mesmo, permitindo um prefácio do objeto estudado.

O terceiro passo envolve a entrevista presencial, com questionário semiestruturado, com o objetivo de serem reunidas informações em relação ao Engenho Sanhaçu e suas ações estratégicas. Acompanhando o objetivo e pontos de maior relevância do estudo. Foi elaborado previamente um roteiro, para ser direcionado o estudo de caso, que na concepção de Biagi (2012), o roteiro de entrevista, poderá direcionar a conversa para um alto grau de compatibilidade com os objetivos estabelecidos no início do trabalho, determinando assim, como será o rumo da interação entre as análises literárias com a prática cotidiana.

A entrevista com coleta de dados mais profundos foi realizada com Oto Barreto Silva, um dos proprietários do Engenho Sanhaçu, por meio de visita presencial previamente agendada, no dia 01 de maio de 2019, tendo início às 9h da manhã às 10h:11min, a visita prosseguiu após esse horário, sendo feito o registro fotográfico e documental, encerrando toda a atividade por volta das 11h:30min. da manhã. Conversas através do aplicativo *WhatsApp* foram realizadas após esta visita, com o objetivo de aprofundar o estudo, além de serem tiradas dúvidas sobre as informações fornecidas na entrevista presencial, todas as conversas foram baseadas em perguntas relacionadas ao tema com intuito de tornar mais rica a transferência de informações, sem expressar o conteúdo previamente a fim de evitar algum tipo de interferência nas respostas do entrevistado, consequentemente nos resultados do estudo de caso. Oto Barreto Silva, respondeu as perguntas relacionadas à tomada de decisões e ações estratégicas a cerca do Engenho Sanhaçu, a fim de averiguar se a estratégia organizacional adotada tem conexão à teoria proposta na Ferramenta do Oceano Azul.

O quarto passo diz respeito à apreciação e agrupamento dos elementos qualitativos conseguidos na primeira visita, por meio da leitura e interpretação da entrevista presencial, assim como também das informações absorvidas a partir da pesquisa em fontes secundárias, e deste modo direcionando a construção final deste estudo.



Em virtude da ferramenta do Oceano Azul possuir várias ferramentas e aplicações, foi percebido que sua análise e estruturação junto a um estudo de caso teriam maiores efeitos nos resultados obtidos. Em conformidade com as análises de Gil (2017) estudo de caso é um modelo de pesquisa amplamente empregado nas ciências biomédicas e sociais, sendo as sociais a base deste trabalho.

4 Resultados e discussões

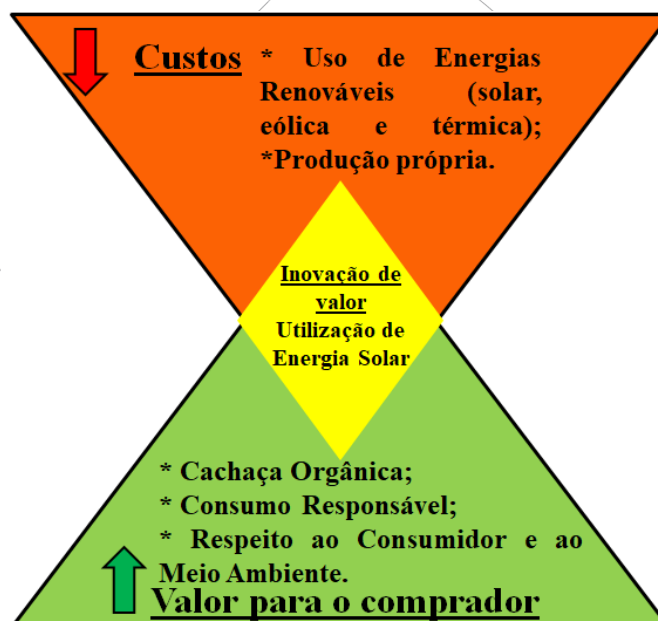
4.1 Oceano Azul x Engenho Sanhaçu

74

As ações que foram desenvolvidas pelo Engenho Sanhaçu servem de exemplo não só para empresas do mesmo segmento, mas de seguimentos diferentes Souza e Oliveira (2019). Na analogia que foi realizada o Engenho Sanhaçu passa a construir uma inovação de valor, como mencionada na estratégia do Oceano Azul, quando se distancia da concorrência predatória e identifica um mercado inexplorado na época (OLIVEIRA, 2009; SAUAIA, 1990; FARIAS; NULSEN, 1996; MARTINELLI, 1987).

Ao romper as fronteiras do mercado da época, um mercado altamente saturado pelo consumo excessivo da cachaça e o preconceito que havia em relação a esse tipo de bebida. O engenho Sanhaçu nadou contra essa correnteza, representando um novo perfil de consumo, um produto de alta qualidade atrelado ao consumo consciente e a produção sustentável, e assim criando seu Oceano Azul em um novo espaço de mercado.

Figura 1: Diferenciação e baixo custo Engenho Sanhaçu



Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005)



A figura 1 representa a busca simultânea de diferenciação e baixo custo, identificados no Engenho Sanhaçu.

CONAD[®]

Mesmo com essa filosofia de estar junto da concorrência, o Engenho Sanhaçu, consegue estabelecer uma fronteira e de certa forma uma distância significativa do oceano vermelho. Isso parte do pressuposto do Engenho trabalhar com uma cachaça totalmente diferenciada, com selo de produto orgânico, mas sem ser “agressivo com a concorrência”.

Segundo Oto Barreto em entrevista realizada em 2019:

Então eu tenho que valorizar os meus diferenciais, para tentar me sobressair mais, me sobressair, não significa eu pisar no cara do lado, eu acredito que se ele sobe, a cachaça sobe né? O seguimento cachaça cresce.

Ao ser analisado pontos mais específicos do Engenho Sanhaçu, relacionados à Matriz de Avaliação de Valor da Estratégia do Oceano Azul, o Engenho apresenta ações que foram contrárias às práticas usuais do segmento na época. O universo de cachaça, há 15 anos estava bem desgastado, não valia a pena investir em cachaça, exigindo criatividade e inovação para as empresas do segmento se manter (TORDINO, 2010).

Diante desse cenário a Sanhaçu seguiu em sentido contrário, ou seja, os (as) empresários (as) focaram em um produto de alta qualidade, de alta propriedade sensorial e passaram a ensinar as pessoas que deveriam beber menos.

Outro ponto que merece atenção em relação ao cenário da época, foi à cultura canavieira que ao longo da história sempre foi muito ligada ao trabalho escravo, além de crimes ambientais Silva (2013). Foi quando o Engenho Sanhaçu procurou realizar sua produção sustentável, hoje já com uma ampla área de reflorestamento, certificado de carbono compensado, utilização de energia solar e os (as) funcionários (as) são devidamente registrados (as).

Perante esse trabalho árduo e prolongado, a empresa, conseguiu agregar valor tanto ao conceito de cachaça quanto ao seu produto.

Assim, como o *Cirque du Soleil* eliminou o uso de animais, nesse momento foi analisado a matriz eliminar, reduzir, elevar e criar dentro do processo de inovação do Engenho Sanhaçu da seguinte forma: Eliminação do uso de produtos químicos e incêndio no canavial. Mesmo com um rendimento inferior na produção, a empresa consegue compensar no preço final de venda, por ter um produto diferenciado e com alto valor agregado.

Outro ponto que o Engenho Sanhaçu, não conseguiu eliminar, mas reduzir foi o preconceito.

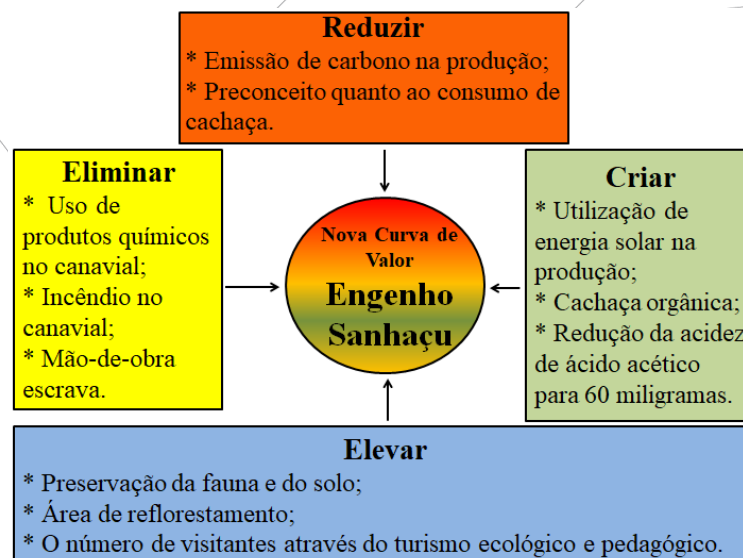


Com relação ao ponto ampliar da Matriz de Valor, o Engenho Sanhaçu, conseguiu em relação ao turismo ecológico e pedagógico aumentar o número de visitantes. Há dez anos, o Engenho recebia umas 50 pessoas por mês e hoje recebe umas 800 pessoas por mês.

Como último ponto da Matriz de Valor, o Engenho Sanhaçu, conseguiu inserir, a utilização da energia solar no processo de produção, sendo o Engenho pioneiro nessa prática.

O modelo das quatro ações do Engenho Sanhaçu, respondendo as questões contidas na estratégia do Oceano Azul podem ser analisada na **Figura 2**.

Figura 2: Modelo das quatro ações do Engenho Sanhaçu



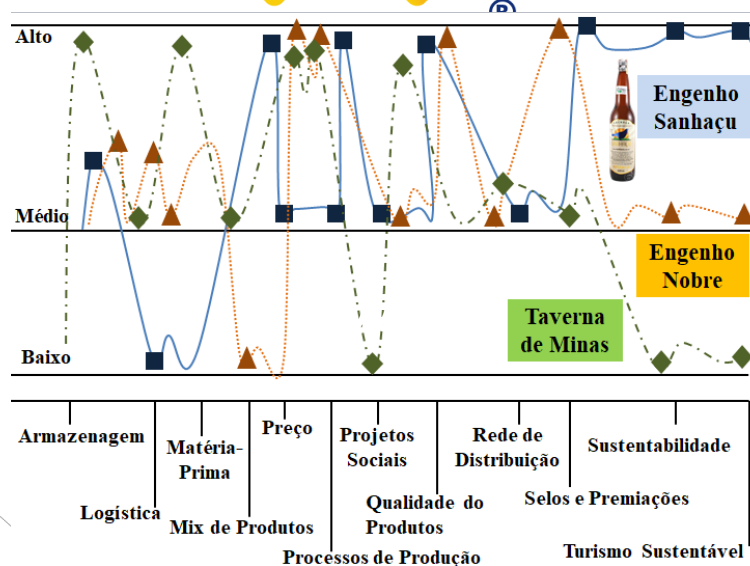
Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005 *apud* SANTOS, 2016).

A figura 2 ilustra a matriz das quatro ações: eliminar, reduzir, elevar e criar que o Engenho Sanhaçu.

Além de ser estudada a matriz das quatro ações, foi feita a construção do gráfico da Matriz de Valor, comparando o Engenho Sanhaçu a dois dos (as) seus (as) concorrentes (as) diretos, conforme a figura 3.



Figura 3: Gráfico da matriz de avaliação de valor do Engenho Sanhaçu



Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005)

A figura 3 esboça a ampliação da aplicação do modelo das quatro ações com uma curva de valor, comparando alguns dos valores atribuídos entre o Engenho Sanhaçu e dois de seus concorrentes diretos.

Seguindo para as seis fronteiras retratadas na Estratégia do Oceano Azul, a primeira fronteira, recomenda que sejam examinados os setores alternativos, no caso do Engenho Sanhaçu, a venda da Cachaça recebeu outros serviços, como o turismo rural e o pedagógico.

Um setor alternativo que poderá concorrer diretamente com o Engenho Sanhaçu será um parque ecológico, mas os gestores já visam essa fronteira com uma oportunidade para ampliar o número de visitantes, partindo da visão de parceria.

A segunda fronteira sugere que sejam examinados os grupos estratégicos dentro dos setores, no que refere-se ao Engenho Sanhaçu, são analisados da seguinte forma: cachaças industriais (produzidas em grande volume), cachaças de alambique e as cachaças orgânicas.

A Sanhaçu está dentro do grupo estratégico das cachaças de alambique, e no nicho muito conceituado e refinado, o das cachaças orgânicas, sendo um grande diferencial competitivo.

A terceira fronteira indica que seja examinada a cadeia de compradores, o cliente que vai até a loja do Sanhaçu, divide-se em o que quer comprar o produto para consumir, e o cliente que busca um produto com alto valor agregado.

A quarta fronteira é recomenda que sejam examinadas as ofertas de produtos e serviços complementares, no Sanhaçu, surgiu à necessidade de uma série de produtos complementares: açúcar mascavo, mel de engenho, cerveja, *kit* caipirinha, dentre outros.



A quinta fronteira enfatiza que sejam examinados os apelos funcionais e emocionais do produto.

CONAD®

No ano de 2019, a Sanhaçu participou pela primeira vez do concurso mundial de Londres, um concurso com cem juradas do sexo feminino, em que foi feita uma avaliação sensorial às cegas e a Sanhaçu foi medalha de ouro.

Os (as) gestores (as) da Sanhaçu estão aproveitando a oportunidade desse prêmio, para também focar no público feminino. Consoante às análises de Oto Barreto em 2019:

78
 Buscar mulher pelo afetivo, olha teve cem juradas em Londres que disseram que a cachaça foi medalha de ouro. Prove!

A sexta fronteira sugere que seja examinado o transcurso do tempo, o Engenho tem procurado capacitar à equipe interna para as redes sociais, terceirizou as vendas no espaço virtual para a Cacharia Nacional, além utilizar o *software* Cachaça Gestor.

As estratégias no Engenho Sanhaçu possibilitaram alguns benefícios, dentre eles:

Quadro 2: Benefícios das estratégias para o Engenho Sanhaçu

Tipos de benefícios	Impacto positivo
Identificação das oportunidades	A organização passou a identificar um mercado inexplorado que era o da cachaça orgânica, além das práticas ligadas a sustentabilidade e de economia energética.
Mobilizar recursos e pessoas para uma finalidade comum	A gestão buscou manter a sinergia entre as pessoas, evitando bloqueio na execução das ações e que estas ocorressem de forma satisfatória.
Pensar sempre em longo prazo	Os gestores apresentaram uma visão de futuro ao planejarem os novos investimentos, como o restaurante e a pousada, além do aumento das vendas para o mercado externo.
Realizar mudanças significativas	Com a sinergia já menciona os gestores conseguiram engajar as pessoa dentro dos processos.
Assumir à frente do futuro da organização	A gestão conseguiu manter-se a frente da organização, ao serem analisado de forma estratégica o dia-a-dia do seu segmentos.
Transformação das ameaças em oportunidades	Os gestores conseguiram transformar oportunidade em ameaça ao unirem-se a outros produtores do mesmo nicho de mercado e produzirem o <i>Blend</i> (misturar).

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2012).

O quadro 28 lista alguns dos benefícios alcançados pelo Engenho Sanhaçu.

A estratégia do Oceano Azul respeita a competição tradicional (oceanos vermelhos), expondo estímulos que fazem a gestão refletir nas ações que podem ser desenvolvidas em sentido contrário ao habitual.

No caso do Engenho Sanhaçu, foram quebrados paradigmas, pois sua cachaça foi à primeira certificada como orgânica no estado de Pernambuco, recebendo também Certificado de Carbono Zero, além de ser o primeiro engenho do Brasil a ser movido por energia solar.



Nem por isso os gestores acomodaram-se, hoje são 4 certificações, mais de 10 premiações, mais de 15 participações em feiras e eventos, entre 10 temas de palestras e cursos ministrados no próprio engenho, sem contar o material em que é armazenada a cachaça, alambique de cobre, dornas de inox, e madeiras de alta qualidade, oriundas de área de reflorestamento, proporcionando uma harmonização equilibrada que já rendeu muitos prêmios.

5 Conclusão

A Estratégia do Oceano Azul surge entre ⁷⁹ tantas ferramentas da gestão estratégica, com um conceito inovador, incentivando as empresas a distanciarem-se da competição voraz e migrarem para mercados inexplorados ou inexistentes. Com técnicas acessíveis, sua aplicação torna-se possível em empresas de qualquer porte ou segmento, assim como foi identificado no Engenho Sanhaçu.

Para a gestão do Engenho Sanhaçu sugere-se a avaliação de uma nova curva de valor, assim como a sequência estratégica, o estudo com não cliente e as iniciativas relacionadas às seis fronteiras, e um plano de marketing.

Em conformidade com os objetivos descritos anteriormente, pode-se afirmar que todos foram alcançados de forma eficiente, havendo uma compreensão, bem fundamentada sobre como as práticas associadas ao Oceano Azul, contribuíram para o desenvolvimento e permanência do Engenho Sanhaçu.

O estudo apresentou algumas limitações, tais como: distância física ao objeto estudado, assim como contratação profissional para registro das fotos e gravação da entrevista, além de alguns problemas técnicos com o material de uso no dia da entrevista. Por outro lado toda a qualidade das informações coletadas foi fundamental para a conclusão deste trabalho.

Este estudo poderá servir de base para trabalhos futuros, tanto para docentes, quanto acadêmicos que desejem aprofundar as aplicações deste tema, assim como para gestores que desejem conhecer melhor as práticas do Oceano Azul.

Os desafios, tão comuns no dia-a-dia de quem deseja, aventurar-se pelo mundo do empreendedorismo, mantem relação íntima do indivíduo como agente transformador, do sonho desejado e da plena concretização do que antes era ideia, passou a ser oportunidade e tornou-se realidade, como sinônimo de vitória e sucesso, podendo esta, ser a retratação mais cotidiana da busca pelo Oceano Azul, como bem expresso nos relatos obtidos nas visitas ao Engenho Sanhaçu.

Referências

BIAGI, Marta Cristina. **Pesquisa Científica** – Roteiro Prático para Desenvolver Projetos e Teses. 1 ed. Curitiba. Juruá Editora, 2009.



CAMPOS, Wagner. **O que é a Gestão Estratégica?** Administradores.com. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/qual-e-a-gestao-estrategica/28653/>>. Acesso em: 4 Mar. 2019.

FARIAS, A. J.; NULSEN, R. **Business Simulation games: current usage level and ten year update.** v. 23, p. 22-28, 1996. Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V7N2A5/V7N2A5>>. Acesso em: 18 fev. 2019.

FEITOSA, Bruna Andrade de Amorim. **A Estratégia do Oceano Azul: Um Estudo das Renovações de Estratégia da Netflix para Manter seus Concorrentes Neutralizados.** 2016. p. 56. Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal - RN. Disponível em: <<https://monografias.ufrn.br/jspui/handle/123456789/5025/>>. Acesso em: 14 Fev. 2019.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica – Da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** 2 ed. São Paulo. Saraiva, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6. ed. São Paulo. Editora Atlas, 2017.

JUSSANI, Ailton Conde; KRAKAUER, Patricia Viveiros de Castro; POLO, Edison Fernandes. **Reflexões sobre a Estratégia do Oceano Azul: Uma Comparação com as Estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde.** Future Studies Research Journal. n° 2. São Paulo. Future SRJ - Studies Research Journal. Profuturo: Programa de Estudos do Futuro. 2010. vol. 2, p. 17-37. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Edison_Polo/publication/277755784_REFLEXOES_SOBRE_A ESTRATEGIA_DO_OCEANO_AZUL_UMA_COMPARACAO_COM_AS ESTRATEGIAS_DE_ANSOFF_PORTER_E_HAX_WILDE_DOI107444fsrjv2i251/links/558d346a08ae40781c209cec.pdf/>. Acesso em: 14 Fev. 2019.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul.** 13 ed. São Paulo. Elsevier, 2005.

MARTINELLI, D. P. **A utilização de jogos de empresas no ensino de Administração.** 1987. 262p. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

OLIVEIRA, M. A. **Implantando o Laboratório de Gestão: um programa integrado de educação gerencial e pesquisa de administração.** 2009. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, 2009.

SANTOS, Thiago da Costa Moyses dos. **Estratégia do Oceano Azul na Cervejaria NOI.** 2016. p. 43. Administração de Empresas. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro – RJ. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/31409/31409.PDF/>>. Acesso em: 14 Fev. 2019.

SAUAIA, A. C. A. **O simulador no contexto dos jogos de empresas (SIMULAB).** São Paulo: FEA/USP, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 24. ed. São Paulo. Editora Cortez, 2016.

SILVA, M. A. **Laboratório de gestão: jogo de empresas com pesquisa para a formação crítica em Administração.** 2013. 150p. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, 2013.

SOUZA, H. R. S.; OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. **O uso de jogos de empresas em diferentes níveis educacionais: Integração, Prática e Pesquisa Envolvendo Estudantes de Graduação e Pós-Graduação em Administração (RAEP).** v.20, n.1, 2019.

TORDINO, C. A. **Formação crítica em Administração: interdisciplinaridade versus institucionalismo.** Curitiba, Honoris Causa, 2010.

XAVIER, Leandro Correia; BARBOSA, Robson Fernandes; SOUSA, Jackson Epaminondas. **A Estratégia do Oceano Azul: Um Estudo de Caso numa Empresa de Serviços na Cidade de Campina Grande – PB.** n° 3. São Cristóvão-CE. Revista GEINTEC – Gestão, Inovação e Tecnologias – ISSN: 2237-0722. São Cristóvão/SE – 2015. vol. 5, p. 2348- 2365. Disponível em: <<http://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/423/584>>. Acesso em 24 Abr. 2019.

25º Edição - Ano 2020

[ISBN nº 978-65-993495-0-8](https://doi.org/10.1007/978-65-993495-0-8)



81