

BLUE OCEAN STRATEGY: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

Gabriela Aparecida de Souza,

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPCS,
gabriela.souza97@hotmail.com

Alessandro Silva de Oliveira,

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPCS,
alessandro.oliveira@ufms.br

Elaine Monteiro da Silva,

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPCS,
monteiro_elaine_2017@hotmail.com

Pedro da Silva Duda,

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPCS,
pedroduda12@gmail.com

RESUMO

A Estratégia do Oceano Azul (EOA) atraiu o interesse de muitos gestores após o crescimento da economia compartilhada e o desenvolvimento da era digital. O EOA é uma combinação de inovação de valor e novos mercados, impulsionando um desempenho sustentado na organização, mas é de difícil compreensão e implementação. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar vinte e nove artigos internacionais sobre o tema EOA que foram encontrados na plataforma *SCOPUS* entre os anos 2010 e 2019. Foi verificado o número de autores, ano de publicação, local de publicação, título, objetivo, tipo de pesquisa, abordagem metodológica e número de citações de cada trabalho. Neste sentido, a bibliometria foi usada como uma maneira de quantificar estatisticamente os dados oportunos ao estudo. Além disso, buscou-se realizar uma revisão de literatura sobre a temática EOA. A pesquisa é de cunho exploratória e descritiva. Os resultados apontam para uma maior quantidade de artigos publicados no ano de 2018 e um equilíbrio no usos dos métodos qualitativo e quantitativo. Quanto à abordagem de pesquisa utilizada nos artigos selecionados, o estudo descritivo foi o mais frequente. Quanto ao ano de ocorrência das citações, os maiores indicadores apontam para os anos entre 2016 e 2018.

Palavras-chave: Estratégia Oceano Azul; Bibliometria; Inovação; Concorrência no Mercado.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização a concorrência nos mercados se tornaram cada vez mais acirrada, já que as empresas passaram a ter que competir com organizações de diferentes partes do mundo, estimulando a necessidade constante de inovar. Nesse contexto, a Estratégia do Oceano Azul vem ganhando atenção no mundo dos negócios, já que essa está associada com inovação. Essa estratégia ganhou notoriedade com a publicação do livro *Blue Ocean Strategy* em 2005 pela *Harvard Business School*, com autoria de W. Chan Kim e Renée Mauborgne.

No Brasil a Estratégia do Oceano Azul (EOA) é utilizada como uma ferramenta de inovação. Empresas como a Alpargatas Havaianas, Casas Bahia e Azul Linhas Aéreas fizeram algo de diferente em seus respectivos setores e em razão disso conquistaram seus clientes através de uma inovação de valor relevante. Com a utilização da EOA as sandálias havaianas conseguiram se estabelecer no mercado como uma grife no mercado mundial, as Casas Bahia inovou em focar as classes C e D ofertando um serviço que respondesse as necessidades deste público e a empresa Azul de Linhas Aéreas encontrou o oceano azul da aviação doméstica ao investir em aviões de médio porte e em aeroportos secundários (MEUSUCCESSO, 2014).

No contexto internacional a EOA, também é utilizada como uma ferramenta de inovação com foco em mercados inexplorados. Segundo Kovacic (2012), grande parte dos gestores reconhecem que as atividades de empreendedorismo e de inovação são importantes elementos de políticas econômicas. No entanto, constante conflito comercial entre empresas multinacionais, vem ocasionando uma certa dificuldade para o desenvolvimento da EOA. Para que essas corporações alcancem o seu espaço dentro do mercado é preciso sair do oceano vermelho, ou seja, é preciso modernizar. De acordo com Klebanow (2015), empresas como a *Apple* foram capazes de captar uma necessidade de inovação e mais comodidade aos consumidores, a partir disso veio o lançamento do mais prático e preciso processo de comercialização de mídias originais, o *iTunes* (substituído pelo *Apple Music* em 2019). O substituto do CD player surgiu em 2003 e foi conquistando o seu espaço na escolha dos consumidores, já que a demanda musical estava em constante crescimento. Anos mais tarde, o surgimento e desenvolvimento do concorrente *Spotify* interferiu como uma ameaça ao serviço da *Apple*, oferecendo aos consumidores (atualmente) um acervo com mais de 30 milhões de músicas e um preço único por mês, diferente do *iTunes* que tem um custo individual por faixa. No presente, diversas plataformas de streaming musical estão disponíveis, oferecendo o mesmo tipo de serviço que os concorrentes e uma diversidade maior nos custos. *Deezer*, *Tidal*,

Rdio e *Google Music* são modelos dos principais adversários na batalha dos *streams* musicais, desbancando os mais populares e os removendo do oceano azul (ROCHA, 2013).

Através dos exemplos citados, pode-se observar que a Estratégia do Oceano Azul é uma ferramenta gerencial que é utilizada por diversas empresas em diversos contextos e países. No entanto, em uma busca temática realizada no *Scopus* foi possível verificar que ainda existem muito poucos artigos nacionais que tratam de forma acadêmica e científica a EOA. Nesse sentido, verifica-se a importância de se contribuir para uma maior visibilidade dessa temática no Brasil. Com isso, a proposta deste trabalho é realizar uma pesquisa bibliométrica envolvendo artigos científicos internacionais, que tratam da temática Estratégia do Oceano Azul. Para a concretização desse objetivo foi realizadas buscas com filtros específicos na plataforma *Scopus*.

O trabalho se dividirá em cinco partes, onde a primeira é a introdução, em seguida será feita uma Revisão de Literatura. Na terceira etapa é apresentado o método, ou seja, como o trabalho se apresenta metodologicamente em sua execução. Nos resultados e discussão, serão apresentados gráficos, figuras e quadros oriundos da bibliometria, com devidas discussões sobre elas. Por fim, é apresentado as conclusões onde é ressaltado as principais descobertas e contribuições do trabalho.

2 DELINEANDO A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

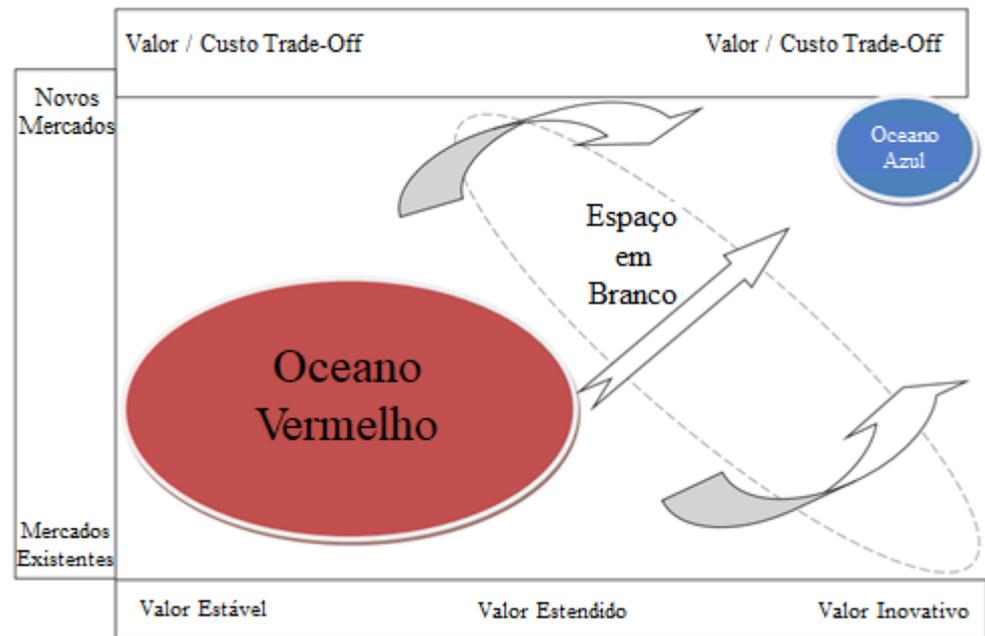
A EOA tem uma ampla aplicação, pois independentemente do setor organizacional ou empresarial, ela pode ser utilizada. Saber quais decisões e ações tomar diante do mercado que se encontra em constante mudança é essencial para se manter competitivo, pois conforme descrevem Kim e Mauborgne (2014), as empresas e seus setores estão em constante processo de recriação e expansão nos últimos anos e que o ambiente onde as organizações estão inseridas estão em constante mutação, sendo moldadas pelos diferentes agentes do ambiente. Os autores complementam que as empresas não precisam competir de forma despreparada em determinada área comercial, ou seja, é possível criar um espaço de mercado inovador e inexplorado, onde a competição é irrelevante, isto é, um Oceano Azul.

A EOA é uma ferramenta utilizada para identificar novos mercados, basicamente o mercado é formado por dois oceanos, o vermelho e o azul. Segundo Kim e Mauborgne (2018), Os oceanos vermelhos representam todos os setores hoje existentes. É o espaço de mercado conhecido. Já os oceanos azuis abrangem todos os setores não existentes hoje. É o espaço de mercado desconhecido.

Kim e Mauborgne (2014), explicam que quando escreveram a EOA usaram a metáfora dos oceanos vermelhos e azuis, por que o oceano vermelho parecia capturar a realidade que as organizações enfrentam, e o oceano azul a possibilidade infinita que as empresas poderiam criar. Eles também dizem que para que a estratégia ser efetiva é preciso parar de olhar para a concorrência e valorizar a inovação e assim deixar a concorrência se preocupar. Para Upadrasta (2015) nos oceanos azuis, a demanda é criada e não disputada. Muitas oportunidades de crescimento são lucrativas e rápidas. Nos oceanos azuis, a competição é irrelevante porque as regras do jogo estão esperando para serem definidas. O oceano azul é uma analogia para descrever o potencial mais amplo e profundo do espaço de mercado que ainda não foi explorado (RAMLI et al., 2016). Os oceanos vermelhos são os espaços de mercados de extrema competição entre companhias de natureza similar que disputam pelos clientes. As regras neste mercado são bem definidas e as empresas tomam decisões similares para ganhar espaço, conseqüentemente, essa área é agressivamente competitiva, assim, o vermelho representa sangue. Tipicamente essas empresas tendem a competir intensamente para conquistar a maior fatia de mercado dentro do oceano vermelho (YAP; CHUA, 2018; UPADRISTA, 2015).

A EOA pode ser usada como uma estratégia para criar e capturar novas demandas, e assim, explorar novos mercados inexplorados. Essas estratégias incorporaram a maioria das ideias sobre os oceanos vermelhos e azuis, recomendando as empresas a evitar a concorrência direta e a determinar quais empresas poderão experimentar o maior e o menor crescimento e fluxo de caixa. Estes são classificados de acordo com o maior potencial de crescimento, sendo pioneiros, depois para migrantes e depois para o escalão mais baixo, colonos. Esses pioneiros são organizações de valor sem precedentes. Um exemplos interessantes são as *Fintechs* (empresas de serviços financeiros com processos baseados em tecnologia) que parecem criar seus próprios mercados (KIM; MAUBORGNE, 2017).

Figura 1: O paradoxo da EOA e as três dimensões do processo de criação de um oceano azul



Fonte: Adaptado de Christodoulou e Langley , 2019.

A Figura 1 mostra como os oceanos vermelhos, espaços em branco e oceanos azuis ocupam diferentes posições competitivas, impulsionados pelos mercados (existentes versus novos) e pelo valor do produto (estáveis versus estendidos versus inovativos). Isso mostra que o reposicionamento em espaços em branco é uma estratégia de transição para alcançar oceanos azuis e que vários caminhos de transição são possíveis (CHRISTODOULOU; LANGLEY, 2019; KIM; MAUBORGNE, 2017). Nesse modelo, as ideias potenciais do oceano azul devem passar por uma sequência de utilidade, preço, custo e adoção do comprador, todas são essencialmente atividades de marketing. Ao contrário das abordagens clássicas, aqui parece mais importante primeiro definir a utilidade e o preço do comprador que o cliente parecer disposto a pagar e, em seguida, tentar fixar a estrutura de custos e a margem de lucro. Além disso, a EOA sugere preços médios a altos, uma vez que os clientes identificam um valor único e, ao mesmo tempo, é necessário evitar a atração de novos players rapidamente. Todos esses pontos apresentam a EOA como sendo semelhante a um modelo de negócios que cria e promove a inovação (CHRISTODOULOU; LANGLEY , 2019).

Outra forma para o desenvolvimento da EOA é fazer uso do modelo das quatro estações que são quatro perguntas que devem ser respondidas para acrescentar valor para o

consumidor. Kim e Mauborgne (2018) explicam que estas perguntas são: “Que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados? Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais? Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais? Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?”. Essas perguntas são essenciais para a criação de uma curva de valor, essas auxiliam que a empresa a visualizar o que deve ser melhorado, o que se pode descartar, quais são as limitações da empresa e a descobrir novos valores para o consumidor.

Barbero e Vieira (2015) entendem que Kim e Mauborgne tiveram como propósito prover estratégias que sejam mais significativas do que competir. Refere-se de um esquema conceitual que pretende superar o padrão de visão da estrutura competitiva do setor como transmissor da rentabilidade das companhias. Tanto as teorias de Porter como a EOA pretendem fixar a ideia de se evitar a competitividade. No campo da estratégia competitiva nota-se a hegemonia na academia de que a prevenção da concorrência está acoplada aos haveres da empresa. Visando a perspectiva anterior, ter um recurso que seja difícil de imitar, além de criar uma vantagem competitiva sustentável maior e acelerar o aumento dos lucros. Entretanto, ao passar do tempo, outras corporações reproduzem um recurso que já foi único fazendo o número de concorrentes crescerem e os lucros diminuírem. Diante de tal análise, vale ressaltar a importância das chamadas “capacidades dinâmicas” para desenvolver, constantemente, recursos que criem novas vantagens sustentáveis. McEvily e Chakravarthy (2002) recomendam que as próprias capacidades dinâmicas sejam reproduzidas por terceiros. Outra perspectiva proposta por Barbero e Vieira (2015), expõem que o *mainstream* da estratégia sejam inovadoras, afim de oferece resultados a curto prazo.

3 MÉTODO

Este estudo é caracterizado como uma pesquisa exploratória e descritiva, utilizando a técnica de pesquisa bibliométrica. De acordo com Linnenluecke et al. (2020) uma pesquisa bibliométrica pode ser entendido como uma técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico. Neste sentido, o artigo buscou, através de uma análise bibliométrica, descrever as características dos artigos publicados acerca do tema Estratégia Oceano Azul.

Para coletar as informações utilizou-se como critério de inclusão para esta pesquisa, os artigos internacionais publicados entre os anos 2010 e 2019 que constam na base de dados da plataforma SCOPUS. O primeiro passo para identificação das publicações foi a adoção do

termo chave: *Blue Ocean Strategy*. O passo seguinte foi limitar as publicações sobre o tema somente a artigos publicados entre os anos 2010 e 2019, resultando assim em setenta e nove trabalhos a serem analisados. Para se obter maior fidelidade os artigos foram lidos e analisados com o intuito de comparar se os resultados gerados eram relacionados ao tema, sendo que dos trabalhos lidos foram excluídos cinquenta artigos por fugirem do assunto abordado.

A análise do material selecionado foi feita com o propósito de descrever o número de autores, ano de publicação, local de publicação, título, objetivo, tipo de pesquisa, abordagem metodológica e número de citações de cada trabalho. Posteriormente estes dados foram contabilizados. Para apresentação de resultados utilizou-se a estatística descritiva com o objetivo de ter maior clareza dos dados alcançados.

3.1 METODOLOGIA UTILIZADA NOS TRABALHOS SOBRE ESTRATÉGIA OCEANO AZUL

Os artigos encontrados sobre a temática Estratégia Oceano Azul, em sua maioria, utilizaram-se do tipo de pesquisa exploratória, explicativa, descritiva e estudo de caso. Prodanov e Freitas (2013) entendem que a pesquisa exploratória visa a proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre ele. A pesquisa explicativa procura identificar os fatores que causam um determinado fenômeno, aprofundando o conhecimento da realidade. O tipo descritivo expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados. Já o estudo de caso é visto como quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (PRODANOV; FREIRAS, 2013).

De forma mais ampla, Swedberg (2018) relata que os estudos exploratórios são utilizados quando o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem muitas dúvidas ou que nunca foi abordado antes. É dizer quando a revisão de literatura revelou que há pontos não estudados e ideias pouco relacionadas com a proposta de investigação, ou seja, se desejamos estudar temas e áreas com novas perspectivas. Esse seria o caso de pesquisas que pretendem analisar fenômenos desconhecidos ou novos: uma doença que surgiu recentemente, uma catástrofe ocorrida em um lugar inimaginável, dúvidas surgidas a partir da decodificação do código genético humano e a clonagem de seres vivos, um novo elemento observado nos buracos negros, o surgimento de um meio de comunicação inovador

ou a transformação de um fato histórico após o descobrimento de uma nova evidência (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO 2010).

Segundo Malhotra (2019), o objetivo primordial da pesquisa descritiva, como o nome já diz, é descrever algo. A realização desse tipo de pesquisa é voltada a características de grupos relevantes, como vendedores, consumidores, organizações ou áreas de mercado. (MALHOTRA, 2019)

Os estudos explicativos (causal) vão mais além da descrição dos conceitos, fenômenos ou do estabelecimento de relação entre os conceitos, é dizer, estão direcionados a responder as causas dos eventos e fenômenos físicos e sociais. Como seu nome indica, seu interesse é explicar o porquê da ocorrência de um fato, que decisões o fizeram se manifesta e por que se relacionam duas ou mais variáveis. Por exemplo, conhecer as intenções dos eleitores é uma atividade descritiva (indicar segundo uma pesquisa de opinião antes de que as eleições aconteçam quantas pessoas “vão” votar em determinado candidato constitui um estudo descritivo) e relacionar dicas intencionais com categorias como idade e gênero dos eleitores ou a magnitude do esforço de campanha que os partidos realizaram para promover um candidato (estudo correlação), é diferente do por que alguém irá votar em um candidatos e outras pessoas em outros (estudo explicativo) (SAMOIERI; COLLADO; LUCIO, 2010).

De acordo com Yin (2015), estudo de caso mostra-se como uma análise empírica e envolve um método abrangente, como a lógica do planejamento, da coleta e da investigação de dados. Pode conter em tal grau estudos de caso único quanto de múltiplos, de natureza igual como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Quanto a metodologia de pesquisa utilizada nos artigos coletados, temo a pesquisa quantitativa, qualitativa e mista. Segundo Creswell e Creswell (2017) a pesquisa quantitativa é uma base para testar teorias objetivas, explorando a relação entre as variáveis. Essas variáveis, por sua vez, podem ser estimadas tipicamente por instrumentos, para que os elementos numéricos sejam analisados por procedimentos estatísticos. O resultado final em extenso tem uma condição fixa, a qual é formulada em introdução, literatura e teoria, métodos, resultados e discussão. Como o investigador qualitativo, aqueles que adotam essa forma de investigação têm presunções sobre a testagem dedutiva das teorias, sobre a formulação de proteções contra obliquidade, acerca do controle de explicações alternativas, além de sua aptidão para propagar e replicar os achados.

Segundo Witell et al. (2020) a pesquisa qualitativa é um método para buscar e conhecer o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a uma barreira social ou

humana. O processo de pesquisa relaciona as questões e os costumes que emergem, as informações tipicamente coletadas no âmbito do participante, a análise dos dados indutivamente desenvolvida através das particularidades para os temas gerais e as interpretações abordadas pelo pesquisador a respeito do conceito dos dados. Aqueles que adotam essa forma de investigação apoiam uma forma de encarar a pesquisa que honra um estilo indutivo, centrado no significado individual e na transcendência da interpretação da complexidade de uma situação.

Já as pesquisa com método misto estas se utilizam de uma abordagem de exploração que pode combinar ou associar as formas qualitativa e quantitativa. Relaciona hipóteses filosóficas, o uso de abordagens qualitativas e quantitativas e a mesclagem de ambas em um estudo. Enfim, é mais do que apenas uma coleta e análise dos dois tipos de dados, também relaciona o uso das abordagens em conjunto, afim de que a base geral de um estudo seja mais representativa que os métodos quantitativos ou qualitativos isolados (CRESWELL; CLARK, 2017).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Foram analisados setenta e nove artigos da plataforma *Scopus*, após a seleção e classificação dos trabalhos que se enquadravam na temática e na proposta da investigação chegamos ao número final de vinte e nove trabalhos. Os resultados a seguir exposto no Quadro 1, tem a finalidade de deixar explícito descritivamente as características dos artigos selecionados quanto ao ano de publicação, revista de publicação, autor, título, objetivo, tipo de pesquisa, abordagem metodológica e número de citações.

Quadro 1: Descrição dos artigos sobre a EOA selecionados na plataforma

Item	Ano	Revista	Autor	Título	Objetivo	Tipo de Pesquisa	Abordagem Metodológica	Citações	Posição do artigo na lista do Scopus
1	2019	Journal of Strategic Marketing	Christodoulou, I., Langley, P.A.	A gaming simulation approach to understanding blue ocean strategy development as a transition from traditional competitive strategy	Este artigo propõe uma solução potencial para o desafio de desenvolver e implementar uma EOA.	Explicativa	Mista (quali-quati)	0	7
2	2019	Social Sciences	Madsen, D.Ø., Slåtten, K.	Examining the emergence and evolution of blue ocean strategy through the lens of management fashion theory	O objetivo do artigo é examinar o surgimento e a evolução da EOA, são utilizados dados sobre o conceito, tanto do ponto de vista da oferta quanto do ponto de vista da demanda.	Exploratória	Qualitativa	0	21
3	2018	Foundations of Management	Dvorak, J., Razova, I.	Empirical Validation of Blue Ocean Strategy Sustainability in an International Environment	O objetivo do artigo é verificar a classificação EOA no momento da entrada da empresa no mercado e sua validade temporal dessa estratégia.	Exploratória e Descritiva	Quantitativa	0	2
4	2018	International Journal of Engineering and Technology (UAE)	Shafiq, M., et all	Mediating role of open innovation between the relationship of Blue ocean strategy and innovation performance, a study of Malaysian industry	O objetivo da pesquisa é investigar e analisar a relação da EOA e a performance de inovação nas indústrias da Malásia.	Exploratória e Descritiva	Quantitativa	0	5
5	2018	Total Quality Management and Business Excellence	Vieira, E.R.M., Ferreira, J.J.	Strategic framework of fitness clubs based on quality dimensions: the blue ocean strategy approach	Conhecer o atual cenário estratégico de academias de ginastica, preconizado pela EOA, a partir das dimensões de qualidade.	Descritiva	Quantitativa	1	6
6	2018	Property Management	Yap, J.B.H. e Chua, K.L.	Application of e-booking system in enhancing Malaysian property developers' competitive advantage: A blue ocean strategy?	O objetivo deste estudo é examinar o potencial do sistema de <i>e-booking</i> baseado no EOA e seu impacto no aumento da vantagem competitiva dos promotores imobiliários. Ele também investiga os benefícios e as principais características do sistema de <i>e-booking</i> no setor imobiliário da Malásia.	Descritiva	Mista (quali-quati)	2	22
7	2018	Strategy and Leadership	Leavy, B.	Value innovation and how to successfully incubate "blue ocean" initiatives	Este artigo examina o processo de inovação do valor do oceano azul, como ele funciona na prática e como evoluiu desde a publicação de Blue Ocean Strategy (2005) e como está sendo explorado o novo livro Blue Ocean Shift (2017)	Descritiva	Qualitativa	1	29
8	2018	International Journal of Civil Engineering and Technology	Samrin et al.	Business model for small industry: A case of clamshell crafts in tanjung balai, north sumatra	O objetivo deste estudo foi formular e analisar os esforços de desenvolvimento de estratégias para as pequenas e médias indústrias de embarcações Clamshell com a estratégia do oceano azul.	Descritiva	Mista (quali-quati)	0	31
9	2018	Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities	Strinjak, M.F., Pramawijaya, K. e	Icanstudiolive use of blue ocean marketing strategy for value differentiation	Objetivo foi saber como a indústria da música enfrentou os seguintes desafios: mudança na tecnologia de mídia, demanda e valor do consumidor e como a ICanStudioLive, uma empresa de música se saiu ao usar a EOA.	Descritiva	Mista (quali-quati)	0	53
10	2017	International Journal of Business Excellence	Čirjevskis, A.	Exploration of qualitative success factors of innovative e-business startups: Blue ocean strategy versus dynamic capabilities	O objetivo desta pesquisa foi testar uma nova geração de teorias de gestão estratégica para descobrir os fatores qualitativos mais apropriados para uma avaliação inovadora de e-startup e produzir uma fórmula de probabilidade para estimar as chances de sucesso de qualquer outro e-business inovador	Descritiva	Quantitativa	2	39
11	2016	American Scientific Publishers	Ramli, A.S., Ahmad, J.B., Harith, N.M.	Blue ocean strategy in Malaysian public sector: An analysis of the four action framework	Este artigo embarca na análise da implementação da EOA no setor público da Malásia e descreve a experiência do oceano azul através do contexto da Malásia.	Descritiva	Quantitativa	2	1
12	2016	Journal of Strategic Marketing	Agnihotri, A.	Extending boundaries of Blue Ocean Strategy	Neste artigo os autores se propuseram a investigar criticamente os pressupostos teóricos do livro EOA, suas aplicações no mercado e como ela pode ser criada por meio da inovação e diferenciação de estratégias.	Exploratória	Qualitativa	8	12
13	2016	South Asian Journal of Business and Management Cases	Islam, J.U., Rahman, Z.	ZEE Zindagi: Offering Value through Distinct Approach	Descreve como a Zindagi respondeu às descobertas da pesquisa e ao feedback da audiência para oferecer o que as telenovelas indianas existentes não ofereciam ou não ofereciam da maneira que o público desejava, aplicando assim a EOA quebrando e reconstruindo os limites da indústria	Descritiva	Qualitativa	0	32
14	2015	Journal of Applied Economic Sciences	Pistol, L. e Tonis, R.	Model for innovation through information network sharing	Este artigo tem como objetivo discutir como a inovação influencia a lucratividade das empresas, protegendo o meio ambiente, com um modelo de inovação através da partilha de redes de informação, com base na EOA.	Exploratória e Descritiva	Qualitativa	0	45
15	2014	International Journal of Management and Enterprise Development	Ng, A.H.H., Lau, D.H.C., Ismail, W.K.W.	Adoption of focus group and policy delphi to blue ocean strategy: A proposed conceptual model	Este artigo usa a EOA, para analisar a estratégia de mercado dos celulares piratas em países em desenvolvimento. Esta análise fornece um bom exemplo no campo da estratégia e gestão da inovação.	Exploratória e Descritiva	Mista (quali-quati)	1	14

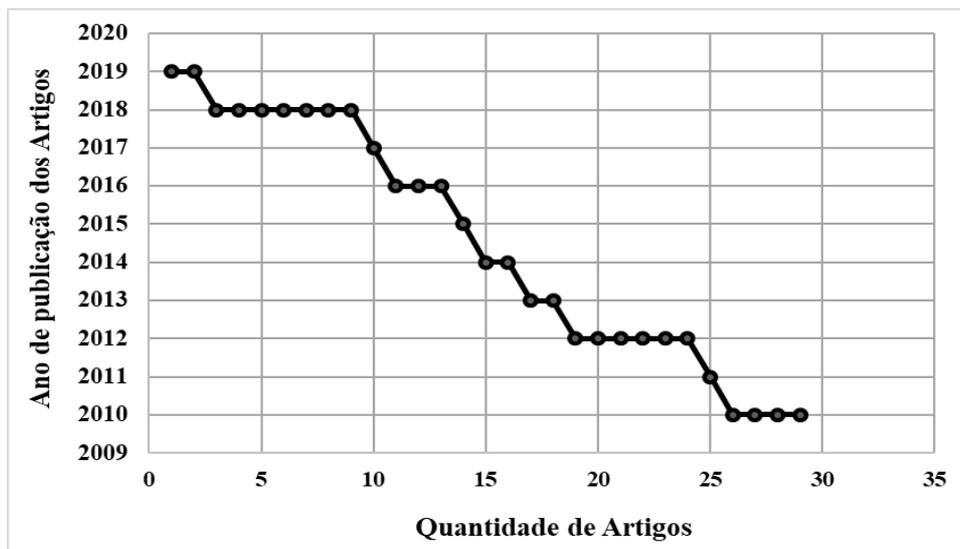
Item	Ano	Revista	Autor	Título	Objetivo	Tipo de Pesquisa	Abordagem Metodológica	Citações	Posição do artigo na lista do Scopus
16	2014	Mathematical Problems in Engineering	Tu, J.-C. Et al.	Developing blue ocean strategy of sustainable product design and development for business opportunities of BOP groups in Taiwan	Este estudo visa desenvolver a EOA de design destinado a explorar e desenvolver produtos sustentáveis para oportunidades de negócios de grupos de baixa renda (pobres) em Taiwan	Descritiva	Mista (qualiquati)	2	25
17	2013	Life Science Journal	Aboujafari, M.R., et al	Study of blue ocean strategy effect on the market value of listed companies in Tehran stock exchange market	Examinar o impacto da EOA no valor de mercado das empresas listadas no mercado de bolsa de valores de empresas do Tehran.	Descritiva	Quantitativa	1	3
18	2013	Journal of Business Strategy	Hollensen, S.	The Blue Ocean that disappeared - the case of Nintendo Wii	O objetivo deste artigo é analisar o fenômeno "Oceano Azul" em profundidade. Também é objetivo é entender melhor as estratégias dinâmicas subjacentes na forma de interações entre teoria e práticas gerenciais.	Estudo de caso	Mista (qualiquati)	11	63
19	2012	International Journal of Innovation Science	Borgianni, Y., Cascini, G., Rotini, F.	Investigating the patterns of value-oriented innovations in blue ocean strategy	O objetivo do artigo é apresentar uma abordagem original para investigar histórias de sucesso anteriormente focadas em abordagens derivadas da EOA, onde foram introduzidas novas dimensões de desempenho e valor.	Exploratória	Qualitativa	11	10
20	2012	Research Policy	Lindič, J., Bavdaž, M., Kovačič, H.	Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy	Essa abordagem examina uma estrutura bem-sucedida de estratégia de negócios, baseado na EOA, para descobrir condições de alto crescimento de mercado.	Estudo de caso	Qualitativa	22	17
21	2012	International Journal of Contemporary Hospitality Management	Yang, J.-t.	Identifying the attributes of blue ocean strategies in hospitality	O objetivo principal deste estudo foi identificar as características de uma EOA que são relevantes para a indústria hoteleira em Taiwan.	Exploratória e Descritiva	Qualitativa	15	20
22	2012	British Food Journal	Wubben, E.F.M., Düsseldorf, S., Batterink, M.H.	Finding uncontested markets for European fruit and vegetables through applying the Blue Ocean Strategy	O objetivo deste artigo é descobrir um espaço de mercado não contestado na indústria europeia de frutas e verduras e, assim, avaliar a aplicabilidade ex-ante da EOA.	Estudo de caso	Mista (qualiquati)	5	24
23	2012	International Journal of Hospitality Management	Yang, J.-T.	Effects of ownership change on organizational settings and strategies in a Taiwanese hotel chain	O objetivo deste estudo foi explorar os efeitos da mudança de propriedade em um hotel de cadeia local em Taiwan e como o novo diretor executivo planejou uma estratégia de oceano azul e como ele liderou todos os funcionários para atingir metas pré-estabelecidas.	Estudo de caso	Mista (qualiquati)	3	30
24	2012	International Journal of Business Innovation and Research	Koh, J. e Wang, B.	Breakthrough markets, innovation and internet firms	Examinar até que ponto os fatores financeiros afetaram os movimentos de preços de ações de empresas de internet entre 1998 e 2007	Descritiva	Quantitativa	3	49
25	2011	Management Decision	Parvinen, P. Email et al.	Awareness, action and context-specificity of blue ocean practices in sales management	Este artigo pretende investigar o papel dos novos mecanismos de criação de valor na estratégia de vendas de uma empresa.	Exploratória e Descritiva	Quantitativa	9	33
26	2010	Technology in Society	Chang, S.-C.	Bandit cellphones: A blue ocean strategy	Este artigo tem como objetivo ampliar ainda mais o processo de formulação da EOA, introduzindo abordagem quantitativa para fundamentar a validade dos principais fatores concorrentes na tela de estratégia para fortalecer seu construto teórico.	Descritiva	Quantitativa	6	13
27	2010	Journal of Food Products Marketing	Kim, R.B.	Value innovation in export marketing strategy: The case of a Canadian firm in Japan	Este artigo ilustra como a Maple Leaf Foods Inc inova o valor em um mercado competitivo, usando a estrutura de estratégia do oceano azul de Kim e Mauborgne	Descritiva	Mista (qualiquati)	2	38
28	2010	Revista Mexicana De Ciencias Pecuarias	Palacios, M.G.L.	Innovation in value in the Mexican beef industry: Strategies followed by market leaders	Fazer uma análise da inovação nas estratégias de valor seguida pelos líderes do mercado mexicano de carne bovina para posicionamento competitivo.	Exploratória e Descritiva	Qualitativa	2	43
29	2010	Journal of Business Strategy	Jackson, S.E.	Channel innovation for the rest of us	Este artigo discute uma abordagem para a inovação que envolve a mudança da forma como um produto é entregue aos clientes	Estudo de caso	Mista (qualiquati)	6	75

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2019.

4.1 ANÁLISE POR ANO DAS PUBLICAÇÕES

A seguir é apresentado a Figura 2 que contempla a análise referente a quantidade de artigos publicados por ano. Os anos vão de 2010 a 2019, onde observa-se que o maior número de publicações de artigos se concentra nos anos de 2010 com quatro publicações, 2012 com seis e 2018 com um total de sete publicações.

Figura 2: Relação entre ano e quantidade de artigos sobre EOA classificados na Scopus



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2019).

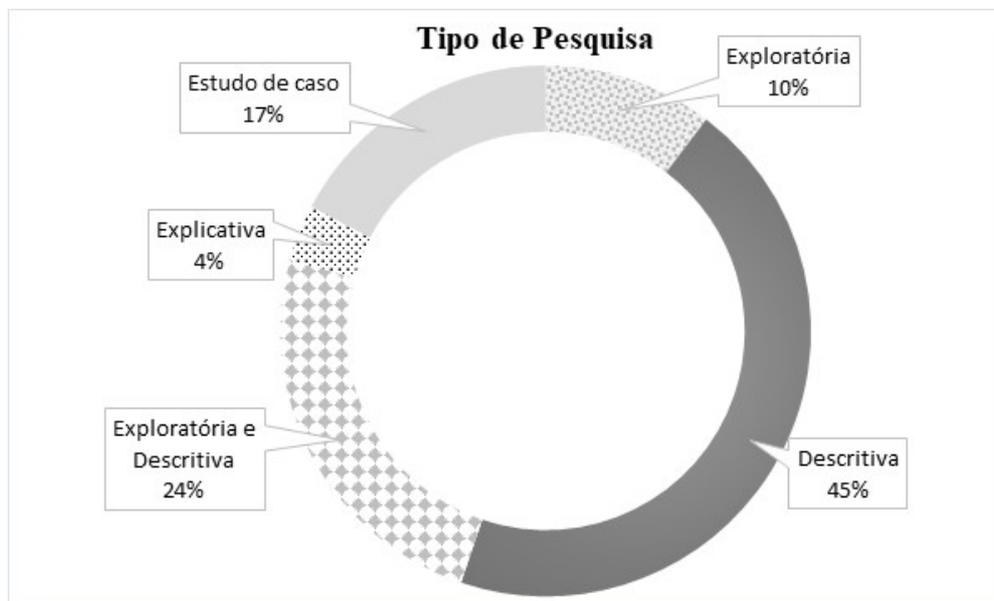
Nota-se que nos anos posteriores a 2012 há uma queda na quantidade de publicações acerca do tema EOA, sendo que as publicações oscilaram entre uma e três até o ano de 2017. A partir de 2018 cresce novamente o número de trabalhos publicados em relação ao tema.

4.2 ANÁLISE DO TIPO DE PESQUISA

Nessa etapa do trabalho foi realizada uma análise referente ao tipo de pesquisa utilizado pelos artigos selecionados. Sendo que foram cinco as formas de classificação do tipo de pesquisa encontrado.

De acordo com a Figura 3, pode-se perceber que o maior percentual se concentra no tipo de pesquisa descritiva (45%). Respectivamente, seguem os tipos Exploratória e Descritiva (24%), Estudo de caso (17%), somente Exploratória (10%) e por fim pesquisa do tipo Explicativa (4%) tendo o menor percentual de incidência.

Figura 3: Tipos de pesquisa dos artigos analisados.

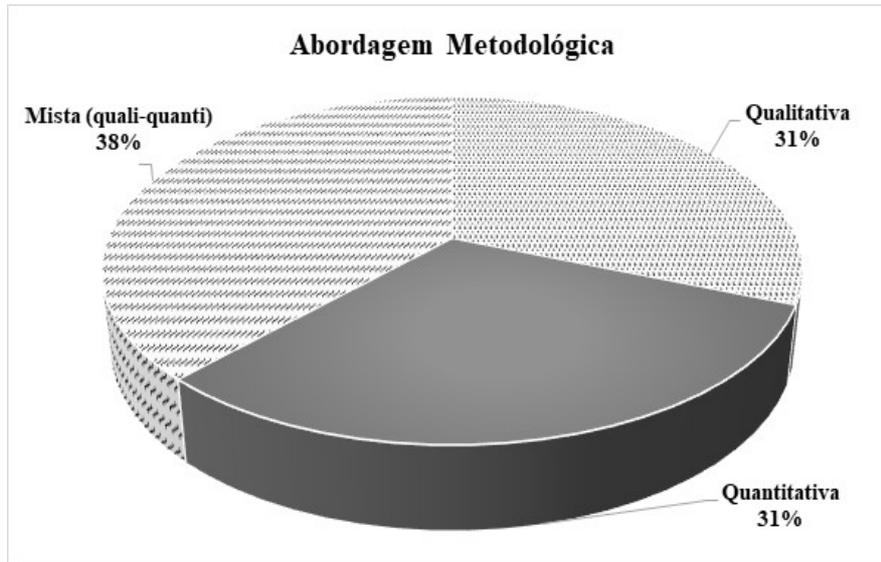


Fonte: Desenvolvido pelos autores (2019).

4.3 ANÁLISE DA ABORDAGEM METODOLÓGICA

No que diz respeito a abordagem metodológica, elas estão distribuídas entre Qualitativa, Quantitativa e Mista (junção entre qualitativa e quantitativa). A Figura 4 demonstra os percentuais que o método de abordagem misto, é o que mais se destaca, sendo 38% entre as publicações de artigos. É interessante observar que tanto a abordagem qualitativa e quantitativa possui o mesmo percentual de representação, com 31% dos artigos.

Figura 4: Representação das abordagens metodológicas presentes nos artigos.

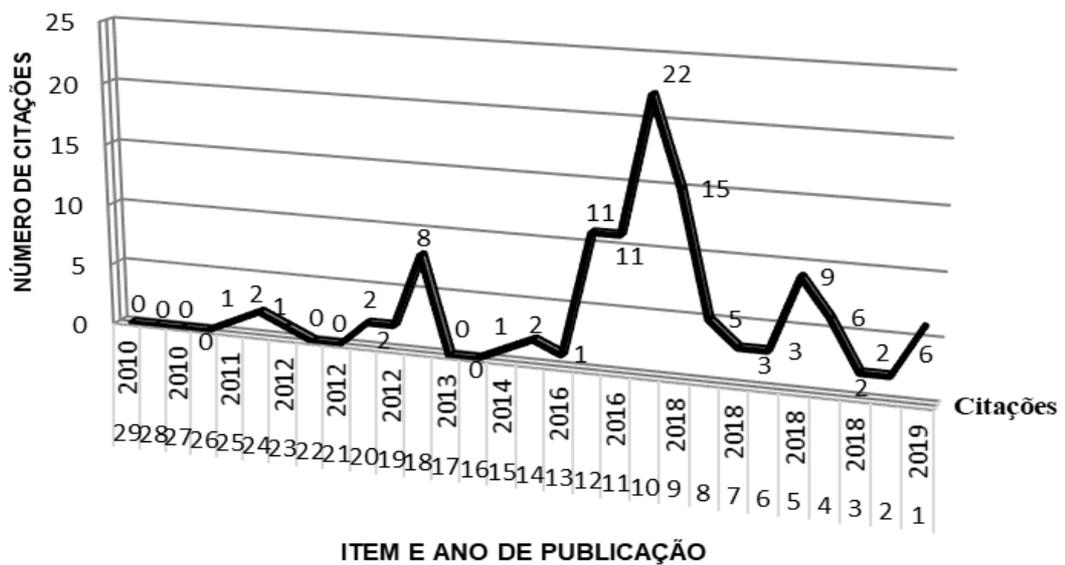


Fonte: Desenvolvido pelos autores (2019).

4.4 ANÁLISE DO NÚMERO DE CITAÇÕES EM CADA ANO

No que diz respeito ao número de citações em cada ano, foi realizado uma análise com o propósito de determinar quais os anos com a maior e menor quantidade de citações.

Figura 5: Número de citações das publicações/ano.



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2019).

Por meio da Figura 5 é possível observar que no ano de 2010, não houve citações dos trabalhos publicados. Verifica-se também que ocorreu um aumento significativo nas citações dos artigos entre os anos 2016 e 2018 chegando a vinte e duas citações, já entre 2012 e 2013, teve trabalhos sem citações e alguns com poucas citações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a análise dos artigos e a construção da revisão de literatura desse trabalho foi possível perceber a Estratégia Oceano Azul (EOA) propõe inovações radicais no processo de desenvolvimento e implementação de estratégias pelas organizações. Foi perceptível, também, que os artigos selecionados na plataforma *Scopus* abordam questões sobre marketing estratégico tradicional, posicionamento competitivo, teoria dos jogos e outros. Foi observado também que a EOA emergi em ambientes competitivos e em diversos tipos de mercados. Nesse contexto, os profissionais provavelmente preferem evitar o confronto estratégico direto e, em vez disso, concentram-se em encontrar uma maneira de se reposicionar para criar uma inovação de EOA posteriormente. Cabe salientar que o posicionamento estratégico não é suficiente para explicar essas inovações disruptivas e os novos mercados que emergem. No entanto, foi possível identificar verificar várias histórias bem-sucedidas de sucesso do EOA (incluindo Alpargatas Havaianas, Casas Bahia, Azul Linhas Aéreas, Uber, Airbnb, Zappos). No que diz respeito a uma transição do oceano vermelho para o oceano azul esse é um processo lento que dificilmente pode ser alocando de forma direta. Isso ocorre porque há muitas dificuldades a serem superadas na criação de novos mercados, e ainda mais desafios para escalá-los (KIM; MAUBORGNE, 2017).

No entanto, o objetivo principal desse artigo foi identificar um panorama dos artigos publicados sobre a temática Estratégia do Oceano Azul (EOA) entre os anos 2010 e 2019 que estão relacionados na plataforma *Scopus*. Por meio dos resultado foi possível observar que, apesar de ser uma temática bastante conhecida no mundo de forma gerencial, a quantidade de publicações sobre o tema é baixa, havendo uma necessidade de maior expansão de estudos que abordam o assunto.

Embora tenha sido percebido uma menor diminuição dos trabalhos publicados na área a partir de 2013, que perdurou até 2017. O número de citações que envolvem a EOA eleva o seu crescimento citações no ano de 2017. Constatou-se também que a maior parte das publicações se concentram no ano de 2018.

Quanto ao tipo de pesquisa, foi identificado a do tipo descritiva, exploratória, explicativa, exploratória e descritiva e estudo de caso. Sendo que 45% dos artigos foram classificadas como descritiva, seguido pela exploratória e descritiva (24%), estudo de caso (17%), exploratória (10%) e a do tipo explicativa tendo a menor ocorrência, encontrando apenas 4% da pesquisa. Em se tratando do tipo de abordagem dos artigos analisados, identificou-se que 38% tem uma abordagem mista (quali-quantitativa), 31% qualitativa e 31% quantitativa.

Como restrição verifica-se a utilização da plataforma *Scopus* como a única base de dados, mesmo sendo uma importante fonte de periódicos, o estudo ficou limitado aos trabalhos publicados na mesma.

Tendo em vista os aspectos observados, uma ampliação a cerca deste estudo, envolvendo uma discussão mais explanada sobre o tema podem levar para contribuições significativas na área. Recomenda-se assim que em futuros estudos sejam realizados pesquisa em que venham a utilizar publicação disponíveis em outras bases de dados (ex: Web of Science, Google Acadêmico, Microsoft Acadêmico, entre outros) .

REFERÊNCIAS

- BARBERO, E. R.; VIEIRA, B. N. Estratégia do Oceano Azul: Relato de implantação em um setor em crise. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 14, n. 4, p. 135-148, 2015.
- CHRISTODOULOU, I.; LANGLEY, P. A. A gaming simulation approach to understanding blue ocean strategy development as a transition from traditional competitive strategy. **Journal of Strategic Marketing**, DOI: 10.1080/0965254X.2019.1597916, 2019.
- CRESWELL J. W.; HANSON, W. E.; CLARK PLANO, V. L.; MORALES, A. Qualitative research designs: Selection and implementation. **The counseling psychologist**, v. 35, n. 2, p. 236-264, 2007.
- CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks: Sage publications, 2017.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Thousand Oaks: Sage publications, 2017.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A. **A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A. **Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant**. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Blue ocean shift: Beyond competing - proven steps to inspire confidence and seize new growth**. London: Pan MacMillan. K. 2017.

KLEBANOW, A. Is Music the Next eBooks-An Antitrust Analysis of Apple's Conduct in the Music Industry. **Colum. JL & Arts**, v. 39, p. 119, 2015.

KOVACIC, H. Higher growth through the Blue Ocean Strategy: implications for economic policy. **Strategic Direction**, v. 28, n. 9, 2012.

LIMA, A. **A Estratégia Do Oceano Azul - O Caso da Gol Linhas Aéreas**. (2008). Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/a-estrategia-do-oceano-azul-o-caso-gol-linhas-aereas/4634/>. Acessado em 9 de junho de 2019.

LINNENLUECKE, M. K.; MARRONE, M; SINGH, A. K. Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses. **Australian Journal of Management**, v. 45, n. 2, p. 175-194. 2020.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 7ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MEUSUCCESSO. **O que é a estratégia do Oceano Azul?** 2014. Disponível em: <https://meusuccesso.com/artigos/empreendedorismo/o-que-e-estrategia-do-oceano-azul-e-como-ela-pode-ajudar-sua-empresa-187/>. Acessado 9 de jun. de 2019.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

RAMLI, A. S.; AHMAD, J. B.; HARITH, N. M. Blue ocean strategy in Malaysian public sector: An analysis of the four action framework. **Advanced Science Letters**, v. 22, p. 1702-1706, 2016.

ROCHA, H. (2013). **Oceano Azul: o que é essa estratégia, para que serve e exemplos**. (2013). Disponível em: <<https://klickpages.com.br/blog/estrategia-do-oceano-azu/>>. Acessado em 9 jun. 2019.

SAMPIERI, H. R.; COLLADO, F. C.; LUCIO, B. P. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 2010.

SWEDBERG, R. On the Uses of Exploratory Research and Exploratory. **Producing Knowledge**, 2018.

UPADRISTA, V. **The Art of Consultative Selling in IT: Taking Blue Ocean Strategy a Step Ahead**. Productivity Press, 2015.

WITELL, L.; HOLMLUND, M.; GUSTAFSSON, A. Guest editorial: a new dawn for qualitative service research. **Journal of Services Marketing**, v. 34, n. 1, p. 1-7, 2020.

YAP, J. B. H.; CHUA, K. L. Application of e-booking system in enhancing Malaysian property developers' competitive advantage. **Property Management**, v. 36, n. 1, p. 86-102, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.