

## Aplicação da estratégia do oceano azul em uma empresa de tecnologia da informação no agronegócio: o caso tbit

Lucas Silvestre de Carvalho<sup>1</sup>

Fabio Antonialli<sup>2</sup>

Rodrigo Marçal Gandia<sup>3</sup>

Tonny Kerley de Alencar Rodrigues<sup>4</sup>

### RESUMO

Este trabalho se caracterizou como um estudo de caso realizado em uma empresa do setor de tecnologia da informação voltada para soluções no agronegócio. Objetivou-se aplicar a estratégia do oceano azul nos processos de marketing e comercialização dos produtos da empresa. A metodologia se caracterizou como um estudo de caso realizado a partir de uma pesquisa descritiva, aonde entrevistas individuais com os gestores da empresa e análise documental foram utilizados como coleta de dados. A partir disto foram aplicados modelos da estratégia do Oceano Azul propostos por Kim e Mauborgne, e observou-se que a empresa se encontra em um nicho de mercado a ser explorado com potencial consumidor, porém a empresa apresenta limitações quanto às estratégias de marketing e dificuldades em prospectar clientes.

**Palavras-chave:** Estratégia do Oceano Azul. Inovação. Agronegócio.

### 1 INTRODUÇÃO

A busca pela vantagem competitiva insere as organizações em um ambiente cada vez mais desafiador. Empresas que identifiquem um modelo de negócio orientado para o que é demandado pelo mercado e tragam funcionalidade e um certo atrativo para o consumidor, conseguem inovar, e frente a isto, conquistam vantagem perante a seus concorrentes. Os processos inovativos podem estar presentes em qualquer atividade e mercado, o conceito de inovação não distingue mercados ou consumidores, mas sim a funcionalidade e aplicabilidade deste novo produto, serviço ou processo novo adotado pelo cliente.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração/Universidade Federal de Lavras. E-mail: [lsc1349@yahoo.com.br](mailto:lsc1349@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Mestrando em Administração/Universidade Federal de Lavras. E-mail: [fantonialli@gmail.com](mailto:fantonialli@gmail.com)

<sup>3</sup> Cursando Mestrado Profissional em Gestão de Pessoas/Fundação Getúlio Vargas. E-mail: [romgandia@gmail.com](mailto:romgandia@gmail.com)

<sup>4</sup> Doutorando em Administração Coppead/UFRJ. Professor da Faculdade Santo Agostinho. E-mail: [tonny.rodrigues@coppead.ufrj.br](mailto:tonny.rodrigues@coppead.ufrj.br)

Tratando-se do mercado de agronegócios, sua complexidade compara-se a sua magnitude. A aplicação de processos inovativos como a estratégia do Oceano Azul, pode ser considerada um tanto quanto complexa.

A estratégia do Oceano Azul questiona o real motivo das organizações continuarem uma disputa acirrada, dentro de mercados saturados (oceanos vermelhos), onde grandes investimentos são realizados em busca de crescimento sustentável e lucrativo quando muitas vezes o resultado é apenas o ganho de uma pequena fatia de mercado (KAPLAN, 2012). Kim e Mauborgne (2005) argumentam que a grande proposta da estratégia do Oceano Azul é evitar essas batalhas tornando os concorrentes irrelevantes, oferecendo aos clientes algo exclusivo, ainda não explorado em um segmento de negócio, produzindo assim a chamada inovação de valor que alinha inovação com utilidade imediata e preço competitivo.

Para tratar desta temática dentro do setor do agronegócio, optou-se por analisar uma empresa do setor de Tecnologia da Informação voltada para soluções no agronegócio denominada Tbit - Tecnologia e Sistemas. Fundada em 2009, atualmente está incubada na Imbatec, incubadora de base tecnológica da Universidade Federal de Lavras. A empresa tem como competência central; visão computacional, inteligência artificial, sistemas embarcados e plataformas de classificação e análise.

A empresa produz equipamentos que realizam diversas análises de imagens em sementes, folhas, frutos e grãos como: milho, soja, café, cana-de-açúcar, entre outros. Estes equipamentos substituem uma infinidade de análises, que até então, só poderiam ser realizadas manualmente ou através de outros processos que demandam um período de tempo superior. Atuando no mercado do agronegócio, a empresa, por meio de utilização de tecnologia e inovação, busca trazer vantagem competitiva ao profissional.

A problemática que orientou este estudo é dada pela seguinte questão: como a estratégia do oceano azul pode ser aplicada para melhoria dos processos de uma empresa de soluções computacionais inovadoras para o agronegócio?

O objetivo deste trabalho foi aplicar a estratégia do oceano azul nos processos de marketing e comercialização dos produtos da empresa. Justifica-se a escolha deste objetivo a partir da premissa que uma empresa que consiga produzir inovação de valor e oferecer isso ao ambiente do agronegócio, pode encontrar um caminho pleno de águas claras e azuis dentro de um mar extremamente vermelho e denso do agronegócio brasileiro.

Diante do exposto acima optou-se por organizar este trabalho da seguinte maneira: após esta primeira seção que apresenta a introdução, segue-se a apresentação do referencial teórico, seguido dos procedimentos metodológicos. Posteriormente são feitas as análises e discussões, incluindo algumas considerações gerenciais e uma breve conclusão nas considerações finais do trabalho.

## **1.1 Referencial Teórico**

### **1.1.1 Inovação**

O processo de inovação representa um meio pelo qual se pode obter uma vantagem competitiva, aumentando a participação de uma empresa em um mercado existente ou até mesmo criando mercados completamente novos que possam vir a ser explorados (FELDENS; MACCARI; GARCEZ, 2012).

Muitas vezes, a inovação é confundida com avanços tecnológicos. Estes não geram valor e não tem aplicabilidade para resolver problemas reais da sociedade, resultando em soluções tecnológicas para problemas que não existem. Outras vezes, a inovação é associada com o incremento de um valor já oferecido, que pode ser facilmente copiado e não representa um diferencial competitivo. Entretanto, a inovação pode ser vista como uma alternativa para buscar, alcançar, ou manter, uma vantagem competitiva, quer pela redução de seus custos, quer pela ampliação do seu mercado de atuação ou, em última instância, apenas para sobreviver (KÜHL & da CUNHA, 2013).

Drucker (1989), McDonald (2001) e Reis (2008) comentam que inovação significa a criação de novos valores e novas satisfações para o cliente e um caminho para se compreender a inovação é a percepção de que esta envolve conhecimento e criatividade, mas deve ir além da definição de uma invenção, pois precisa possuir utilidade social e ser comercializável (FORTUIN, 2006), assim, ter produtos e serviços com qualidade é um imperativo e não um diferencial. Entretanto, inovar esporadicamente como uma “poção mágica”, pouco adianta, o que de fato faz a diferença é a adoção pela empresa de programas permanentes, formalizados, de gestão do processo de inovação (Revista Brasileira de Administração, 2007).

Dentro do contexto de inovação o termo modelo de negócios começou a ser utilizado com frequência por consultores, executivos e acadêmicos, principalmente, depois que

surgiram os negócios baseados na Internet (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2002), transformando a expressão numa das mais populares no mundo dos negócios. Johannessen e Olsen (2010, p. 503) acreditam que novas estruturas de cooperação sejam um dos mecanismos que iniciam, sustentam ou reforçam o processo de mudança social e também melhoram a inovação.

### 1.1.2 A Estratégia do Oceano Azul

A estratégia do Oceano Azul questiona o real motivo das organizações continuarem uma disputa acirrada, dentro de mercados saturados (oceanos vermelhos), onde grandes investimentos são realizados em busca de crescimento sustentável e lucrativo quando muitas vezes o resultado é apenas o ganho de uma pequena fatia de mercado.

Para Kim e Mauborgne (2005) as empresas navegam em dois oceanos, o oceano vermelho onde elas brigam ferozmente pela participação de mercado em setores de atividades conhecidas cujos limites e regras estão bem definidos, e no oceano azul, em vez de lutar com a concorrência para conquistar clientes criam nova demanda abrindo novos setores.

Os autores utilizam os exemplos do Cirque du Soleil e os circos Ringling Brothers e Barnum & Bailey's Circus, demonstrando que o primeiro criou um novo espaço de mercado inexplorado, com características inconfundíveis, tornando a concorrência irrelevante. Por isso, o Cirque du Soleil conseguiu atrair um novo grupo de freqüentadores dispostos a pagar preços superiores aos circos tradicionais, façanha que ficou conhecida como "a reinvenção do circo."

A estratégia do Oceano Azul é evitar essas batalhas tornando os concorrentes irrelevantes, oferecendo aos clientes algo exclusivo, ainda não explorado em um segmento de negócio, produzindo assim a chamada inovação de valor que alinha inovação com utilidade imediata e preço competitivo (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010).

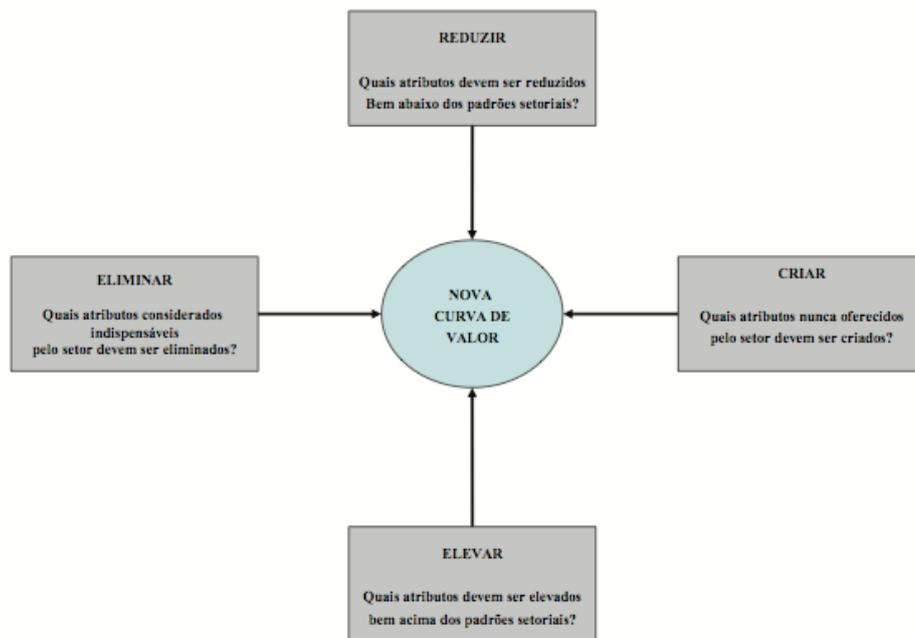
Para responder as perguntas: como tornar a concorrência irrelevante? Como desbravar mercados inexplorados e criar oceano azul? Kim e Mauborgne (2005) desenvolveram uma ferramenta denominada Modelo das Quatro Ações, ferramenta está composta por quatro perguntas-chave no campo estratégico e de negócios:

1. Que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?
2. Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?

3. Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?
4. Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

Essas quatro ações permitem que se explore sistematicamente maneiras de se rearranjar os atributos que geram valor para os clientes de modo a oferecer experiências inteiramente novas, enquanto mantêm baixa a estrutura de custos. A matriz gerada a partir dessas quatro ações leva as empresas a agir com base nas respostas, para construir uma nova curva de valor. A caracterização de cada uma das quatro ações leva à estruturação da matriz de valor que é apresentada na figura 1.

**Figura 1 - Matriz de avaliação de valor**



Fonte: Análise Descritivo-Analítica do Uso Combinado de Ferramentas de Gestão da Inovação Sob as Abordagens da Inovação Disruptiva e da Estratégia do Oceano Azul

Os autores (LINDIČ; BAVDAŽ; KOVAČIČ, 2012) em seu trabalho Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy, buscam identificar a utilização da Estratégia do Oceano Azul em empresas de grande crescimento. Primeiramente foi identificado que não é importante criar um novo mercado para um crescimento exponencial, mas sim ser o primeiro a desenvolver e explorar o mesmo. A Amazon.com

evidencia este fato, não foi a primeira em seu segmento, porém a pioneira no desenvolvimento real e exploradora a fundo do mercado em que se inseria.

O artigo considera ainda que o mercado está aberto para qualquer segmento, assim, indústrias podem inovar criando novos mercados, com seu atual core business. Não é preciso reinventar sua identidade, mas as vezes atuar em outro mercado. Os autores ainda afirmam que inovação de valor é tão importante quanto inovação em tecnologia. É importante mencionar que essa idéia, não sugere que a inovação em tecnologia seja deixada de lado, mas que paralela a esta sejam adotadas maneiras inovadoras de atender e servir o cliente.

### **1.1.3 Contextualização no setor agrícola**

O setor agrícola brasileiro sofreu diversas modificações exigindo que os empresários rurais se adaptassem a esta nova realidade. Percebe-se que a exigência pela adoção de estratégias, o que antes inexistia nesse contexto, tornou-se algo fundamental e colaborou para que novas possibilidades de atividades fossem percebidas (ROQUE; VIVAN, 1999).

De acordo com Harwood et al. (1999) e Kimura (1998), é possível caracterizar o risco da atividade agroindustrial pelos seguintes fatores: a produção sofre influência de alguns elementos, cuja previsão e cujo controle não são tarefas fáceis, como condições climáticas, ataques de pragas, queimadas, aplicação de novas tecnologias; a sazonalidade da produção, que exige estoques para proporcionar abastecimento adequado e conter a manifestação de tendências especulativas nos preços.

Para que as empresas agrícolas possam sobreviver e se desenvolver em meio a essa realidade é necessário que essas dificuldades sejam observadas. Nitidamente seu crescimento e desenvolvimento dessas empresas dependem de sua capacidade de adaptação a esse ambiente, para que posteriormente haja a possibilidade de se sobrepôr aos desafios que se configuram (SHIKIDA; ALVES; PIFFER, 2000).

Neste contexto o grande desafio de um empresário rural é conseguir reduzir e prever todos os riscos envolvidos em sua atividade de modo que os resultados mensurados possam chegar mais próximos da realidade na qual está estabelecida a organização. Este busca caminhos diversos para maximizar sua produtividade e reduzir seus custos, pois a precificação é regida pelo mercado – commodities (KIMURA, 1998).

Para Souza Filho et al.(2011) a tecnologia, tomada como um processo de inovação, possui um importante papel na determinação de resultados positivos dos estabelecimentos agrícolas, uma vez que possibilita a elevação da produtividade do trabalho que se desdobra no aumento da produtividade total dos fatores componentes do setor agrícola.

Uma empresa que consiga produzir inovação de valor e oferecer ao ambiente do agronegócio estratégias capazes de promover um diferencial competitivo, desprezando a influência da concorrência acirrada de mercados homogêneos, pode encontrar um caminho pleno de águas claras e azuis dentro de um mar extremamente vermelho e denso (KIM; MAUBORGNE, 2005).

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **2.1 Tipo de pesquisa**

Foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo e descritivo, a partir de um estudo de caso. Segundo Minayo (2011), “o objetivo da avaliação qualitativa é permitir a compreensão dos processos e dos resultados, considerando-os como um complexo integrado por idéias (...)”. Richardson (2011) complementa colocando que "a abordagem qualitativa de um problema, (...) justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social." Portanto, entende-se a pesquisa qualitativa como capaz de aliar questões e intencionalidades inerentes às relações e às estruturas sociais. As pesquisas qualitativas trabalham com: significados, motivações, valores e crenças e estes não podem ser simplesmente reduzidos às questões quantitativas, pois que, respondem a noções muito particulares (MINAYO, 1996).

A pesquisa se caracteriza como descritiva, pois, objetiva descrever ou definir determinado fenômeno, na qual o pesquisador observa, registra, analisa, classifica e interpreta os fatos (MALHOTRA, 2006).

Esta pesquisa também classifica-se como sendo um estudo de caso. De acordo com Yin (2010) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga em profundidade um fenômeno contemporâneo, em seu contexto na "vida real". O método estudo de caso permite que os pesquisadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, os processos organizacionais e administrativos. Quanto mais a pesquisa procurar

explicar alguma circunstância presente, mais o método do estudo de caso é relevante (YIN, 2010).

## **2.2 Coleta de dados**

A coleta de dados se deu através de entrevistas individuais com gestores e alguns colaboradores da empresa seguida de análise documental.

As entrevistas foram orientadas a partir de roteiros de entrevistas (Anexo I) e gravadas com autorização dos entrevistados. Foi utilizada a técnica de entrevistas abertas, que segundo Minayo (1993), é aplicada quando o pesquisador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão.

## **2.3 Análise dos dados**

A análise dos dados foi realizado através da análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2010), se caracteriza como um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis e em constante aperfeiçoamento que se aplicam a discursos extremamente diversificados. A análise de conteúdo é um método empírico que depende do tipo de fala a que se dedica e ao tipo de interpretação que se pretende com os objetivos. Este tipo de análise busca a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura (RICHARDSON, 2011; BARDIN, 2010).

A análise de conteúdo foi estruturado a partir dos relatos de entrevistas e também sobre os documentos coletados. Ao realizar a análise sobre os relatos de entrevistas, segundo Bardin (2010) lida-se com um relato espontâneo no discurso falado. A subjetividade está muito presente através do próprio sistema de pensamento, processos cognitivos, valores e representações, emoções e afetividade de cada entrevistado. Segundo a autora, esta análise de conteúdo é muito delicada, sendo que este material verbal exige uma perícia mais apurada do que uma simples análise de questões abertas.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para um melhor entendimento dos processos de marketing e comercialização dos produtos, optou-se por conhecer inicialmente toda a rotina da empresa. Deste modo, as perguntas iniciais do roteiro de entrevistas foram voltadas para o conhecimento acerca do foco estratégico da empresa, seus principais clientes e as estratégias de marketing utilizadas pela empresa para chegar até seu público-alvo.

O foco da empresa, de acordo com relato dos entrevistados, é totalmente voltado para o agronegócio, objetivando a análise de imagens para realizar a classificação de commodities agrícolas, sementes, folhas, entre outros. Este foco é bem observado por todos os sócios, entretanto, não foi observado na prática. A partir das entrevistas pode-se aferir que os sócios da empresa ainda não optaram por um caminho a seguir. Fato este comum à empresas recém-criadas que não possuem uma gama de clientes fixos. Porém, por possuir uma quantidade de possíveis clientes muito elevada, esta indefinição quanto ao nicho que seria o alvo principal das ações de marketing acarreta em uma indefinição estratégica da empresa.

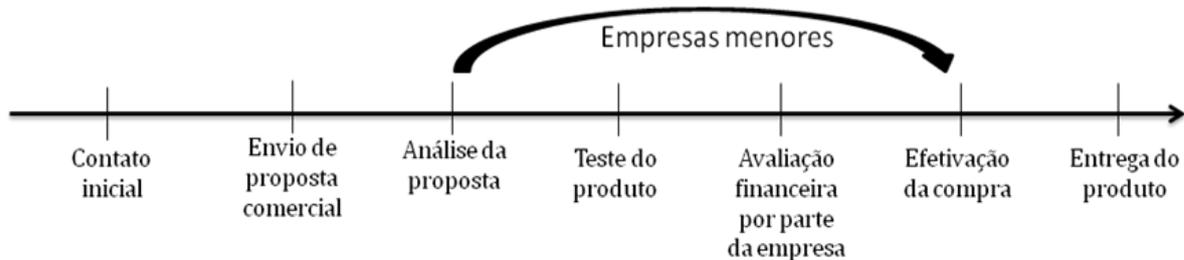
A empresa já possui alguns clientes, sendo estas um laboratório de análises de sementes, uma indústria canavieira e uma empresa ligada ao ramo de produção de sementes. Porém, como foi mencionado, não existe um segmento específico determinado pela empresa para atuação.

As atuais estratégias de marketing do negócio se encontram em fase inicial e de testes. Possuem um website que é pouco voltado para o público-alvo, participam de eventos relacionados ao agronegócio e realizam visitas aos potenciais clientes. De acordo com relatos, aproximar-se do cliente e demonstrar toda utilidade do equipamento é o mais difícil. Potenciais clientes são muito "fechados", o que dificulta o contato para apresentação do produto.

Para concluir a fase inicial de conhecimento do negócio foram levantadas informações relativas ao processo de compra dos equipamentos. Este processo de compra segue um grande caminho até que o negócio seja fechado. O período de tempo entre o contato inicial e o fechamento da compra varia de 3 semanas a 6 meses, dependendo, a priori, do porte da empresa adquirente, pois, empresas menores possuem uma verticalização das decisões menor quando comparado a uma empresa multinacional, por exemplo, desta forma, uma multinacional necessita de conhecimento do produto por seus técnicos, análise da viabilidade

para todo processo, análise financeira e uma seguinte aprovação de executivos para que a compra seja liberada. O processo de compra é demonstrado na Figura 2:

**Figura 2 - Ciclo de compra dos equipamentos**



Fonte: Dados da pesquisa

A partir destas informações iniciais foram coletadas informações relativas a aplicação da estratégia do Oceano Azul ao empreendimento. Desta forma, buscou-se verificar alguns obstáculos encontrados em todo processo de comercialização do produto e também facilidades encontradas pela empresa.

### 3.1 Quanto aos obstáculos encontrados, os principais observados foram:

1. *Obstáculo ao acesso às informações:* Tanto a empresa estudada quanto seus potenciais clientes são atingidos por este obstáculo. A empresa não possui acesso irrestrito a todas as necessidades de seus clientes. Ela possui um equipamento com várias funcionalidades, porém, não sabem ao certo quais destas funcionalidades são essenciais para cada nicho de clientes que ela pode atender. Ademais, não possuem ainda informações concretas baseadas em cálculos que demonstrem efetivamente a eficácia do produto.

Quanto aos clientes, o principal obstáculo à informação refere-se à dificuldade de encontrar a Tbit no cenário do agronegócio. Pelo fato de ser uma empresa nova, sem um plano mercadológico formatado, a empresa ainda não é conhecida pela maioria de seus clientes. Desta forma, este é um grande obstáculo para o negócio, pois, os clientes que poderiam desejar o produto ainda não o conhecem.

2. *Obstáculo à simplicidade:* A empresa enfrenta um grande obstáculo à simplicidade do seu negócio. Ela possui um foco muito amplo e os sócios ainda não definiram ao certo qual será o segmento principal do seu público-alvo que será buscado. Outro fator que cai neste

mesmo obstáculo a simplicidade é o principal equipamento comercializado, o SAS (Sistema de Análise de Sementes). Este equipamento foi projeto inicialmente para análise exclusivamente de sementes, porém, posteriormente foi desenvolvido e hoje faz análise de frutos como o café, grãos, como milho, soja, caules, como a cana-de-açúcar, folhas e plântulas. Ou seja, é um equipamento extremamente complexo, que realiza diversas análises, o que o torna difícil de ser apresentado em canais comuns como o website, folders, cartões, etc. Este equipamento tem exigido uma apresentação pessoal de suas funcionalidades para especialistas das respectivas áreas.

Outro fator complicador a simplicidade é o pós-venda. Atualmente, o pós-venda acarreta em custos para empresa, pois é enviado um técnico para a empresa compradora e este técnico tem feito toda instalação do equipamento (que é simples) e tem dado um pequeno treinamento de uso do equipamento. No momento deste estudo a empresa trabalhava para eliminar este custo, formatando um modelo de entrega através de uma transportadora e um treinamento através de vídeo-aulas que seriam enviadas juntamente com o equipamento. O envio de um técnico à empresa deverá ser custeado pelo comprador caso queira que seja feito um treinamento in loco.

3. *Obstáculo a redução dos riscos:* A empresa não possui uma meta de redução dos riscos do negócio. O maior risco envolvido nas atividades da empresa atualmente é relacionado ao contato com o cliente. A empresa não possui uma carteira de clientes fixa, e precisa trabalhar para conhecer melhor seus potenciais clientes. Um segundo obstáculo a redução de riscos é a estrutura física atual da empresa, por se tratar de uma estrutura limitada, em caso de uma expansão da demanda pelos seus produtos essa limitação não deixaria que a empresa atendesse seu mercado.

4. *Obstáculos a imagem da empresa:* Este obstáculo está diretamente ligado ao primeiro obstáculo mencionado. A empresa possui alguns fatores restritivos ao conhecimento de sua imagem, ou seja, os potenciais clientes não conhecem a empresa, a marca e os equipamentos produzidos por ela. Não existe um plano mercadológico formado para atingir estes clientes, apenas ações pontuais, como apresentação do produto através de agendamento prévio, participação em eventos ligados ao agronegócio e mala direta.

Outro fator complicador é a formatação visual da empresa. Ela é toda voltada para área de Tecnologia da Informação, porém, seus clientes são todos ligados ao agronegócio e isso

gera um conflito de imagem. Neste caso a empresa deve voltar-se para seus clientes sem deixar de lado sua base tecnológica.

5. *Obstáculo relacionado ao preço dos produtos:* Os produtos comercializados possuem um preço de venda relativamente elevado. É relativo, pois, quando considera-se um cenário de pequenas empresas ou laboratórios de análises de universidades ou órgãos públicos, o valor pode ser considerado elevado para os padrões destes clientes.

### **3.2 Quanto as facilidades observadas na empresa estudada, destacam-se:**

1. *A Utilidade dos produtos:* Os produtos fabricados pela empresa apresentam um grau de utilidade elevado dentro do setor do agronegócio, especialmente no setor de análise de sementes e processamento de imagens. A empresa conseguiu desenvolver um único equipamento para realizar diversas análises. Este equipamento substitui muitas análises manuais, de confiabilidade questionável e traz para o mercado uma padronização e automação de análises com grau de confiança elevado.

2. *Preço:* O obstáculo "preço" torna-se uma facilidade quando analisa-se um cenário de empresas de grande porte que possuem elevado nível de investimentos. Para grandes empresas o preço torna-se atrativo quando mensura-se os ganhos que serão obtidos através da utilização do equipamento.

3. *Custo:* Por se tratar de uma máquina que utiliza um software para realizar as análises, o custo de montagem é relativamente baixo. O mais valioso ativo do equipamento é desenvolvido apenas uma vez, o software, sendo que não é necessário dispor de mais verbas para montar um novo equipamento. Desta forma, apenas atualizações do sistema são realizadas ao longo do tempo, com um custo bem reduzido comparado a criação do sistema de análises.

De posse destas análises relativas a estratégia do Oceano Azul, utilizou-se o Modelo das Quatro Ações (KIM & MAUBORGNE, 2005), onde para se obter a inovação de valor busca-se eliminar fatores que podem ser dispensáveis, reduzir fatores bem abaixo do padrão do setor, elevar fatores bem acima do padrão do setor e por fim, criar fatores que o setor nunca ofereceu. A tabela 1, demonstra o modelo das quatro ações adaptado à Tbit.

**Tabela 1 - Modelo das Quatro Ações aplicados à Tbit.**

Eliminar  
Criar



Novos padrões temporais de análise.

Padrões qualitativos e quantitativos de análises.  Integração com outros sistemas.  Estratégias de receitas recorrentes.
--

Reduzir  
Elevar



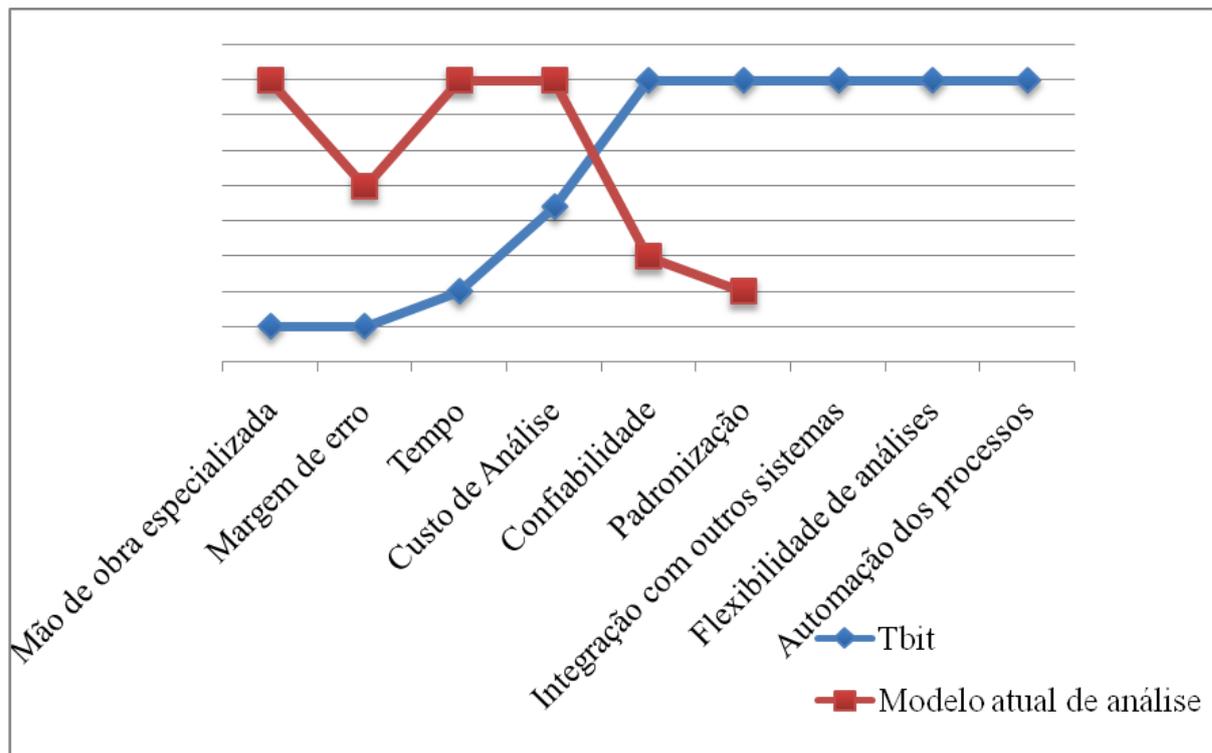
Mão de obra especializada

Tempo de produção	Confiabilidade (reduzir a margem de erro).  Eficiência de custos de análise.  Automação de processos.  Estratégias de Marketing
-------------------	---

**Fonte:** dados da pesquisa.

O modelo das Quatro Ações é estruturado de forma que os quadrantes do lado esquerdo fazem referência aos custos e os quadrantes do lado direito à inovação de valores. Ressalta-se que este modelo visa reduzir os custos abaixo dos padrões de mercado assim como elevar a inovação de valor acima desses mesmos padrões. Ressalta-se que ao analisar os quadrantes de custos, não foram feitas sugestões para eliminar qualquer fator da empresa estudada. Isto explica-se pelo fato de ser uma empresa start-up em um nicho mercado completamente novo no qual ainda não existem padrões que o próprio setor considera indispensável e que poderia ser alvo de eliminação.

A partir da aplicação do Modelo das Quatro Ações da empresa estudada, criou-se uma curva de valores da empresa (figura 3). Para formatação desta curva levou-se em consideração o que a empresa oferece aos seus clientes e realizou-se uma comparação com seus concorrentes hoje no mercado, ou seja, o modelo atual de análises realizadas.

**Figura 3 - Curva de valor da empresa**

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4 APLICAÇÕES GERENCIAIS

Após aplicação da Estratégia do Oceano Azul sobre os resultados do estudo, foram sugeridas algumas aplicações relativas aos processos de marketing e comercialização dos produtos da empresa;

- Diferenciação dos produtos, transformando o SAS em diversos equipamentos, aumentando assim o portfólio da empresa. Para clientes que trabalham com sementes de milho, por exemplo, sugere-se verificar o que é de interesse do cliente inibindo acesso a outras análises no programa e modificar o nome do produto, passando então a comercializar o Sistema de Análise de Milho (SAM). Dentro desta perspectiva, pode-se realizar mudanças para cada cliente específico, cana de açúcar, café, soja, feijão, entre outros, observando

sempre o que é desejo do cliente, mas com um foco já definido, sem esperar que o cliente diga o que é a demanda dele;

- Mudança da linguagem empresarial, visto que a empresa tem dificuldades em cativar seus clientes, uma vez que a linguagem utilizada em alguns meios de marketing, como o website, é inteiramente voltada a desenvolvedores de tecnologia de informação, não a engenheiros agrônômicos ou técnicos agrícolas, biólogos, entre outros que compõem o público-alvo da empresa;

- Construção de uma rede de contatos a partir da universidade. Sendo essa uma forma de trabalhar com os stakeholders que a empresa possui e não explora, visto que existem na instituição diversos professores e pesquisadores que são referência no Brasil e no exterior e estes possuem um leque de contatos em grandes empresas que poderiam servir de ponte entre a Tbit e seus clientes.

Um fator que é pouco explorado pela empresa é relativo aos prêmios já recebidos. Observou-se que a empresa já ganhou prêmios de uma revista referência no Brasil, prêmio junto a Incubatec e todos eles relacionados ao alto nível de inovação e prosperidade do negócio. Isto é um fator chave para a realização do marketing da empresa. A exploração destes fatores são armas generosas que a empresa possui e não são utilizadas de forma a extrair o melhor resultado possível.

Atualmente a empresa já possui alguns clientes que já utilizam o produto e de acordo com relatos, estes clientes estão satisfeitos. Desta forma, é interessante que a empresa trabalhe na realização de feedbacks destes clientes e exponham, ao público de interesse parte destes feedbacks. Outra forma de utilização dos atuais clientes como alavancagem é utilizar o nome deles em campanhas de marketing. Isto deve ser inicialmente colocado no contrato de compra e venda para posterior utilização, mas, feito isto, é interessante que este canal seja explorado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A empresa Tbit mostrou-se como uma empresa estacionada em um mercado com grande potencial e um enorme oceano azul a ser explorado. Entretanto, é necessário que sejam estruturados alguns pontos importantes. O núcleo estratégico da empresa deverá definir alguns pontos relevantes de ação para atingir seus objetivos com êxito. Estas definições devem ter como foco algumas áreas da empresa e este estudo destacou as áreas de

comercialização e marketing. Uma empresa que explora o setor do agronegócio deve estar voltada completamente à seus clientes de forma a criar uma sinergia entre oferta e demanda. O dever de despertar o desejo do cliente pelos produtos ofertados pela empresa é de inteira responsabilidade da empresa, visto que está sendo criado um novo nicho a ser explorado em um mercado com grande potencial consumidor.

Em suma, este trabalho observou um grande potencial de crescimento para a empresa estudada, porém, alguns obstáculos estão dificultando um processo de crescimento sustentável. Estes obstáculos são inerentes a empresas recém-criadas onde outros obstáculos (financeiros, físicos, etc.) auxiliam a retardar o desenvolvimento da empresa. Entretanto, são fatores que podem ser corrigidos, obstáculos que podem ser superados para que a empresa cresça e gere bons resultados.

## **APPLICATION OF BLUE OCEAN STRATEGY IN A BUSINESS OF INFORMATION TECHNOLOGY IN AGRIBUSINESS: THE TBIT CASE**

### **ABSTRACT**

This paper has been characterized as a case study in a company on the information technology sector oriented to solutions on agribusiness. This study aimed to apply the Blue Ocean Strategy on the marketing processes of company. The methodology was characterized as a descriptive research with a case study, where interviews with company managers and document analysis were used as data collection. From this point the Blue Ocean strategy proposed by Kim and Mauborgne was applied, and it was noted that the company is in a niche market to be explored with extreme consumer potential, however the company presents limitations regarding marketing strategies and difficulties in prospecting customers.

**Keywords:** Blue ocean strategy. Innovation. Agribusiness.

### **REFERÊNCIAS**

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Título original: L'Analyse de Contenu. Presses Universitaires de France, 1977. Traduzido por: Luíz Antero Reto e Augusto Pinheiro. Edições 70. Lisboa, Portugal. Março, 2010.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998. Tradução de Carlos A. Malferrari.

FELDENS, M. A., MACCARI, E. A.; GARCEZ, M. P. Barreiras para a inovação em produtos nas pequenas e médias empresas de tecnologia no Brasil. **BBR - Brazilian Business Review**, v. 9, n. 3, Vitória-ES. Jul./Set, p. 1-24, 2012.

FORTUIN, F. T. J. M. **Aligning innovation to business strategy**: combining crossindustry and longitudinal perspectives on strategic alignment in leading technologybased companies. 2006 (PhD Thesis) – Wageningen University and Research Center, Wageningen, Netherlands.

JOHANNESSEN, J.; OLSEN, B. The future of value creation and innovations: aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 6, p. 502-511, 2010.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy**: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. **Harvard Business School Press**. Boston, Massachusetts. 2005.

KÜHL, Marcos Roberto, CUNHA, João Carlos da. Obstáculos à implementação de inovações no Brasil: como diferentes empresas percebem sua importância. **BBR - Brazilian Business Review**, Vitória-ES. v. 10. n. 2. p. 1-25, abr./jun. 2013.

LINDIČ, J.; BAVDAŽ, M.; KOVAČIČ, H. Higher growth through the Blue Ocean Strategy: implications for economic policy. **Research Policy**, v. 41, Issue 5, June 2012.