

ANÁLISE COMPARATIVA E RELACIONAL ENTRE A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL E O *DESIGN THINKING* PARA GESTÃO DE INOVAÇÃO

COMPARATIVE AND RELATED ANALYSIS BETWEEN THE BLUE OCEAN STRATEGY AND THE THINKING DESIGN FOR INNOVATION MANAGEMENT

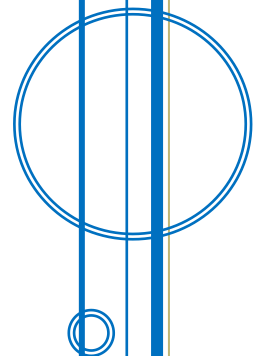
Rodrigo Diego de Oliveira* - Universidade Positivo (UP) - Brasil -
rodrigo@rodrigodiego.com.br

Submetido: Fevereiro 2017

Aceito: Novembro 2017

*Autor de Correspondência

DOI: 10.18226/23190639.v5n3.01



Resumo

O artigo apresenta uma análise comparativa e relacional resultante de pesquisa bibliográfica sobre a Estratégia do Oceano Azul apresentada por Kim e Mauborgne (2005) e da abordagem do *Design Thinking*, difundida por Brown (2010). Tem como objetivo apresentar as diferenças e similaridades entre as abordagens de forma a facilitar o entendimento sobre estas e auxiliar gestores na escolha sobre qual abordagem aplicar. Devido a crescente competição por fatias de mercado em contração onde a oferta está ultrapassando a demanda, as empresas se obrigam a abandonar as abordagens de gestão tradicionais em prol de outras voltadas para inovação, que proporcionam mais lucros e a exploração de mercados antes não percebidos, ou a criação de mercados até então inexistentes. Entre estas estratégias a Estratégia do Oceano Azul se apresenta como uma forma inovadora de pensar o planejamento estratégico dentro das empresas, tendo como pilar a inovação de valor que consiste em reduzir custos e ampliar o valor para o comprador. Outra abordagem focada em inovação que vem ganhando notoriedade no mercado é o *Design Thinking*, que consiste em recriar modelos de negócios e gerar novos mercados a partir das necessidades humanas, explorando o modelo de pensamento dos designers. Este artigo proporciona ao gestor melhor compreensão acerca das duas abordagens para que este encontre melhores formas de entender o seu mercado, produto, serviço ou cliente, reduzindo assim os riscos inerentes de um projeto de inovação, ampliando as chances das empresas obterem sucesso e tornar a concorrência irrelevante através de uma gestão inovadora.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Oceano Azul. *Design Thinking*.

Abstract

The article presents a comparative and relational analysis resulting from a bibliographical research on the Blue Ocean Strategy presented by Kim and Mauborgne (2005) and the Design Thinking approach, published by Brown (2010). It aims to present the differences and similarities between the approaches in order to facilitate the understanding of these and to assist managers in choosing which approach to apply. Due to increasing competition for shrinking market slices where supply is outstripping demand, firms are forced to abandon traditional management approaches to innovation-oriented ones that provide more profits and the exploitation of previously unrealized markets, or the creation of hitherto non-existent markets. Among these strategies, the Blue Ocean Strategy presents itself as an innovative way of thinking about strategic planning within companies, based on value innovation, which consists of reducing costs and increasing value for the buyer. Another approach focused on innovation that is gaining notoriety in the market is Design Thinking, which consists of re-creating business models and generating new markets from human needs, exploring the thinking model of designers. This article provides the manager with a better understanding of the two approaches to finding better ways to understand their market, product, service or customer, thus reducing the inherent risks of an innovation project, increasing the chances of companies succeeding and making irrelevant competition through innovative management.

Keywords: Strategic Planning. Blue Ocean Strategy. Design Thinking.

1 Introdução

Um dos assuntos estudados na administração é o Planejamento Estratégico, que consiste em uma área voltada para o ato de pensar estrategicamente, que auxilia na definição e alcance dos objetivos de uma organização. Segundo Oliveira (1998, p. 45), “o planejamento estratégico é um método gerencial que nos permite estabelecer uma direção a ser seguida pela empresa, visando um grau maior de ajuste com o ambiente”. A pesquisa aqui proposta visa compreender o conceito, método e ferramentas utilizadas pela Estratégia do Oceano Azul e pelo *Design Thinking*, duas abordagens que se apresentam como formas inovadoras de pensar o Planejamento Estratégico. Carvalho et al. (2013) afirma que “A inovação que busca ampliar as opções estratégicas e neutralizar a concorrência também assumiu papel relevante”, reforçando a necessidade de aprofundar pesquisas sobre abordagens voltadas para inovação atualmente. A EOA consiste em reduzir custos e ampliar o valor para o comprador, trabalhando no que foi chamado de proposta de valor por Kim e Mauborgne (2005) que, segundo Gomes et al. (2008) e Carvalho et al. (2013) “é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia”. O *Design Thinking* consiste em recriar modelos de negócios e gerar novos mercados a partir das necessidades humanas, explorando o modelo de pensamento dos designers, a colaboração e ambientes que inspiram a criatividade (Brown, 2010).

Apesar da clareza das teorias e modelos analíticos apresentados por Kim e Mauborgne (2005), “criadores” da EOA, estes afirmam que é necessário buscar um equilíbrio entre análise e cocriação, design e experimentação e, que as ferramentas apresentadas pela estratégia avaliam a consistência da inovação de valor desde que esta já tenha sido criada, que para encontrar o oceano azul, é importante ir a campo, cocriar com stakeholders, capturar diferentes perspectivas, desenhar alternativas de forma colaborativa com parceiros externos, criar protótipos e testar a inovação de valor, indo de encontro a proposta do DT. Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2011), afirmam que são poucos os casos de sucesso que utilizaram as teorias, ferramentas e metodologias da EOA, que são apenas interpretações de casos de sucesso e fazem duras críticas a esta abordagem, reforçando assim a importância desta pesquisa no sentido de propor alternativas para estratégias de inovação, de apresentar formas e caminhos que permitam não só avaliar após já ter sido encontrado o “oceano azul”, mas apresentar os meios de se alcançar este de forma consistente, lógica e robusta.

Por outro lado, autores como Thompson et al. (2008), afirmam que “Algumas pessoas poderiam pensar que a estratégia do oceano azul pode ser inerentemente mais arriscada”, mas

que na verdade ela existe para minimizar os riscos e que o livro de Kim e Mauborgne “examina expressamente como diminuir cada um desses riscos”. Para Birkinshaw e Mark (2017), “A estratégia do oceano azul apresenta o guia mais abrangente para definir e desenvolver novas oportunidades de mercado”. De Bes *et al.* (2011) no livro intitulado “A Bíblia da Inovação”, apresenta a estratégia do oceano azul como uma abordagem “com riqueza de detalhes a respeito de sua implementação”, contrariando o explanado por Lobato *et al.* (2011). Para Jim (2015) “Kim e Renée criam um roteiro para encontrar mercados grandes e intocados”, e cita vários casos de sucesso como: iPod, *Cirque Du Suleil*, Nintendo Wii e o vinho *Yellow Tail*.

Em contrapartida, uma abordagem que vem ganhando notoriedade é o *Design Thinking*, termo idealizado por Brown (2010), que se apresenta como mais uma alternativa na gestão de inovação, podendo preencher algumas das “lacunas de equilíbrio” apontadas por Kim e Mauborgne (2005) e duramente criticadas por Lobato *et al.* (2011). O DT é uma abordagem utilizada para gerar inovação, centrada no usuário, que trabalha de forma exaustiva a cocriação, prototipação e a experiência do usuário, uma abordagem que visa construir produtos e serviços inovadores a partir das necessidades das pessoas. Brown (2010) afirma que “O *Design Thinking*, ou pensamento de Design, é uma abstração do modelo mental utilizado há anos pelos designers para dar vida a ideias”, que este representa “o próximo passo, que é colocar essas ferramentas nas mãos de pessoas que talvez nunca tenham pensado em si mesmas como designers e aplicá-las a uma variedade muito mais ampla de problemas”. O pensamento de Brown se aproxima do apontando por Buchanan (1992), quando este afirma que “A habilidade dos designers descobrirem novas relações entre sinais, coisas, ações e pensamentos é um indício de que o design não é meramente uma especialização técnica, mas uma nova arte liberal”.

Roger (2010), diz que “o *design thinking* promove o equilíbrio entre o pensamento analítico e o intuitivo, o que permite às organizações gerar inovações para aumentar a eficiência e competitividade. Em essência, o *design thinking* permite que as corporações passem do complexo ao simples”, e que este deve ser o ponto de partida para maioria dos trabalhos feitos no mundo dos negócios, considerando o DT como “a próxima vantagem competitiva”, citando vários casos de sucesso de grandes companhias como IBM, Apple, IDEO entre outras.

Para Brown (2010), “As empresas que suspendem seus empreendimentos de inovação, demitem empregados e matam projetos assim que entram em uma retração econômica só

enfraquecerão seu pipeline de inovação”, que eliminar projetos de inovação deixa uma empresa vulnerável, podendo ser pega de surpresa pelo mercado. O autor fala sobre o crescimento do design como negócio, indo além da questão estética para algo mais profundo e estratégico, capaz de gerar inovação. Brown ainda diz que “A evolução natural de fazer design a pensar design reflete o crescente reconhecimento por parte dos líderes de negócios de que o *design* se tornou importante demais para ser deixado exclusivamente aos designers”. Para Buchanan (1992), um dos primeiros a abordar o termo *Design Thinking*, “O desafio é ganhar um entendimento mais profundo do pensamento do design (*design thinking*) possibilitando então uma maior cooperação e benefícios mútuos entre aqueles que aplicarem o pensamento do design para problemas complexos e assuntos substanciais”.

Este artigo apresenta uma revisão bibliográfica destas abordagens, faz-se uma análise comparativa e relacional dos 6 princípios da Estratégia do Oceano Azul com a abordagem do *Design Thinking*, que engloba uma série de técnicas e ferramentas, bem como do conceito, processos e perspectivas a partir da interpretação de autores reconhecidos. A análise aqui proposta auxiliará gestores na escolha de uma das abordagens ou na melhor compreensão acerca destas, do seu mercado, produto, serviço ou cliente, reduzindo riscos e aumentando as chances de sucesso na gestão de projetos de inovação, fornecendo melhor embasamento para então aplicar este tipo de abordagem e/ou estratégia.

Na metodologia, optou-se por um estudo bibliográfico que buscou o aprofundamento necessário para compreensão do tema, discutindo e apontando os estudos dos principais autores da área, selecionados a partir da sua importância e relevância para a pesquisa proposta. Segundo Prodanov et al. (2013), “Na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar”. Quanto as etapas para realização da pesquisa bibliográfica, foram realizados os seguintes passos, apontados como essenciais por Prodanov et al. (2013): 1) escolha do tema; 2) levantamento bibliográfico preliminar; 3) formulação do problema; 4) elaboração do plano provisório do assunto; 5) busca das fontes; 6) leitura do material; 7) fichamento; 8) organização lógica do assunto; 9) redação do texto.

Para compreender em maior profundidade as duas abordagens foram selecionadas dezesseis (16) obras e quatro (4) artigos complementares de acordo com a relevância para a pesquisa. Destas obras, nove (9) ligadas a EOA sendo Kim e Mauborgne (2005) os autores principais e sete (7) sobre o *Design Thinking*, sendo Brown (2010) o autor principal.

A pesquisa está assim organizada: na primeira seção são apresentadas as motivações,

pretensões, fundamentação e método utilizado na pesquisa; na segunda e terceira seção, buscou-se descrever e conceituar a EOA e o *Design Thinking*; na quarta seção faz-se uma análise comparativa e relacional entre as duas abordagens; por último, na quinta seção, encontram-se as considerações finais apontando aspectos relevantes para a compreensão do tema proposto e sugestões para futuros estudos.

2 A Estratégia do Oceano Azul

A Estratégia do Oceano Azul é uma forma inovadora de pensar o planejamento estratégico, difundida através da publicação “A Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante”, de Kim e Mauborgne (2005), com mais de 2 milhões de cópias vendidas no mundo. Para compreender o que é oceano azul é necessário imaginar existência de um mercado dividido em duas partes: oceano vermelho e azul. O oceano vermelho é o mercado existente e conhecido, já o azul, trata-se dos mercados inexplorados ou que ainda não existem. O vermelho representa a “guerra sangrenta”, onde empresas buscam superar a concorrência de todas formas, reduzindo o lucro e a capacidade de crescimento deste. No oceano azul a concorrência se torna irrelevante, você tem um mercado de criação de demanda, sem regras definidas e mais lucrativo.

Thompson et al. (2008), afirma que “a estratégia corporativa é influenciada consideravelmente por suas raízes militares” e, que a partir desta perspectiva surge um problema visto que o inimigo também está realizando as mesmas ações, sendo assim, uma ação anula a outra. Os autores visualizam a EOA como uma nova abordagem estratégica, que segue a lógica da “inovação do valor”, “em vez de ter como foco derrotar a concorrência no espaço de mercado existente, agora o objetivo é ultrapassar as fronteiras do mercado pela criação de um salto em valor para os compradores e a sua empresa”.

Os autores afirmam também, que “a estratégia do oceano azul tem a ver com a criação e execução de tais iniciativas estratégicas que revelam um espaço de mercado incontestado que torna os concorrentes irrelevantes” e que a estratégia do oceano vermelho “tem relação com concorrer melhor no espaço de mercado existente” (Thompson et al., 2008).

Gamble e Thompson (2012), dizem que a EOA “busca obter uma vantagem competitiva acentuada e durável, e se caracteriza quando uma empresa abandona os esforços para vencer os concorrentes... que em vez disso, inventa um novo setor ou segmento de mercado distintivo”. Para Birkinshaw e Mark (2017) ao citar a EOA afirmam que “O ponto de partida é conhecer os valores do cliente (suas necessidades e desejos fundamentais) e

encontrar novas maneiras de satisfazer esses valores".

Kim e Mauborgne (2005) ressaltam a importância inevitável do oceano vermelho, mas apontam que a competição por fatias de mercado em contração, não garante alto desempenho pelo fato de que a oferta está ultrapassando a demanda no mercado globalizado e, que as estratégias e abordagens tradicionais tendem a desaparecer, obrigando as empresas a buscarem estratégias no oceano azul.

Quadro 1 – Estratégia do oceano vermelho *versus* estratégia do oceano azul

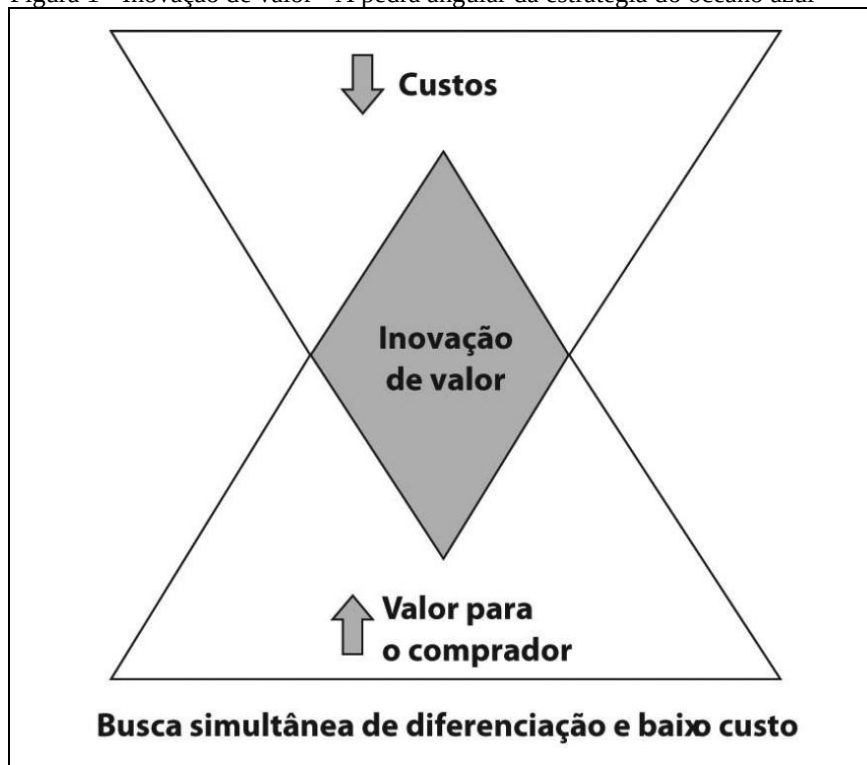
Estratégia do oceano vermelho	Estratégia do oceano azul
Competir nos espaços de mercado	Criar espaços de mercado inexplorados
Vencer os concorrentes	Tornar a concorrência irrelevante
Aproveitar a demanda existente	Criar e capturar a nova demanda
Exercer o <i>trade-off</i> valor-custo	Romper o <i>trade-off</i> valor-custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo

Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 37).

Avaliando o impacto da criação de novos mercados em 111 empresas, 86% dos lançamentos dentro do Oceano Vermelho representam 39% do lucro total, enquanto que os 14% voltados ao Oceano Azul representam 61% do lucro total (Kim & Mauborgne, 2005).

Na EOA busca-se a inovação de valor, que é quando uma empresa alinha inovação, utilidade, preço e ganhos de custo. A inovação de valor é a pedra angular e fundamental da EOA, suas ferramentas são voltadas para mensurar e avaliar a robustez da inovação de valor, seu objetivo é reduzir o custo e aumentar o valor para o comprador conforme a figura abaixo:

Figura 1 - Inovação de valor - A pedra angular da estratégia do oceano azul



Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 36).

A aplicação da estratégia se dá através de seis princípios:

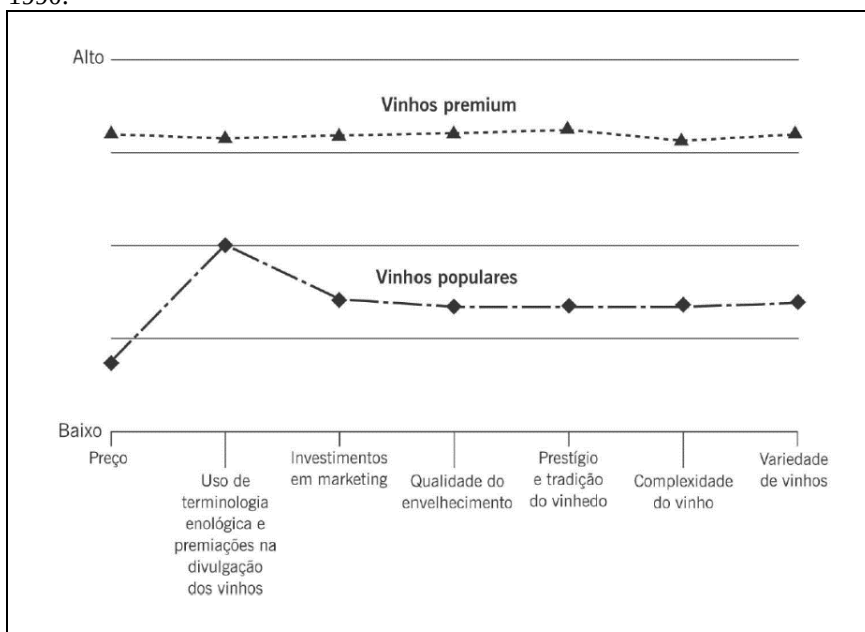
- a) Reconstrua fronteiras de mercado (Modelo de seis fronteiras);
- b) Concentre-se no panorama, não nos números (Despertar visual, exploração visual, feira de estratégia visual e comunicação visual);
- c) Vá além da demanda existente (Três níveis de não clientes);
- d) Acerte a sequência estratégica (Mapa de utilidade para o comprador, corredor de preço de massa, custo, adoção e TOA);
- e) Supere as principais barreiras organizacionais (Barreiras Cognitiva, dos recursos, política e motivacional);
- f) Introduza a execução na estratégia.

Os seis princípios auxiliam na construção de modelos analíticos necessários para criação e exploração dos oceanos azuis como: matriz de avaliação de valor, modelo de quatro ações e a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar, com três características que definem uma boa estratégia: foco, singularidade e mensagem consistente.

2.1 Matriz de avaliação de valor

A matriz de avaliação de valor é um instrumento de diagnóstico que permite captar a situação atual no mercado, são informações que trazem consistência a implantação da EOA.

Figura 2 – Matriz de avaliação de valor da indústria vinícola americana no final da década de 1990.



Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 46).

No eixo horizontal são apresentados os atributos nos quais o setor está competindo e investindo. No eixo vertical é retratado o nível de oferta do atributo de acordo com a percepção dos compradores.

Pontuando os atributos na matriz é possível compreender os perfis estratégicos e obter a chamada “curva de valor”, que é uma representação gráfica da performance da empresa em cada atributo conforme a Figura 2. A partir destes cenários, é possível buscar alternativas e redesenhar a curva de valor, utilizando para isso outra ferramenta analítica chamada “modelo das quatro ações”.

2.2 Modelo das quatro ações

O modelo das quatro ações tem como objetivo reconstruir a curva de valor, ampliando valor ao comprador e rompendo o trade-off (valor-custo). Utiliza-se quatro perguntas-chave para questionar o modelo de negócios:

- a) Quais atributos devem ser **reduzidos** bem abaixo dos padrões setoriais?
- b) Quais atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser **eliminados**?

- c) Quais atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser **criados**?
d) Quais atributos devem ser **elevados** bem acima dos padrões setoriais?

Por meio das duas primeiras (reduzir e eliminar), a empresa desenvolve novas ideias sobre como otimizar a estrutura de custos em relação aos concorrentes. As outras duas (criação e elevação), são obtidos *insights* sobre como aumentar o valor para compradores e criar novas demandas. O resultado da aplicação deste modelo é o descobrimento de novos aspectos e o questionamento amplo de velhas verdades impostas pelo modelo de negócio (Kim & Mauborgne, 2005).

De Bes et al. (2011), apontam que a técnica empregada pela EOA consiste em criar uma espécie de “tela estratégica”, “que inclua os principais fatores de concorrência, investimento e entrega de valor para os clientes de um determinado setor”. Após este primeiro passo “cada fator é analisado, e a decisão de como agir é tomada com base em quatro ações”. Para Birkinshaw e Mark (2017), “A curva de valor representa a situação atual do jogo no espaço de mercado conhecido, permitindo à empresa ver os fatores nos quais o setor concorre e aqueles em que a concorrência está investindo”.

2.3 Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar

A matriz eliminar-reduzir-elevar-criar, serve como um complemento do modelo das quatro ações, induzindo as empresas a agir com base nas respostas obtidas no modelo anterior.

Figura 3 – Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar – Caso do [yellow tail]

Eliminar Terminologia e distinções enológicas Qualidade do envelhecimento Investimentos em marketing	Elevar Preço em comparação com o de vinhos populares Envolvimento dos varejistas
Reduzir Complexidade do vinho Variedade de vinhos Prestígio dos vinhedos	Criar Facilidade de beber Facilidade de escolher Diversão e aventura

Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 55).

Por fim, Kim e Mauborgne (2005) apresentam uma série de casos de sucesso, analisados a partir dos modelos analíticos aqui descritos e os seis princípios que norteiam a

EOA. O *Cirque du Soleil*, NetJet e [yellow tail], são exemplos de empresas que atingiram o oceano azul através da inovação de valor proposta pelos autores.

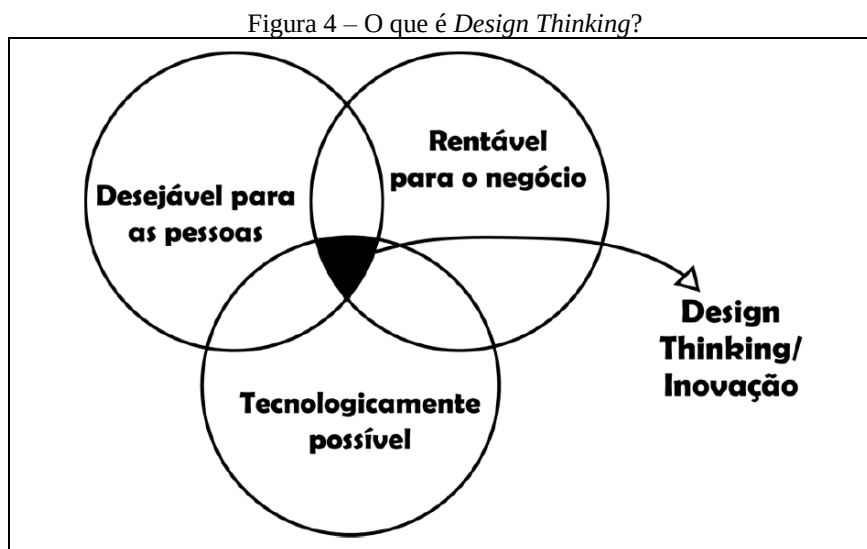
3 Design Thinking

Para Nussbaum, Berner e Brady (2005) apud Vianna et al. (2012, p. 12), o processo de inovação consiste em recriar modelos de negócio e construir mercados inteiramente novos que vão ao encontro das necessidades humanas. A partir deste pensamento surgiu o *Design Thinking*, termo difundido por Brown (2010), CEO da empresa americana IDEO, utilizado para expressar a diferença entre ser designer e pensar como designer, que ficou popular no Vale do Silício, onde se encontram as maiores empresas de tecnologia e inovação do mundo. Apesar de ter ficado conhecido a partir da obra de Brown, a expressão foi citada pela primeira por Buchanan em 1992 em seu artigo “*Wicked Problems in Design Thinking*”.

Para Melo e Abelheira (2015, p. 15) o “Design Thinking é uma metodologia que aplica ferramentas do design para solucionar problemas complexos. Propõe o equilíbrio entre o raciocínio associativo, que alavanca a inovação, e o pensamento analítico, que reduz os riscos”.

A abordagem DT explora a capacidade intuitiva, o reconhecimento de padrões e o desenvolvimento com significado emocional, indo além do funcional (Brown, 2010), busca-se entender as necessidades dos usuários através do processo de Design Centrado no Usuário (Norman, 2006), antes de construir e definir uma ideia leva-se em consideração as estratégias do negócio. Para Martin (2010), o DT será o próximo diferencial competitivo, o autor apresenta de forma clara o direcionamento das empresas para uma economia criativa, onde o crescimento ocorre através da inovação, afirmando que empresas podem através do *Design Thinking* agregar valor aos produtos, serviços e marcas, indo muito além do que simplesmente vender um produto. A proposta de valor a ser alcançada pelo *Design Thinking* visa a construção de um produto ou serviço que seja viável, rentável e desejável pelas pessoas. A viabilidade diz respeito a capacidade de produzir, de prototipar, de construir algo, muito associada a tecnologia, onde é verificado se a equipe/empresa envolvida é capaz de construir o produto proposto tecnologicamente. O aspecto desejável avalia se o produto a ser construído é desejado pelo público, se vai de encontro as necessidades deste público. Por fim, a rentabilidade avalia se este produto depois de produzido irá gerar lucro para a empresa, ou seja, ele precisa ser rentável ao ponto de tornar viável sua produção real.

O “Design Thinking é uma disciplina que usa a sensibilidade do designer junto com os métodos para atender às necessidades das pessoas, com aquilo que é tecnologicamente viável e pode ser transformado em valor com uma estratégia de negócios”, (Brown, 2010, p. 2). A representação da inovação associada ao *Design Thinking* é ilustrada pela interseção dos círculos da Figura 4, conforme aponta Brussi (2014, p. 26).



Fonte: Brussi (2014, p. 26).

Ao longo da explanação sobre a abordagem, Brown ressalta a importância de se colocar no lugar dos usuários, das pessoas, dos clientes e, a importância da formação de uma equipe multidisciplinar trabalhando em conjunto em um ambiente que emita e respire criatividade. Brown (2010, p. 27) afirma que, “O *design thinking* é o contrário de pensar em grupo, de forma paradoxal, ocorre em grupos”.

Vianna et al. (2012) apresentam as fases introdutórias do *Design Thinking*: Imersão, Ideação e Prototipação. A fase de “Imersão” divide-se em preliminar e em profundidade, tendo como objetivo entender o contexto do projeto. A “imersão preliminar” proporciona o primeiro contato com o problema, define as suas limitações e o seu enquadramento, sendo a base para a etapa de “imersão em profundidade”, onde busca-se identificar as necessidades dos atores envolvidos e oportunidades a partir das experiências obtidas na execução do processo.

Para Brown (2010, p. 03), “O *design thinking* começa com habilidades que os designers têm aprendido ao longo de várias décadas na busca por estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas de negócios”. Após a fase de imersão é feita a síntese e

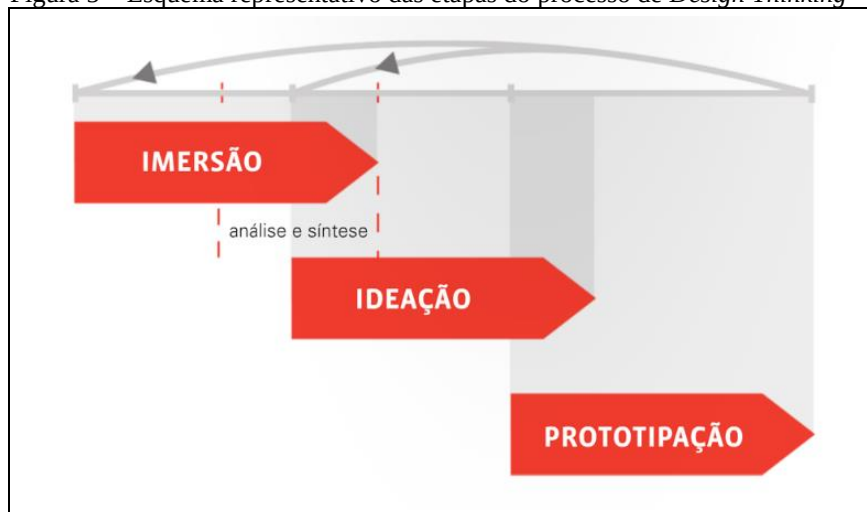
análise dos dados obtidos de forma visual, encontrando padrões, oportunidades, gerando *insights* e mensurando os desafios, servindo de apoio a fase seguinte de “Ideação”. “O insight é uma das principais fontes de *design thinking* e, em geral, não provém do âmbito dos dados quantitativos que mensuram exatamente o que já temos e nos dizem o que já sabemos”, Brown (2010, p. 39).

A fase de “Ideação” utiliza uma série de técnicas de criatividade para geração de ideias, onde então são selecionadas as que possuem viabilidade, que melhor atendem os objetivos do negócio e as necessidades humanas. Para Brown (2010, p. 64-65), “O processo criativo, contudo, se baseia na síntese, o ato coletivo de juntar as partes para criar ideias completas. Uma vez que os dados foram coletados, é necessário analisa-los e identificar padrões significativos. A análise e a síntese são igualmente importantes e cada um desempenha papel essencial no processo de criar opções e fazer escolhas”.

A última fase, de “Prototipação”, testa e valida as ideias através do processo de aprendizado contínuo junto a experimentação e observação dos usuários, até que se atinja o nível de maturidade pretendido, finalizando o processo. Vianna et al. (2012) e Tennyson, Alt e Pontes (2012) atentam para o fato de que a abordagem *Design Thinking* não é linear, mas sim flexível, permitindo navegar entre as fases de acordo com a necessidade de quem usa.

Para Melo e Abelheira (2015, p. 19) “no Design Thinking, o quanto antes submetermos nossas hipóteses a usuários reais, melhor. Isso se deve à qualidade do retorno que se tem, com investimentos muito baixos, que ajudam a corrigir a rota e aprender”. Brown (2010) deixa clara a importância da prototipagem rápida, sem a necessidade de criar algo elaborado ou demorado, o objetivo é “aprender” e validar as ideias através de um constante *feedback*, que pode fazer com que seja necessário retornar para as fases anteriores. “[...] um protótipo de sucesso não é algo que funciona de forma impecável, mas que nos ensina algo – sobre nossos objetivos, nossos processos e nós mesmos” (Brown, 2010, p. 100).

Figura 5 – Esquema representativo das etapas do processo de *Design Thinking*



Fonte: Vianna et al. (2012).

Buchanan (1992), afirma que “O plano (de design) é um argumento que reflete as deliberações dos designers e o esforço deles para integrar conhecimento de novas maneiras, adequado para circunstâncias e necessidades específicas”, reforçando a característica flexível do DT. Melo e Abelheira (2015, p. 28) afirmam que o “Design Thinking surgiu para resolver problemas complexos ou “nebulosos”. Problemas cuja fronteira de definição não está clara, assim como os caminhos para a solução também não estão óbvios.” Por fim, Brown (2010, p. 46) afirma que “A missão do *design thinking* é traduzir observações em insights, e estes em produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas”.

4 EOA X Design Thinking

A partir deste ponto é feita uma análise comparativa e relacional da abordagem *Design Thinking* e suas ferramentas, com os 6 princípios utilizados na implantação da Estratégia do Oceano Azul, avaliando também as diferenças metodológicas e conceituais.

A primeira diferença resultante da análise diz respeito a apresentação, enquanto a EOA se apresenta como um conjunto de ferramentas analíticas em alguns momentos, e em outros como um roteiro para criar novos mercados conforme Thompson et al. (2008) e De Bes et al. (2011), o *Design Thinking* se apresenta como uma nova maneira de pensar baseada no modelo de pensamento dos designers. Esta diferença fica mais evidente, quando percebemos a importância dada pelo *Design Thinking* as necessidades humanas, ambientes criativos e inspiradores que, também são citados na EOA, porém com menor ênfase em detrimento das ferramentas analíticas. Para Brown (2010, p. 46) “A missão do *design thinking* é traduzir

observações em insights, e estes em produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas”. Para Kim e Mauborgne (2005), a perspectiva é mais analítica e baseada na inovação de valor, que é quando uma empresa alinha inovação, utilidade, preço e ganhos de custo. Os autores afirmam que valor sem inovação não é suficiente para sobressair-se no mercado.

O principal ponto em comum das abordagens é a necessidade de criar algo de valor perceptível os usuários/consumidores através da inovação. A EOA tem como pedra angular a inovação de valor que, para Fontaneti (2015), “É quando a empresa consegue afetar favoravelmente dois pontos: sua estrutura de custos e sua proposta de valor para os compradores. O resultado é: menor custo para a empresa e maior valor para o comprador”. Para Brown (2010, p. 03), “No mundo dos negócios cada ideia – por mais nobre que seja, - deve passar no teste dos resultados financeiros”, reforçando a importância da viabilidade não só tecnológica, mas financeira. Ao entregar algo desejável pelas pessoas, entende-se que estas enxergam valor no produto final desenvolvido e, ao afirmar que é preciso passar no teste de resultados financeiros, o DT se aproxima da inovação de valor apontada pela EOA. Mattuella e Beulke (2008) afirmam que o valor é o que o consumidor percebe como a soma de benefícios recebidos ao adquirir um produto. “Ao integrar o desejável do ponto de vista humano ao tecnológico e economicamente viável, os designers têm conseguido criar os produtos que usufruímos hoje”, (Brown, 2010, p. 03).

Quanto ao método, a Estratégia do Oceano Azul explica em detalhes as ferramentas a serem aplicadas, mas não esclarecem a fundo quando entramos em uma abordagem mais humana como a proposta pelo DT. Kim e Mauborgne (2005) citam ainda no prefácio que “é necessário buscar um equilíbrio entre análise e cocriação, design e experimentação” e, que as ferramentas propostas permitem “avaliar a consistência e robustez da inovação de valor uma vez que ela já tenha sido criada”. Já Brown (2010, p. 181) “O design diz respeito a proporcionar uma experiência satisfatória. O *design thinking* diz respeito a criar uma experiência multipolar em que todos têm a oportunidade de participar da conversa”, apresentando muito mais que ferramentas, mas sim um novo modelo de pensamento. O *Design Thinking* apresenta maior detalhamento sobre o processo centrado no usuário, valorizando empatia, pesquisa com usuários, cocriação, prototipação, porém sem apresentar em profundidade nas questões analíticas de mercado e preço apresentadas na EOA. No *Design Thinking* o protótipo e validação com os usuários fazem parte da essência desta abordagem. “[...] um protótipo de sucesso não é algo que funciona de forma impecável, mas que nos ensina algo – sobre nossos objetivos, nossos processos e nós mesmos” (Brown, 2010,

p. 100).

Ambas buscam a inovação, ou seja, possuem o mesmo objetivo, porém os caminhos passam por etapas e modelos mentais diferentes, mas com pontos em comum. A EOA analisa o mercado e a viabilidade a partir do custo e do valor percebido para os consumidores através de ferramentas analíticas e com maior exatidão (quantitativas), mas ao mesmo tempo ressalta a importância de prototipar, criar com *skakeholders*, ir a campo e validar ideias. Ao ressaltar esta importância, se aproxima da essência do *Design Thinking*, que prega uma abordagem baseada na forma de pensar do design valorizando o entendimento das necessidades humanas, valores mais subjetivos e qualitativos. O DT também avalia a viabilidade do negócio quanto a sua capacidade financeira e tecnológica, porém não apresenta ferramentas analíticas como a EOA, pelo contrário, deixa em aberto para utilizar técnicas e ferramentas à medida que há o aprendizado sobre o problema e a troca de ideias colaborativa.

As etapas apresentadas pela EOA sugerem um processo mais linear, seguindo uma série de passos sequenciais que irão resultar na estratégia. O DT deixa evidente que apesar das três fases principais (imersão, ideação e prototipação), trata-se de uma abordagem não linear e altamente flexível, onde a qualquer momento podem ser gerados novos protótipos, ideias e pesquisas a fim de proporcionar uma boa experiência para as pessoas. Outro ponto importante a ser observado, é a ênfase dada ao processo colaborativo e de cocriação dentro do DT, fato pouco citado dentro da EOA.

Para Birkinshaw e Mark (2017) a EOA "disponibiliza um amplo conjunto de ferramentas para analisar os clientes, suas necessidades satisfeitas e não satisfeitas" e que a "essência do conceito de oceano azul diz respeito a obter algum tipo de insight criativo sobre um produto ou serviço que ainda não existe", se aproximando dos *insights* sugeridos pela abordagem do *Design Thinking* e do modelo de pensamento do designer apontado por Brown (2010), onde uma diversidade de insights são gerados e anotados nos chamados *cartões de insight*. Quanto as técnicas e ferramentas entre as duas abordagens, fez-se a seguinte análise e relação:

O **primeiro princípio** da EOA consiste em "reconstruir as fronteiras", que tem como objetivo compreender o mercado e identificar oportunidades. Este princípio vai ao encontro do proposto na fase de "imersão" do *Design Thinking*, onde busca-se compreender o problema e gerar *insights* de oportunidades e melhorias. Enquanto a EOA se lança da ferramenta "matriz de avaliação de valor" para compreender o mercado atual, identificar as oportunidades e obter *insights*, o *Design Thinking* se apropria de ferramentas oriundas de

outras áreas como a administração, marketing, antropologia etc. As ferramentas a serem utilizadas são definidas durante a fase de “imersão preliminar”, variando de acordo com a necessidade do projeto. Tennyson et al. (2012), em sua publicação “*Design Thinking Brasil*”, apresentam uma série das ferramentas como:

Touchpoint mapping, que faz o mapeamento dos pontos de contato de um serviço, representando as interações entre os usuários e o serviço;

Painel semântico, que consiste em um painel de imagens, textos e figuras em formato de pôster tendo como objetivo transmitir conceitos, tendências, atitudes, preferências entre outros, de maneira sintetizada e visual;

Matriz CSD, utilizada para definir o escopo do desafio equilibrando dúvidas, certezas e suposições;

Personas, que são fichas de personagens fictícios que combinam características de personalidade e representam os perfis dos usuários de um produto ou serviço;

Service blueprint, que mapeia os processos e especifica como o serviço deve funcionar, descrevendo objetos, pessoas e canais envolvidos, entre outras...

Stickdorn e Schneider (2012), em sua publicação “*Isto é Design Thinking de serviços*”, apresentam outras ferramentas das quais destacam-se:

Mapa do ciclo de vida do usuário, ferramenta que proporciona uma visão holística do relacionamento entre usuário e prestador de serviço;

Cocriação, refere-se a colaboração e contribuição, onde os usuários participam do processo de criação;

Brainstorming, dinâmica de grupo utilizada para solucionar problemas através de ideias e da criatividade;

Análise SWOT, ferramenta estratégica que analisa o ambiente interno (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades);

Business Model Canvas, útil para descrever, analisar, esboçar e desenhar modelos de negócios, entre outras ferramentas.

O imenso leque de ferramentas utilizadas pelo *Design Thinking* proporciona maior compreensão não só nas questões estratégicas baseadas em atributos como na EOA, mas também nas questões humanas, de uso e experiência do usuário. Os *insights* obtidos durante a etapa de “imersão” são anotados em “cartões de *insight*”, para serem explorados nas fases futuras.

O **segundo princípio** da EOA, “concentre-se no panorama geral”, acontece quando já

se conhece os caminhos para criação dos oceanos azuis e, através da cocriação unindo equipes multidisciplinares, aplicam-se 4 passos: despertar visual, exploração visual, feira de estratégia visual e comunicação visual, onde então é feito o redesenho da curva de valor sem se preocupar com números ou jargões. Enquanto a EOA foca na estratégia baseada na curva de valor, o *Design Thinking* trabalha aspectos práticos de contato com o usuário, se valendo também da junção de equipes multidisciplinares. Durante as fases de “ideação” e “prototipação” são elaborados protótipos dos produtos e serviços utilizando a técnica de cocriação, posteriormente estes protótipos são validados para obtenção de *feedbacks* que podem gerar novos *insights* e melhorias continuas, os atributos são avaliados através deste processo.

O **terceiro princípio**, “vá além da demanda existente”, aborda três níveis de não-clientes que podem ser transformados em clientes: o primeiro nível é o que está mais perto do seu mercado e consomem um mínimo de ofertas do setor. O segundo nível são pessoas que se recusam a usar as ofertas e, o terceiro, é aquele que está mais afastado do mercado, que nunca pensou nas ofertas como hipótese de escolha. A identificação do perfil dos clientes no DT é feita através de personas, fichas contendo um personagem fictício que possui todo um contexto de personalidade baseado na observação de pessoas reais, que tem como objetivo entender não só seus dados demográficos, idade, escolaridade entre outros, mas entender seus valores, receios, emoções, preferências e necessidades, dados que são utilizados para nortear estratégias de acordo com as necessidades do público-alvo.

O **quarto princípio**, “acerte a sequência estratégica”, apresenta uma sequência baseada em utilidade para o comprador, preço, custo e adoção. Através da ferramenta “corredor de preço de massa”, os gerentes recebem indicadores que auxiliam na determinação do preço de uma oferta. Nesta fase da Estratégia do Oceano Azul, faz-se também uma avaliação da experiência de compra, avaliando o momento da compra, entrega, uso, suplementos, manutenção e descarte. O DT utiliza-se do mapa da jornada do usuário, *touchpoint mapping*, *service blueprint* e outras similares, para identificar pontos de contato e avaliar a experiência do usuário, fornecendo insumos sobre os aspectos positivos e negativos do início ao fim do processo. Na abordagem do DT não foram encontrados casos sobre a formação de preços, sendo até certo ponto compreensível pelo fato de que este atua muito mais nos aspectos conceituais, criativos e humanos, diferente da EOA que possui um foco puramente estratégico, baseado na pedra angular de inovação de valor, reduzindo custos e ampliando valor ao comprador, medindo a todo o momento a curva de valor e a viabilidade

financeira.

Outra ferramenta empregada pela EOA neste princípio é o Teste de Ideias do Oceano Azul (TOA), que permite analisar aspectos de utilidade, preço, custo e adoção. Através do TOA, busca-se apresentar a estratégia de forma argumentativa para convencer e “educar” empregados, parceiros e o público em geral sobre a adoção da nova ideia. O *Design Thinking* testa as ideias através de protótipos e validações com o usuário, sendo estes gravados em vídeo ou então observados em salas de espelho pelos envolvidos, repassando as partes envolvidas essa percepção sobre a ideia. Os dois últimos princípios estão relacionados ao ambiente de execução da Estratégia do Oceano Azul, aplicando-se também ao *Design Thinking*.

O **quinto princípio**, “supere as barreiras organizacionais”, apresenta formas de converter o pensamento em ação dentro das organizações quebrando 4 barreiras: cognitiva, limitação de recursos, motivação e política organizacional. A barreira cognitiva traz a consciência sobre a necessidade de mudança. A limitação de recursos diz que quanto maior a mudança, maior será a necessidade de recursos. A barreira motivacional consiste em motivar pessoas, empresas, parceiros e o mercado a agir de forma rápida e, por fim, a barreira política, onde é preciso criar as condições necessárias para que estas barreiras sejam quebradas.

Neste ponto, as barreiras apresentadas pela EOA também se aplicam ao DT que, por ser um método de inovação, traz consigo maior risco e uma necessidade de mudança de pensamento, ações, atitudes e comportamentos. Para Brown (2010, p. 17), “um processo impulsionado pelo *Design Thinking* parecerá caótico para as pessoas que o vivenciam pela primeira vez”, mas com o tempo passa a fazer sentido, atinge resultados visivelmente diferentes dos métodos lineares tradicionais.

O **último princípio** da EOA, “embuta a execução na estratégia”, diz que os resultados dependem do desempenho de todos, recorrendo ao comportamento e as atitudes das pessoas como parte integrante dos valores da organização, fato que também é válido para o DT, que diz respeito ao envolvimento e comprometimento das partes com o resultado. Kim e Mauborgne (2005), distinguem as estratégias bem-sucedidas daquelas que não deram certo, apontado que as melhores apresentavam os três “Es” do processo justo: Envolvimento, Explicação e Expectativa. Brown (2010, p. 33), diz que “o *design thinking* é uma mentalidade incorporada”, que é preciso criar uma cultura exploratória e um ambiente que proporcione a criatividade e que, “uma organização criativa está constantemente em busca de pessoas com a capacidade e – tão importante quanto – a disposição de colaborar entre diferentes disciplinas”,

fator que distingue a mera equipe de uma verdadeira equipe.

Sendo assim, através desta análise foi possível encontrar os pontos de divergência e convergência entre as duas abordagens. Para Birkinshaw et al. (2017), "Muitos modelos e sistemas são aplicados no mundo dos negócios, e é difícil manter-se a par de todos eles". Existem várias ferramentas para auxiliar o gestor no processo de decisão que muitas vezes não é algo racional, sendo a EOA um conjunto destas ferramentas que servem para analisar os clientes, suas necessidades e as ofertas dos concorrentes. Enquanto o "*design thinking* é mais associativo ao raciocínio abduutivo. É uma forma de traçar hipóteses sobre o que poderia ser, em vez de focar o que é".

5 Considerações Finais

Visando compreender melhor as abordagens do *Design Thinking* e da Estratégia do Oceano Azul através de uma análise comparativa e relacional, evidenciou-se nesta pesquisa, que ambas as abordagens possuem um objetivo em comum, a inovação através da criação e exploração de novos mercados, em gerar valor para os usuários/consumidores. Para Seidler *et al.* (2017), "um produto que atenda às necessidades e às expectativas do consumidor é percebido como um produto de valor". Neste sentido, quando Brown (2010) aponta a necessidade de passar em testes financeiros e, ao mesmo tempo criar algo desejável de acordo com as necessidades dos usuários, entende-se que foi criado algo de valor, indo de encontro ao apontado pela EOA, que tem por objetivo reduzir os custos e aumentar o valor percebido pelos consumidores conforme a seção quatro deste artigo.

Apesar da semelhança, elas seguem caminhos diferentes para alcançar tal objetivo. Enquanto a Estratégia do Oceano Azul se utiliza de uma metáfora de fácil compreensão e uma linguagem voltada ao meio corporativo, o *Design Thinking* trabalha a linguagem direcionada aos profissionais do Design, embora ambas possam ser compreendidas e aplicadas por qualquer pessoa. Tanto Brown (2010) como Kim e Mauborgne (2005), destacam as barreiras culturais que estas abordagens precisam superar para se obter sucesso e a importância do engajamento de todos os envolvidos. A EOA é mais linear, tendo como base um leque restrito de ferramentas diretamente ligadas a questão estratégica de posicionando no mercado, medindo a todo instante a curva de valor, pedra angular desta abordagem. O *Design Thinking* por sua vez, se baseia diretamente nas questões humanas e possui uma abordagem dinâmica e flexível, se adaptando a qualquer necessidade. Outro ponto importante do DT, diz respeito a capacidade de se apropriar das técnicas oriundas de outras áreas, permitindo assim maior

compreensão de vários aspectos, incluindo ferramentas estratégicas como *Business Model Canvas* e análise SWOT.

Em conjunto as abordagens podem proporcionar ao gestor, um repertório estratégico de maior profundidade, aumentando a possibilidade de encontrar novos mercados, gerar ideias e proporcionar o que chamamos de inovação. Gomes *at al.* (2008) apontam que "O segredo é fazer as cartadas estratégicas certas. E, além disso, a empresa que entende o que move uma boa cartada estratégica estará em posição de criar vários oceanos azuis ao longo do tempo". O equilíbrio citado por Kim e Mauborgne (2005), necessário para aplicar e encontrar o oceano azul "cocriação, design e experimentação", o qual não há aprofundamento em sua obra conforme apontado por Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2011), pode vir a ser preenchido pelas técnicas do DT. O *Design Thinking* atua diretamente nesta lacuna, apresentando um processo humano, que utiliza cocriação, design e prototipação para validação de ideias e aprendizado contínuo, sem deixar de levar em consideração o aspecto negócio. Melo e Abelheira (2015, p. 30) afirmam que "O Design Thinking une o pensamento analítico com o pensamento intuitivo, o que torna a metodologia interessante para a estratégia de uma empresa".

Por fim, os riscos inerentes aos projetos de inovação podem ser reduzidos à medida que ambas as abordagens são aplicadas, aumentando as chances de sucesso do gestor. Para Gomes *at al.* (2008) "A criação de oceanos azuis, em outras palavras, é produto da estratégia, e, como tal, é em grande parte produto de ação gerencial". Cabe ao gestor promover as ações gerenciais para mitigar e obter o sucesso, sendo este estudo mais um passo no sentido de esclarecer e auxiliar na tomada de decisão sobre essas ações gerenciais. Sendo assim, para estudos futuros, recomenda-se a aplicação mista, unindo as duas abordagens de forma a mitigar ainda mais os riscos inerentes dos projetos inovadores. A medida em que a EOA fornece ao gestor um leque de ferramentas analíticas de mercado, preço e da chamada inovação de valor, o *Design Thinking* nos apresenta um processo centrado no usuário que une tecnologia, negócios e a necessidade das pessoas.

Referências

- Birkinshaw, J., & Mark, K. (2017). *25 Ferramentas de Gestão*. São Paulo: Hsm Editora.
- Brown, T. (2010). *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 249, il.

Brussi, M. T. C. E. (2014). *O Design Thinking como metodologia no processo de escolha e uso dos instrumentos de Comunicação Organizacional*. ix, 78 f., il. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social) - Universidade de Brasília, Brasília.

Buchanan, R. (1992). *Wicked Problems in Design Thinking*. Recuperado em 10 agosto, 2017, de <http://www.jstor.org/stable/1511637>.

Carvalho, M. M., Prieto, V. C., & Bouer, R. (2013). *Maximização da estratégia: promovendo resultados por meio do alinhamento, execução e medição*. Rio de Janeiro, Elsevier.

De Bes, F. T., & Kotler, P. (2011). *A bíblia da inovação*. São Paulo: Lua de Papel.

Fontaneti, M. (2017). *A Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Recuperado em 4 outubro, 2017 de <http://www.pratza.com.br/59/a-estrategia-do-oceano-azul>.

Gamble, J. E., & Thompson, A. A. (2012). *Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva*. Porto Alegre: Bookman.

Gomes, R. F. (2008). *Difusão de Inovações, Estratégia e a Inovação*. O Modelo D.E.I. para os Executivos. Rio de Janeiro: E-papers.

Jim, M. (2015). *Modelos de Negócio para Leigos*. Rio de Janeiro, Alta Books.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Lobato, D. M., Filho, J. M., Torres, M. C. S., & Rodrigues, M. R. A. (2011). *Estratégia de Empresas*. Ed. 9. São Paulo: FGV.

Martin, R. L. (2010). *Design de Negócios: por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 187.

Mattuella, J. L., & Beulke, R. (2008). *O preço e o valor percebido: uma abordagem mercadológica*. Redes, 12 (2), 73-91.

Melo, A., & Abelheira, R. (2015). *Design Thinking & Thinking Design: Metodologia, ferramentas e reflexões sobre o tema*. São Paulo: Novatec.

Norman, D. (2006). *O Design do Dia-a-dia*. Rio de Janeiro: Rocco.

Nussbaum, B., Berner, R., & Brady, D. (2005). *Get Creative! How to build innovative companies*. Recuperado em 10 agosto, 2017, de <http://www.bloomberg.com/news/articles/2005-07-31/get-creative>.

Oliveira, D. P. R. de. (1998). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo/RS: Feevale.

Seidler, J. L., Macedo, M. A., Mortorano, M., & Filho, N. C. (2017). *Agregando valor aos produtos por meio da metodologia do Design Thinking*. 5º Contexmod 1 (5), 299-307.

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2014). *Isto é Design Thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos*. Porto Alegre: Bookman, 380.

Tennyson, P., Alt, L., & Pontes, F. (2012). *Design Thinking Brasil: empatia, colaboração, e experimentação para pessoas, negócios e sociedade*. São Paulo: Elsevier Editora Ltda.

Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administração estratégica*. São Paulo: McGraw-Hill. 702 p.

Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I. K., Lucena, B., & Russo, B. (2012). *Design Thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro, MJV Press.