



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

IMPACTO PROTENSÃO: UM CASO DE ESTRATÉGIA BLUE OCEAN NO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESTADO DO CEARÁ.

MARCELO GADELHA CAVALCANTE

Universidade de Fortaleza

marcelo@caltech.com.br

SÉRGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE

Universidade de Fortaleza

sergioforte@unifor.br

VANESSA MELO OLIVEIRA

Unifor

contactarvanessaoliveira@gmail.com



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8502

IMPACTO PROTENSÃO: UM CASO DE ESTRATÉGIA *BLUE OCEAN* NO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESTADO DO CEARÁ.

Resumo

O objetivo geral deste trabalho é avaliar a estratégia empresarial da empresa Impacto Protensão que está centrada no segmento da construção civil no Estado do Ceará. Buscou-se constatar se a empresa apresentava estratégias do Oceano Azul (*Blue Ocean*) e se os seus produtos e serviços geravam vantagem competitiva no mercado cearense. Para isso foram utilizados quatro indicadores do modelo VRIO: valor, raridade, imitabilidade e organização de Barney e Herstely (2011). A metodologia utilizou uma triangulação de pesquisa por meio da coleta de dados realizada em maio e junho de 2014 com uso de observação direta, realização de entrevista com o responsável pela empresa-caso e aplicação de questionário com três clientes (grande, médio e pequeno porte) que utilizam os produtos e serviços desta empresa. Concluiu-se que a empresa Impacto Protensão apresenta vantagem competitiva sustentável no ramo da construção civil e que se coaduna com os pressupostos da estratégias Oceano Azul.

Palavras-chave: Estratégia; Oceano Azul; VRIO.

Abstract

The aim of this study is to evaluate the business strategy of Protensão Impact company that is focused on the construction sector in the State of Ceará. We attempted to see if the company had Blue Ocean strategies and its products and services generated competitive advantage in Ceará market. For this we used four indicators of VRIO model: value, rarity, imitability and organization of Barney and Herstely (2011). The methodology used a survey of triangulation by means of data collection conducted in May and June 2014 on the use of direct observation, interview accomplishment with the responsible for the company-case and a questionnaire with three customers (large, medium and small) using the products and services of this company. It was concluded that the company Impact Protensão has sustainable competitive advantage in the construction industry and is in line with the assumptions of Blue Ocean strategies.

Keywords: Strategy; Blue Ocean; VRIO.



1. Introdução

A realidade social e organizacional do final do século XX e início século XXI apresentou mudanças importantes na história da humanidade. Especificamente a administração estratégica obteve várias novas interpretações. Alguns estudiosos contribuíram para o seu desenvolvimento como, por exemplo, Porter (1989) que se dedicou ao conceito de estratégia competitiva e vantagem competitiva; Barney (1991) que por meio da visão baseada em recursos estudou indicadores potenciais que levariam a vantagem competitiva sustentada; e também Kim e Mauborgne (2005) que desenvolveram o conceito da Estratégia do Oceano Azul (*Blue Ocean Strategy*).

Kim e Mauborgne (2005) trabalharam um novo conceito em estratégia empresarial orientado para inovação em valor. O cerne desta teoria é a criação de um novo mercado por meio da oferta de produto ou serviço que não tenha concorrentes, pelo simples fato de ser inovador.

Com base na bibliografia citada e do conhecimento prévio de uma empresa de destaque no mercado da construção civil no Ceará, levantou-se o seguinte questionamento: A empresa Impacto Protensão é um exemplo de estratégia do tipo Oceano Azul (*Blue Ocean* no original em inglês)? O objetivo deste artigo é avaliar se a empresa cearense do setor da construção civil “Impacto Protensão” é um exemplo de estratégia do Oceano Azul (*Blue Ocean*).

A escolha desta empresa deu-se pela visível apresentação de vantagem competitiva no segmento em que atua. O modelo VRIO de Barney e Herstely (2011) foi utilizado como ferramenta de medição da aderência da Impacto Protensão à estratégia do Oceano Azul, uma vez que a metodologia *Blue Ocean* não tem um constructo específico que apoie uma avaliação, nem também se encontrou na literatura algum trabalho que tenha realizado tal empreitada com a metodologia aqui utilizada.

A relevância desta pesquisa se deve ao fato de ser a estratégia do Oceano Azul um assunto pouco abordado em estudos acadêmicos. Entende-se que este tipo de estratégia é fundamental para a vantagem competitiva de uma empresa, merecendo, portanto, ser melhor explorada. Por outro lado, há um gap metodológico e aqui procura-se avaliar a estratégia do Oceano Azul por meio de uma metodologia de outro referencial teórico (Visão Baseada em Recursos)

2. Referencial teórico

2.1 Estratégia empresarial

A estratégia empresarial de uma forma geral é desenvolvida com o fim de melhorar o desempenho de uma empresa, sendo a gestão estratégica um meio para tal. Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), a gestão estratégica é, resumidamente, um conjunto de ações e decisões que determinam a *performance* de uma empresa em longo prazo.

Porter (1996) define três princípios como base da estratégia: (1) Criação de uma gestão única e valiosa, que envolve um conjunto de ações; (2) *Trade-offs* na competição no mercado; e (3) Concepção de ajustes nas atividades das empresas. Este último princípio está relacionado à capacidade de todos os setores da organização estarem unidos, interagindo e



ajudando um ao outro. Segundo o autor, a estratégia e a parceria são dois construtos que estão totalmente interligados.

Ainda de acordo com Porter (1996), a essência da gestão estratégica está em escolher ações que são diferentes dos concorrentes. Se o mesmo conjunto de atividades entre as empresas for o melhor para a produção de todas as variedades de objetos, satisfizer as necessidades dos consumidores, e atingir todos os clientes, as empresas poderiam facilmente mudar suas ações entre elas e a eficácia operacional determinaria o desempenho. Para o autor, o item básico da estratégia está na escolha de desempenhar atividades de forma diferente dos concorrentes.

De acordo com Schrelber (2013), as organizações não têm uma estratégia, enquanto um posicionamento, mas sim enquanto um fazer diário. Conforme o autor, a estratégia é algo que toda a organização e todos aqueles que a representam fazem. Pode-se dizer que este estudioso caracterizou a estratégia em um aspecto amplo, sem restrições e que envolve todos os processos de uma empresa, podendo ser inclusive dividida em: estratégia de produção, estratégia de marketing, estratégia de operações, dentre outras.

Kim e Mauborgner (2005) afirmam que a maioria das empresas estão no que definiram como Oceano Vermelho, que tem as seguintes características: competição nos espaços de mercados existentes, objetivo de vencer os concorrentes, aproveitamento da demanda existente, exercício do *trade-off* e por fim, alinhamento do sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo. Meramente uma visão estruturalista, baseada na concorrência, a exemplo do que apresentou Porter (1996).

Segundo Kim e Mauborgner (2005), para uma empresa viver no Oceano Azul, ela deve estar sempre à frente, com novas estratégias para que não seja alcançada, já que boas ideias são copiadas pelos concorrentes que almejam a inserção no mercado.

2.2 Estratégia do oceano azul (*Blue Ocean*)

Kim e Mauborgne (2005) afirmam que a estratégia do Oceano Azul está relacionada à criação de espaços de mercados inexplorados, à concepção e captura de uma nova demanda, e à admissão de que as fronteiras do mercado e a estrutura do setor podem ser reconstruídas.

No imenso *oceano vermelho* alguns fatores levam a criação de *oceanos azuis*, como: a globalização, a tecnologia, guerra de preços e as ofertas excedendo as demandas. Uma pergunta deve surgir: O que as empresas não oferecem e a minha empresa pode oferecer?

Segundo Kim e Mauborgne (2005), o *Blue Ocean* representa as empresas que têm como principais características: a criação de demanda para um produto sem concorrentes brigando para atendê-la; uma grande oportunidade de crescimento rápido e lucrativo e o rompimento do paradigma do *trade-off* entre custo e qualidade.

De acordo com Hollensen (2013), um aspecto da estratégia do Oceano Azul envolve a criação de um quadro que retrate o espaço do mercado atual e o nível relativo de oferta para os principais atributos que as empresas competem. Esse quadro ajuda a visualizar quais ofertas têm maior custo na competição e também auxilia as empresas a identificarem quais os valores devem ser eliminados, reduzidos e ou aumentados. Tal fato ajuda a identificar novos valores que não estão atualmente em competição.



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

Em resumo, pode-se dizer que a principal característica desta estratégia é quando uma empresa conquista um mercado que não tem concorrente. É uma atitude inovadora da organização, a qual lança um produto, ou serviço e tem o completo domínio sobre o mercado, pois é única neste segmento.

2.3 Vantagem competitiva

Segundo Wheelwright (1984), as principais vantagens competitivas que uma empresa deve escolher são: preço, qualidade, confiabilidade e flexibilidade. Este autor apoia a ideia de que a firma deve focar seus interesses de investimentos primeiramente em uma delas, pois é muito difícil e perigoso para uma empresa tentar competir oferecendo desempenho superior em todas estas dimensões simultaneamente.

De acordo com Barney e Hesterly (2011), uma empresa adquire vantagem competitiva quando ela consegue gerar mais valor econômico do que as suas concorrentes, ou seja, a vantagem competitiva de uma empresa se dá por meio da diferença entre o valor econômico que ela cria e o que as concorrentes criam.

Porter (1989) denomina a *cadeia de valor* como uma das ferramentas para explicar o desenvolvimento de vantagem competitiva. Segundo ele, ao executar as atividades mais importantes da cadeia de valor, melhor do que a concorrência e com menor custo, uma empresa conquista uma vantagem competitiva.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), os estudos sobre vantagem competitiva provenientes da estratégia empresarial podem ser divididos em dois grupos. O primeiro é tratado de acordo com a origem da vantagem competitiva e possui dois casos diferenciados: (1) As teorias que são a favor da vantagem competitiva como atributo exterior à organização (do mercado e dos concorrentes); (2) Os estudos que consideram o desempenho da vantagem competitiva como decorrência de fatores internos da empresa. O segundo grupo de conceitos, os autores abordam como sendo o enfoque segundo as premissas sobre a concorrência. Alguns estudiosos têm uma visão estrutural, baseada na ideia de equilíbrio econômico, enquanto outros acreditam nos aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência.

Observa-se a importância das empresas darem uma atenção especial aos recursos internos, valorizá-los e desenvolver diferenciais a partir deles, caso queiram fugir da concorrência.

2.4 Visão baseada em recursos: o modelo VRIO

Segundo Vasconcelos e Brito (2004), a vantagem competitiva começou a ter um viés teórico mais técnico, a partir do surgimento da visão baseada em recursos – RBV (*Resource-Based View*), na década de 1980. O responsável pelo desenvolvimento da RBV foi o estudioso norte americano Jay Barney.

Barney e Hesterly (2011) afirmam que a visão baseada em recursos: “[...] é um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva”. Segundo os autores, os recursos são exatamente os ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa, a qual deve controlá-los para serem criadas ou implantadas estratégias. Os recursos específicos de uma empresa são fundamentais para a geração de lucro econômico e evolução positiva da firma. Com relação às capacidades pode-se dizer que elas são um subconjunto dos recursos da empresa. Sozinhas elas permitem que uma empresa crie estratégias. Isso só pode acontecer se essas capacidades estiverem interligadas com os recursos (BARNEY; HESTERLY, 2011).



A visão baseada em recursos representa uma das principais abordagens na área de estratégia empresarial. Uma organização pode usar seus recursos como fonte de vantagem competitiva, todavia alguns pontos devem ser avaliados pela empresa, como: o valor, a raridade, a imitabilidade e a organização. Definidas por Barney e Hesterly (2011) da seguinte forma:

A **questão do valor** – os recursos e capacidades são valiosos à medida que contribuem para a empresa melhorar sua posição competitiva, explorando as oportunidades e neutralizando as ameaças;

A **questão da raridade** – empresas com recursos raros e relevantes são comumente inovadoras estratégicas, conseguem conceber e implementar estratégias que outras empresas não conseguem, criando um pioneirismo dentro do setor;

A **questão da imitabilidade** – empresas que não possuem recursos ou capacidade enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-la ou desenvolvê-la, em relação às que já possuem. A metodologia de imitação pode gerar similaridade competitiva dentro de um setor;

A **questão da organização** – a empresa deve estar organizada para explorar o máximo do potencial competitivo de seus recursos e capacidades. Dentre os vários componentes da organização de uma empresa, relevantes para as questões da organização, podem-se citar a estrutura formal, seus sistemas formais e informais de controle gerenciais e suas políticas de remuneração.

3 Metodologia

Trata-se de um estudo de caso (YIN, 2011) visando melhor compreender as estratégias aplicadas pela empresa Impacto Protensão e obtenção das respostas à questão primordial deste artigo: A empresa Impacto Protensão é um exemplo de estratégia do Oceano Azul? As técnicas utilizadas para obtenção dos dados foram: a observação direta, o levantamento documental, entrevistas e a aplicação dos questionários.

O processo de investigação dividiu-se em três momentos principais. O primeiro momento foi o contato com os responsáveis pela empresa-caso. Nesta etapa foi realizada uma visita à empresa para conhecer melhor a organização, ou seja, a utilização da observação direta, sempre com a preocupação de que a pesquisa não interferisse no cotidiano da empresa.

De acordo com Godoy (2006), é importante conhecer a história, a estrutura e o funcionamento de uma organização antes de iniciar a coleta de dados. Além disto, deve-se caminhar pelo local, primeiramente apenas observando, vendo como as pessoas trabalham e se comportam, a fim de identificar possíveis informantes, ou pessoas que possam ser entrevistadas.

Em um segundo momento foram coletadas informações que apoiassem a investigação de que a empresa em questão seria um exemplo de *Blue Ocean*. Inicialmente estes dados foram coletados por meio do *website* da Impacto Protensão e de artigos veiculados em jornais de grande circulação no estado do Ceará.

A terceira etapa da investigação foi a realização de entrevistas com os principais integrantes da empresa, com base nas informações recolhidas durante a visita, na análise documental, na observação direta e nas orientações dos autores Kim e Mauborgner (2005) que definem pontos importantes sobre o *Oceano Azul* e Barney e Hesterly (2011) que definem o modelo VRIO.



Por fim, aplicou-se um questionário, com a empresa caso e três clientes de portes diferentes, pequeno, médio e grande, respectivamente. O questionário foi formado por 10 perguntas, nas quais foram definidos valores de 1 a 5 pela escala *Likert* e todas as respostas podiam ser justificadas. A estrutura do questionário incidiu sobre os seguintes tópicos: Valor; Raridade; Imitabilidade e Organização do modelo VRIO e os indicadores Elevar; Eliminar; Reduzir e Criar do modelo Oceano Azul.

A técnica utilizada foi a análise de conteúdo (BARDIN, 2011) com uso de categorias e subcategorias (modelo VRIO) e indicadores (modelo Oceano azul), seguida de estatística descritiva simples.

3.1 A empresa- caso Impacto Protensão

A Impacto Protensão foi criada em 1996 pelo engenheiro Joaquim Caracas para aplicar e difundir no Brasil a técnica de protensão não-aderente do concreto. Esta tecnologia permite economia de concreto e do número de vigas na construção das lajes. Atualmente a Impacto Protensão acumula 17 patentes de produtos que envolvem materiais sustentáveis.

O *Core Business* da empresa consiste em desenvolver soluções inovadoras sempre orientadas para a racionalização das técnicas de construção civil, obedecendo a seguinte lógica:

Figural: *Core Business* da empresa



Fonte: IMPACTO PROTENSÃO (2014)

Os produtos e serviços estão divididos em duas unidades de negócio dentro da empresa: **Protensão de concreto** (40% do Faturamento total) e **Sistemas de Formas** (60% do faturamento total).

Por meio do pioneirismo da protensão com a cordoalha engraxada, a Impacto Protensão desenvolveu um processo de *branding* que atrelou seu nome de forma muito forte ao próprio processo de protensão de concreto, principalmente na região Nordeste do Brasil.

Em relação às novas linhas de produtos, uma das estratégias principais é expandir a utilização dos containers plásticos (estruturas modulares feitas de plástico reciclado) mediante uma nova unidade de negócio dentro da empresa. O canal de maior foco é da utilização do container como canteiro de obras temporário, dessa forma a empresa não desvia a atenção de seu foco de clientes (construtoras) e o produto se torna mais uma solução para a obra e substitui as casas improvisadas de madeira e containers de ferro.

4 Resultados e Discussão

Yin (2005, p. 137) afirma que: “[...] a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências



quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo.”. A partir disso foram desenvolvidos quadros com as perguntas feitas nas entrevistas com os clientes da empresa Impacto Protensão e com o gestor da própria empresa caso.

Quadro 1 -Dimensão conceito de valor

Categorias	Subcategorias
Valor	1. Na sua opinião, a Impacto Protensão pratica inovação de valor?
	2. Você acha que essa empresa procura reduzir custo ao mesmo tempo que aumenta o valor para o cliente?
	10. Você acha que o preço cobrado pela Impacto Protensão é facilmente acessível?

Fonte: Os autores (2014)

Quadro 2 – Dimensão conceito de raridade

Categorias	Subcategorias
Raridade	3. Você acredita que a Impacto Protensão busca criar mercados inexplorados?
	5. Você sabe se essa empresa possui algum concorrente oferecendo o mesmo tipo de produto?
	9. Que atributos você acha que foram criados pela Impacto Protensão que nunca foram oferecidos antes pelo setor?

Fonte: Os autores (2014)

Quadro 3 – Dimensão conceito de imitabilidade.

Categorias	Subcategorias
Imitabilidade	4. Você acha que essa empresa busca criar novas demandas?
	6. Você percebe a Impacto Protensão buscando diferenciação em seus produtos, sem aumentar muito o preço?

Fonte: Os autores (2014)

Quadro 4 – Dimensão conceito de organização.

Categorias	Subcategorias
Organização	7. Você acha que essa empresa procura reconstruir as fronteiras de mercado?
	8. Que atributos desse setor considerados indispensáveis você acha que a Impacto Protensão procurou eliminar?

Fonte: Os autores (2014)

A partir da utilização do modelo VRIO para a análise dos dados obtidos na entrevista com o gerente da empresa caso, foi possível perceber, a prática de inovação de valor. A Impacto Protensão possui essa característica, pois desenvolveu alguns produtos inovadores, como: o plasterit, o cimbramento em alumínio e canteiros sustentáveis. De acordo com Barney e Hesterly (2011), o desenvolvimento de produtos inovadores está relacionado a questão da raridade no modelo VRIO, pois segundo eles, empresas com recursos raros são comumente inovadoras, conseguem conceber e implementar estratégias que outras empresas não conseguem.

A inovação de valor, que é fundamental na estratégia *Blue Ocean*, também está relacionada no modelo VRIO, pois com base nas denominações de Barney e Hesterly (2011),



os recursos e capacidades são valiosos à medida que contribuem para a empresa melhorar sua posição competitiva. No caso da empresa em estudo, ela criou produtos inovadores e inclusive patenteou alguns, utilizando os mesmos para agregar valor a sua organização e competir com sucesso no mercado.

A utilização do aspecto de valor do VRIO também pode ser percebida nesta empresa, devido ao fato de ela estabelecer: (1) redução do uso de mão de obra especializada na execução de formas de concreto armado, por meio do uso de sistemas modulares; (2) redução do consumo de aço para estruturas de concreto através do uso da técnica de Protensão para o concreto; e (3) redução do consumo de concreto através do uso de formas plásticas para lajes nervuradas. Todas essas capacidades da empresa demonstram que ela melhora sua posição competitiva.

Figura 2

<p style="text-align: center;"><u>ELIMINAR</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Uso de Madeira• Uso de Mão de Obra Especializada• Uso de serrotes e pregos	<p style="text-align: center;"><u>ELEVAR</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Pré-montagem• Uso de Mão de Obra Não Especializada• Industrialização do Processo de
<p style="text-align: center;"><u>REDUZIR</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Desperdício de Materiais• Tempo de Execução de Estrutura de Concreto• Uso de serrotes e pregos	<p style="text-align: center;"><u>CRIAR</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Facilidade de Montagem• Reaproveitamento de Formas• Encaixe Modular (LEGO)

Fonte: Os autores (2014)

Foi verificado que a empresa busca criar mercados inexplorados, pois passou a ocupar espaço no mercado de madeira para construção, substituindo seu uso por elementos em plástico (Plasterit, formas de plástico, edificações provisórias em plástico). A empresa também ocupou o mercado das estruturas de concreto armado substituindo seu uso por concreto protendido. Estes são outros fatores que demonstram que a Impacto Protensão segue a estratégia *Blue Ocean*, pois ela, ao criar mercados inexplorados, foge da concorrência e inova nos produtos oferecidos aos clientes.

A empresa também pratica a contínua inovação e adoção de patentes para seus produtos e tornando a concorrência irrelevante por meio da eliminação de atributos do setor considerados indispensáveis, como por exemplo: mão de obra.

A questão da não imitabilidade pode ser percebida nessa firma devido ao fato da mesma buscar criar novas demandas, com, por exemplo, a capacitação de engenheiros projetistas de estrutura na tecnologia do concreto protendido. Segundo Barney e Hesterly (2011), a metodologia de imitação pode gerar similaridade competitiva dentro de um setor. A partir da busca por diferenciação e baixo custo simultaneamente, e da criação de novas demandas, a Impacto Protensão dificulta a imitabilidade.

De acordo Barney e Hesterly (2011), o elemento de organização do modelo VRIO é definido como sendo o fato de a empresa se organizar para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e capacidades. A partir da entrevista feita com o gerente da empresa caso, foi possível perceber que ela também se encaixa nesse viés do VRIO, pois a estratégia da empresa tem foco, singularidade e mensagem consistente. “O foco da Impacto Protensão é a industrialização da construção civil. Sua mensagem é oferecer soluções



IV SINGEP

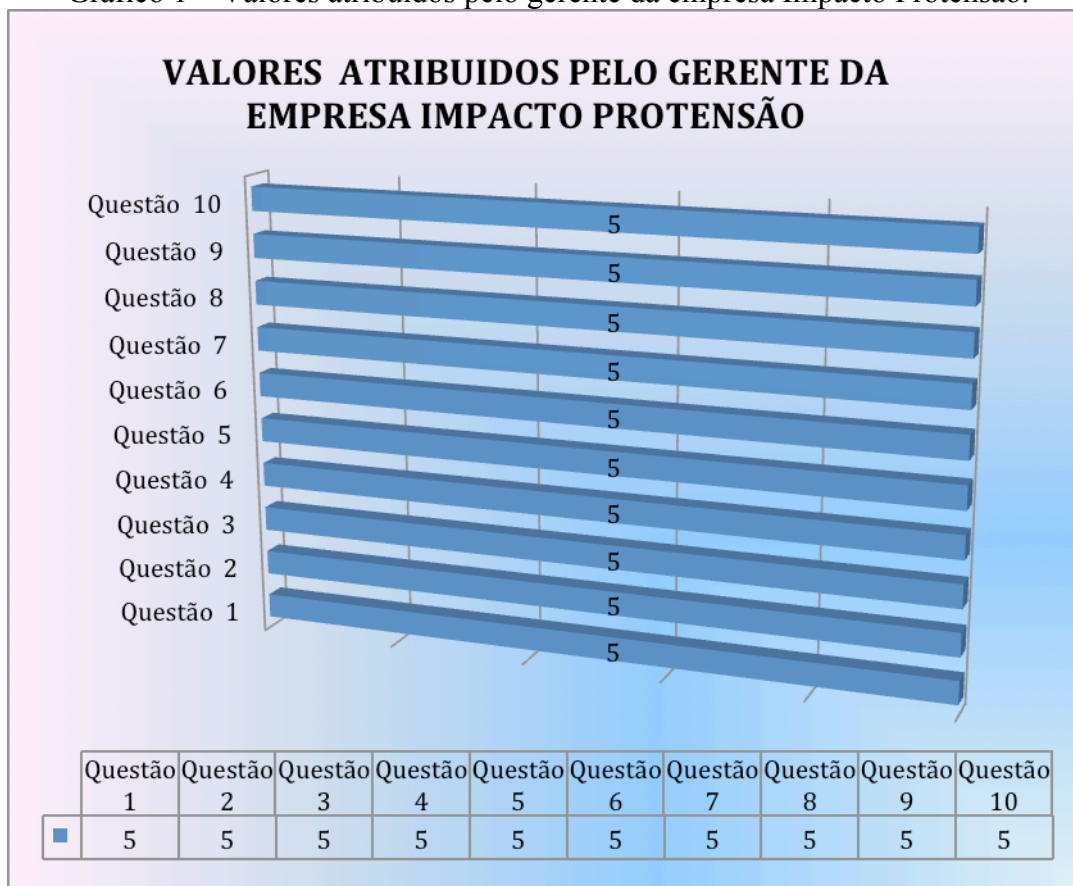
Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

inovadoras transformando canteiros de obras em uma linha de montagem.” (Trecho da entrevista com o gestor da empresa, 2014).

Para resumir, seguem os valores da escala Likert de 1 a 5, atribuídos pelo gerente da empresa Impacto Protensão para cada questão levantada na entrevista, as quais foram justificadas com respostas abertas comentadas na análise feita acima com o modelo VRIO.

Gráfico 1 – Valores atribuídos pelo gerente da empresa Impacto Protensão.

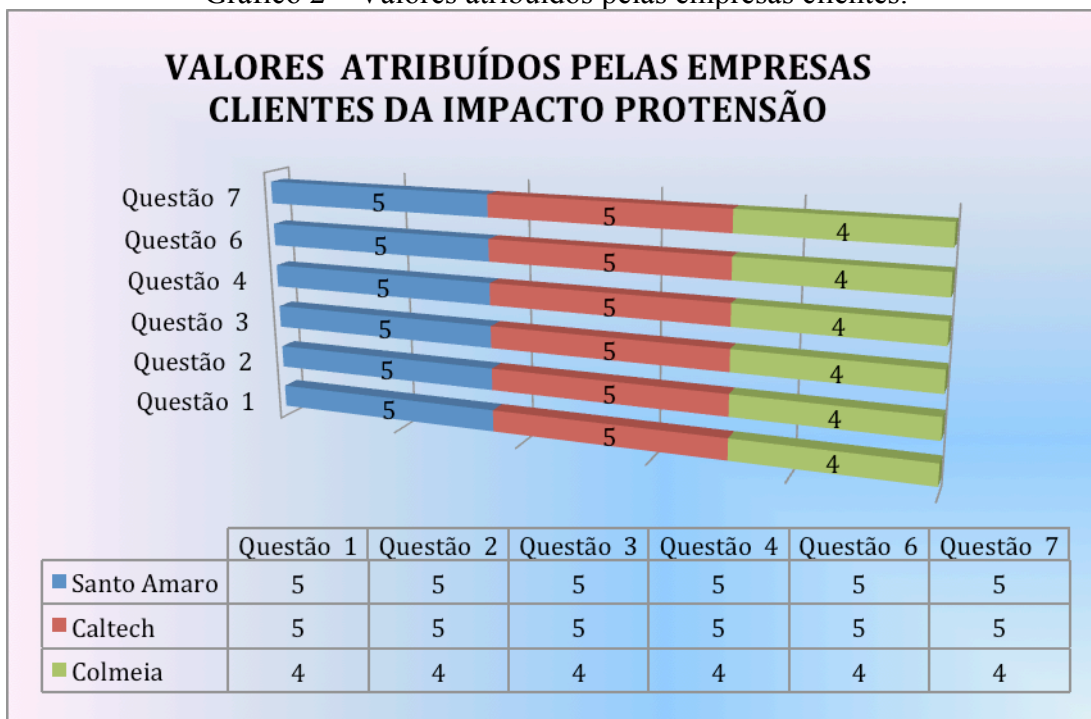


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Foram analisadas as informações levantadas com três clientes de diferentes portes no segmento da construção civil do estado do Ceará, estes clientes foram indicados pela empresa-caso. Os dados obtidos por meio dos questionários são relacionados ao modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2011) e *Blue Ocean* (KIM; MAUBORGNE, 2005). As respostas numéricas estão dentro da escala de 1 a 5.



Gráfico 2 – Valores atribuídos pelas empresas clientes.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O gráfico 2 contém as respostas das três empresas de portes diferentes (pequeno, médio e grande). As questões que obtiveram respostas descritivas e que obtiveram definição de valor por apenas uma ou nenhuma das empresas não foram inseridas no gráfico. Podemos avaliar que as empresas consideram a Impacto Protensão como uma empresa que se alinha com a estratégia *Blue Ocean*.

5 Conclusão

O trabalho realizado obteve resultado positivo ao inferir que a empresa Impacto Protensão apresenta vantagem competitiva sustentada segundo o modelo VRIO no segmento da construção civil. Após os dados coletados e analisados confirmou-se que é uma forte seguidora das ideias e das estratégias *Blue Ocean*.

Dentre as características apresentadas pela empresa estão: alta qualidade dos produtos e serviços, grande participação no mercado criado por ela, vantagem competitiva sustentada diante dos concorrentes e busca constante por novas patentes, ou seja, a inovação de produtos.

É interessante realizar futuras pesquisas no mesmo segmento da construção civil, utilizando uma matriz comparativa para verificar se o ganho das empresas que utilizam a estratégia do Oceano Azul superam os ganhos das empresas que utilizam outras estratégias.



REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- GODOY, A. A. Estudo de caso qualitativo. In: BARBOSA DA SILVA, A; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146.
- HOLLENSSEN, S. The Blue Ocean that disappeared: the case of nintendo wii. **Journal of Business Strategy**, Reino Unido, v. 34, n. 5, p. 25-35, 2013.
- IMPACTO PROTENSÃO. Disponível em: <<http://www.impactoprotensao.com.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2014.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant**. Harvard Business School Press, 2005.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p.61-78, nov./dez., 1996. Disponível em: <<http://weaddvalue2.web12.hubspot.com/Portals/188908/docs/hbr.what%20is%20strategy.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2014.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SCHRELBER, D. Estratégia como prática no segmento da construção civil. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, v. 1, n. 1, p. 87-109, set./dez. 2013.
- VASCONCELOS, F. C. de; Brito, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 51-63, abr./jun. 2004.
- VASCONCELOS, F. C. de; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 77-91, 1984.