

Inovação de Valor, instrumento para criação de novos mercados e gerar ambientes não concorrenciais

Ricardo Monteiro de Carvalho
UTFPR (rmdecarvalho@yahoo.com.br)

Isabele Cristine Vandoski
UTFPR (isabele@agrocete.com.br)

Dálcio Roberto dos Reis
UTFPR (dalcioreis@terra.com.br)

Antonio Carlos de Francisco
UTFPR (acfrancisco@utfpr.edu.br)

Resumo

A concorrência na qual as organizações estão inseridas está cada vez mais acirrada, isso faz com que as tornem mais sujeitas aos efeitos do cenário de competição global que vem afetando os mais diversos seguimentos organizacionais, obrigando-as a buscar ferramentas gerenciais para se manterem nesta excludente e acirrada disputa. O presente trabalho objetivo analisar a lógica estratégica da inovação de valor, que visa criar novos mercados e gerar ambientes não concorrenciais. O estudo caracteriza-se como comparativo e tipológico. Para isso, fez-se necessário revisar a teoria e também descrever os modelos e ferramentas necessários para obtenção da inovação de valor como a matriz de avaliação de valor e o modelo das 4 ações que são tratados no mesmo item, pois ambos estão calcados em 4 perguntas norteadoras que impactam nos atributos propostos pelo o mercado no qual uma organização está inserida. Essas ferramentas antecedem a nova curva de valor, que permite, por fim, visualizar a inovação de valor, que oferece saltos de valor para seus clientes, assim encarando a concorrência de uma outra ótica.

Palavras chave: Inovação de Valor. Estratégia do Oceano Azul. Concorrência.

Value Innovation, a tool for creating new markets and generate non-competitive environments

Abstract

The competition in which organizations are embedded is increasingly fierce, it makes them more subject to the effects of the scenario of global competition that has affected all kinds of organizational segments, compelling them to seek managerial tools to stay in this exclusive and fierce competition. This paper aims to analyze the strategic logic of value innovation, to create new markets and generate non-competitive environments. The study is characterized as comparative and typological. For this, it was necessary to revise the theory and describe the models and tools necessary to obtain the value innovation as the matrix for assessing value and the model of four actions that are processed in the same item, because both are grounded on four questions guiding that impact on the attributes offered by the market in which an organization operates. These tools prior to the new value curve, which allows finally see the value innovation, offering the heels of value for its customers, thus facing competition from another perspective.

Keywords: Innovation Value. Blue Ocean Strategy. Competition.

1. Introdução

Devido ao resultado de um processo de integração crescente da economia mundial, as empresas estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos e a concorrência tem se tornado cada vez mais acirrada, essas organizações têm tentado vencer seus rivais, buscando ganhar espaço em mercados já existentes e consolidados, que na maioria das vezes, tem originado batalhas intensas de preço e por consequência seus produtos e serviços acabaram tornando-se meras *commodities*.

O presente trabalho apresenta uma revisão de literatura que analisa uma das principais idéias contidas na teoria de Kim e Mauborgne, autores do Livro Estratégia do Oceano Azul, *best seller* de abrangência mundial, editado inicialmente em 2005. Os autores vêm na Inovação de Valor, o grande instrumento para a criação de novos mercados e criar ambientes não concorrenciais.

Para uma melhor compreensão dos termos utilizados neste trabalho, e de uma maneira bem sintética, Oceano Vermelho é aquele mercado extremamente competitivo, repleto de concorrentes (HSM Management, 2007) e Oceano Azul é o novo mercado criado por uma organização (HSM Management, 2007).

Sobre esta teoria, deve-se imaginar que o mercado seria um grande oceano. Em contrapartida imagina-se que oceano

vermelho, representa aquele mercado saturado, onde as organizações acabam adotando as mesmas estratégias que têm por objetivo comum aumentar sua fatia de mercado, mesmo que tal estratégia acabe gerando segundo expressão criada por Kim e Mauborgne (2005) batalhas sangrentas e acabe tingindo este oceano, o mercado, de sangue.

Já o oceano azul, é aquele mercado, onde a estratégia não é enfrentar a concorrência, mas gerar um ambiente não concorrencial, onde os concorrentes sofrem dificuldades para replicar o modelo de negócio proposto pelo inovador de valor, levando a concorrência ter dificuldade em seguir os passos deste inovador, que entrega valor superior ao cliente mais importante da cadeia de valor, a toda hora e a todo o momento conforme exposto por Aiman-Smith et al. (2005).

Segundo Andres (2008), tal movimento trata-se de um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados. Mercados estes que não estão ligados isoladamente à organização ou ao setor que esta atua, pois nenhuma organização ostenta alto desempenho por longo período e os setores encontram-se em processo de constante recriação, expansão e desenvolvimento. É possível elucidar as principais diferenças das duas estratégias, através do quadro 01.

Estratégia do Oceano Vermelho	Estratégia do Oceano Azul
Competir nos espaços de mercado existentes.	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: Reproduzido de Kim e Mauborgne (2005)

Quadro 01 – Estratégia do oceano vermelho *versus* estratégia do oceano azul

A estratégia do oceano azul divide-se em duas etapas, a primeira refere-se à formulação da estratégia onde se aborda a

reconstrução das fronteiras do mercado, logo após, trata da idéia de concentração no panorama geral e não nos números, em seguida fala-se de ir além da demanda

existente e por fim, acertar a seqüência estratégica.

A segunda etapa trata da execução da estratégia do oceano azul, onde é abordada a superação das principais barreiras organizacionais, posteriormente à própria execução estratégica.

Neste trabalho é dada atenção especial à inovação de valor, que é a pedra angular do conceito da estratégia do oceano azul (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Inovação de valor é uma lógica estratégica diferente, pois o foco é desviado da premissa de vencer os concorrentes, para passar a criar ambientes não concorrenciais, buscando assim novos espaços de mercado inexplorados (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Durante o desenvolvimento deste artigo, é abordado com maior profundidade a Inovação de Valor e os diversos aspectos que a compõe e as ferramentas vitais para sua implementação como a matriz de avaliação de valor, o modelo das 4 ações e a nova curva de valor.

2. Referencial Teórico

2.1. Inovação de Valor

De acordo com Hübler e Pereira (2005), a inovação é imprescindível para as organizações que buscam conquistar e manter um posicionamento de mercado, no entanto, surgem desafios impostos pela concorrência e os consumidores exigem das empresas um novo sentido para a inovação.

Já para Andres et al. (2008), sempre que se fala em inovação, vem a mente a idéia de que ela está intrinsecamente ligada a tecnologia, mas não. A inovação pode estar atrelada aos movimentos estratégicos, denominados por Kim e Mauborgne de “inovação de valor”, que agregam grandes saltos em valor, tanto para a organização quanto para os clientes, faz com que os consumidores tenham uma outra percepção dos produtos, serviços e entregas ofertadas. A inovação de valor busca outro sentido para a inovação, ela dá a mesma ênfase à

inovação e ao valor ao mesmo tempo, uma vez que os dois têm a mesma importância.

As organizações que buscam alto crescimento, prestam pouca atenção em atingir ou vencer seus concorrentes, elas procuram fazer com que a concorrência torne-se irrelevante através da lógica estratégica da Inovação de Valor (KIM; MAUBORGNE, 1997).

Para muitos, quando se fala em inovação, associa-se diretamente a idéia de inovação como sendo algo que envolva tecnologia. O sentido de inovação de valor é muito mais amplo.

A inovação de valor atribui mesma ênfase ao valor e à inovação. Valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor em escala experimental, algo que aumenta o valor, mas não é suficiente para sobressair-se no mercado. Inovação sem valor tende a ser movida por tecnologia, promovendo pioneirismo ou futurismos que talvez se situem além do que os compradores estejam dispostos a aceitar e a comprar (KIM; MAUBOURGNE, 2005, p. 13, 2005). Para exemplificar tal afirmação de Kim e Mauborgne, pode-se utilizar o exemplo do insucesso do celular Iridium da Motorola, em que foram gastos grandes cifras em P&D, mas o celular que utilizava comunicação via satélite acabou não sendo sucesso de mercado, limitando-se a ser uma mera invenção, ao invés de se tornar uma inovação.

A inovação de valor é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência (KIM; MAUBOURGNE, 2005, p.13).

É muito comum as organizações optarem por estratégias que acabem atribuindo valor perante aos seus clientes, elas optam por obter liderança por intermédio da diferenciação ou pelo baixo custo. Para Kim e Maugborne (2005), para criar oceanos azuis, ou seja criar novos mercados e criar ambientes não concorrenciais, faz-se necessário que se

persiga a diferenciação e o baixo custo ao mesmo tempo.

A execução desta estratégia pode ser vista naquelas organizações que são líderes de mercado e estão bem distantes de seus concorrentes, fazendo com que os mesmos encontrem dificuldades para copiar seus modelos de negócio. Muitas das vezes, estes rivais acabam apenas copiando alguns de seus atributos de valor.

Para que seja viável a implantação da estratégia do oceano azul, faz-se necessário a utilização de algumas ferramentas e modelos de análise que permitam monitorar e tomar as decisões adequadas para implementar a inovação de valor, sendo elas a matriz de avaliação de valor, o modelo das 4 ações e uma nova curva de valor.

Nesse contexto algumas organizações prosperam alavancando oportunidades, enquanto outras vêm suas margens de lucro diminuindo apesar dos esforços em manter-se atualizadas em relação às práticas mais correntes adotadas pela concorrência. Alguns setores entram em declínio irreversível, enquanto outros crescem de forma exponencial gerando riqueza e prosperidade para a sociedade (FERNANDES; BARROS, 2005, p. 13).

2.1.1. Matriz de Avaliação de Valor

A matriz de avaliação de valor pode ser tanto uma ferramenta quanto um modelo de análise e por esta razão ela tem duas funções, a primeira verificar a situação atual no espaço de mercado conhecido, possibilitando que a organização compreenda os investimentos feitos pela concorrência e quais são os atributos de produto, serviço e entregados pela concorrência e quais são aqueles atributos que os clientes valorizam (KIM; MAUBOURGNE 2005).

Quanto às organizações bem sucedidas, que adotam a estratégia do oceano azul, elas acabam dando especial atenção aos atributos de produto, serviço e entrega e os mesmos acabam utilizando estes atributos como plataforma para a obtenção da

Inovação de Valor (KIM; MAUGBOURGNE, 2005).

Quanto a estes atributos, vale destacá-los, por mais óbvios que pareçam ser, pois eles são de suma importância na utilização da matriz de avaliação de valor.

O produto a ser considerado é aquele produto físico. Enquanto que o serviço a ser considerado são aqueles intangíveis que fazem a diferença no processo de tomada de decisão por parte do comprador, podem-se considerar exemplos destes intangíveis, serviços como por exemplo, manutenção, serviço ao cliente, garantias, treinamento para distribuidores e varejistas. Além da entrega que inclui logística e o canal usado para entregar o produto para os consumidores. (Harvard Business Review, 1997).

Para o êxito na implementação da estratégia do oceano azul, outras ferramentas que fazem-se necessárias são a utilização do modelo das 4 ações e a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar.

2.1.2. O modelo das 4 ações e a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar

Na tentativa de reconstruir elementos de valor para o cliente na elaboração de uma nova curva de valor, Kim e Maugborne (2005) tomam por base, quatro perguntas básicas que visam questionar a lógica estratégica e o modelo de negócios do setor. Essas perguntas são as seguintes:

- a) Que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser *eliminados*?
 - b) Que atributos devem ser *reduzidos bem abaixo* dos padrões setoriais?
 - c) Que atributos devem ser *elevados bem acima* dos padrões setoriais?
 - d) Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser *criados*?
- (KIM; MAUGBOURGNE, 2005, p. 29).

O mesmo preceito utilizado no modelo das 4 ações, é usado também na utilização de

outra ferramenta, a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar, que visa induzir as organizações irem além de responder as perguntas citadas acima, mas também a agir com base nelas, com o objetivo exclusivo de criar uma nova curva de valor.

A utilização dos conceitos contidos nestas duas ferramentas, acaba proporcionando para as organizações 4 benefícios imediatos, que são:

- Força-as a buscar simultaneamente diferenciação e baixo custo, para romper o *trade-off* valor-custo. Entenda-se por *trade-off*, a opção que a organização tem entre optar por uma prática, em detrimento de outra, as organizações que adotam a estratégia do oceano vermelho, optam por diferenciação ou baixo custo, raramente optam pelas duas.
- Destacam-se imediatamente as organizações que se concentram apenas em elevar e criar, aumentando assim sua estrutura de custos e não raro se excedendo na engenharia de produtos e serviços.

- Pode ser compreendida com facilidade por equipes de qualquer nível, promovendo alto nível de envolvimento em sua aplicação.
- Por tratar-se de uma tarefa desafiadora, o preenchimento da matriz estimula as organizações a investigar intensamente todos os atributos de valor em que se baseia a concorrência setorial, levando-as a descobrir o conjunto de premissas inconsistentes que as orientará na competição, permitindo criar atributos que ainda não foram entregados pelo mercado.

(KIM; MAUBOURGNE, 2005)

Organizações de alto desempenho criam fundamentalmente uma nova e superior curva de valor. Elas utilizam com maestria a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar que acaba dando origem à nova curva de valor, conforme pode ser verificado na figura 01.

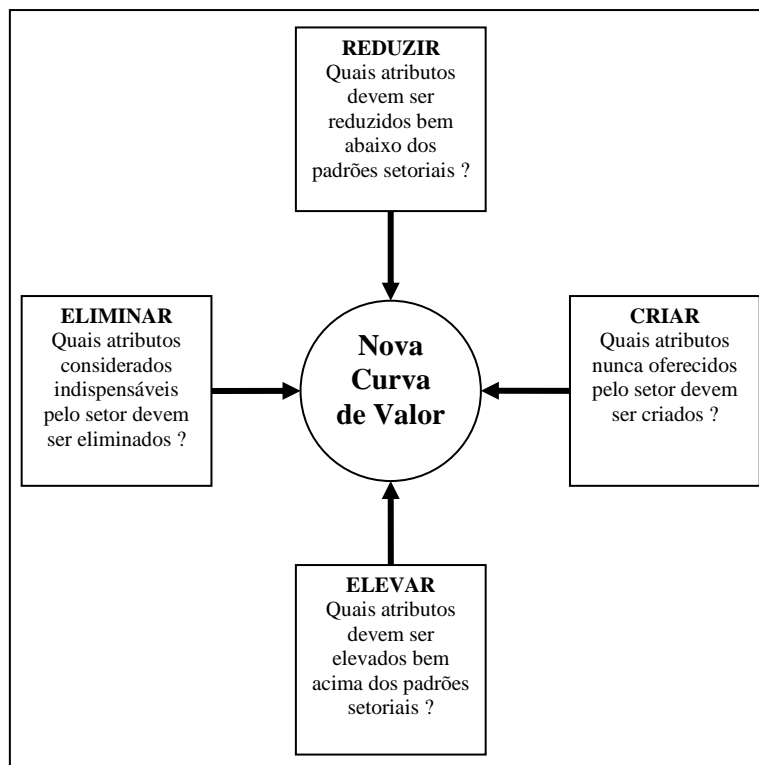


Figura 01 – Modelo das quatro ações
Fonte: Kim e Mauborgne (2005).

2.1.3. Uma Nova Curva de valor

O resultado da aplicação do modelo das quatro ações e a matriz de avaliação de valor do setor, é a descoberta de novos aspectos na leitura de velhas verdades não questionadas (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 30).

De acordo com Kim e Mauborgne (1997) curva de valor é um gráfico que cruza o desempenho da organização à fatores chaves de sucesso do setor.

A Curva de Valor é uma poderosa ferramenta na criação de nossos espaços de mercado (KIM & MAUBORGNE, 1999). Como ferramenta, a Curva de Valor permite com que os gestores consigam visualizar as diferenças dos atributos propostos pelo mercado e os atributos oriundos da matriz de avaliação de valor. Neste momento que é possível perceber aqueles atributos que são realmente importantes ao cliente mais importante da cadeia de valor (AIMAN-SMITH et al., 2005).

Vale ressaltar aqui, que outro exercício interessante de ser feito para busca da

inovação de valor, seria o exercício de visualizar a estratégia vigente da organização, onde se destacariam os atributos de valor que a organização utiliza *versus* os atributos da concorrência e aqueles que podem ser criados pela organização.

Resulta em desafio para a média e alta gerência das organizações, criar um grande avanço em valor para seus negócios, a grande contribuição da utilização destas ferramentas, reside no fato de que elas acabam explicitando como as organizações podem alcançar o cenário do oceano azul, através da avaliação destes atributos.

Mas para que isto ocorra, faz-se necessário que a organização possua uma cultura organizacional alicerçada na Gestão do Conhecimento, pois a implementação da inovação de valor não é uma tarefa fácil. Em pesquisa realizada por Carvalho et al. (2009), foi possível constatar que a organização objeto do estudo de caso, encontrou dificuldade em eliminar atributos oferecidos regularmente pelo

mercado e de criar atributos ainda não oferecidos pelo mercado em que estava inserida.

Tal cenário obriga que os profissionais envolvidos nesta missão de gerar inovação de valor, entrem com mente de principiante e que esqueçam tudo que sabem à respeito de regras, práticas e tradições existentes na indústria e passem a utilizar tais ferramentas (Harvard Business Review, 1997).

A utilização destas ferramentas permitem um grande exercício intelectual e criativo, permitindo que seus usuários pensem de maneira diferenciada e passem a questionar velhas e consagradas formas de idealizar e executar as estratégias vinculadas ao negócio.

3. Metodologia

Para definir o método de pesquisa, este deve ser classificado quanto aos objetivos, métodos e procedimentos a serem utilizados. De acordo com Marconi e Lakatos (2007), todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos, em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciência. Em conclusão defini-se que a utilização de métodos científicos não é competência exclusiva da ciência, porém, não há ciência sem o emprego desses métodos científicos, sendo assim considera-se que o método é um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, permitem alcançar um objetivo.

De acordo com o autor supracitado, o método comparativo é o estudo entre as semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos, é utilizado tanto para comparação de grupos no presente quanto no passado e ainda permitem analisar os dados concretos, deduzidos do mesmo os elementos constantes, abstratos e gerais.

O presente trabalho também se caracteriza como uma pesquisa do método tipológico, que habilmente empregado por Max Weber, apresenta semelhanças com o método comparativo, ainda citado por Weber no contexto de Marconi e Lakatos

(2007). A vocação prioritária do cientista é de separar os juízos de realidade – o que é – e os juízos de valor – o que dever ser – da análise científica, com a finalidade de perseguir o conhecimento pelo conhecimento, sendo assim, considera-se que o tipo ideal não é uma hipótese, pois, se configura como uma proposição que corresponde a uma realidade completa e este tipo não expressa a totalidade da realidade, mas sim seus aspectos significativos porque não se contenta com selecionar a realidade, mas também a enriquecê-la, então o objetivo deste método tipológico é de que os fenômenos se prestem a uma divisão como “tipo” e “não-tipo”.

A pesquisa visa análise do comparativo da sistemática onde é aplicada a inovação de valor através da estratégia do oceano azul, criando novos mercados que possibilita a análise de uma ótica diferente dos ambientes concorrenciais.

Para isso, é indispensável revisar e descrever a teoria, modelos e ferramentas necessárias para obtenção da inovação de valor com a matriz de avaliação de valor e o modelo das quatro ações que serão tratadas no artigo.

4. Considerações finais

Este artigo analisou a inovação de valor, que é a lógica estratégica que visa alcançar a estratégia do oceano azul e objetiva criar novos mercados e criar ambientes não concorrenciais. O cenário econômico mundial, tem mostrado às organizações situações mercadológicas cada vez mais competitivas, onde rivais travam batalhas acirradas que buscam expandir sua fatia de mercado, mesmo que isto signifique grandes perdas na obtenção destes objetivos. Tais perdas são refletidas em guerra de preços e perdas significativas na rentabilidade ou na margem de contribuição. Sob esta ótica, que a inovação de valor desempenha fator crucial na estratégia organizacional e passa a questionar as práticas e atributos entregues pelo mercado visando fugir da

armadilha que configura a adoção de estratégias calcadas no oceano vermelho.

Uma vez implantada a estratégia do oceano azul, ela precisa ser reavaliada de tempos em tempos, pois sua manutenção é essencial para a perpetuação de seu sucesso e o dinamismo desta estratégia e permite que as organizações que as adotam consigam estender seu êxito por muito mais tempo.

A grande vantagem para as organizações que utilizam esta estratégia é o fato de estarem sempre um passo a frente da concorrência, fazendo com que seja mais difícil para seus rivais imitá-las, seja no âmbito operacional, seja no âmbito cognitivo.

Organizações que adotam a inovação de valor estão dando o primeiro passo para criar seus novos mercados e criar ambientes não concorrenciais. As organizações que adotam esta estratégia tem dois fatores em comum, elas buscam a diferenciação e o baixo custo ao mesmo tempo. Esses fatores contribuem em muito para que essas organizações não sejam imitadas ou pelo menos retardem este processo.

Os adeptos da inovação de valor encaram a concorrência de uma ótica diferente e nem adotam as práticas mais correntes do mercado, dando preferência a estudos direcionados para pontos estratégicos. O objetivo é navegar em mares nunca antes navegados, o que lhes permite focar sua estratégia e cuidar de sua manutenção, pois as ações de revide de seus concorrentes não os atinge, já que é muito difícil imitá-los, uma vez que seus custos são imbatíveis e a diferenciação os faz únicos. Seus clientes percebem os atributos de valor propostos por estas organizações.

Para conseguir êxito na implementação da inovação de valor é necessário a adoção de algumas ferramentas que permitam pô-la em prática. A matriz de avaliação de valor permite de forma gráfica visualizar os atributos adotados pelo mercado e cruzá-los com os atributos utilizados pelos

inovadores de valor. Esta visualização constitui em um grande exercício e desta forma, permite que se possa ver de maneira explícita, aqueles atributos criados pelos inovadores de valor.

O Modelo das 4 Ações constitui-se em um grande exercício intelectual e criativo, pois através de suas quatro perguntas norteadoras, é possível verificar que atributos podem ser eliminados e, conseqüentemente, a organização tem seus custos suprimidos. Posteriormente, pode-se verificar que outros atributos possam ser reduzidos favorecendo mais uma vez a redução de custos, pois tais atributos não são considerados essenciais para seus clientes. Em seguida são verificados aqueles atributos que podem ser elevados bem acima dos padrões adotados pelo mercado, pois constituem atributos importantes para seus clientes e são na maioria das vezes negligenciados pelo mercado. E, por último e não menos importante aqueles atributos que devem ser criados. Estes atributos contribuem para que esses inovadores sejam diferenciados. A utilização deste modelo permite que a organização alcance uma nova curva de valor.

Uma nova curva de valor constitui-se na última ferramenta utilizada para por em prática a inovação de valor, pois nela é possível visualizar tal inovação de valor de maneira concreta. Todas as outras ferramentas anteriores serviram de base para sua formulação.

Por fim ficou evidenciado que, para chegar ao cenário do oceano azul, é necessário obter a inovação de valor através das ferramentas e modelos de análise expostos neste trabalho. A mesma permite que se adote um novo conceito para a palavra inovação, deixando claro que, para atingir a estratégia do oceano azul, não há a necessidade de serem obtidas grandes inovações tecnológicas, senão inovar na forma de entregar atributos ao cliente mais importante da cadeia de valor.

A principal meta de qualquer organização, com fins lucrativos, é ter o maior retorno

possível sobre o capital investido e para isto, utiliza-se de todas as ferramentas disponíveis para estar à frente no mercado e conquistar maiores margens e fatias no seu ramo de atuação.

O conceito e a implementação de inovação de valor tem se difundido ao redor do mundo, fazendo com que diversas organizações e de diversos ramos de atividade passem a adotarem suas práticas e conceitos com o intuito de gerar crescimento sustentável e criar novos espaços de mercado.

Referências

AIMAN-SMITH, Lynda; et al. (2005) - Assessing your organization's potential for value innovation. *Research Technology Management*, v. 48, n.2, p. 37-42, 2005.

ANDRES A. A. O.; MACHADO C. C.; BOAS A. A. V. (2008) – A estratégia do Oceano Azul criando inovações de valor para tornar a concorrência irrelevante: Ad dez principais inovações brasileiras da última década - IV Congresso Nacional de Excelência em gestão –Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras Niterói, RJ, Brasil, 31 de julho, 01 e 02 de agosto de 2008.

CARVALHO, R. M.; et al. A obtenção de uma nova curva de valor através do modelo das quatro ações de Kim e Mauborgne. In: SEMINARIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, 13., 2009, Cartagena. Anais eletrônicos ... 1 CD-ROM.

FERNANDES M.; BARROS, N. (2005) – Concepção de Estratégias Organizacionais para Inovação do valor: Requisitos Metodológicos – Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis. HSM Management (2007) – A Inovação é Azul. *Revista HSM Management* Janeiro – Fevereiro 2007. Barueri.

HÜBLER, E.; PEREIRA, M. (2005) – O design como inovação na perspectiva emergente das experiências de consumo.

In: XXV ENEGEP, Porto Alegre – RS, Anais em CD ROM, 2005.

KIM, W.; MAUBORGNE, R. (1997) – Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review* January – February 1997. Boston.

KIM, W.; MAUBORGNE, R. (1999) – Creating New Market Space. *Harvard Business Review* January – February 1999. Boston.

KIM, W.; MAUBORGNE, R. (2005) – A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 10^a Edição. Elsevier. Rio de Janeiro.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. (2007); - Fundamentos de metodologia científica - 6^o edição – ed. Atlas S.A.