

A Ferramenta Oceano Azul como Estratégia de Inovação e Criatividade no Engenho Sanhaçu

The Blue Ocean Tool as an Innovation and Creativity Strategy at Sanhaçu Sugar Mill

Juliana Bezerra de Andrade AQUINO

Multi Líder Empreendimentos, Lajedo, Pernambuco, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/000-0002-651-1406>. E-mail: multi_lider.servicos@hotmail.com

Márcio Tenório CHAVES

Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA). Garanhuns, PE, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3627-6098>. E-mail: marciotenorio@aesga.edu.br

Anna Cecília Sobral BEZERRA

Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA). Garanhuns, PE, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8787-6704>. E-mail: annacecilia@aesga.edu.br

Received 18/06/2021; *Accepted* 24/09/2021.

Editor: Marcele Elisa Fontana.

ISSN: 2594-8040

To cite this paper: Aquino, J. B. A., Chaves, M. T., & Bezerra, A. C. S. (2021). A Ferramenta Oceano Azul como Estratégia de Inovação e Criatividade no Engenho Sanhaçu. *Journal of Perspectives in Management – JPM*, 5, p. 81-95. <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2021.251850>

Resumo: O ambiente mercadológico torna-se cada vez mais exigente e variável, demandando das organizações um empenho cada vez maior no que se refere a diferenciação das demais. Este estudo tem como principal objetivo, compreender o desenvolvimento criativo e inventivo do Engenho Sanhaçu com as técnicas do Oceano Azul e como objetivos secundários: reconhecer a importância das ferramentas da gestão estratégica; sinalizar os benefícios da Estratégia do Oceano Azul na busca ou diferenciação por novos mercados e pautar as técnicas abordadas pela Estratégia do Oceano Azul, com a gestão empregada pelo Engenho Sanhaçu. A metodologia utilizada teve uma abordagem descritiva e exploratória com pesquisa qualitativa, tendo como objeto de estudo o Engenho Sanhaçu, foi, também, realizado entrevista, mediante formulário semiestruturado. Sendo assim, as organizações que se munir de ferramentas e técnicas para desenvolverem a inovação e criatividade estarão sempre um passo à frente da concorrência.

Palavras-Chave: Inovação; Ferramentas do Oceano Azul; Gestão estratégica de empresas.

Abstract: *The market environment is becoming more and more demanding and variable, requiring an increasing commitment from organizations in terms of market differentiation. This study has as main goal, to understand the creative and innovative development from the Sanhaçu Sugar Mill, with the Blue Ocean techniques, and as secondary objectives: to recognise the importance of the strategic management tools; signalling the benefits from the Blue Ocean Strategy in the search or differentiation for new markets, and guide the techniques addressed by the Blue Ocean Strategy, with the management employed by Sanhaçu Sugar Mill. The methodology used had a descriptive and exploratory with qualitative research approach, having as main study the Sanhaçu Sugar Mill, as well as making interviews, through a semi-structured form. Thus, organizations that equip themselves with tools and techniques to develop innovation and creativity will always be one step ahead of the competition.*

Key-words: *Innovation; Blue Ocean Tools; Companies strategic management.*

1. Introdução

Devido à alta exigência do mercado diante da globalização, se faz, cada vez mais, necessários que as organizações, para sobreviverem em um ambiente altamente competitivo, se municiem do máximo de ferramentas e estratégias para se diferenciarem das demais. Pode-se observar que muitos empreendimentos apresentam um ciclo de vida muito curto. Dentro desses princípios, foi feito um trabalho baseado na gestão e planejamento estratégico com a Estratégia do Oceano Azul como meio para diferenciação competitiva, podendo assim, contribuir com organizações que necessitem incorporar a inovação, criatividade e desenvolvimento em seus processos.

A Estratégia do Oceano Azul é uma das ferramentas mais importantes do planejamento estratégico no que diz respeito à inovação e criatividade, para organizações dos mais diversos portes, nível de construção ou seguimento que atuam. Sendo assim, este estudo tem como base a seguinte questão: como a ferramenta oceano azul pode agregar diferencial competitivo, a partir da experiência do Engenho Sanhaçu?

O estudo tem como principal objetivo compreender o desenvolvimento criativo e inventivo do Engenho Sanhaçu com as técnicas do Oceano Azul e, como objetivos secundários: reconhecer a importância das ferramentas da gestão estratégica, sinalizar os benefícios da Estratégia do Oceano Azul na busca ou diferenciação por novos mercados, e pautar as técnicas abordadas pela Estratégia do Oceano Azul, com a gestão empregada pelo Engenho Sanhaçu.

A gestão estratégica faz-se necessária em qualquer empreendimento, como foi identificado no estudo de caso, a qual permitiu o crescimento, ampliação e permanência do empreendimento diante de um mercado altamente competitivo.

Através da análise da experiência de gestão inovadora do Engenho Sanhaçu, que buscou alternativas para destacar-se no mercado através da implantação da produção realizada com energia limpa e com a oferta de produtos de base orgânica, com ênfase na produção de cachaça, observou-se a aplicação prática das ferramentas do Oceano Azul. Dessa forma, o estudo evidencia a importância de aplicar as técnicas de gestão inovadora para firmar o produto no mercado, mesmo em tempos de crise.

Este artigo está organizado em cinco partes. Inicialmente, apresenta-se a introdução, explicitando os objetivos da pesquisa. Em seguida, apresenta-se a metodologia do estudo, elaborando o design da pesquisa realizada junto à empresa campo de pesquisa. No terceiro item, expõe-se o estudo de caso, elaborando um o cenário da pesquisa, relacionando-o a quadro teórico que fundamentará a reflexão apresentada no quarto item, onde apresenta-se os resultados e discussões acerca do objeto de estudo. Por fim, expõe-se as conclusões obtidas, destacando que a

vivência da prática administrativa fundamentada na inovação e criatividade de alternativas para solidificação de empreendimentos com características sustentáveis, deve ser uma elaboração contínua, não esgotando a discussão com este estudo. Finalizando, apresentam-se as referências utilizadas na fundamentação teórica desse artigo.

2. Metodologia

A construção metodológica utilizada teve quanto ao objeto de estudo uma abordagem descritiva (GIL, 2017) e exploratória (SEVERINO, 2016), com base em pesquisa qualitativa, trazendo como objeto de estudo o Engenho Sanhaçu. As fontes secundárias foram constituídas por pesquisa bibliográfica através de recursos publicados em artigos científicos, livros e monografias. Por outro lado, as análises voltadas ao objeto de estudo foram envolvidas por observações, anotações e registro fotográficos em visita técnica em 2016 aprofundadas em 2019.

Foram realizadas pesquisas documentais, com acesso a publicações de jornais, premiações e certificados, bem como foi realizada entrevista com um dos gestores, mediante formulário semiestruturado (YIN, 2010 apud FEITOSA, 2016). Conforme o Quadro 1, segue a fundamentação teórica consultada.

Quadro 1: Bases da fundamentação teórica

Temáticas	Fontes consultadas
Estratégias do Engenho	Fernandes e Berton (2012).
Metodologia	Gil (2017). Severino (2016). Yin (2010 apud FEITOSA, 2016).
Oceano Azul X Engenho Sanhaçu	Fernandes e Berton (2012). Kim e Mauborgne (2005 apud FEITOSA, 2016). Kim e Mauborgne (2005 apud PALMA et al, 2013). Kim e Mauborgne (2005 apud SANTOS, 2016). Kim e Mauborgne (2005). Xavier, Barbosa e Sousa (2015).

Fonte: Fonte própria (2021).

Em uma entrevista presencial e detalhada com formulário semiestruturado, constatou-se que o Engenho Sanhaçu possui uma gestão estratégica muito consolidada desde o seu surgimento até os dias atuais, com objetivos e visão de futuro muito bem definidos.

Dentre as abordagens que foram analisadas no Engenho Sanhaçu em conjunto com a Estratégia do Oceano Azul, que foram alcançadas e merecem destaque foram: As seis fronteiras; os três níveis de não-clientes; a sequência estratégica e a superação das quatro barreiras, além da competição voraz para o Oceano Azul.

3. Estudo de Caso

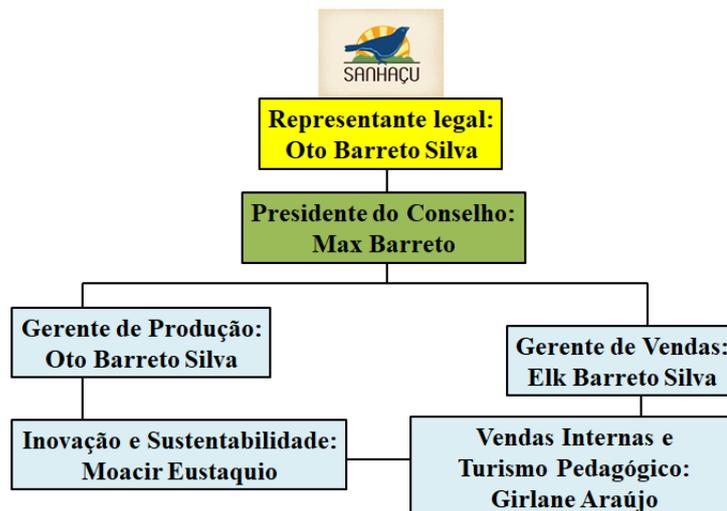
A Cachaça do Engenho Sanhaçu só atuava no mercado interno, local, regional e nacional, onde 50% da produção ficava em Pernambuco e a outra parte no restante do país, mas a partir de janeiro de 2019 foi feita a segunda exportação, sendo a primeira exportação realmente efetiva. Foi enviada cachaça para Luxemburgo, sendo articulada uma segunda remessa para o mês de maio de 2019, que provavelmente vai ser cinco vezes maior que a primeira, ou seja, espera-se um aumento de 5% nas vendas para fora do país.

Em relação à certificação de qualidade, a Sanhaçu possui a Certificação de Conformidade de Produto Orgânico, necessária para poder ser rotulada uma cachaça ou qualquer produto como orgânico, esse processo é uma auditoria externa, contrata para fazer inspeções periódicas. O certificado emitido pelo IBD é renovado e pago anualmente para obtenção do selo de produto orgânico. Segundo Oto Barreto em entrevista alcançada em 2019: “O nosso maior diferencial competitivo é o fato de ser uma cachaça orgânica”.

O planejamento estratégico do Engenho Sanhaçu ocorre primariamente, através de reuniões familiares, uma vez por ano, presenciais ou mais recentemente de forma virtual, no mês de novembro ou dezembro, como um conselho de família, ou seja, além das cinco pessoas que trabalham nas dependências do Engenho, são ouvidas pessoas que não estão diretamente envolvidas no processo de produção e gestão da Sanhaçu, com um olhar externo. Nesta ocasião são feitas avaliações, correções, definição das metas, as diretrizes gerais da empresa, avaliação dos (as) funcionários (as), das vendas, enfim uma avaliação completa de como é que a Sanhaçu comportou-se no último ano e o que espera-se a curto, médio e longo prazo nos próximos anos. Segundo Fernandes e Berton (2012, p. 4) “É o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

A Figura 1 ilustra a composição das principais funções da estrutura organizacional de gestão estratégica do Engenho Sanhaçu.

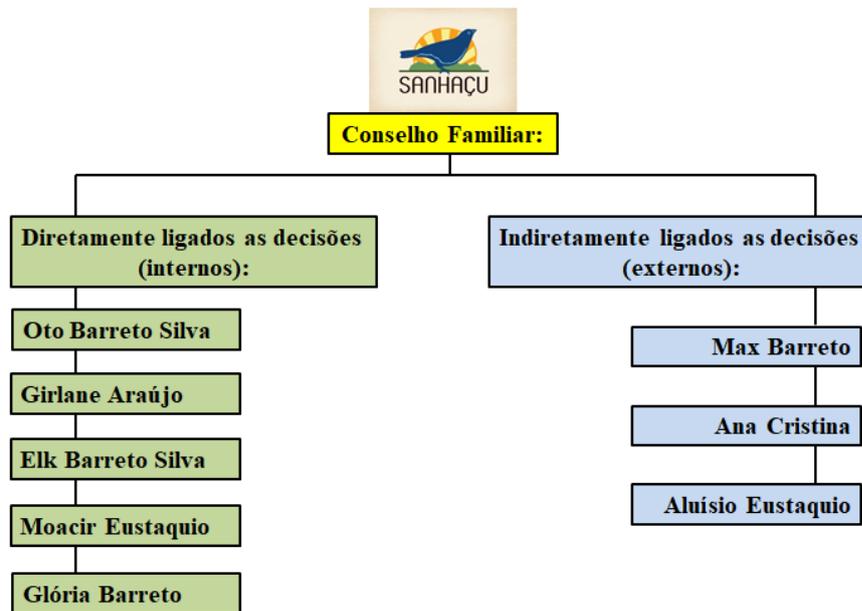
Figura 1: Organograma de Cargos do Engenho Sanhaçu



Fonte: Fonte própria.

A Figura 2 representa a composição do Conselho Familiar para coleta de sugestões e melhorias no que refere-se à tomada de decisões e planejamento de ações futuras do Engenho Sanhaçu.

Figura 2: Organograma do Conselho Familiar do Engenho Sanhaçu



Fonte: Fonte própria (2021).

3.1. O Oceano azul na empresa estudada

O universo mercadológico possui dois tipos de oceanos. Os vermelhos, compostos pelos setores já existentes, nestes as organizações buscam ultrapassar suas rivais para abocanhar uma fatia maior da demanda existente, com essa “guerra mercadológica”, como uma “briga de foice”, as águas tornam-se sangrentas dando origem, ao termo oceanos vermelhos, (XAVIER; BARBOSA; SOUSA, 2015). Ao contrário dessa definição surgem os oceanos azuis que seria a busca por novos mercados e assim se afastando dessa “guerra”.

As ações que foram desenvolvidas pelo Engenho Sanhaçu servem de exemplo não só para empresas do mesmo segmento, mas de seguimentos diferentes, pois com a analogia que foi realizada o Engenho Sanhaçu passa a construir uma inovação de valor, como mencionada na Estratégia do Oceano Azul, quando adota o conceito de não dedicar esforços para superar os concorrentes, os gestores do Engenho Sanhaçu mesmo de forma inconsciente, tornam a sua concorrência direta irrelevante, a partir do momento que proporcionaram alto valor agregado ao seu produto, identificando um mercado inexplorado na época, que era a cachaça orgânica e a produção realizada através de energia solar, isso os levou a um novo patamar, agregando diferenciação e liderança de custos. Dentre tantas ferramentas identificadas e relacionadas à gestão estratégica, a principal neste estudo foi ampliada através da fundamentação obtida na Estratégia do Oceano Azul, representando a busca por mercados ainda inexplorados.

Seguindo para as seis fronteiras retratadas na Estratégia do Oceano Azul, a primeira fronteira, recomenda que sejam examinados os setores alternativos, no caso do Engenho Sanhaçu, a venda da Cachaça recebeu outros serviços, como o turismo rural e o pedagógico. Serviços estes, que foram agregados à venda da cachaça, possuem formas diferentes, mas executam a mesma função: proporcionar momento de lazer, conhecimento, apreciação ou simplesmente uma lembrança da visita realizada. De acordo com entrevista efetuada em 2019 com Oto Barreto: “Ninguém faz

turismo pensando em, por exemplo, café, ele quer café e quer uma série de coisas, que estão ligadas ao café. Mesma coisa é com a cachaça”.

Um setor alternativo que poderá concorrer diretamente com o Engenho Sanhaçu será um parque ecológico que em breve passará a funcionar em Gravatá, mas os gestores já visam essa fronteira com uma oportunidade para ampliar o número de visitantes. Na visão dos (as) gestores (as), este empreendimento não deixa de ser um concorrente, porque algumas pessoas podem deixar de visitar o Engenho, para ir para o parque. Partindo da visão de parceria os (as) gestores (as), já buscam alternativas, estreitando os laços com esse concorrente. Decorrente das análises de Oto Barreto em entrevista realizada em 2019: *“Então eu posso pegar o público que tá indo para lá, que vai ser um parque gigante. Para que na volta do parque, ou seja, em algum momento essas pessoas passem aqui e conheçam o Sanhaçu”.*

A segunda fronteira sugere que sejam examinados os grupos estratégicos dentro dos setores, podendo ser classificados esses grupos por meio dos preços praticados e dos desempenhos obtidos, no que se refere ao Engenho Sanhaçu, mesmo estando bem clara a diferenciação dos grupos estratégicos, todos são analisados pelos gestores, sendo classificados da seguinte forma: cachaças industriais (produzidas em grande volume), cachaças de alambique e as cachaças orgânicas. Em conformidade com entrevista obtida com Oto Barreto em 2019: *“Só para você ter uma ideia, o que uma cachaça industrial produz em um único dia, a gente produz aqui em quinze ou vinte anos”.*

A Sanhaçu está dentro do grupo estratégico das cachaças de alambique, e no nicho muito conceituado e refinado, o das cachaças orgânicas, sendo um grande diferencial competitivo.

A terceira fronteira indica que seja examinada a cadeia de compradores, o cliente que vai até a loja do Sanhaçu, divide-se em dois públicos, um público que quer comprar o produto para consumir, o qual está mais interessado na qualidade do produto do que na qualidade da embalagem, tem também outro cliente que é o cliente que quer, por exemplo, dar um presente, um produto com alta embalagem, alto valor agregado, muito premiado, proporcionando a sensação de status (posição social de um indivíduo).

A quarta fronteira é recomenda que sejam examinadas as ofertas de produtos e serviços complementares, com a venda da cachaça, o turismo rural e o pedagógico, surgiu à necessidade de uma série de outros produtos complementares: açúcar mascavo, mel de engenho, rapadura, cerveja, kit caipirinha, kit imperial e uma variedade de taças, copos para brinde, que permitem que aquele visitante mesmo não sendo consumidor de cachaça possa levar uma lembrança ou presentear alguém na visita ao Engenho. Esses produtos e serviços complementares agregaram valor de acordo com a associação estabelecida com a Estratégia do Oceano Azul.

A quinta fronteira enfatiza que sejam examinados os apelos funcionais e emocionais do produto, o Engenho Sanhaçu utilizou bastante o apelo emocional, ao quebrar paradigmas e fazer a comparação que a cachaça sempre foi um produto masculinizado, então não era aceitável que mulher bebesse cachaça. Para Oto Barreto em entrevista realizada em 2019, diante do posicionamento da sociedade, pode-se constatar que: *“Mulher toma uma cervejinha e tal, uma caipirinha no máximo, mas mulher não é de beber cachaça”.*

No ano de 2019, a Sanhaçu participou pela primeira vez do concurso mundial de Londres, um concurso com cem juradas do sexo feminino, em que foi feita uma avaliação sensorial às cegas, momento que a marca do produto não influencia o julgamento. O resultado em 30 de abril de 2019 comprovou que a Sanhaçu foi medalha de ouro, ou seja, provando também que as mulheres estão consumindo bebida alcoólica com responsabilidade, moderação e critério.

Os (as) gestores (as) da Sanhaçu estão aproveitando a oportunidade desse prêmio, para também explorar o público feminino. Consoante às análises de Oto Barreto em entrevista realizada em 2019: *“Buscar mulher pelo afetivo olha teve cem juradas em Londres que disseram que a cachaça foi medalha de ouro. Prove”*.

Esse apelo será a estratégia lançada por uma degustadora em um restaurante de gravatá, por exemplo, na hora que alguém for servir cachaça ao invés ser servida direto para o homem, a Sanhaçu será servida para mulher, e mesmo que diga que não bebe cachaça, a história da degustação às cegas, será contada. De acordo com a linha de pensamento de Oto Barreto na entrevista obtida em 2019: *“Que você não vai ser a primeira mulher a tomar cachaça no mundo, já tem muita gente fazendo isso com critério e com qualidade”*.

A sexta fronteira sugere que seja examinado o transcurso do tempo, o Engenho tem procurado capacitar à equipe interna para tentar acessar a rede social e hoje a Sanhaçu está em todas as redes sociais com inserções de vídeos regulares, procurando fazer eventos que é para motivar, fazendo essas inserções de maneira curta e chamativa. Ainda nesse processo de linha do tempo O Engenho Sanhaçu modernizou-se, terceirizando as vendas no espaço virtual para a Cachaçaria Nacional, além de desde o ano passado utilizar o software Cachaça Gestor para melhor gerir o empreendimento.

Ainda nesse processo de linha do tempo O Engenho Sanhaçu se modernizou, terceirizando as vendas no espaço virtual para a Cachaçaria Nacional, que é uma das maiores lojas virtual de cachaças do Brasil, para realizar o seu *e-commerce* (comércio eletrônico) próprio, pois ao tentarem fazer e-commerce, tiveram problemas com logística e a garrafa chegava quebrada para o cliente, então tinha uma série de dificuldades, que os faziam gastar muito tempo, dinheiro e energia. A Cachaçaria Nacional é muito profissional e tem um volume muito grande de vendas, o custo é muito baixo tanto para o produtor quanto para o cliente final.

Passando para o conceito ir além da demanda existente, o Engenho Sanhaçu representa os três níveis da seguinte forma: o primeiro nível com os quase convertidos seriam os homens que em um passeio com a família desejam conhecer o Engenho, podem não ser o cliente fiel, mas são consumidores de cachaça e tem potencial de serem fidelizados. O segundo nível composto por refratários seriam representados no mesmo exemplo pela mulher, que segue o marido no passeio, mas sem muita empolgação, por “n” motivos à mulher não consome cachaça, talvez por achar forte, por achar que não é algo apropriado para mulher, mas não deixa de ser um público existente e que no caso do Sanhaçu pode ser explorado, ao ser apresentada a última medalha de ouro, momento em que a Sanhaçu foi degustada por 100 mulheres. Por fim, o terceiro nível, os inexplorados, ou seja, os que estão bem distantes do poder de compra, no exemplo já citado seriam as crianças, que no momento não podem consumir de forma alguma a cachaça, mas podem absorver as informações a cerca da educação pelo consumo responsável, vindo a ser um consumidor de bebidas alcoólicas consciente, responsável e com outra visão a respeito da cachaça no futuro.

A Figura 3 representa os três níveis dos não clientes, desde os mais próximos das ações comerciais do Engenho Sanhaçu até os mais distantes.

Figura 3: Níveis de não clientes do Engenho Sanhaçu

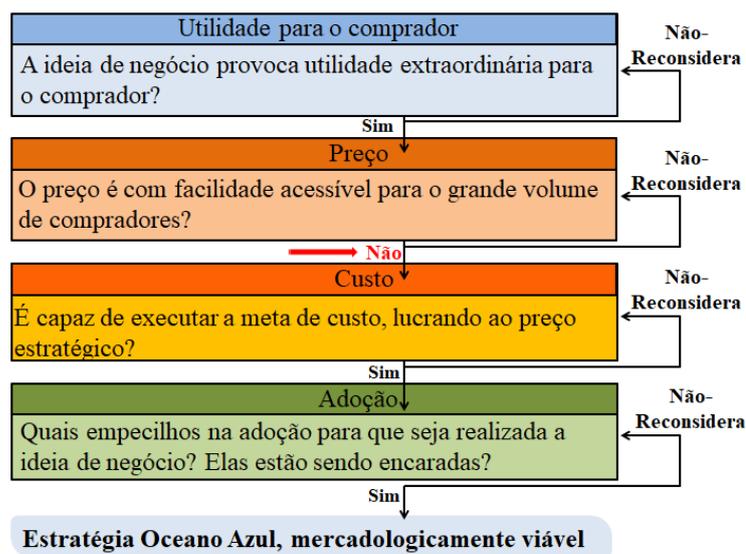


Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005 apud FEITOSA, 2016)

Outra avaliação para qualquer empreendimento é obter uma sequência estratégica, gerando um negócio forte, com bons lucros. O Engenho Sanhaçu apresenta produtos e serviços que provocam utilidade extraordinária para o seu comprador; O preço não é com facilidade acessível para o grande volume de compradores; É capaz de executar a meta de custos lucrando ao preço estratégico estabelecido e por fim a gestão do Engenho consegue desenvolver ações para superar os empecilhos na adoção da parte final das estratégias, ou seja, para vender um produto como este de alto valor agregado, diariamente, conseguem superar essas barreiras. Em harmonia com a entrevista efetivada em 2019 com Oto Barreto: “Isso aí é desafio diário de como você conseguir mostrar para o cliente o valor agregado que existe dentro daquele produto”.

O Engenho Sanhaçu apresenta o Teste da Sequência baseado no conceito da Estratégia do Oceano Azul, conforme Figura 4.

Figura 4: Sequência estratégica do Engenho Sanhaçu



Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005 apud PALMA et al, 2013).

A Figura 4 retrata a sequência estratégica do Engenho Sanhaçu em conformidade aos questionamentos realizados no conceito da Estratégia do Oceano Azul. No caso do Engenho ocorre uma quebra na sequência, pelo fato dos (as) gestores (as) não acreditarem que possuem um preço acessível para o grande volume de compradores, mas assim como o Cirquedu Soleil, conseguiu montar sua sequência estratégica, mesmo possuindo ingressos com alto valor comercial, restringindo a grande massa, acredita-se que o Engenho Sanhaçu está com sua sequência também definida, pois ao ser comparado as cachaças industriais tem alto valor agregado e ao ser comparado a outras cachaças com seu padrão de qualidade, apresenta um preço comercial mais acessível. Segundo Oto Barreto na entrevista realizada em 2019:

“Eu tenho garrafa de cachaça que custa R\$ 159,00, ou seja, quem imaginaria que há 15 anos a gente ia conseguir vender uma cachaça por R\$ 159,00, o que não é a cachaça mais cara do Brasil. Eu já vi cachaça de mil, dois mil, cinco mil, dez mil...”

Apresenta utilidade extraordinária para o comprador por tratar-se de um produto artesanal, é capaz também de executar a meta de custos tanto pela tecnologia adotada com as placas solares como com as outras práticas, ao reaproveitar os resíduos transformando-os 20 % em composto orgânico do bagaço da cana que normalmente é descartado, 80% torna-se fonte de energia térmica para a caldeira, a nascente de água também contribui para a transformação da energia eólica e na planta d’água para resfriamento da caldeira.

Mesmo diante dos empecilhos impostos o Engenho Sanhaçu, consegue desenvolver ações para combatê-los e executar estratégias mercadologicamente viáveis.

O Engenho Sanhaçu está firmado no mercado há vários anos, por diversos motivos, como a inovação de custos através das parcerias estabelecidas, além de produtores (as), parceiros (as) comerciais e parceiros (as) estratégicos, o Engenho conta com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC). Um bom exemplo foi à contrapartida obtida em um dos projetos através dos Serviços em Inovação e Tecnologia do SEBRAE (SEBRAE TEC), sendo bancados 70% dos custos de inovação. Visando o mercado externo, por exemplo, o Alemão o qual bebe muita caipirinha, foi lançado o kit caipirinha, mas a empresa queria mostrar nesse kit os seus atributos ligados à sustentabilidade, algo feito e assinado por um profissional, algo na casa dos R\$ 10.000,00, com os 70% do SEBRAE TEC, o Engenho investiu apenas R\$ 3.000,00 do valor total.

Para reafirmar o que foi analisado na consolidação da sequência estratégica do Engenho Sanhaçu. As metas estabelecidas em conformidade aos custos foram atingidas, mediante a utilização de três importantes alavancas, também retratadas na Estratégia do Oceano Azul: a primeira seria a estimulação das operações e a introdução de inovações de custo desde a fabricação até a distribuição, através da adoção de energias renováveis no processo de produção, além do reaproveitamento dos resíduos, e a parceria com a Cachaçaria Nacional para ter uma entrega mais eficiente e eficaz na redução das perdas, dos custos e dos prazos de entrega.

Outra alavanca que o Engenho utilizou para atingir suas metas de custo foi através das parcerias firmadas, uma delas foi terceirizar a produção de cerveja para a Cervejaria Pater Lu, de Vitória de Santo Antão, evitando maiores investimentos e despesas operacionais. Outra parceria de grande importância na redução dos custos foi à realizada com o SEBRAE, no projeto de desenvolvimento do kit caipirinha, através do SEBRAE TEC.

A última alavanca foi à condição, do Engenho Sanhaçu, alcançar a margem de lucro desejada, sem interferir no preço estratégico, por meio das inovações realizadas na produção, o Engenho conseguiu colocar a cachaça de alambique em outro nível comercial, em comparação há algumas décadas atrás, como resultado, mudando o modelo de precificação do setor de cachaças da região.

As estratégias no Engenho Sanhaçu possibilitaram alguns benefícios, como destaca o Quadro 2.

Quadro 2: Benefícios das estratégias para o Engenho Sanhaçu

Tipos de benefícios	Impacto positivo
Identificação das oportunidades	A organização passou a identificar um mercado inexplorado que era o da cachaça orgânica, além das práticas ligadas a sustentabilidade e de economia energética, assim aumentando sua fatia de mercado e reduzindo os custos.
Mobilizar recursos e pessoas para uma finalidade comum	A gestão buscou manter a sinergia entre as pessoas, evitando bloqueio na execução das ações e que estas ocorressem de forma satisfatória.
Pensar sempre em longo prazo	Os gestores apresentaram uma visão de futuro ao planejarem os novos investimentos, como o restaurante e a pousada, além do aumento das vendas para o mercado externo.
Realizar mudanças significativas	Com a sinergia já mencionada, os gestores conseguiram engajar as pessoa dentro dos processos, conseguindo mantê-las motivadas e focadas no crescimento da organização.
Assumir a frente do futuro da organização	A gestão conseguiu manter-se a frente da organização, ao ser analisado de forma estratégica o dia-a-dia do seu segmento, o que lhes permitiu fazer mudanças significativas em termo de inovação, captação de recursos e descoberta de novos nichos de mercado.
Transformação das ameaças em oportunidades	Os gestores conseguiram transformar oportunidade em ameaça ao unirem-se a outros produtores do mesmo nicho de mercado e produzirem o <i>Blend</i> (misturar). Assim como outras parcerias benéficas na redução de custos, como o SEBRAE TEC.

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2012).

Objetivando alguns dos benefícios alcançados pelo Engenho Sanhaçu, o quadro 2 direciona alguns aspectos, como: Identificação das oportunidades; Mobilizar recursos e pessoas para uma finalidade comum; Pensar sempre em longo prazo; Realizar mudanças significativas; Assumir a frente do futuro da organização; Transformação das ameaças em oportunidades.

Além das reflexões já mencionadas e representadas na comparação da Estratégia do Oceano Azul com a gestão do Engenho Sanhaçu, vale salientar as barreiras encontradas na construção desse empreendimento: cognitivas, de recursos, motivacional e política.

As cognitivas são representadas pelos cortadores de cana que não entendem muito bem a importância e como funcionam as estratégias estabelecidas pelos gestores, mas a empresa consegue manter a sinergia e comprometimento entre todos os seus colaboradores na execução de cada ação.

As barreiras de recursos estão relacionadas aos investimentos exigidos, como às licenças: licença de bombeiro, municipal, ambiental, da Receita Federal, Ministério da Agricultura, IBAMA, além dos altos impostos e até programas de saúde ocupacional, que dificultam o retorno financeiro da empresa, e tudo isso requer dinheiro, tempo, recurso, fora a montanha de impostos. Porém os gestores procuram ver esta barreira com otimismo, sem desistir e focando em ações que fortaleçam

seu empreendimento. Para Oto Barreto em entrevista executada em 2019: “Se você começar a pensar em tudo, você nem começa, você já desiste! Porque o empreendedor no Brasil é um herói”.

Quanto às barreiras motivacionais, é analisado se todos (as) na organização comungam das estratégias estabelecidas, no momento a gestão sente dificuldade em estabelecer esses parâmetros, por ter colaboradores, como o cortador de cana que tem um grau de instrução muito baixo.

Com relação à equipe técnica os gestores conseguem desenvolver um trabalho mais estratégico. Segundo Oto Barreto em entrevista obtida em 2019:

“Já com a equipe técnica é possível ter esse tipo de diálogo, com essas pessoas sim, você consegue debater, participar de cursos, eventos com elas, colocar elas nos cursos, colocar para visitar outras empresas, e aí ela vê onde a Sanhaçu está se encaixando aí no cenário”.

Mesmo diante dessa dificuldade, a empresa consegue manter a sinergia, a motivação e comprometimento entre todos os seus colaboradores, partindo do princípio de seleção. Diante das afirmações de Oto Barreto em entrevista atingida em 2019: “Ensinar a fazer cachaça, eu ensino qualquer pessoa a fazer cachaça, mas ensinar você a ser honesto, colaborador, paciente, educado, sorridente”.

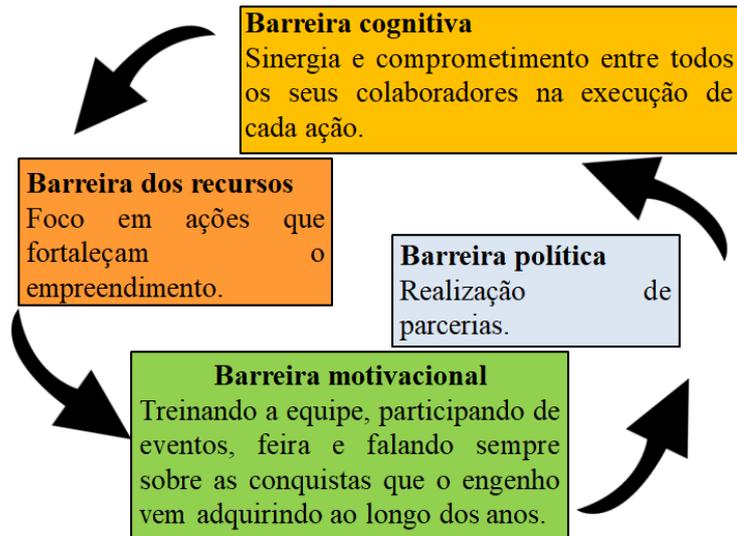
A empresa prima por esses valores essenciais às boas relações, sem fazer quaisquer distinções. O Engenho Sanhaçu superar essas barreiras, por atender bem o cliente, mantendo a cordialidade, independentemente da formação e nível acadêmico do colaborador, treinando a equipe, participando de eventos, feira e falando sempre sobre as conquistas que o engenho vem adquirindo ao longo dos anos.

Por fim as barreiras políticas. Por tratar-se de bebida alcoólica, existe todo um problema social e normalmente os órgãos de fiscalização são muito intensos em relação à bebida alcoólica, muitas vezes até injustos com o excesso de rigor para o pequeno, ou seja, o pequeno é tratado exatamente como uma grande indústria de bebida alcoólica essas barreiras são as mais difíceis, pois em relação à carga tributária e exigências legais no Brasil não há uma diferenciação entre empresas de pequeno, médio e grande porte, em que para o pequeno sempre é mais difícil, já que o seu faturamento é bem menor que o de uma grande indústria.

A empresa consegue superar estas barreiras, dentre tantas iniciativas realizando parcerias. Por exemplo, o Engenho faz parte da Associação Pernambucana de Aguardente e Rapadura, uma associação que está muito ligada com o Instituto Brasileiro da Cachaça (IBRAC), o qual tem acesso às informações federais, Diário Oficial, o que está na legislação, então a associação seleciona as informações mais relevantes e repassa para os empresários do setor via e-mail. Mediante as considerações de Oto Barreto em entrevista feita em 2019: “São as parcerias, na hora que eu faço parceria com outros produtores de cachaça o pessoal diz, olha eu superei a questão da licença ambiental desse jeito, desse jeito, desse jeito eu tive essa e essa dificuldade”.

A Figura 5 apresenta as principais reações do Engenho Sanhaçu diante das quatro barreiras exploradas na Estratégia do Oceano Azul.

Figura 5: Barreiras na execução da estratégia do Engenho Sanhaçu



Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005).

A Estratégia do Oceano Azul é uma estratégia diferenciada e inovadora, mas que respeita a competição tradicional (oceanos vermelhos) expõe estímulos que fazem a gestão refletir nas ações que podem ser desenvolvidas em sentido contrário ao habitual, saindo da zona de conforto, sendo sinônimo de sucesso e diferencial competitivo.

No caso do Engenho Sanhaçu, foram quebrados paradigmas, pois sua cachaça foi a primeira certificada como orgânica no estado de Pernambuco, recebendo também Certificado de Carbono Zero, além de ser o primeiro engenho do Brasil a ser movido por energia solar.

Nem por isso os gestores acomodaram-se, hoje são quatro certificações, mais de dez premiações, mais de quinze participações em feiras e eventos, entre dez temas de palestras e cursos ministrados no próprio engenho, sem contar o material em que é armazenada a cachaça, alambique de cobre, dornas de inox, e madeiras de alta qualidade, oriundas de área de reflorestamento, proporcionando uma harmonização equilibrada que já rendeu muitos prêmios. Além do alto valor agregado aos produtos, serviços e da própria marca.

4. Resultados e discussão

Tendo em vista uma melhor compreensão das ações do Sanhaçu e da Estratégia do Oceano Azul, através de uma apreciação comparativa e correlata, evidenciou-se neste estudo que o Engenho também apresentou familiaridade, inovação, criatividade e desenvolvimento ao atender de forma satisfatória todas as ferramentas abordadas neste estudo.

A associação realizada nas seis fronteiras do Oceano Azul permitiu uma visão ampla da relação estabelecida pelo Engenho Sanhaçu com o mercado, desde os setores alternativos, aos grupos estratégicos, a cadeia de compradores, aos produtos e serviços complementares, aos apelos funcionais e principalmente emocionais, assim como as adaptações ao transcurso do tempo. O Engenho Sanhaçu migrou da competição voraz para a fronteira do Oceano Azul.

A partir do momento que as fronteiras dos oceanos vermelhos são ultrapassadas, surgem à evolução da competência estratégica, do empreendedorismo e da inovação diante do mercado, aspectos que são muito bem representados na dinâmica do Engenho Sanhaçu, conforme o Quadro 3.

Quadro 3: Da competição voraz para a concepção dos oceanos azuis, o caso do Engenho Sanhaçu

Competição voraz		Concepção dos oceanos azuis – Engenho Sanhaçu
Setor	<p>Busca produzir e vender ao máximo sem muita preocupação com o consumidor e com o meio ambiente.</p> <p>Utilização de todas as partes da destilação da cachaça (cabeça, coração e calda).</p>	<p>Educação para o consumo responsável e produto com alto valor agregado, visando à sustentabilidade.</p> <p>Utilizada a parte mais nobre da destilação, o coração. Cabeça e calda passam por novo processo para serem transformadas em combustível.</p>
Grupo estratégico	<p>Posição competitiva dentro do grupo estratégico das cachaças industriais.</p>	<p>Está enquadrada em um nicho muito específico das cachaças de alambique, afinada ainda mais dentre as orgânicas.</p>
Grupo de compradores	<p>Volta à atenção para servir melhor o grupo de compradores, ou seja, apenas os que consomem cachaça.</p>	<p>Reorienta o grupo de compradores do segmento, ampliando o foco, para os degustadores, visitantes, estudantes ou aos que apenas desejam proporcionar um presente diferenciado.</p>
Escopo da oferta de produto ou serviço	<p>Volta à atenção para maximizar o valor das ofertas de produtos e serviços dentro dos limites setoriais, quando são realizadas campanhas na mídia de forma apelativa.</p>	<p>Analisa as ofertas de produtos e serviços integrantes, quando foram agregados outros produtos e serviços, como o turismo rural, o <i>kit</i> caipirinha.</p>
Apelo funcional-emocional	<p>Volta à atenção para melhorar o desempenho com relação ao preço, dentro do apelo funcional-emocional do setor, quando são realizadas promoções com redução dos preços comercializados.</p> <p>Realiza campanha apenas representando o lado bom da bebida alcoólica.</p>	<p>Reexamina o apelo funcional-emocional do segmento, quando aproveitou a oportunidade da última premiação e passou a focar no público feminino.</p> <p>Através das visitas realiza campanha de conscientização, com a educação pelo consumo responsável.</p>
Tempo	<p>Volta à atenção para adaptar-se à ocorrência das tendências externas, simplesmente segue a mesma abordagem que os demais concorrentes estão seguindo.</p> <p>Queimada do canavial e mão-de-obra escrava.</p>	<p>O Engenho Sanhaçu atuou no desenvolvimento das tendências exteriores ao longo do tempo, ao iniciar o uso de energia solar na produção, ao utilizar o <i>software</i> Cachaça Gestor, ao terceirizar as vendas virtuais pela Cachaçaria Nacional.</p> <p>Também com a área de reflorestamento, uso da cana crua e colaboradores com carteira assinada.</p>

Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005 apud SANTOS, 2016).

Ao serem analisados alguns aspectos, como: setor, grupo estratégico, grupo de compradores, escopo da oferta de produtos e serviços, apelo funcional-emocional e tempo, pode-se afirmar que o Engenho Sanhaçu, conforme o Quadro 3 consegue migrar da competição voraz para um nível mais confortável do mercado, como expresso na estratégia do Oceano Azul.

Passando para o conceito ir além da demanda existente, o Engenho Sanhaçu conseguiu representar os três níveis de não cliente: quase convertidos, refratários e inexplorados de forma clara e objetiva. O Engenho também conseguiu montar sua sequência estratégica, pois ao ser

comparado as cachaças industriais tiveram alto valor agregado e ao ser comparado a outras cachaças com seu padrão de qualidade, apresentou um preço comercial mais acessível.

O estudo abordou também a identificação das barreiras encontradas na construção desse empreendimento com associação as barreiras citadas na Estratégia do Oceano Azul: cognitivas, de recursos, motivacional e política, o Engenho já superou algumas e outras estão sendo superadas através das ações desenvolvidas, incluindo as parcerias firmadas.

Vale ressaltar que as ações estratégicas adotadas pelo Engenho Sanhaçu apresentam similaridade à Estratégia do Oceano Azul, sem que a gestão tenha utilizado-se desta teoria como base. Porém estes conceitos abordados no Oceano Azul podem ser aplicados nos mais diversos segmentos, principalmente naqueles mais volumosos e multáveis em que as vantagens competitivas possuem um prazo de atuação muito limitado.

5. Conclusão

Dentre tantas ferramentas da gestão estratégica, a Estratégia do Oceano Azul surge com um conceito que representa claramente inovação e criatividade, incentivando as organizações a distanciarem-se da competição voraz e buscarem mercados ainda inexplorados ou inexistentes e assim, saindo da “guerra sanguenta”. Tornando-se possível sua aplicação em empresas de qualquer porte ou segmento, assim como foi pontuado no Engenho Sanhaçu, o qual conseguiu romper a fronteira do mercado da época, mantendo-se competitivo e diferenciado diante dos demais e assim aumentando seu faturamento e permanência mercadológica, ao passo que construiu uma nova curva de valor, desenvolveu novas formas para atrair os mais diversos públicos, criou um mix de produtos, superou ainda diversas barreiras ligadas ao seu segmento.

Desta forma, pode-se perceber o quão importante é a gestão estratégica dentro da organização, permitindo que a mesma, amplie sua atuação de mercado de forma consistente e duradoura.

No presente artigo sugere-se para a Gestão do Engenho Sanhaçu uma nova sequência estratégica, um estudo com não cliente e as iniciativas relacionadas às seis fronteiras já descritas anteriormente, como forma de implantar essas ferramentas e modelos a cultura da empresa, assim como um plano de marketing mais detalhado principalmente para divulgar os serviços, como o turismo rural e pedagógico em cidades que ainda não conhecem o Engenho Sanhaçu.

De acordo com os objetivos descritos nas considerações iniciais, pode-se afirmar que no estudo realizado, todos foram alcançados de forma satisfatória.

O estudo apresentou algumas limitações, tais como: distância física ao objeto estudado, consequentemente outros como logística e custos de deslocamento, assim como contratação profissional para registro das fotos e gravação da entrevista, além de alguns problemas técnicos com o material de uso no dia da entrevista, o que prejudicou um pouco a condição do som da filmagem no final. Assim como esclarecer as últimas informações da entrevista, por o entrevistado Oto Barreto está em ações externas. Por outro lado todo o desprendimento do entrevistado e a qualidade das informações coletadas foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Este estudo poderá servir de base para trabalhos futuros, tanto para docentes, quanto acadêmicos que desejem aprofundar as aplicações deste tema, assim como para gestores que desejem conhecer melhor as práticas do Oceano Azul e porque não implantá-las em seu empreendimento. Sugerem-se no futuro uma pesquisa quantitativa e qualitativa, apresentada em

gráficos e percentuais em comparação as técnicas de gestão estratégica adotadas por organizações que estão inseridas no Oceano Vermelho.

Os desafios, barreiras, características, iniciativas e reações tão comuns no dia-a-dia de quem deseja aventurar-se pelo mundo do empreendedorismo, mantém relação íntima do indivíduo como agente transformador, do sonho desejado e da plena concretização do que antes era ideia, passou a ser oportunidade e tornou-se realidade, como sinônimo de vitória e sucesso, podendo esta, ser a retratação mais cotidiana da busca pelo Oceano Azul, como bem expresso nos relatos obtidos nas visitas ao Engenho Sanhaçu.

Referências

FEITOSA, B. A. de A. **A estratégia do Oceano Azul: Um Estudo das Renovações de Estratégia da Netflix para Manter seus Concorrentes Neutralizados.** 2016. p. 56. Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, RN. Disponível em: <<https://monografias.ufrn.br/jspui/handle/123456789/5025/>>. Acesso em: 14 Fev. 2019.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica – Da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R.. **A Estratégia do Oceano Azul.** 13 ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

PALMA, A.; FERNANDES, R de M; SANTOS, L. D. dos; WAGNER, A.; POLACINSKI, E.. O Oceano Azul como uma estratégia eficiente para tornar as empresas mais competitivas. **Revista Inova Ação.** Teresina. 2014. vol. 3, p. 13-29. Disponível em: <<http://189.43.21.151/revista/index.php/inovaacao/article/view/810/pdf>>. Acesso em: 5 Mai. 2019.

SANTOS, T. da C. M. dos. **Estratégia do Oceano Azul na Cervejaria NOI.** Administração de Empresas .2016. p. 43. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro – RJ. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/31409/31409.PDF/>>. Acesso em: 14 Fev. 2019.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

XAVIER, L. C.; BARBOSA, R. F.; SOUSA, J. E.. A Estratégia do Oceano Azul: Um Estudo de Caso numa Empresa de Serviços na Cidade de Campina Grande – PB.. **Revista GEINTEC – Gestão, Inovação e Tecnologias.** ISSN: 2237-0722. vol. 5, p. 2348- 2365. São Cristóvão (SE), 2015. Disponível em: <<http://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/423/584>>. Acesso em 24 Abr. 2019.

