



Revista Eletrônica de Negócios

Internacionais (Internext)

E-ISSN: 1980-4865

revistainternext@gmail.com

Escola Superior de Propaganda e  
Marketing  
Brasil

FERNANDES GALHANONE, RENATA; ARBUES DECOSTER, SONIA R.  
POSICIONAMENTO DA MARCA-PAÍS BRASIL: UMA PROPOSTA DE ESTRATÉGIA DO  
OCEANO AZUL

Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext), vol. 2, núm. 1, enero-junio,  
2007, pp. 120-142  
Escola Superior de Propaganda e Marketing  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557557865007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

RENATA FERNANDES GALHANONE\*  
[rgalhan@terra.com.br](mailto:rgalhan@terra.com.br)

SONIA R. ARBUES DECOSTER\*\*

**POSICIONAMENTO DA MARCA-PAÍS BRASIL:  
UMA PROPOSTA DE ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL**

**ESPM** – Escola Superior de Propaganda e Marketing  
**INTERNEXT** – Negócios Internacionais  
Rua Dr. Álvaro Alvim, 123 – Vila Mariana.  
CEP: 04018-010 – São Paulo – SP

---

\* FEA-USP

**Artigo apresentado no IV CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DA ESPM, 25, 26 e 27 de julho 2007.**

## RESUMO

O livro *Estratégia do Oceano Azul*, de Kim e Mauborgne (2005) propõe uma nova visão em estratégia empresarial: mudar radicalmente a proposição de valor oferecida aos consumidores, reinventando os mercados de forma a tornar a concorrência atual irrelevante. O presente artigo visa, primeiramente, discutir a contribuição do modelo dos autores, com foco na identificação e entrega aos consumidores de fontes completamente novas de valor. Em seguida, a estratégia é aplicada em um exercício teórico. A proposta é de criação de um Oceano Azul para a marca-país Brasil, aplicando os respectivos conceitos. Busca-se, com este exercício, entender as vantagens e complexidades envolvidas no modelo e, ao mesmo tempo, explorar, ainda que teoricamente, o potencial para o país das oportunidades oferecidas por uma tendência do setor de turismo internacional: o turismo médico.

**Palavras-chave:** Estratégia Empresarial. Marca-país. Turismo Médico.

## ABSTRACT

In their book *Blue Ocean Strategy*, Kim and Mauborgne (2005) propose a new vision of business strategy: radically change the value proposition offered consumers, reinventing markets in order to turn the current competition irrelevant. This article aims first to discuss the model contribution, focusing on identifying and delivering consumers completely new value sources. Secondly, their strategy is applied on a theoretical exercise. The article proposes the creation of a Blue Ocean for the Brazil country brand, using the concepts forwarded by the authors. The purpose of this exercise is to understand the advantages and complexities involved in the model and, at the same time, explore, albeit theoretically, the potential for this country offered by opportunities generated by one of the trends of international tourism : the medical tourism.

**Keywords:** Business Strategy. Country Brands. Medical Tourism.

## 1 INTRODUÇÃO

Após um extenso trabalho de pesquisa sobre movimentos estratégicos empreendidos por empresas de diversos setores, os autores Kim e Mauborgne (2005) propõem um novo conceito em estratégia empresarial, que chamaram de *Inovação em Valor*, explorado em seu livro *Estratégia do Oceano Azul*. A idéia central é mudar radicalmente a proposição de valor oferecida aos consumidores, reinventando os mercados de forma a tornar a concorrência atual irrelevante.

Kim e Mauborgne oferecem instrumentos e abordagens bastante úteis para que as empresas possam repensar suas estratégias e ofertas. Segundo os autores, é possível que as

empresas criem valor e riqueza, rompendo os limites já estabelecidos no mercado por meio de inovações criadas a partir de *insights* oferecidos pelo conhecimento dos consumidores.

Após a discussão dos principais conceitos dos autores, este ensaio propõe um exercício teórico, com o objetivo de aplicá-los para na possível criação de um Oceano Azul para a marca-país do Brasil. A indústria do turismo é um dos setores mais dinâmicos da economia mundial, podendo gerar empregos e divisas tanto em países desenvolvidos como nos países mais pobres. O Brasil ocupa hoje a posição de número 36 no ranking dos principais destinos turísticos globais, tendo recebido cerca de 5 milhões de visitantes em 2006 – número bem abaixo do de países como México (22 milhões), Turquia (20 milhões) e Espanha (55 milhões de visitantes), segundo a Organização Mundial de Turismo (ANUÁRIO EXAME, 2007).

Em que pesem os recentes esforços de reposicionar a marca Brasil, os desafios e a concorrência que o país enfrenta – mais organizada e bem posicionada – levaram as autoras do presente ensaio a propor uma possibilidade de encontrar um Oceano Azul para este setor.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 A INOVAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O ambiente competitivo que as empresas enfrentam hoje é muito diferente daquele que originou o conceito de estratégia nos anos 1970. Mudanças rápidas, muitas vezes imprevisíveis, erodiram parte do valor dos conceitos tradicionais sobre estratégia (como a análise da estrutura da indústria de Porter) e têm levado à busca de novos conceitos. Os novos temas dentro do universo do estudo das estratégias empresariais incluem visão do futuro (*foresight*), conhecimento, competências, coalizões, redes, concorrência extra-mercados, ecossistemas, renovação.

Um desses novos temas é o conceito da **inovação da estratégia**, que surge da necessidade de reinventar o modelo da indústria como um todo para permitir a criação de nova riqueza (HAMEL, 1998). A capacidade de uma empresa de reconceber o modelo existente de sua indústria pode permitir-lhe criar novo valor para seus clientes, sobrepujar a concorrência e produzir maiores riquezas para os *stakeholders*.

Segundo a visão de Hamel (1998), estudar como se criam as estratégias e o que conduz a elas deveria ser a questão central. São as **precondições** para a recriação das estratégias:

- um processo de formulação pluralístico e participativo, que inclua atores diversos, dispostos a participar da criação de um novo futuro, do qual possam também desfrutar;
- a inserção de novos conhecimentos no processo, além das fronteiras da empresa e da indústria;
- o uso de novos filtros conceituais que permitam ao indivíduo rever sua indústria, as capacidades de sua empresa, as necessidades dos clientes, seus competidores e as novas oportunidades.

Kim e Mauborgne (1997) entendem a inovação estratégica como **Inovação em Valor**. Empresas com altos índices de crescimento sustentado, estudadas pelos autores, adotam uma abordagem para a estratégia que subverte a lógica convencional de tentar acompanhar ou sobrepujar a concorrência.

A lógica estratégica convencional e a lógica da inovação em valor diferem em cinco dimensões básicas: os pressupostos sobre a indústria, o foco estratégico, os clientes, os ativos e capacidades organizacionais e os produtos e serviços ofertados. A **figura 1** abaixo mostra uma comparação entre as duas lógicas.

As Duas Lógicas Estratégicas		
As Cinco Dimensões da Estratégia	Lógica Convencional	Lógica da Inovação do Valor
Pressupostos sobre a Indústria	As condições da indústria são dadas.	As condições da indústria podem ser reformuladas.
Foco Estratégico	Uma empresa deve construir vantagens competitivas. O objetivo é sobrepujar a concorrência.	A concorrência não é o <i>benchmark</i> . A empresa deve buscar um salto quântico em valor para dominar o mercado.
Clientes	A empresa deveria reter e expandir sua base de clientes por meio de maior segmentação e customização. O foco deveria ser as diferenças entre o que os clientes valorizam.	A empresa que inova o valor visa a massa de compradores e deliberadamente deixa de atender a alguns clientes. O foco resta sobre os principais pontos em comum que os consumidores valorizam.
Ativos e Capacidades	A empresa deveria alavancar seus ativos e capacidades atuais.	A empresa não deve se limitar ao que já tem. Deve-se perguntar: "O que faríamos se estivéssemos começando de novo?"
Ofertas de Produtos e Serviços	Os limites tradicionais da indústria determinam que produtos e serviços uma empresa oferece. O objetivo é maximizar o valor dessas ofertas.	Uma empresa que inova o valor pensa em termos da solução total que os clientes procuram, mesmo se isto levar a companhia a oferecer algo além das ofertas tradicionais da indústria.

**Figura 1** – Comparativo entre lógica convencional e de inovação do valor.

Fonte: KIM; MAUBORGNOE. **Value Innovation: the strategic logic of high growth**, 1997.

A lógica convencional leva as empresas a competir por aumento de participação de mercado, enquanto que a inovação em valor faz com que a organização ambicie dominar o mercado através de um grande salto no valor oferecido. A vantagem competitiva não deriva da comparação com a concorrência, mas de identificar e entregar aos consumidores **fontes completamente novas de valor**. O fato de uma empresa avaliar oportunidades de negócio sem se prender aos vieses e limitações do modelo que ela possui no momento permite-lhe desenvolver melhores *insights* sobre os aspectos que os clientes valorizam (ou sobre as mudanças em suas percepções) e agir de acordo com esses *insights*. A empresa vai examinar a cadeia de valor dos clientes a fim de resolver seus problemas de forma mais global, mesmo que isto implique em ter que se aventurar por novos negócios.

A idéia central de Kim e Mauborgne (1997) é de que a empresa crie novas **curvas de valor**, distanciando-se das curvas de valor adotadas pela maioria das concorrentes no mercado. “A inovação em valor é oferecer valor inédito, não competências ou tecnologia. Não é o mesmo que ser o primeiro no mercado” (KIM; MAUBORGNE, 1997, p. 109).

Quando uma organização encontrar uma inovação em valor, deve ficar atenta para a invasão de competidores e imitadores, evitando a armadilha de cair nas estratégias convencionais de competição. Deve monitorar constantemente sua curva de valor para verificar se: 1) é hora de inovar novamente ou 2) ainda há espaço para crescimento e lucros, resistindo à tentação de inovar por inovar. Neste último caso, a expansão geográfica, melhorias operacionais, economias de escala ou maior cobertura do mercado são melhores opções.

Moingeon e Lehmann-Ortega (2006), similarmente, falam em **Inovação Estratégica**: uma inovação radical no modelo de negócios da empresa, o qual se baseia em dois pilares: a proposta de valor para o cliente e a estrutura da cadeia de valor. A inovação estratégica acontece quando cada componente do modelo de negócios é radicalmente transformado. Para que uma empresa possa redefinir o valor que entrega a seus clientes, seus gerentes devem entrar no universo dos consumidores, observando pessoalmente seus hábitos de uso e tentando entender suas necessidades latentes. Já transformar a cadeia de valor exige um conhecimento profundo de suas operações, incluindo cada estágio da cadeia e as redes de parceiros.

## 2.4 A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

A idéia básica do livro *Blue Ocean Strategy* (KIM; MAUBORGNE, 2005) foi previamente delineada em artigos sobre inovação estratégica em valor (KIM; MAUBORGNE, 1997; HAMEL, 1998). Seus principais pontos são:

- Abandonar a abordagem tradicional da estratégia que preconiza construir posições defensivas dentro da estrutura atual da indústria, usando a concorrência como *benchmark*.
- Mudar o foco estratégico de competidores para alternativas, de clientes para não-clientes.
- Evitar a lógica convencional de oferecer melhores soluções que os rivais para problemas existentes, tais como estes são definidos pela indústria.
- Tornar a concorrência irrelevante graças a um salto quântico no valor para o cliente.
- Buscar a inovação no valor através da diferenciação aliada a baixo custo, simultaneamente e não exclusivamente como nas estratégias competitivas tradicionais (HILL, 1988).

Segundo os autores, o termo *Oceano Azul* pode ser novo, mas não sua existência. As indústrias e mercados nunca param de evoluir; as operações melhoram, os mercados se expandem, *players* entram e saem. Atualmente, várias forças estão impondo a necessidade de criar oceanos azuis, como: avanços tecnológicos acelerados, melhorias em produtividade, ofertas excedendo demandas, a globalização, acelerada comoditização de produtos e serviços, guerras de preços e margens de lucro encolhendo. A história mostra que constantemente são criadas novas indústrias, que outras conseguem expandir-se e que as condições e fronteiras do mercado não são imutáveis: os atores conseguem reformulá-las.

Ao contrapor o que chama de *Oceanos Vermelhos e Azuis*, os autores provocam a revisão de preceitos de escolas do pensamento estratégico com visão estruturalista e determinística, que assumem a estrutura do mercado como um fato consumado, no qual a competição busca apenas capturar e redistribuir a riqueza, sem capacidade de criá-la.

Isto fica mais claro quando se observam os princípios da Estratégia do Oceano Azul:

### 1. Princípios da Formulação:

- a. Reconstruir as fronteiras do mercado
- b. Olhar de uma perspectiva ampla, não para os números
- c. Tentar ir além da demanda existente
- d. Seguir a seqüência correta para a estratégia

## 2. Princípios da Execução:

- a. Superar os principais obstáculos organizacionais
- b. Ter em mente a execução, quando da formulação da estratégia

Kim e Mauborgne (2005) utilizam o conceito de **criação da curva de valor**, questionando a lógica estratégica e de negócios da indústria, checando as mudanças no que o consumidor valoriza e entendendo como derrubar a estrutura de custos. Para isso é preciso responder a quatro questões fundamentais:

1. Quais fatores que a indústria assume como certos deveriam ser *eliminados*?
2. Quais fatores deveriam ser *reduzidos* com relação ao padrão da indústria?
3. Quais fatores deveriam ser *ampliados* com relação ao padrão da indústria?
4. Quais fatores que a indústria nunca ofereceu deveriam ser *criados*?

Os caminhos para se criar um Oceano Azul, então, passam por examinar indústrias que produzem **alternativas de produtos ou serviços**, ou seja, que possuem diferentes funções e formas para atingir as mesmas finalidades. Ou então por avaliar os **grupos estratégicos** dentro da mesma indústria (definidos pelas dimensões de preço e desempenho) para entender porque os consumidores fazem *trade up* ou *trade down* de um grupo para outro. Outra forma de criar Oceanos Azuis é olhar mais amplamente para a **cadeia de compra** (compradores, usuários, influenciadores) e entender suas diferentes definições de valor; ou procurar oferecer produtos e serviços complementares, numa **solução total para o cliente**.

O que separa as empresas que navegam Oceanos Azuis das que tentam sobreviver em Oceanos Vermelhos é, em última instância, sua abordagem para a estratégia (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.12). Ao seguir a lógica da **inovação em valor**, essas empresas deixam de focar seus esforços estratégicos na concorrência e passam a objetivar um salto em valor para seus clientes, abrindo espaços ainda virgens no mercado. A inovação em valor é diferente da *criação de valor*, no sentido em que a última procura atuar de forma incremental, muitas vezes não sendo suficiente para que a empresa se destaque no mercado. E também difere da simples *inovação*, que costuma ser focada em tecnologia ou no *timing* de entrada no mercado – muitas vezes indo além do que os consumidores estão dispostos a aceitar ou comprar.

A inovação em valor abarca todo o sistema de atividades da empresa, alinhando utilidades e preço (valor para o cliente) com preços e estruturas de custo (valor para a

empresa). É importante frisar que a inovação em valor desafia o paradigma das estratégias conflitantes de diferenciação e baixo custo, buscando as duas posições simultaneamente. Busca-se uma zona em que a empresa tanto consiga economias de custos – eliminando ou reduzindo os fatores onde a concorrência se baseia – quanto consiga criar valor para o cliente (incrementando ou criando elementos que a atual estrutura da indústria não oferece). Com o tempo, os custos são reduzidos ainda mais, conforme economias de escala são atingidas, graças aos altos volumes de vendas que o valor superior gera.

#### 2.4.1 EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

Como já colocado nos princípios da estratégia, existe uma íntima relação entre a formulação e a implantação estratégica quando se trata de uma investida em mudanças expressivas (caso dos Oceanos Azuis) – e o desafio não é pequeno. Os principais obstáculos referidos pelos autores são:

- **O obstáculo cognitivo:** há necessidade de conscientizar as pessoas sobre a importância da mudança estratégica;
- **Os recursos limitados:** os executivos raramente dispõem de recursos abundantes para as novas estratégias, por isso precisam multiplicar os recursos já disponíveis;
- **A motivação:** é preciso levar as pessoas não só a reconhecer a necessidade de mudança, mas também a atuar de acordo com esta necessidade de forma significativa e sustentada;
- **Os obstáculos políticos:** sempre vão existir interesses velados que resistirão às mudanças, por mais que elas se mostrem imperativas. Os estrategistas precisam identificar os focos de apoio e de resistência e tentar criar situações de ganhos para ambos (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Outro princípio importante da Estratégia do Oceano Azul é *incorporar a execução à criação* da estratégia desde o início do processo, de forma a construir confiança e compromisso das pessoas em todos os níveis organizacionais, inspirando sua cooperação voluntária. O modelo que os autores usam para isto é o que denominam de **Processo Justo** (*Fair Process*), conceito por eles desenvolvidos em artigo anterior (KIM; MAUBORGNE, 2005; 1997).

Este processo baseia-se em três princípios: **engajamento** dos indivíduos nas decisões estratégicas que os afetam; **explicação** dos porquês das decisões e estratégicas; e

**expectativas claras**, que manifestam claramente as novas regras do jogo, quais os padrões de julgamento e as penalidades envolvidas.

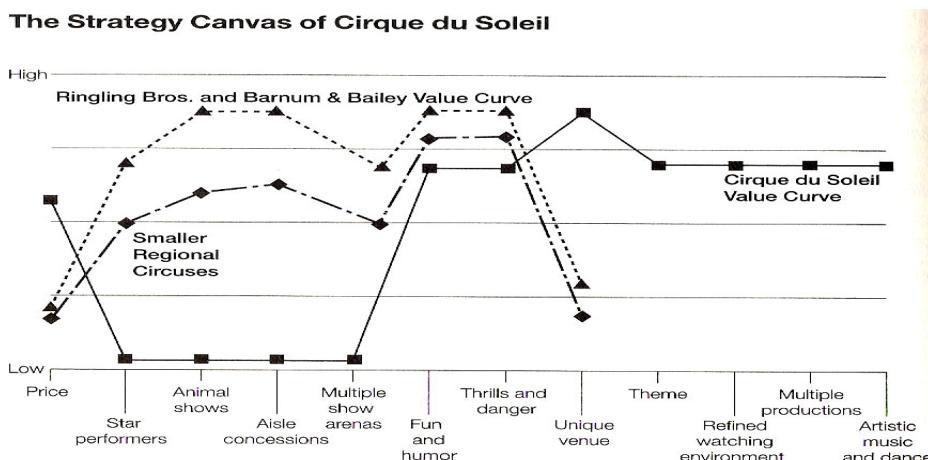
#### 2.4.2 STRATEGY CANVAS

Um importante instrumento de análise para a inovação em valor e para a criação de oceanos azuis é o *Strategy Canvas* (em tradução livre, Quadro Estratégico). Trata-se de uma descrição esquemática da atual configuração da concorrência no mercado em questão, mostrando os fatores enfatizados na competição e qual ênfase é dada a cada um, em termos de investimentos por parte das empresas rivais.

A vantagem de utilizar este instrumento é que se pode ter uma percepção clara, simples e extremamente visual de como a empresa se compara com os competidores. Ele também permite ver onde a estratégia precisa ser mudada, respondendo às questões fundamentais do processo de criação do Oceano Azul: o que eliminar, reduzir, aumentar e criar?

Montar uma *Strategy Canvas* exige explorar os desejos e necessidades não-satisfeitos, ou não-descobertos, dos consumidores, em primeira mão – e não através de olhares terceirizados - para desenhar a estratégia visada. Sendo um instrumento visual, ajuda a promover o pensamento criativo e a comunicar a estratégia definida. Construir este modelo, todavia, é bastante difícil; as dimensões presentes no eixo horizontal exigem muita discussão e experiência com o mercado.

Abaixo, reproduz-se um exemplo de *Strategy Canvas* presente no livro, o modelo do Cirque du Soleil (**figura 2**).



**Figura 2** – Estrategic canvas do Cirque du Soleil.

**Fonte:** KIM; MAUBORGNE, Blue Ocean Strategy, 2005, p.42.

Os gráficos mostram as **curvas de valor** do Cirque du Soleil e de seus concorrentes, bem como o **foco** que a empresa possui em fatores que a diferenciam dos outros. As curvas de valor de uma indústria fornecem informações estratégicas preciosas, tais como: o grau de divergência ou convergência da empresa com os competidores; a relação entre investimentos e oferta de valor para os clientes; a coerência da estratégia; e como a empresa analisa os fatores relevantes para os consumidores.

#### 2.4.3 DISCUSSÃO DO CONCEITO ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

Kim e Mauborgne (2005) não definem, como unidade básica de análise para sua pesquisa, nem empresas, nem indústrias, mas sim *movimentos estratégicos* – “um conjunto de ações e decisões gerenciais envolvidas na criação de um produto ou serviço, que criem um novo mercado” (p. 10). Seu argumento para isso é que não existem empresas com um desempenho perpetuamente alto; a mesma empresa pode ser brilhante em dado momento e totalmente ineficiente em outro. Da mesma forma, as indústrias estão constantemente sendo criadas e expandidas, dado que suas condições e fronteiras não são imutáveis ou impermeáveis às ações dos *players* individuais.

Sendo assim, o estudo desses movimentos estratégicos mostrou **padrões**, segundo os quais oceanos azuis foram criados, com crescimento e lucratividade. Os autores analisaram cerca de 150 movimentos estratégicos, num espaço de tempo que vai de 1880 a 2000, em 30 indústrias diferentes (hotéis, cinema, varejo, companhias aéreas, energia, computação, TV, automotiva, aço, entre outras). Sua análise confirmou que nem as características da indústria, nem as da organização, explicam os fatores comuns que levam à criação de Oceanos Azuis. “O que encontramos por trás dessas histórias de sucesso, aparentemente idiossincráticas, foi um padrão comum consistente entre movimentos estratégicos para criar e capturar oceanos azuis” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 12).

A maior contribuição deste estudo é, sem dúvida, levantar questões sobre como competir de forma diferente, pois concorrer tendo em vista as empresas rivais e a estrutura atual do mercado já foi bem estudado pela literatura acadêmica e gerencial. Tornar a concorrência atual irrelevante é uma idéia atrativa e, ao mesmo tempo, bastante explorada e exemplificada pelos autores do livro. Note-se que sua recomendação não é de que

simplesmente se deixe de lutar por maior participação de mercado, dado que os Oceanos Azuis e Vermelhos sempre coexistiram, mas entender como ter sucesso em ambos.

Tampouco se afirma que seja uma tarefa simples: as barreiras são consideráveis, pois a Estratégia do Oceano Azul deve envolver o alinhamento de todo o sistema da empresa, exigindo a implementação correta de cada elemento estratégico para entregar a inovação em valor. Uma vez atingido isto, todavia, as vantagens competitivas são enormes, visto que não é fácil imitar todo um sistema. Os riscos podem estar presentes tanto na fase de formulação estratégica, quanto na implementação. Na primeira fase, os riscos relacionam-se com a pesquisa, planejamento e formulação do novo modelo de negócios. Na implantação, com a obtenção de um processo organizacional apropriado, com a motivação adequada dos funcionários e com o gerenciamento das mudanças.

O foco na *demand*a da proposta da Estratégia do Oceano Azul busca a criação de valor para o cliente além das fronteiras existentes da indústria, o que parece uma posição mais ousada e otimista, podendo levar à criação de valores totalmente novos.

### **3 PROPOSTA DE POSICIONAMENTO PARA A MARCA BRASIL: EXERCÍCIO TEÓRICO DE CRIAÇÃO DE UM OCEANO AZUL**

#### **3.1 O MARKETING DOS LUGARES E AS MARCAS-PAÍSES**

Assim como produtos e serviços, os lugares (países, regiões e cidades) também competem entre si por clientes, podendo beneficiar-se de instrumentos de marketing para atrair investimentos, para gerar negócios ou para tornarem-se pólos turísticos. Exatamente como as empresas, os lugares enfrentam uma competição global e sofrem impactos causados pelas revoluções em tecnologia e comunicações.

Por causa disso, precisam pensar como empresas, com produtos e serviços destinados a consumidores específicos; precisam ser excelentes ou superiores à concorrência, aprendendo a pensar estrategicamente. A infra-estrutura, as indústrias, atrações turísticas e recursos humanos que são estabelecidos no presente afetarão seu posicionamento no futuro. Assim, os lugares também precisam fazer *planejamento estratégico de mercado*, analisando suas forças e fraquezas (em termos do que os compradores procuram e do que podem oferecer) e identificando proativamente as ameaças e oportunidades que enfrentarão no cenário global. É necessário que os responsáveis pelo marketing dos lugares entendam como se dá o processo de compra: quem são os decisores, como tomam decisões e qual a

melhor forma de atingi-los. Além disso, têm que adaptar seu planejamento para enfrentar as mudanças nas condições econômicas e para aproveitar novas oportunidades (KOTLER; HAIDER; REIN, 1993).

O marketing dos lugares também inclui questões relativas à marca. Uma das mais importantes questões para a marca dos países é sua **imagem**, que constitui um dos principais influenciadores da escolha dos consumidores. Imagens podem ser definidas como a simplificação de um grande número de associações e informações relativas a um lugar, ou um conjunto de crenças a respeito dele (GERTNER; KOTLER, 2004).

Uma vez que se entenda qual é a imagem atual de um lugar, pode-se tentar criar uma imagem desejada, posicionada para públicos específicos. No entanto, a imagem somente não tem poder de criar ou mudar as percepções atuais, se não se basear nos seguintes critérios: ser válida (próxima da realidade); ser crível; ser simples; ter apelo; e ser distintiva (GERTNER; KOTLER, 2004).

Um trabalho de gerência de marca para lugares tem que levar em conta sua imagem, os estereótipos vinculados ao lugar e, não menos importante, a realidade lá encontrada. O território de gerenciamento das marcas pode ser descrito como os corações e as mentes dos consumidores. As marcas diferenciam os produtos e representam uma promessa de valor, incitando crenças ou comportamentos e despertando emoções. Na função de indicadores de estilo e status, os destinos turísticos oferecem aos consumidores os mesmos benefícios que carros, perfumes ou relógios. A escolha de um local de férias pode constituir um indicador significativo de estilo de vida; os lugares onde as pessoas escolhem para gastar sua renda disponível para as férias têm que ser emocionalmente atrativos (MORGAN; PRITCHARD; PIGGOTT, 2003).

No entanto, países são muito mais multifacetados; gerenciar as marcas-países é uma atividade de alta complexidade, com uma série de nuances políticas. São enormes os desafios: muitos *stakeholders*, pouco controle gerencial sobre a marca e os processos gerenciais envolvidos, imagens freqüentemente mal desenvolvidas. O trabalho com marcas-países restringe-se, muitas vezes, a um gerenciamento da marca existente ou, no máximo, um esforço de mudança gradual das percepções existentes (MORGAN; PRITCHARD; PIGGOTT, 2003). Um lugar diferencia-se claramente de outros tipos de produtos por constituir-se em uma composição de diferentes elementos (acomodações, hospitalidade, atrações, artes, entretenimento, cultura, herança histórica e ambiente natural), envolvendo

agentes de diferentes tipos, tamanhos e setores. Torna-se vital, para qualquer trabalho coordenado de marca-país, conquistar esses públicos de interesse. “O potencial de desenvolvimento da indústria do turismo de qualquer país dependerá substancialmente de sua habilidade de manter uma vantagem competitiva na criação de uma experiência de alta qualidade para o visitante, o que depende dos *stakeholders*, dos parceiros e da rede de distribuição” (MORGAN; PRITCHARD; PIGGOTT, 2003, p. 290).

O papel dos órgãos oficiais de turismo é destacado por Morgan, Pritchard e Piggott (2003), no sentido de que devem assumir um papel relevante nos processos de *branding* e desenvolvimento de produtos. Caso não o façam, corre-se o risco de que os grandes operadores do mercado (agências de turismo e empresas de transporte) divulguem e comercializem apenas aquilo que acreditam ser os produtos mais atrativos, diluindo a identidade da marca-país que se quer construir.

O mercado turístico, especificamente, pode ser segmentado através das atrações procuradas ou por áreas, regiões, estações do ano, características dos consumidores ou benefícios (KOTLER; GERTNER, 2002).

“Os gerentes de turismo devem pesquisar que valores os turistas buscam como usuários (valores sociais, emocionais ou de desempenho), como compradores (conveniência e personalização) e como pagantes (preços, crédito). O ambiente competitivo deve ser também analisadometiculosamente. Os consumidores (...) serão atraídos pelos destinos que percebem como oferecendo o melhor valor, seja porque ofereçam maiores benefícios, seja porque custem menos e sejam mais acessíveis” (KOTLER; GERTNER, 2002, p. 256).

### 3.2 O TRABALHO DA MARCA BRASIL

Em 2005, o Ministério do Turismo lançou, em campanha de marketing internacional a nova **Marca Brasil**. O *Plano Aquarela* foi desenvolvido pela consultoria internacional Chias Marketing, com o objetivo de nortear as ações de promoção, marketing e apoio à comercialização dos destinos, produtos e serviços turísticos brasileiros.

A fase de pesquisas reuniu a opinião de turistas que vieram ao Brasil, operadores turísticos, representantes de organizações envolvidas com o turismo brasileiro e lideranças dos setores público e privado. Na opinião dos entrevistados, os aspectos mais positivos do Brasil são: a Natureza (praias, clima, belezas naturais), o povo e a cultura viva. Os principais competidores diretos são o México, o Caribe (em especial Cuba) e a Argentina (PIMENTEL, 2006). Como aspectos negativos, foram mencionados a imagem esteriotipada,

a falta de segurança e o papel da mídia na construção da imagem do país (ANUÁRIO EXAME, 2007).

Procurou-se definir o posicionamento mais adequado, partindo da análise da situação atual. Decidiu-se adotar um posicionamento para o Brasil que desconte os já focados por outros países da América Latina, potencializando dois fatores que caracterizam a oferta existente: o patrimônio e o estilo de vida (o qual sintetiza os valores da cultura viva do povo). Foi criado um logotipo para a marca “guarda-chuva” do Brasil, representando os conceitos de Natureza, Cultura Viva, Povo, Clima e Modernidade ([www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br)). A **figura 3** mostra o novo logotipo.



**Figura 3** - A Marca Brasil.

### 3.3 UMA PROPOSTA DE ESTRATÉGIA DE OCEANO AZUL PARA A MARCA BRASIL

O presente ensaio, a título de exercício teórico, apresenta uma proposta de posicionamento da Marca Brasil dentro dos conceitos propostos pela Estratégia do Oceano Azul. Para tanto, buscou-se explorar para o país algumas oportunidades oferecidas por uma tendência que se mostra forte dentro do setor de turismo internacional: o turismo médico.

#### 3.3.1 PANORAMA DO TURISMO MÉDICO NO MUNDO

Define-se **turismo médico** como o ato de viajar para outros países a fim de receber cuidados médicos, odontológicos ou cirúrgicos; este tipo de viagem também pode incluir elementos de lazer ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)). Os tratamentos médicos variam desde os mais complexos (como procedimentos para câncer, cirurgias cerebrais ou transplantes) até serviços complementares ou tratamentos estéticos. Muitos destinos tornaram-se populares para este tipo de turismo, como Singapura, Índia e Tailândia. O Hospital Bumringrad International, em Bagcoc, tratou 400.000 pacientes estrangeiros em 2006

([www.newsweek.com](http://www.newsweek.com)). Mais recentemente, os países que passaram a promover o turismo médico incluem a Argentina, Brasil, Cuba, Israel e África do Sul, entre outros.

Algumas empresas de seguros-saúde já oferecem opções de cuidados médicos internacionais, permitindo a pacientes dos Estados Unidos, por ex., ter acesso a serviços de qualidade global com custos bastante reduzidos ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).

Países como a Índia esforçam-se por posicionar-se como importante pólo para procedimentos terapêuticos complexos. Um número crescente de hospitais estão obtendo credenciamento junto à *Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations (JCAHO)*, uma organização americana sem fins lucrativos, cuja missão é manter e elevar os padrões de prestação de serviços de saúde, através de avaliações e credenciamento de instituições e procedimentos ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).

### 3.3.2 PRINCIPAIS PLAYERS NO TURISMO MÉDICO GLOBAL

**Singapura** posiciona-se como um centro de excelência em serviços de medicina seguros e confiáveis, bem como de pesquisas biomédicas avançadas. Tem chamado a atenção da mídia mundial com cirurgias complexas no campo neurológico, oncológico e de transplante de órgãos. De acordo com estatísticas em seu *website* oficial, [www.singaporemedicine.com](http://www.singaporemedicine.com), 374.000 visitantes foram a Singapura em 2005 com o único propósito de buscar serviços médicos. A maioria vem de países vizinhos, como Indonésia e Malásia, porém muitos turistas de países desenvolvidos têm escolhido Singapura devido aos serviços de qualidade, com preços mais acessíveis, e pela limpeza e segurança oferecidas por uma cidade cosmopolita.

A **Tailândia** apresenta um setor de turismo médico crescente, graças a seus baixos custos de mão de obra, que se traduzem em preços significativamente mais baixos que nos países desenvolvidos. A Tailândia oferece tratamentos como cirurgias cardíacas e transplantes de órgãos a preços muito mais baixos que nos EUA ou na Europa, em um ambiente considerado limpo e seguro. Em 2006, as projeções são de que o turismo médico traga ao país divisas em torno de 1 bilhão de dólares.

A **Índia** é considerada a líder mundial em turismo médico. O Governo indiano fornece incentivos de exportação para este tipo de turismo, pois estudos estimam que possa trazer divisas entre US\$ 1 e 2 bilhões para o país por volta de 2012. Um estudo da consultoria McKinsey, em parceria com a Confederação das Indústrias da Índia, aponta que o turismo da

saúde movimentou cerca de US\$ 350 milhões em 2005, valor muito superior aos US\$ 50 milhões de 2002. Grandes investimentos têm atraído pacientes da Europa, Oriente Médio e Canadá. O *Medical Tourism Índia* traz informações sobre hospitais e custos comparados de cirurgias, além de dados turísticos ([www.cbc.ca](http://www.cbc.ca)).

Alguns países especializam-se em segmentos específicos do turismo médico. Exemplos são Cuba (visando o mercado europeu e latino-americano), Malásia (visando o sudeste asiático), Jordânia (Oriente Médio), Israel (especializado no público judaico e em procedimentos de fertilização) e África do Sul (oferecendo pacotes incluindo safáris ou estadias em hotéis de luxo).

### 3.3.3 OS RISCOS E CUIDADOS COM O TURISMO MÉDICO

O turismo médico embute alguns riscos, que incluem doenças infecciosas não existentes no país de origem, contra as quais o paciente não possui imunidade natural (doenças gastrointestinais, doenças transmissíveis por mosquitos, influenza, tuberculose, etc.). Viagens de avião logo após a cirurgia aumentam o risco de complicações, podendo provocar coágulos nas pernas e aumentando o inchaço do corpo. Atividades de lazer e exposição ao sol logo após os procedimentos também não são recomendáveis ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)). A qualidade dos serviços médicos e a confiabilidade dos procedimentos é outro fator de preocupação, sendo importante que se busque atendimento em hospitais e clínicas credenciadas e com profissionais devidamente gabaritados em suas especializações.

### 3.3.4 O TURISMO MÉDICO NO BRASIL

Segundo o Ministério do Turismo, em 2005, 48 mil estrangeiros vieram ao país para tratamento de saúde, um volume 70% superior ao registrado em 2004. As **cirurgias plásticas** explicam boa parte desse movimento, embora nem o governo nem a Sociedade Brasileira de Cirurgia Plástica tenham dados exatos sobre o tamanho desse mercado. Médicos entrevistados pela revista *Época* (23/10/2006) confirmam que o movimento de estrangeiros só tem aumentado. A maioria dos pacientes vem do Japão, da Europa e dos Estados Unidos.

Existem várias razões para explicar o crescimento do turismo médico no Brasil. A primeira, e mais importante, é mérito dos cirurgiões plásticos brasileiros, internacionalmente reconhecidos por sua habilidade e inovação em procedimentos, principalmente de sutura e cicatrização. Técnicas novas e adaptações desenvolvidas no Brasil atraem atenção

internacional. Os brasileiros são reconhecidos ainda pela competência em cirurgias de contorno corporal, feitas com lipoaspiração em vários pontos do corpo, e pela prática com as próteses de silicone, material que ficou proibido nos EUA durante dez anos. A excelência brasileira nessa área é fruto de uma cultura da cirurgia plástica que começou nos anos 60 e cujo patriarca é o mais famoso cirurgião brasileiro do ramo, Ivo Pitanguy. Ele fundou uma das principais escolas de cirurgia plástica do planeta, que já formou estrangeiros de 40 países (REVISTA ÉPOCA, 2006). A quantidade de cirurgias estéticas dobrou no Brasil entre 1999 e 2004, quando foram realizados 365 mil procedimentos.

Os pacientes europeus e americanos procuram, sobretudo, as cirurgias plásticas e clínicas de dermatologia especializadas em tratamentos de beleza. Os sul-americanos em geral estão atrás de especialidades como oncologia e cardiologia. A permanência média dos pacientes estrangeiros no Brasil é de 22 dias e o gasto médio diário per capita é de 120 dólares, mais alto que o de qualquer outro grupo de turistas. A maioria dos turistas vem por conta própria, atraída pela propaganda boca a boca. Além da excelência técnica dos médicos, aliada aos menores custos, outros fatores atraem este tipo de visitante, como o relacionamento mais caloroso entre médico e paciente e os encantos turísticos do Brasil.

### 3.3.5 ALGUMAS INICIATIVAS NO BRASIL

O Brasil ainda está longe de dispor de informações detalhadas sobre seus serviços. Uma das iniciativas pioneiras foi a criação do portal Turismo Médico, que traz dados sobre especialidades médicas e procedimentos cirúrgicos, além de informações turísticas. Com 50 médicos e hospitais cadastrados, o portal se propõe a orientar todos os procedimentos da viagem ao Brasil: escolha do médico, anamnese, aprovação, reservas de viagem e acompanhamento durante a permanência no país. O criador do portal, um ex-dirigente do Hospital Albert Einstein, acredita no potencial do Brasil, principalmente nas áreas de cirurgia plástica, dermatologia e estética, cirurgia de redução de estômago, oftalmologia, odontologia, transplante capilar, medicina esportiva e programas de reabilitação.

Além das iniciativas individuais, ações estão sendo promovidas pelo governo, por meio da Embratur, para trabalhar a oferta de **serviços médicos para estrangeiros** como um novo produto turístico. Em junho de 2005 foi criado o Consórcio Saúde Brasil, em parceria com a Agência de Promoções de Exportações e Investimentos – Apex Brasil. Com nove empresas, o consórcio está investindo R\$ 1,22 milhão na divulgação dos serviços brasileiros

até junho de 2007. A meta é obter no período de um ano, exportações no valor de US\$ 660 mil (GAZETA MERCANTIL, 2005). As empresas brasileiras querem aproveitar a oportunidade aberta por seguradoras e administradoras de custos de saúde dos Estados Unidos e Europa, que têm procurado alternativas fora dos mercados tradicionais para tratar seus usuários e clientes ([www.thebeauty.com.br](http://www.thebeauty.com.br)).

Com esta tendência crescente, principalmente no ramo de cirurgia plástica, as entidades médicas brasileiras têm mostrado preocupações com relação ao comportamento ético. A Sociedade Internacional de Cirurgia Plástica Estética (ISAPS) lançou recentemente uma série de diretrizes internacionais, na tentativa de coibir a ação indiscriminada de médicos e agências de turismo. O site [www.isaps.org](http://www.isaps.org) recomenda que a cirurgia seja feita por especialistas em cirurgia plástica credenciados pela ISAPS ou por sociedades reconhecidas internacionalmente. Deve-se verificar se a clínica ou o hospital são reconhecidos pelos órgãos de saúde competentes do país. Além disso, é importante que a equipe cirúrgica possua membros que falem o idioma do paciente, a fim de facilitar a comunicação no caso de qualquer complicações no pós-operatório.

### 3.3.6 UMA NOVA CURVA DE VALOR PARA A MARCA BRASIL: O TURISMO MÉDICO

A idéia do exercício teórico proposto neste trabalho é criar para a Marca Brasil uma nova curva de valor dentro do cenário do turismo médico, *aproveitando a grande expertise que os cirurgiões plásticos brasileiros possuem e seu prestígio internacional*.

Partindo do trabalho desenvolvido para a Marca Brasil e levando em conta os movimentos já existentes no turismo médico do país, vê-se que há grande potencial para explorar, se não um Oceano Azul, pelo menos uma demanda latente, forma mais consistente e organizada. Há grande sinergia entre os valores explorados pela marca e o alto nível técnico da cirurgia plástica nacional: pessoas (bom atendimento, calor humano e cortesia), modernidade (o alto nível técnico dos médicos, hospitais e clínicas) e estilo de vida (o culto à beleza física).

Para tanto, será utilizada a *Strategy Canvas*, tal como proposta pelos autores na Estratégia do Oceano Azul (2005). O instrumento mostra as seguintes curvas de valor:

1. A curva proposta para a Marca Brasil – Turismo Médico especializado em Cirurgia Plástica;

2. A curva de valor do Turismo Médico em países asiáticos;
3. A curva de valor de cirurgias plásticas no país de origem.

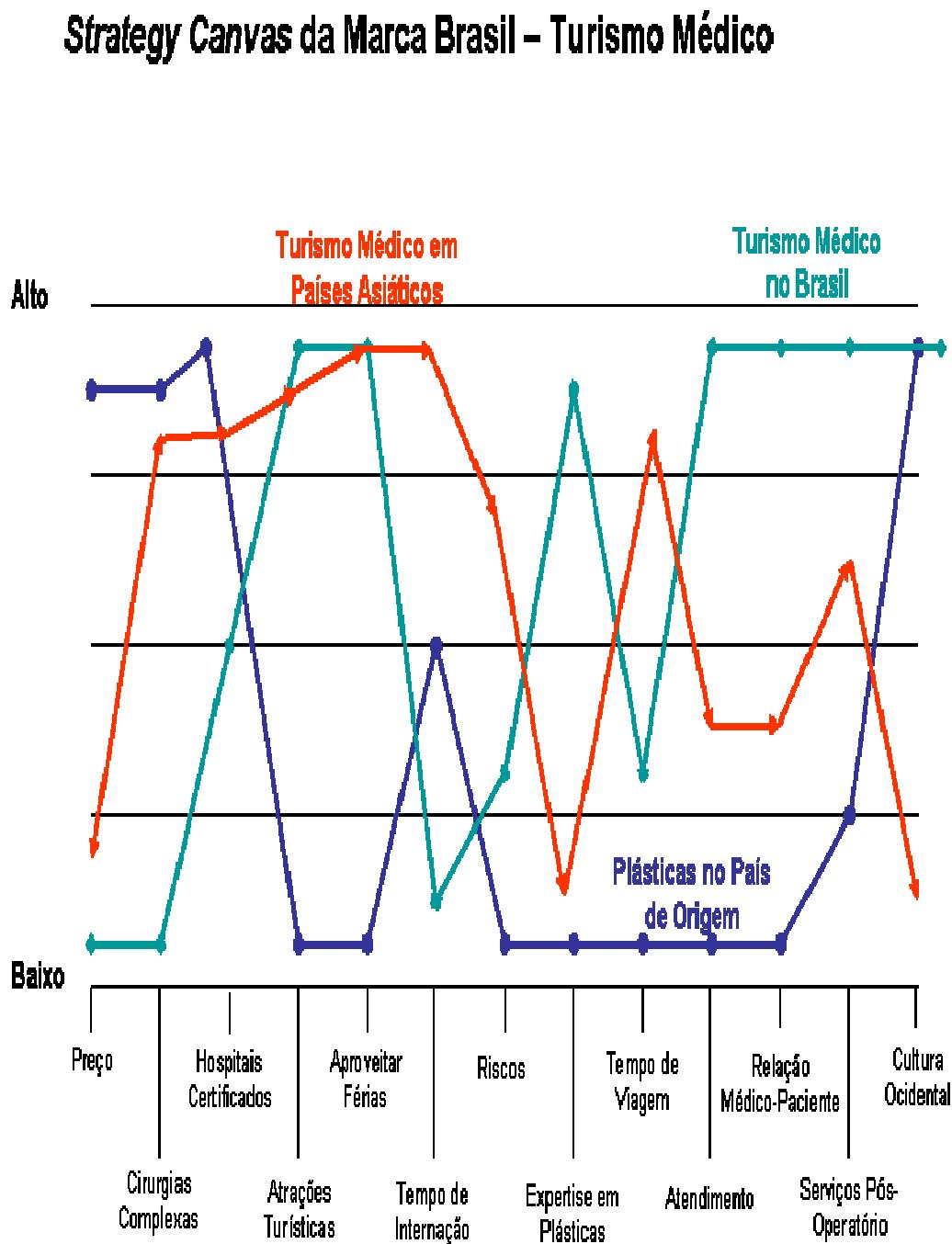
Antes de se construir a *Strategy Canvas*, foi montada uma **tabela** para responder às quatro questões fundamentais para a criação de nova curva de valor: quais fatores (com relação à concorrência) eliminar, quais elevar, quais reduzir e quais criar.

**Tabela 1 – Matriz para a marca Brasil – turismo médico**

<b>Matriz para a Marca Brasil - Turismo Médico</b>	
<b>Eliminar</b>	<b>Elevar</b>
Excursões	Atendimento personalizado
Contato com a Natureza	Relação médico-paciente
Cirurgias complexas que não plásticas	Atrações Urbanas
	Serviços auxiliares (Spas, tratamentos estéticos)
	Cultura ocidental
<b>Reducir</b>	<b>Criar</b>
Preços	Expertise em Plásticas para turistas
Tempo de internação para plásticas	Aproveitar férias
Riscos	Clínicas/ hospitais certificados
Tempo longo de viagem (para americanos)	Atendimento em diferentes línguas
	Serviços no pós-operatório

**Fonte:** Adaptada pelas autoras segundo modelo de Kim e Mauborgne, 2005.

Utilizando este instrumento de análise, chegou-se à seguinte *Strategy Canvas* para a Marca Brasil – Turismo Médico especializado em Cirurgias Plásticas (**figura 4**):



**Figura 9** – Proposta de nova curva de valor para a Marca Brasil.

Vê-se que é possível criar uma nova curva de valor para o turismo médico no Brasil, divergente da dos principais concorrentes e com um **foco** muito claro na *expertise* dos cirurgiões plásticos locais, na boa relação médico-paciente e em fatores culturais (língua e cultura ocidentais) e geográficos (maior proximidade dos EUA e Europa, clima e atrações turísticas urbanas). Isto sem contar com a grande vantagem de oferecer preços para os procedimentos muito mais atraentes que nos países desenvolvidos.

Muitos países mostram que um trabalho bem feito em marketing de turismo pode render muito, num círculo virtuoso de criação de empregos, aumento de renda e investimentos. O Brasil tem potenciais na área, que infelizmente nem sempre sabe explorar. Um trabalho coordenado de gestão e visão de negócios entre as agências oficiais, órgãos competentes e profissionais pode criar espaços estratégicos interessantes, como o acima descrito.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho examina a proposta da Estratégia do Oceano Azul e se propõe a examinar sua validade através de um exercício teórico. Trata-se de um estudo realizado pela investigação do pensamento acumulado, através de pesquisa bibliográfica, sem confirmação por pesquisa; um estudo que se caracteriza como **ensaio teórico** (SALOMON, 1977). E como tal, é problematizador, antidogmático, devendo sobressair o espírito crítico do autor e a originalidade (MEDEIROS, 2006).

Seria interessante empreender um experimento estratégico real no campo do turismo médico; as autoras gostariam imensamente de inspirar um movimento organizacional ou institucional neste sentido. Ao desenvolver aspectos que os clientes valorizam e entregar fontes completamente novas de valor – como a Estratégia do Oceano Azul preconiza – pode-se deixar de focar as soluções existentes para abrir espaços ainda não explorados.

Apesar das dificuldades inerentes ao processo estratégico de criação de Oceanos Azuis, tanto na formulação quanto na implementação, percebe-se que a proposta de Kim e Mauborgne é interessante e pode ser bastante útil às empresas e aos países, como no caso brasileiro, cuja excelência na área da cirurgia plástica é reconhecida mundialmente.

A reflexão acerca do desenvolvimento de uma marca-país, aliando vantagens competitivas e espaços de mercado inexplorados, mostrou que a busca de crescimento sustentável e lucrativo pode ser feita por meio de inovações em valor, de forma a tornar a

concorrência irrelevante. A Estratégia do Oceano Azul oferece opções interessantes de competição e inovação estratégicas.

Como as reflexões contidas neste artigo são de cunho apenas teórico, sugestões para futuros estudos que possam validar os modelos propostos incluem a aplicação prática dos instrumentos analíticos desenvolvidos por Kim e Mauborgne (2005) em um caso real, bem como o estudo de movimentos estratégicos de outras empresas, que possam ser caracterizados como criação de Oceanos Azuis.

## 5 REFERÊNCIAS

ANUÁRIO EXAME TURISMO, 2007-2008.

GERTNER, P.; KOTLER, D. How can a place correct a negative image? **Place Branding**, v.1, Apr. 2004.

HAMEL, Gary. Strategy innovation and the quest for value. **Sloan Management Review**, Winter 1998.

HILL, Charles W.L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. **The Academy of Management Review**, n. 13, p. 3, July 1988.

JONES, Tim; LEE, Dick. Samsung: others adopting value innovation. **Research Technology Management**, Washington, v. 49, Issue. 5, Sept./Oct. 2006.

KIM, W.Chan; MAUBORGNE, Renée. **Blue Ocean strategy**: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. **Harvard Business School Press**, 2005.

KIM, W.Chan; MAUBORGNE, Renée. Fair process: managing in the knowledge economy. **Harvard Business Review**, July/Aug. 1997.

KIM, W.Chan; MAUBORGNE, Renée. Value innovation: the strategic logic of high growth. **Harvard Business Review**, Jan./Feb. 1997.

KOTLER, P.; GERTNER, D. Country as brand, products and beyond: a place marketing and brand management perspective. **Journal of Brand Management**, Apr. 2002.

KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. There's no place like our place! The marketing of cities, regions and nations. **The Futurist**, v. 27, n. 6, Nov./Dec, 1993.

MEDEIROS, J. Bosco. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari**: a guided tour through the wilds of strategic management, New York: Free Press, 1998.

MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, July/Aug. 1987.

MOINGEON, Bertrand; LEHMANN-ORTEGA, Laurence. Strategic inovation: hw to gow in mture markets. **European Business Forum**, Spring 2006.

MORGAN, Nigel J.;PRITCHARD, Annette; IGGOT, Rachel. Destination banding and the rle of the stakeholders: te case of New Zealand. **Journal of Vacation Marketing**, v. 9, n. 3, June 2003.

PIMENTEL, Pedro. **Marca Brasil**: apresentação para o curso Didática no Ensino da Administração da Pós-Graduação em Administração de Empresas, FEA-USP, 2006.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1998.

PORTER,M.E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SALOMON, Délcio V. **Como fazer uma monografia**: elementos de metodologia do trabalho científico. 5 ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1977.