

A ESTRATÉGIA OCEANO AZUL

**Como criar novos mercados e tornar a
concorrência irrelevante**

W. Chan e Rennée Mauborgne



INOVA
CONSULTING



W. Chan Kim - *Professor de Estratégia e Gestão Internacional em Boston Consulting Group Bruce D. Henderson, no INSEAD¹. Foi também professor na Faculdade de Economia na Universidade de Michigan. Destacou-se ainda pela publicação de inúmeros artigos sobre estratégia e gestão. Entre as várias publicações para as quais contribuiu temos o Academy of Management Journal, Journal of International Business Studies, Harvard Business Review, etc..*



Renée Mauborgne - *Apresenta um percurso profissional extremamente semelhante ao de W. Chan Kim. Também ela é professora de Estratégia e Gestão no INSEAD, mas em Fontainebleau, em França. Publicou vários artigos nas já referidas publicações, tendo os seus artigos para a Harvard Business Review chegado a best-sellers, igualmente.*

Crítica Literária

A Estratégia Oceano Azul

Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante

(Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant)

KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée

Harvard Business School Press © 2008, 293páginas

Categoria: Gestão/Estratégia

O que irá aprender:

1. Em que é que o Oceano Azul difere do Oceano Vermelho.
2. A importância da Inovação com Valor.
3. A irrelevância que deve ter a concorrência.
4. Há seis opções estratégicas a usar no processo de criação de oceanos azuis.
5. O que são pioneiros, colonos e migrantes.
6. A importância da motivação e confiança de todos os colaboradores da empresa.
7. O que é o processo justo.

Principais ideias:

1. Afaste-se das correntes vermelhas. Se quer vingar opte pelos oceanos azuis.
2. Se explorar o desconhecido, a concorrência deixa de ser importante.
3. Há uma série de passos a cumprir e várias opções estratégicas a tomar para conseguir atingir o tão desejado oceano azul.
4. A tendência é o aparecimento de cada vez mais oceanos azuis, no futuro.
5. Para que seja eficazmente implantada, a estratégia oceano azul deve ser seguida de igual forma por todos os colaboradores da empresa, desde o mais alto cargo até ao mais inferior.

Introdução

A obra A Estratégia Oceano Azul, Blue Ocean Strategy, foi publicada em 2005 e traduzido para português, pela primeira vez, em 2008.

Escrito por W. Chan Kim e Renée Mauborgne, é um livro fundamental para qualquer pessoa da área da gestão, que tenha uma empresa ou pretenda criar uma. Foi e continua a ser muito premiado pela crítica.

Quanto aos autores, W.Chan Kim é professor de Estratégia e Gestão Internacional em Boston Consulting Group Bruce D. Henderson, no INSEAD. Foi também professor na Faculdade de Economia na Universidade de Michigan. Destacou-se ainda pela publicação de inúmeros artigos sobre estratégia e gestão. Entre as várias publicações para as quais contribuiu temos o Academy of Management Journal, Journal of International Business Studies, Harvard Business Review, etc. Estes últimos foram considerados best-sellers mundialmente, tendo vendido mais de meio milhão de exemplares. Colabora com o New York Times, Financial Times, Asian Wall Street Journal, Wall Street Journal Europe, entre muitos outros. Acrescenta-se ainda que Kim é Fellow do Fórum Económico Mundial, em Davos, e faz também trabalho de consultoria para a União Europeia.

Renée Mauborgne apresenta um percurso profissional extremamente semelhante ao de W. Chan Kim. Também ela é professora de Estratégia e Gestão no INSEAD, mas em Fontainebleau, em França. Publicou vários artigos nas já referidas publicações, tendo os seus artigos para a Harvard Business Review chegado a best-sellers, igualmente. Colabora com várias publicações e as suas pesquisas já foram publicadas, entre outros, na The Economist, The Conference Board, L'Expansion.

Mauborgne foi reconhecida como uma das cinco pessoas mais influentes no mundo empresarial em 2009 pelo Thinkers 50 e ficou em segundo lugar na mesma lista em 2011. Foi a única mulher alguma vez qualificada numa posição tão alta.

W. Chan Kim e Renée Mauborgne são ambos fundadores da Value Innovation Network (VIN) e membros do Conselho de Administração do Value Innovation Network Tank (VIAT), em Singapura.

A Estratégia Oceano Azul foi considerado o mais importante livro empresarial da primeira década do século XXI.

Revisão de Conteúdos

Sendo uma obra maioritariamente técnica, A Estratégia Oceano Azul remete-nos para diversos conceitos.

Os primeiros a ser referidos devem ser, sem sombra de dúvida, o de oceano vermelho e oceano azul.

Entende-se por oceano vermelho o espaço de mercado onde tudo é uma luta. Isto é, oceanos vermelhos são todas as indústrias, são os espaços já conhecidos onde concorrentes lutam entre si, de modo a que um deles possa ganhar com a perda do outro. Oceano azul, por outro lado, é aquele que é criado quando uma empresa explora o espaço de mercado desconhecido. Isto é, pega naquilo que pode não parecer à primeira vista uma boa oportunidade de negócio, o público-alvo certo para o seu produto, entre outros elementos, e consegue criar um novo mercado. Este novo mercado não se preocupa com a concorrência e torna-a, mesmo, irrelevante, pois ao ser criado é algo inovador à partida sem qualquer tipo de concorrente direto. Este é o objetivo principal de W. Chan Kim e Renée Mauborgne com a escrita deste livro –levar empresários a esquecer e afastar-se da imensidão da rede de oceanos vermelhos e a apostar num oceano azul.

São muitos os conceitos explorados neste livro e que serão explicados detalhadamente ao longo desta crítica, não sendo assim pertinente discriminá-los aqui.

Farei, então, apenas referência a um outro, o de iniciativa estratégica –entende-se por isto como o conjunto de ações e decisões ao nível da gestão, que estão envolvidas na criação de uma oferta de mercado superior, isto é, na criação de um oceano azul.

Para além das três partes e nove capítulos que constituem a obra aqui em estudo, os autores acrescentaram três anexos:

Anexo A –Um Esboço do Padrão Histórico da Criação de Oceanos Azuis;

Anexo B –Inovação com Valor;

Anexo C –A Dinâmica de Mercado da Inovação com Valor.

Estes três anexos servem para uma maior e melhor compreensão da estratégia oceano azul, providenciando várias informações, históricas e práticas, sobre a mesma, bem como mais exemplos, para além dos que já são dados no conteúdo dos capítulos.

Nada como uma leitura integral da obra para assim poder estar a par e, se for o caso, aplicar esta estratégia que tantos frutos pode dar à sua empresa.

Parte I

A Estratégia Oceano Azul

A obra de Kim e Mauborgne está dividida em três partes, cada uma delas constituída por vários capítulos. Esta parte, em específico, está dividida em dois capítulos:

1. Criar Oceanos Azuis;
2. Ferramentas analíticas e estruturas.

O primeiro capítulo inicia-se com um pouco da história do Cirque du Soleil. Criado em 1984 por um grupo de artistas de rua, atingiu um sucesso quase inexplicável e inesperado. O que a empresa conseguiu foi o aproveitamento de um mercado que estava prestes a desaparecer, conduzindo-o numa nova direção – o que era antes um espetáculo normalmente dirigido a crianças, criou um mercado com um público-alvo diferente, os adultos. O nome de um dos seus primeiros espetáculos revela bem o objetivo deste grupo: “We reinvent the circus”.

É esta a marca de sucesso da empresa – “(...)as empresas, para vencerem no futuro, devem parar de concorrer umas com as outras. A única forma de vencer a concorrência é deixar de tentar vencer a concorrência.

O exemplo do Cirque du Soleil é dado pelos autores como um caso em que a estratégia oceano azul foi utilizada, de forma a acabar com oceanos vermelhos. Como já foi aqui referido, o objetivo da criação de oceanos azuis em detrimento de vermelhos, é explorar o ainda desconhecido, é aproveitar mercados e oportunidades, que serão rentáveis e com potencial de crescimento.

“(...)uma vez que a oferta está a ultrapassar a procura numa quantidade cada vez maior de indústrias, concorrer por uma quota de um mercado em declínio já não será suficiente para conseguir um elevado desempenho. As empresas precisam de ir além da mera concorrência.”

Kim e Mauborgne explicam que, se pensarmos bem, a criação dos oceanos azuis sempre existiu, o que não impede que a grande totalidade do pensamento estratégico se tenha feito com base na “destruição” da concorrência, ou seja, oceanos vermelhos.

Isto deve-se, segundo os autores, à proximidade da estratégia empresarial com a militar. Para além das designações de cargos empresariais que se assemelham, em muito, às militares, a ideia de “batalha” ou guerra consiste em derrubar um inimigo, a fim de ocupar o seu território.

Atualmente, tendo em conta a crescente oferta e diminuição da procura é imperativo que se consigam criar oceanos azuis.

Segundo, Kim e Mauborgne, a base da estratégia oceano azul deve ser a inovação com valor. Este conceito distingue-se porque “concentra-se em tornar a concorrência irrelevante por meio da criação de mais valor para os compradores e

para a empresa, desbravando assim um novo espaço de mercado não disputado (...).A inovação com valor só acontece quando as empresas alinham inovação com utilidade, preço e custo.

É novamente referido o Cirque du Soleil como grande exemplo de oceano azul, já que a sua política, desde a sua criação, se encaixa nos moldes desta lógica estratégica. O que esta empresa conseguiu foi afastar-se do conceito comum de circo, cinema e também teatro, conjugando um pouco dos três num só espetáculo, sempre com uma banda sonora adequada ao tema de cada espetáculo. Isto, como é óbvio, atingiu um público diferente, libertando os artistas do Cirque du Soleilda crise vivida no mundo circense. “Em suma, o Cirque du Soleil oferece o que de melhor existe no circo e no teatro, tendo eliminado ou reduzido tudo o resto. (...),o Cirque du Soleil criou um oceano azul e inventou uma nova forma de entretenimento ao vivo (...).Ao mesmo tempo, ao eliminar muitos dos elementos mais dispendiosos do circo, reduziu significativamente a sua estrutura de custos, conseguindo a desejada diferenciação e baixo custo.

Estratégia oceano vermelho versus Estratégia oceano azul

Estratégia oceano vermelho	Estratégia oceano azul
Concorrer no espaço de mercado existente.	Criar espaço de mercado não disputado.
Vencer a concorrência.	Tornar a concorrência irrelevante.
Explorar a procura existente.	Criar e conquistar nova procura.
Reger-se pelo <i>trade-off</i> entre valor e custo.	Quebrar o <i>trade-off</i> entre valor e custo.
Alinhar todo o sistema de actividades de uma empresa com a sua escolha entre diferenciação e baixo custo.	Alinhar todo o sistema de actividades de uma empresa na procura da diferenciação e do baixo custo.

Fonte: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée – *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora. 2008, p. 36. Figura 1-3.

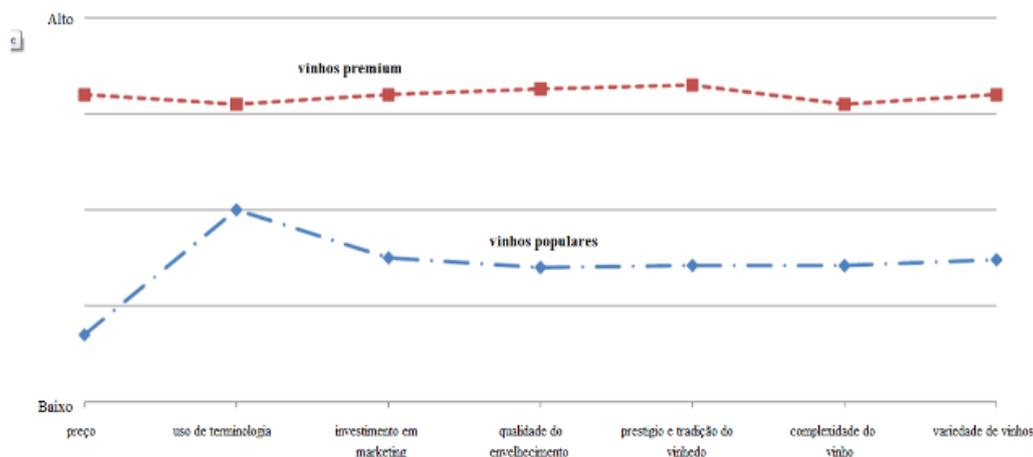
Numa espécie de sumário, os autores afirmam que a grande diferença entre oceanos vermelhos e azuis é que enquanto os primeiros estão destinados a viver numa constante luta concorrencial, na qual as empresase indústrias sabem, à partida, que se quiserem sobreviver terão que derrubar todo e qualquer inimigo que surja no seu território, os últimos afastam-se dessa luta, criando novos territórios nos quais simplesmente a concorrência não existe. O que se deve ter em conta aquando da criação de um oceano azul é a equação entre oportunidade e risco. É claro que, e principalmente no momento instável a nível económico em que vivemos atualmente, não podemos simplesmente aventurar-nos num espaço desconhecido sem nenhumacerteza, ou quase certeza, de que vamos vingar e ter sucesso. Há então que compreender que a oportunidade que se cria passa pelo arriscar de algo e é por isso que existem ferramentas e estruturas de análise que nos ajudam a fazê-lo damelhor maneira. Este é o mote do capítulo seguinte – Ferramentas analíticas e estruturas.

Em primeiro lugar, W. Chan Kim e Renée Mauborgne explicam-nos como chegaram ao desenvolvimento de metodologias e estratégias práticas para a criação de oceanos azuis. A indústria escolhida para servir de exemplo foi a vinícola americana. Sendo os Estados Unidos da América um forte produtor de vinho, há uma grande concorrência e pressão sobre os preços. Assim, os autores apresentam um quadro estratégico que serve de análise da inovação com valor e da criação de oceanos azuis. Este quadro “é uma estrutura de diagnóstico e de acção para criar uma estratégia forte de oceano azul.” Tem como principal objetivo perceber qual o estado da concorrência no oceano vermelho, ou seja, espaço de mercado conhecido.

Esta figura abaixo, retirada da obra de Kim e Mauborgne aqui em estudo, representa os vários fatores, nos quais a indústria vinícola não só concorre, mas também investe, sendo eles:

1. O preço da garrafa;
2. Imagem, rótulo (prémios, informação, terminologia enológica);
3. Publicidade;
4. Envelhecimento do vinho;
5. Prestígio da herança da vinha;
6. Paladar complexo do vinho;
7. Variedade de vinhos.

O quadro estratégico da indústria vinícola dos EUA em finais dos anos 90



Fonte: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée – *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora. 2008, p. 44. Figura 2-1.

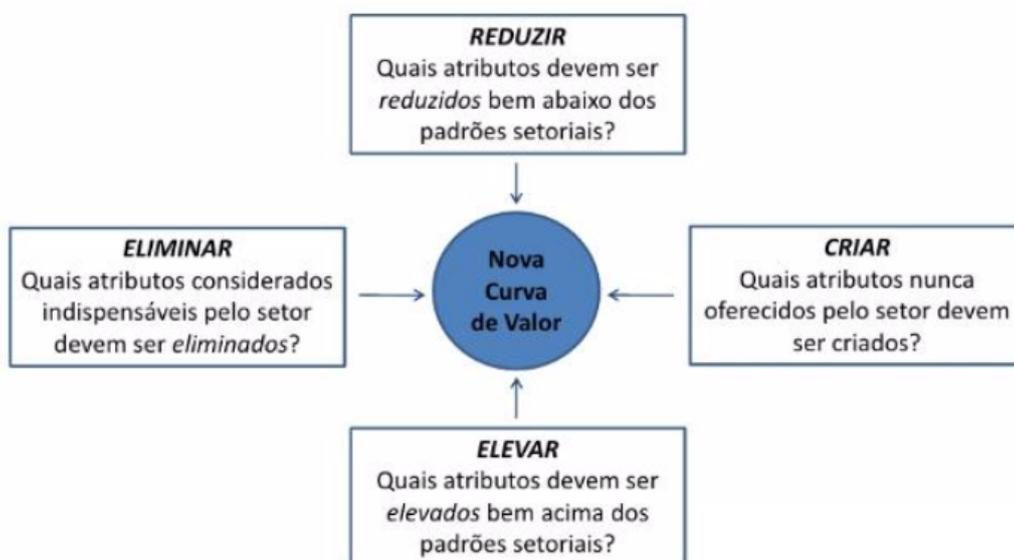
O eixo vertical analisa a oferta que está disponível ao longo destes fatores. Perante a análise do gráfico, podemos depreender a curva de valor que nele se verifica – “A curva de valor, (...), consiste numa representação gráfica do desempenho relativo de uma empresa consoante os fatores concorrenciais da indústria em que opera.”

Esta curva demonstra, no entanto, que deve haver uma reestruturação da estratégia, visto que não há uma grande diferenciação, o seu perfil estratégico é basicamente o mesmo tanto nos vinhos premium como nos de baixo custo.

É, então, necessário criar uma nova curva de valor que se baseie em quatro questões-chave que se traduzem na seguinte estrutura:

1. Quais os fatores que a indústria assume como normais e que devem ser eliminados?
2. Quais os fatores que devem ser reduzidos para níveis muito abaixo dos padrões dessa indústria?
3. Quais os fatores que devem ser elevados para níveis muito acima dos padrões dessa indústria?
4. Quais os fatores que a indústria nunca ofereceu e que devem ser criados?

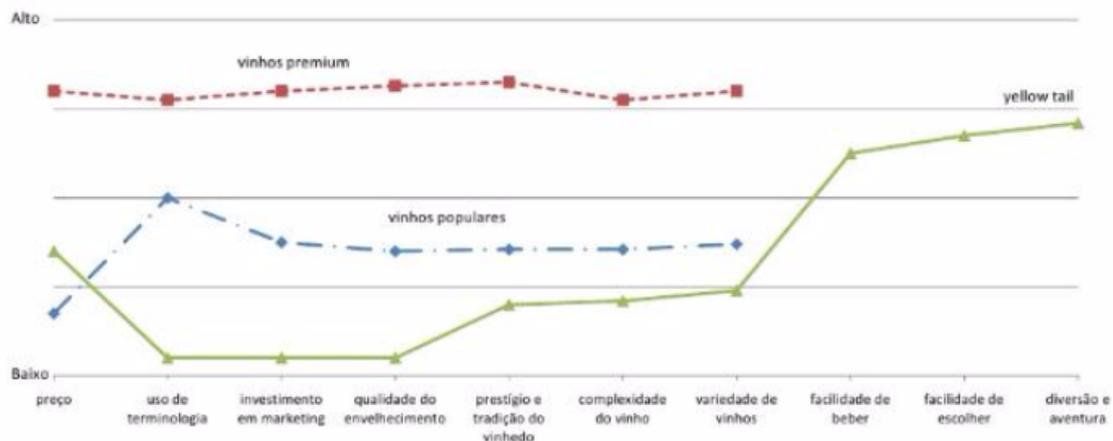
Estrutura dos quatro campos de ação



Fonte: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée – *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora. 2008, p. 48. Figura 2-2.

Após a aplicação destas quatro ações, a indústria adquire uma nova perspectiva, que aniquila a concorrência e dá asas à criação de um oceano azul. Isto foi posto em prática pela Casella Wines, empresa australiana, que criou um vinho chamado [yellow tail].

Quadro estratégico do [yellow tail]



Fonte: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée – *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora. 2008, p. 51. Figura 2-3.

Uma outra ferramenta que leva à criação de oceanos azuis é a grelha de eliminação, redução, elevação e criação.

Esta grelha pega nas quatro questões fundamentais já aqui referidas e acrescenta-lhes vantagens imediatas, para que seja criada uma nova curva de valor:

1. Romper com o trade-off entre valor e custo;
2. Determinar quais as empresas que, ao terem como únicas preocupações os pontos “elevação e criação”, complicam demais os seus produtos e acabam por gastar mais do que o necessário;
3. A grelha está construída de modo a ser facilmente compreendida por qualquer gestor;
4. Fonte de motivação para as empresas, visto que o facto de terem de completá-la faz com que tenham de analisar detalhadamente todos os fatores em que a indústria está a concorrer.

Os autores apresentam então exemplos das grelhas do caso do vinho [yellow tail] e do Cirque du Soleil, bem como o seu quadro estratégico e da Southwest Airlines, para demonstrar o sucesso da criação de oceanos azuis destas empresas.

Ao analisarmos estas ferramentas, conseguimos compreender que as empresas se regem pelos três critérios fulcrais para a criação de oceanos azuis:

1. Focalização;
2. Divergência;
3. Slogan apelativo.

Para encerrar o capítulo e a primeira parte desta obra, Kim e Mauborgne explicam como interpretar as diferentes curvas de valor que podem surgir:

1. Se preencher os três critérios referidos está no bom caminho;
2. Se a curva convergir com a dos concorrentes a empresa está presa no oceano vermelho;

3. Se a curva mostrar que as pontuações estão em níveis mais elevados em todos os fatores, quer normalmente dizer que a oferta excede em muito a procura;
4. Se a curva for desordenada significa que a estratégia da empresa é incoerente;
5. Se a curva mostrar que um dos fatores está elevadíssimo quando comparado com os outros pode querer dizer que a estratégia da empresa é contraditória ou inconsistente.

Nos capítulos seguintes serão analisadas outras ferramentas e estruturas.

Parte I – Ideias

1. Oceanos vermelhos já não podem ser a fonte de sobrevivência das empresas.
2. Oceanos azuis prendem-se com a exploração de espaços desconhecidos.
3. O que se deve ter em conta aquando da criação de um oceano azul é a equação entre oportunidade e risco.
4. Há uma série de ferramentas disponíveis para que as empresas apliquem a estratégia oceano azul.
5. Se a curva de valor incluir focalização, divergência e um slogan atrativo, a sua empresa está no bom caminho

Parte II

Formulação da Estratégia Oceano Azul

A segunda parte da obra aqui em estudo, de W. Chan Kim e Renée Mauborgne, está dividida em quatro capítulos:

3. Reconstruir as fronteiras de mercado;
4. Concentrar-se no cenário global, não nos números;
5. Alcançar para além da procura existente;
6. Conseguir a sequência estratégica certa. Começamos então pelo terceiro capítulo.

“O primeiro princípio da estratégia do oceano azul consiste em reconstruir as fronteiras do mercado para romper com a concorrência e criar oceanos azuis.”

Este facto já foi referido e continuará a sê-lo, já que nunca é demais repetir que este é o alicerce através do qual se consegue vingar no mercado. Uma das primeiras coisas a ter também em conta é a escolha que se faz. É importante que se tenha noção que, se estamos a explorar um mercado desconhecido, há com certeza uma imensidão de oportunidades. Com as oportunidades vêm os riscos, sendo por isso fundamental decidir “se o que vem à rede é peixe ou não.”

Os autores exploraram, investigaram e chegaram a seis opções estratégicas. São elas:

1. Analise as indústrias alternativas – não há, atualmente, qualquer empresa que não tenha como “adversário” um produto ou serviço alternativo, ou seja, “produtos ou serviços que têm diferentes funções e formas, embora tenham o mesmo objectivo.” São dados vários exemplos, como uma ida ao restaurante para substituir uma ida ao cinema como programa a dois, ou vice-versa. Outro exemplo apresentado é o da empresa NetJets que ao apostar em jatos privados para clientes empresariais, simplesmente, abriu um gigante mercado até então inexplorado, virou-se para um grupo específico de clientes e venceu;
2. Analise grupos estratégicos dentro de cada indústria – grupos estratégicos são um “grupo de empresas que opera numa determinada indústria e que apresenta uma estratégia semelhante.” Segundo os autores, podem classificar-se hierarquicamente de acordo com o preço e desempenho. Aqui um dos exemplos dados é o de uma cadeia de ginásios norte-americana, Curves.
A “montagem” de um ginásio é um processo extremamente dispendioso que pode ir até aos milhões de dólares. A Curves criou, em 1995, uma rede de ginásios exclusiva para mulheres, eliminando todo o extra que é oferecido noutros ginásios tradicionais e que os torna mais caros (spas, piscinas, etc.), dispõe os aparelhos em círculo para motivar o convívio e os seus aparelhos são hidráulicos, isto é, não levam as mulheres ao stress de não os saber manusear. Estima-se que abra um novo Curves de quatro em quatro horas no mundo. O seu investimento inicial foi bem menor

- que ode um ginásio tradicional, o staffé mais reduzido e a mensalidade mais baixa, tendo assim sido criado um oceano azul no meio do mundo super concorrido do fitness;
3. Analise a cadeia de compradores –“Desafiar a sabedoria convencional de uma indústria no que diz respeito ao grupo de compradores-alvo pode levar à descoberta de um novo oceano azul.” O exemplo dado pelos autores e que explica muito sucintamente esta opção foi a invenção da Novo Pen, em 1985. Como todas as indústrias farmacêuticas, a Novo Nordisk, empresa dinamarquesa, virava a sua atenção principalmente para o seu maior cliente –os médicos. Ora, de forma a alargar o seu mercado, e acabando até por criar um oceano azul, pegaram na insulina e direcionaram a sua venda para os doentes, com a invenção de uma caneta de insulina de fácil utilização para eles;
 4. Analise todos os produtos e ofertas de serviços complementares –“O valor ainda por descobrir está muitas vezes escondido nos produtos e serviços complementares. A chave é definir a solução global que os compradores procuram quando escolhem um produto ou serviço”. Como exemplo de uma empresa que aplicou este projeto, temos a NABI, empresa húngara de fabrico de autocarros que, percebendo o quão caro e poluente era este processo, começou por construir os seus autocarros em fibra de vidro, o que fez com que se reduzissem os custos de manutenção, o consumo de combustível, entre outros fatores que levaram a NABI à formação de um oceano azul;
 5. Analise o estímulo funcional ou emocional oferecido aos compradores – “Quando as empresas estão dispostas a desafiar o estímulo funcional-emocional da indústria em que operam, descubrem muitas vezes um novo espaço de mercado.” Aqui, o exemplo dado é de uma barbearia no Japão. Habitualmente, a visita de um homem ao barbeiro no Japão costumava durar uma hora, visto que, para além do corte de cabelo, o homem era massajado, era-lhe oferecido chá, entre outros rituais de relaxamento. Em 1996, surgiu a QB House, uma empresa que vingou, pois acabou com todo este ritual limitando-se a ser um espaço onde se corta o cabelo onde o homem demora no máximo dez minutos. O preço baixou, o rendimento aumentou e foi criado um oceano azul no mundo da barbearia;
 6. Analise o contexto temporal –“Ao analisarem a situação num contexto temporal –do valor que um mercado oferece hoje ao valor que poderá oferecer amanhã –os gestores conseguem ser pró-ativos na construção do seu futuro e na criação de um novo oceano azul.” Um exemplo bastante explícito desta opção foi criado pela Apple. Ao aperceber-se do cada vez mais alarmante número de downloads ilegais de música na Internet, a Apple criou o serviço iTunes, em parceria com grandes empresas discográficas, que permite o download legal e simples de músicas. O quadro em baixo resume a estrutura.

Da concorrência “frente-a-frente” para a criação de oceanos azuis

	Concorrência "frente-a-frente"	Criação de oceanos azuis
Indústria	Concentra-se nos concorrentes dentro da sua indústria	Analisa as indústrias alternativas
Grupo Estratégico	Concentra-se na posição competitiva dentro do grupo estratégico	Analisa os grupos estratégicos dentro da indústria
Grupo Comprador	Concentra-se na prestação de um melhor serviço ao grupo	Redefine o grupo comprador da indústria
Âmbito da oferta do produto ou serviço	Concentra-se na maximização do valor da oferta de produtos e serviços dentro das fronteiras da sua indústria	Analisa a oferta de produtos e serviços complementares
Estímulo funcional-emocional	Concentra-se na melhoria do desempenho em termos de preço dentro da orientação funcional-emocional da sua indústria	Repensa a orientação funcional-emocional da sua indústria
Contexto temporal	Concentra-se na adaptação às tendências externas, à medida que surgem	Participa no desenvolvimento de tendências externas ao longo do tempo

Fonte: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée – *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora. 2008, p. 108. Figura 3-5.

Agora que foram já explicadas as seis opções criadas por Kim e Mauborgne chegou a altura de construir o processo de planeamento estratégico, baseado nelas.

No capítulo seguinte Kim e Mauborgne despertam-nos para o problema da criação deste planeamento estratégico. Segundo eles, quando as empresas se preparam para o fazer,vão, involuntariamente, arrastar-se até ao oceano vermelho, perdendo tempo com orçamentos, análises e outras burocracias tão familiares ao mundo empresarial. O que importa é conseguirmos afastar-nos e remar contra essa corrente vermelha. Assim, são vários os passos que devemos seguir se queremos criar o processo de planeamento estratégico que nos leve até ao oceano azul.

1. Consciencialização visual –neste primeiro passo, devemos comparar o nosso panorama com o dos concorrentes diretos. Posto isto, deve ser elaborado o quadro estratégico referente a esse panorama. Finalmente, o quadro deve ser analisado para que consigamos perceber o que deve ou não ser alterado a nível de estratégia;
2. Exploração visual –estepasso prende-se com o trabalho de campo que visa a exploração das seis opções estratégicas explicadas no capítulo anterior a este, observando quais os fatores que devem ser eliminados, alterados ou criados;
3. Apresentação da estratégia visual –após a observação feita no trabalho de campo, é altura de construir o quadro estratégico. Devem ser também tidas em consideraçãoas opiniões dos seus clientes, dos clientes da concorrência e dos não-clientes;
4. Comunicação visual –compare o primeiro perfil estratégico e o último construído que já visa a criação de um oceano azul. Agora, já tem material suficiente para que não haja espaço para erros –aproveite

apenas as oportunidades com riscos mínimos e que lhe permitam implementar a estratégia renovada que criou.

A grande vantagem deste processo visual é ajudar as empresas a prever o futuro da empresa e a delinear o planeamento correspondente.

Os quatro passos para a visualização da estratégia

1. Consciencialização visual	2. Exploração visual	3. Apresentação da estratégia visual	4. Comunicação visual
<ul style="list-style-type: none"> . Compare o seu negócio com o dos seus concorrentes, concebendo o quadro estratégico da sua "situação actual". . Veja onde é que a sua estratégia precisa de mudar. 	<ul style="list-style-type: none"> . Vá para o terreno e explore as seis opções estratégicas que levam à criação de oceanos azuis. . Observe as vantagens distintivas de produtos e serviços alternativos. . Identifique quais os factores que deve eliminar, criar ou alterar. 	<ul style="list-style-type: none"> . Conceba o seu quadro estratégico "para o futuro", baseado nas observações levadas a cabo no terreno. . Obtenha reacções sobre os quadros estratégicos alternativos por parte dos seus clientes, clientes da concorrência e não clientes. . Utilize esse <i>feedback</i> para criar a melhor estratégia "futura". 	<ul style="list-style-type: none"> . Coloque os seus perfis estratégicos iniciais e finais numa única página, de forma a facilitar a comparação. . Apoie apenas os projectos e as acções operacionais que permitam à sua empresa colmatar as lacunas para implementar a nova estratégia.

Fonte: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée – *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora. 2008, p. 112. Figura 4-1.

Posto isto, os autores apresentam-nos três conceitos referentes a “tipos de negócio” das empresas: Pioneiro –Migrante –Colono (PMC)

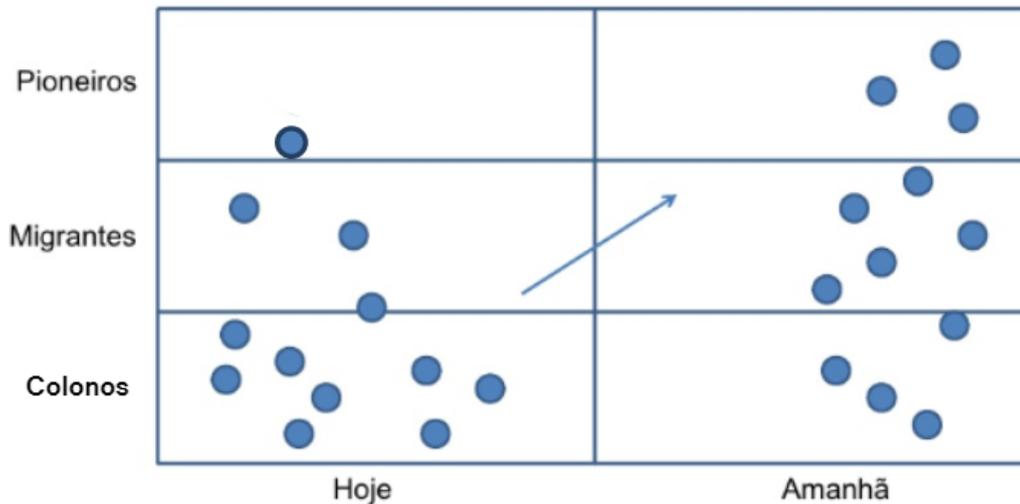
Todos os criadores de oceanos azuis acabam por ser pioneiros nas suas áreas. Pioneiros são definidos pelos autores como “negócios que oferecem um valor inquestionável. Estes são os estrategas de oceano azul e as fontes mais poderosas de crescimento.” Como facilmente se compreende, a sua curva de valor é bem diferente da curva da concorrência.

Outro conceito apresentado é o de colonos, que são “negócios cujas curvas de valor se ajustam às características básicas da indústria. São os negócios que imitam outros.”

Por último, temos o de migrantes, que são os intermédios, isto é, “expandem a curva de valor da indústria ao oferecer aos clientes mais por menos, mas não alteram o seu formato básico. São negócios que oferecem um valor melhor, mas não um valor inovador.” Podemos resumir dizendo que são os que se encontram entre os oceanos vermelhos e azuis.

Os autores usam um gráfico para que seja mais compreensível este movimento. Assim, considere também pertinente acrescentá-lo a esta crítica:

Testar o potencial de crescimento de um *portfolio* de negócios



Fonte: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée – *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora. 2008, p. 129. Figura 4-6.

Através da análise do gráfico, é fácil compreendermos que a tendência é que no futuro sejam cada vez mais os negócios pioneiros e migrantes e cada vez menos colonos. Se assim for, é com certeza uma boa notícia para os autores desta obra –as suas sugestões foram seguidas.

O capítulo seguinte debate-se com a questão da procura, mais especificamente, do “alcançar para além da procura existente.”

O objetivo deste princípio prende-se com a diminuição o risco de escala que se encontra associado, ao criarmos um novo mercado. Assim, a fim de minimizar este risco podem usar-se duas estratégias convencionais:

1. focalização no grupo de clientes já existentes;
2. afunilar a segmentação ainda mais “para abarcar as diferenças entre compradores.”

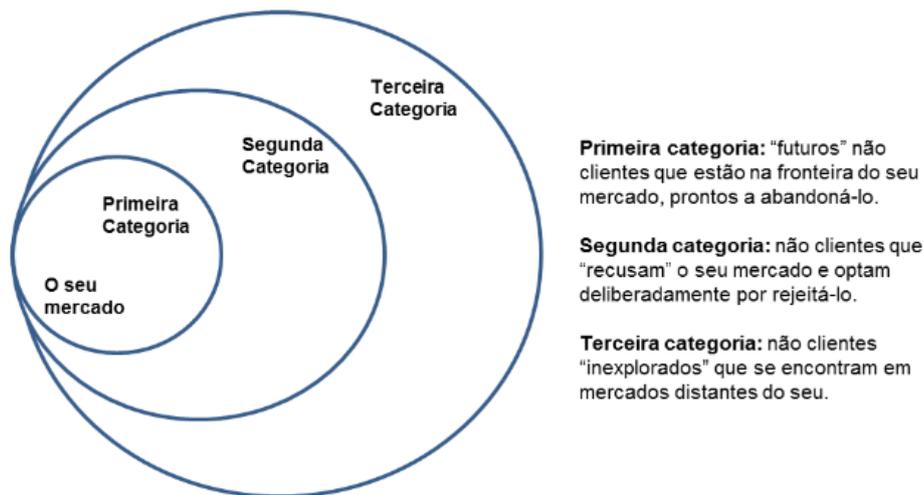
A lógica principal a ser seguida deve ser a dos não-clientes. Isto é, deve arranjar uma forma de se dirigir a um não-cliente, mas potencial cliente, indireta e subtilmente, criando perspetivas de necessidade –fazer com que uma pessoa comum queira comprar/adquirir o produto e fazer parte desse mercado. Em vez de “vendermos o nosso peixe” apenas a quem achamos que pode comprá-lo, vendemo-lo a quem nunca havia pensado nisso.

O grupo dos não-clientes pode ser dividido em três categorias:

1. clientes não muito certos, que apenas aderem de forma esporádica. Encontram-se preparados para abandonar o mercado, a não ser que lhes seja oferecido algo melhor. “Prêt a manger” conseguiu agregar clientes dando-lhes tudo aquilo que queriam e não tinham. Isto acabou por fortalecer as fraquezas da empresa, através da ênfase nos setores com mais dificuldade;
2. clientes que optam por rejeitar esse mercado (é preciso convencê-los com outras potencialidades diferentes das apresentadas). A empresa deve

- então modificar a sua estratégia, de modo a aceder a mercados anteriormente inacessíveis, normalmente baixando os preços ou a sua abordagem enquanto empresa (ou marca);
3. clientes que não estão perto (os inexplorados). É a categoria mais afastada da empresa. Nunca foram, de facto, potenciais clientes.

As três categorias de não clientes



Fonte: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée – *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora. 2008, p. 134. Figura 5-1.

As duas formas que tornam possível este aproximar dos antes não-clientes são:

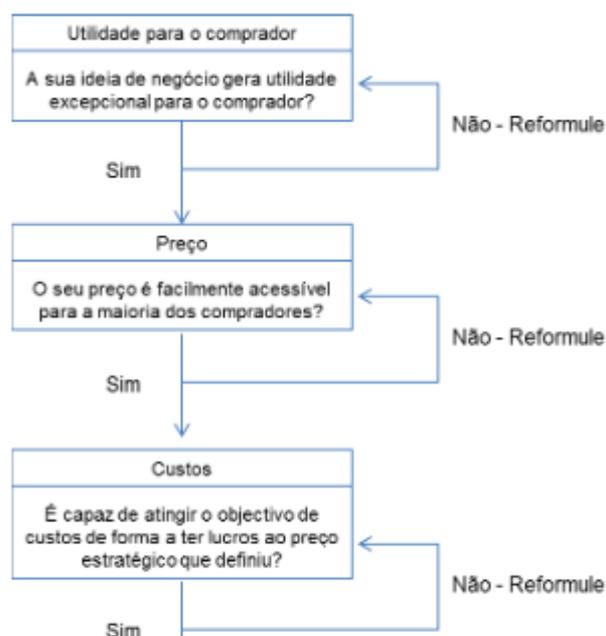
1. Analisar as semelhanças e fatores distintivos entre os três tipos diferentes de clientes das três acima explanadas. A partir daí, deve avaliar qual o tipo de clientes que queremos atrair, de acordo com a tipologia e lógica associadas à sua empresa (produto ou serviço);
2. Analisar as três categorias em conjunto e saber quais os pontos de contacto entre os três. Resulta em alguns casos em que o negócio é o mais abrangente e pretende englobar clientes de todas as categorias.

No sexto capítulo, e último desta terceira parte, os autores mostram-nos a próxima fase do processo da estratégia oceano azul. Essa fase passa por criar a sequência estratégica correta, a fim de alcançar o sucesso e minimizar o risco de negócio fracassado.



Fonte: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée – *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora. 2008, p. 150. Figura 6-1.

Sequência da estratégia oceano azu



Se as respostas forem afirmativas e conseguir seguir este modelo é porque a sua empresa está pronta para navegar em oceanos azuis.

Estes quatro pontos completam-se e, juntos, visam assegurar receitas para a empresa, garantir esse lucro e explorar o potencial da mesma.

Para compreender o primeiro ponto, as empresas devem seguir o mapa da utilidade do comprador, que aborda seis fases que, por sua vez são avaliadas ao longo de “seis alavancas da utilidade: os meios pelos quais as empresas podem criar utilidade excepcional para os compradores.

Mapa da utilidade do comprador

As seis etapas do ciclo da experiência dos compradores

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
	Compra	Entrega	Utilização	Acessórios	Manutenção	Eliminação
As seis alavancas da utilidade	Produtividade para o cliente					
	Simplicidade					
	Conveniência					
	Risco					
	Diversão e Imagem					
	Respeito pelo ambiente					

Fonte: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée – *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora. 2008, p. 154. Figura 6-2.

“Em cada etapa, os gestores podem fazer um conjunto de perguntas para avaliar a qualidade das experiências dos compradores”, conforme se pode visualizar no quadro seguinte.

Ciclo da experiência dos compradores

Compra	Entrega	Utilização	Acessórios	Manutenção	Eliminação
Quanto tempo demora a encontrar o produto necessário?	Quanto tempo se demora a receber o produto?	O produto requer formação ou ajuda técnica especializada?	São necessários outros produtos e serviços para que este produto funcione?	O produto requer manutenção externa?	A utilização do produto gera resíduos?
O local de compra é atractivo e acessível?	Até que ponto é difícil desempacotar e instalar o novo produto?	O produto é fácil de guardar quando não está a ser utilizado?	Se assim for, qual é o custo destes acessórios?	Qual o grau de facilidade de manutenção e actualização do produto?	Qual o grau de facilidade de eliminação do produto?
Até que ponto é seguro o ambiente da transacção?	A recepção do produto fica a cargo dos compradores? Se sim, qual é o custo e o grau de dificuldade dessa operação?	Qual o grau de eficácia das características e funcionalidades do produto?	Quanto tempo se demora a obtê-los?	Qual é o custo da manutenção?	Existem questões jurídicas ou ambientais a ter em conta para a eliminação segura do produto?
Com que rapidez se consegue fazer a compra?		O produto ou serviço oferece muito mais potência ou opções do que as requeridas pela média dos utilizadores? Tem funcionalidades a mais?	Que incómodos podem causar?		Qual o custo da eliminação?
			Qual é o grau de facilidade para os obter?		

Fonte: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée – *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora. 2008, p. 155. Figura 6-3.

Uma das questões que mais importa é a atribuição de um preço estratégico, ou seja, um preço que alicie a curiosidade dos clientes ou potenciais clientes, mas que também assegure que tenham poder de compra para o adquirir.

Dois passos devem ser seguidos:

1. “Identificar o corredor de preços do grupo” –quando um cliente decide adquirir um produto, normalmente, avalia sempre os vários preços que o caracterizam consoante a marca, empresa, serviço, etc..Então, se pretende marcar um preço estratégico, esteja atento a esse processo de análise por parte do cliente, seja sensível a isso.
2. “Especificar um nível de preços dentro do corredor de preços” –aqui, as empresas devem ter em atenção a proteção da identidade do serviço ou produto, bem como os recursos que possui para o produzir. É neste passo que a empresa define qual o preço do seu produto dentro do “corredor de preços” tentando não despertar a concorrência para uma possível imitação do produto ou serviço.

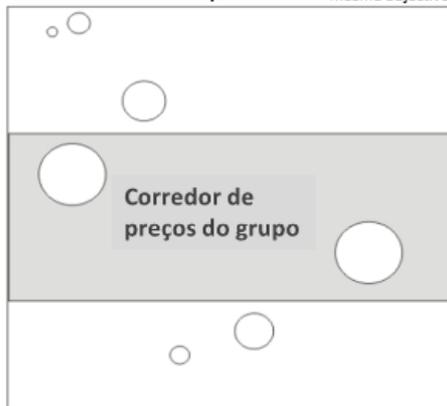
O corredor de preços do grupo

Primeiro passo:

Identificar o corredor de preços do grupo

Três tipos de produtos/serviços alternativos:

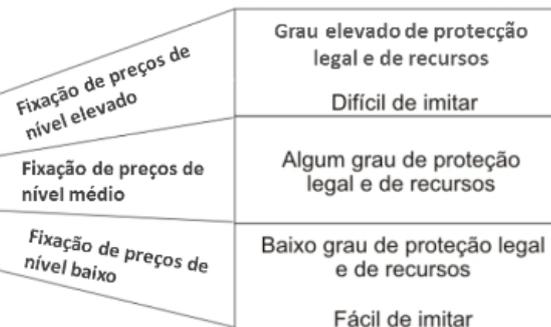
Mesmo formato	Formato diferente, mesma função	Formato e funções diferentes, mesmo objectivo
---------------	---------------------------------	---



O tamanho dos círculos é proporcional ao número de compradores que o produto/serviço atrai

Segundo passo:

Especificar um nível de preços dentro do corredor de preços



Fonte: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée – *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora. 2008, p. 162. Figura 6-5.

Quanto à fase seguinte da sequência estratégica, que se prende com a gestão de custos, Kim e Mauborgne explicam que, para conquistar o lucro, as empresas devem ter em atenção o tal preço estratégico, previamente definido, e deduzir a margem de lucro que pretendem atingir.

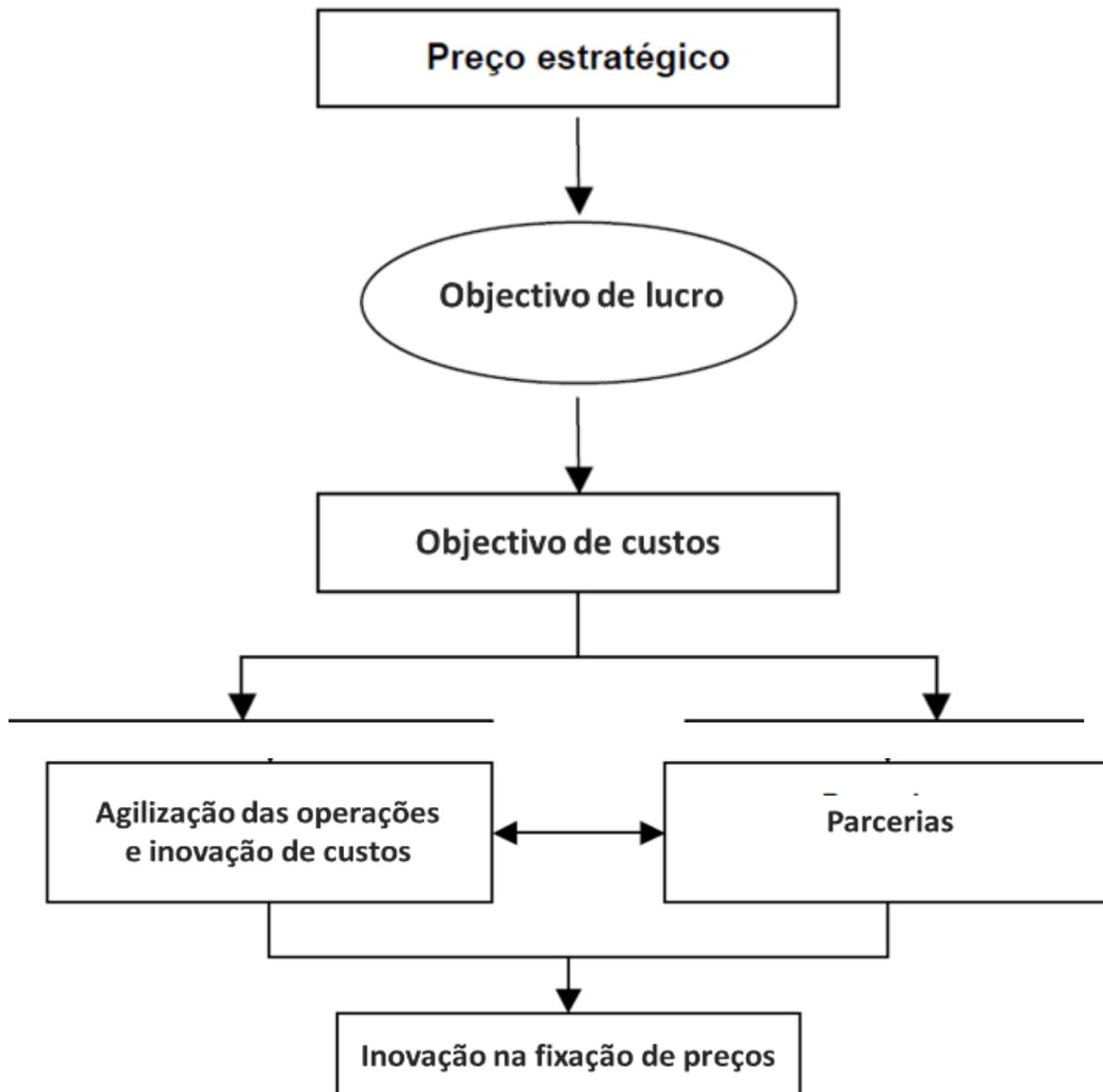
“Se as empresas não pesquisarem minuciosamente as possíveis formas de atingir criativamente o seu objectivo de custos, (...), e se cederem ao atalho tentador de aumentar o preço estratégico ou reduzir a utilidade para o consumidor, deixarão de estar no caminho das águas azuis lucrativas.”

A fim de cumprir o seu objetivo relativamente aos custos, os autores sugerem três pontos fundamentais que deve seguir na sua empresa:

1. Agilização das operações e inovação de custos;
2. Parcerias;
3. Inovação na fixação de preços.

Através da sua utilização, a inovação com valor geralmente maximiza o lucro, como é apresentado na figura seguinte.

Modelo de lucro da estratégia oceano azul



Fonte: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée – *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora. 2008, p. 172. Figura 6-6.

Finalmente, a quarta fase da sequência estratégica prende-se com a adoção do produto, serviço, ideia, etc..“

Nem mesmo um modelo de negócios imbatível poderá ser suficiente para garantir o sucesso comercial de uma ideia oceano azul.” Há que ter, de facto, cuidado, para que a sua ideia seja aceite por todos. Assim, há três grupos com os quais deve ter em especial atenção.

O primeiro são os seus colaboradores. Se estes não estiverem satisfeitos, não se sentirem reconhecidos ou mesmo parte do assunto, poderão não se aperceber das ameaças a que podem estar sujeitos se não desempenharem o

seu trabalho ou se não se esforçarem para que o oceano azul seja aceite e um sucesso.

O segundo são os parceiros de negócios. Mais importante ainda, talvez, do que a satisfação dos colaboradores, é a satisfação dos seus parceiros de negócio. Se faz uma parceria com alguém para construir um negócio, tem que se certificar que essa parceria não vai sair prejudicada por alguma quebra de receitas, ou qualquer outro motivo.

O último grupo é o público em geral. Se a ideia for demasiado inovadora, complexa, ou se quebrar grande parte dos cânones sociais estabelecidos, pode não ser bem recebida pelo público. Após ter estes grupos em atenção, devem ser criadas as condições requeridas para a adoção do seu negócio.

Posto esta explicação dos quatro passos da sequência estratégica correta, a empresa deve conseguir integrá-los num só –indicador da ideia de oceano azul –pois só assim conseguirá atingir o total sucesso comercial.

Assim termina esta parte da obra Estratégia Oceano Azul, deixando o caminho aberto para a seguinte –a implementação da mesma.

Parte II – Ideias

1. Devemos tentar sempre fazer a escolha certa de negócio.
2. Os autores apresentam seis opções estratégicas para o ajudar nesta escolha.
3. Para se afastar da corrente vermelha, deve construir um processo de planeamento estratégico.
4. Deve tentar atingir os anteriormente não-clientes.
5. Para mais facilmente chegar ao oceano azul, deve seguir a certa sequência estratégica.

Parte III

Implementar a Estratégia Oceano Azul

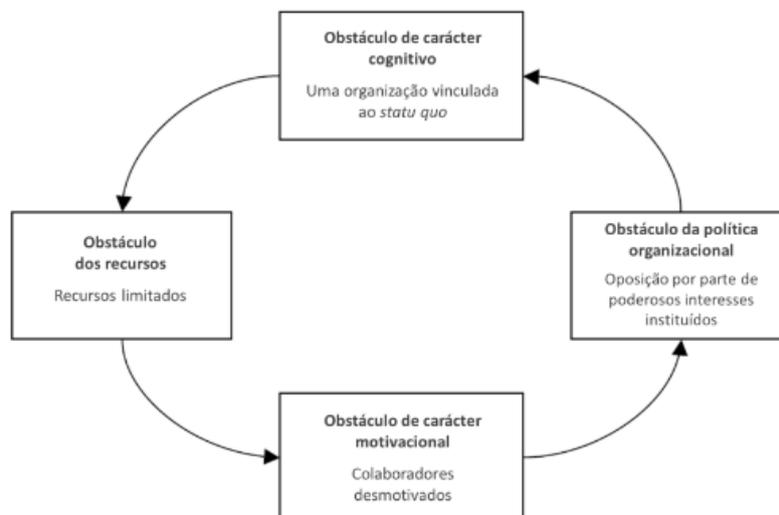
A terceira e última parte desta obra está dividida em três capítulos:

7. Ultrapassar os principais obstáculos organizacionais;
8. Incluir a implementação na estratégia;
9. Conclusão: A sustentabilidade e a renovação da Estratégia Oceano Azul.

O sétimo capítulo começa por nos dizer que, após a exploração e desenvolvimento da estratégia oceano azul, chega a hora de a implementar na empresa.

A implementação da estratégia oceano azul é mais complicada do que a do vermelho, apresentando vários obstáculos a nível organizacional. Como os autores explicam, “(...) a estratégia oceano azul representa uma ruptura marcante com o status quo, pois assenta numa transição da convergência para a divergência nas curvas de valor, a custos mais baixos. Essa ruptura torna a implementação mais difícil.”

Os quatro obstáculos organizacionais à implementação da estratégia



Fonte: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée – *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora. 2008, p. 187. Figura 7-1.

Para conseguir vencer estes obstáculos, os autores sugerem que as empresas sigam a liderança ponto de viragem. Este ponto “assenta na percepção de que, em qualquer organização, é possível concretizar mudanças fundamentais rapidamente quando as convicções e as energias de um grupo importante criam um movimento epidémico direccionado para uma ideia. A chave para desencadear um movimento epidémico é a concentração e não a dispersão.” O exemplo dado é o do desempenho de um chefe da Polícia de Nova Iorque que, contra tudo e todos, transformou a cidade na mais segura dos Estados Unidos. O que mais importa aqui é ter um grupo que siga a mesma corrente, que esteja motivado, que saiba trabalhar com o que tem, ainda que não seja muito, que esteja concentrado num objetivo comum e que faça tudo para o conseguir.

Relativamente ao primeiro obstáculo, o que importa é que os funcionários percebam que não são números. Os autores defendem que os empregados devem ser confrontados com as duras realidades, para que consigam perceber o que têm de ultrapassar; há uma necessidade de mudança de mentalidades, “que seja internamente estimulada pela iniciativa própria dos colaboradores.”

Mais ainda do que mostrar aos empregados essas duras realidades, que muitas das vezes já são conhecidas, é importante que os chefes e superiores as conheçam também. A mudança, para ser posta em prática, tem que ter um líder. Na grande maioria das vezes, os superiores tendem a “fechar os olhos” às dificuldades e realidades. Quando, por fim, se deparam com elas, nem querem acreditar que, de facto, os seus funcionários as enfrentem diariamente só aí admitem a necessidade de mudança.

Outra forma de motivar e acelerar a mudança é conhecer os clientes. “(...) não há nada que substitua o contacto com os clientes insatisfeitos e poder ouvi-los directamente.”

Quanto ao segundo obstáculo, uma forma de o ultrapassar é através de três fatores principais. São eles:

- a. Pontos quentes –são aqueles que não gastam muitos recursos, apesar de um enorme potencial de lucro;
- b. Pontos frios –ao contrário dos quentes, são aqueles que gastam muitos recursos, mas que não criam tanto impacto e lucro;
- c. Negociação –pegue nos recursos em excesso de umazona pelos de outra zona para que não haja faltas de qualquer tipo.

Para conseguir motivar os seus funcionários, e tal como já foi referido, há que ter uma “estratégia de motivação em massa”, ou seja, não podem ser apenas motivados os funcionários com cargos inferiores, há sempre a necessidade de um líder. Para ultrapassar obstáculos, a empresa tem que estar unida, os esforços devem ser reunidos de modo a que todos trabalhem para cumprir o mesmo objetivo.

Finalmente, o último obstáculo é ultrapassado se se seguirem dois fatores fundamentais:

1. “Alavancar os anjos e silenciar os demónios” –isto significa, simplesmente, saber definir quem são os nossos “amigos”, ou seja, quem nos apoia, e quem está contra nós. Se o soubermos, a política organizacional torna-se muito mais fácil de implementar;
2. “Garanta um conselheiro” –é sempre bom ter um conhecedor confiável do terreno, que o saiba informar sobre o que se passa dentro e fora da empresa, que saiba completar o primeiro fator aqui referido, ou seja, que saiba de antemão quem vai ou não apoiá-lo.

Como conclusão, W. Chan Kim e Renée Mauborgne afirmam se deve desafiar o pensamento convencional e que “a teoria do convencional assenta na transformação dos grupos” que, por sua vez exigem recursos abundantes. Por oposição existe a liderança do ponto de viragem que consiste em transformar os extremos utilizando menos recursos e sendo mais rápida na conquista de resultados na implementação de uma nova estratégia. “... amudança é

concretizável através da alavancagem da liderança do ponto de viragem. Ao abordar conscientemente os obstáculos à implementação da estratégia e ao concentrar-se nos factores de influência desproporcionada, pode também derrubá-los e realizar uma mudança estratégica. Não siga a sabedoria convencional.”

O que destaca a liderança do ponto de viragem é o facto de se concentrar primeiro na mudança dos postos superiores para, assim, estes influenciarem os mais inferiores a remar na mesma direcção do oceano azul, como se pode verificar na figura seguinte.

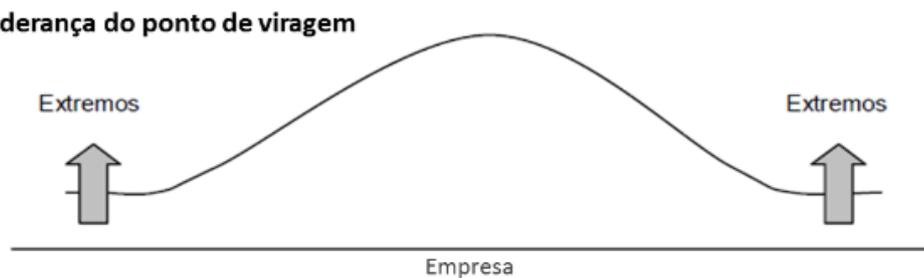
Sabedoria convencional versus Liderança do ponto de viragem

Sabedoria convencional



A teoria da mudança organizacional assenta na transformação do grupo. Assim os esforços de mudança concentram-se em convencer o grupo, exigindo recursos abundantes e objectivos de longo prazo.

Liderança do ponto de viragem



Para mudar o grupo, concentra-se nos extremos – pessoas, acções e actividades que exercem uma influência desproporcionada sobre o desempenho, para atingir uma mudança estratégica rapidamente e a baixo custo.

Fonte: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée – *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora. 2008, p. 209. Figura 7-3.

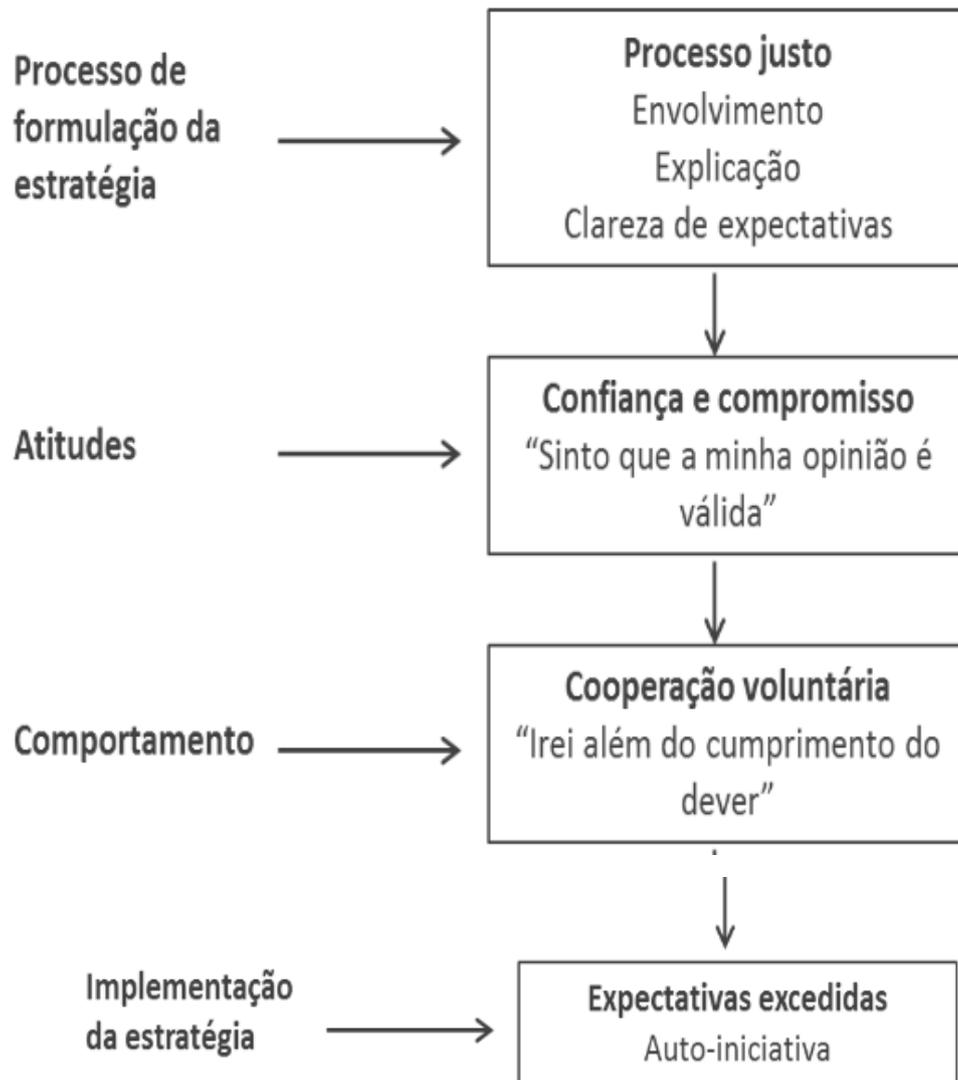
No oitavo capítulo é explorada a inclusão da implementação na estratégia em si, tal como o nome do mesmo indica.

Um dos pontos que é referido neste capítulo como de extrema importância é a preocupação com as atitudes, mentalidades e comportamentos dos trabalhadores da empresa. “A mente e o coração de todos devem estar alinhados com a nova

estratégia, para que –ao nível individual –a acolham espontaneamente, estando dispostos a ir além da implementação obrigatória e a cooperar voluntariamente para a sua realização.”

Para que esta implementação tenha sucesso é muito importante que todos os colaboradores da empresa sintam que estão envolvidos num ambiente justo, isto é, sem que existam preferências, tanto a nível de recompensas como de punições. Os autores chamam-lhe “a teoria do processo justo”. Esta teoria comprova aquilo que acabámos de referir: se o processo de implementação da estratégia oceano azul for conhecido, na íntegra, por todos os trabalhadores/funcionários/parceiros de uma empresa, então eles não se sentirão postos de parte e mais facilmente colaborarão para chegar ao sucesso dessa estratégia. Acrescenta-se mais uma imagem retirada da obra aqui em estudo para uma melhor compreensão do assunto:

Como o processo justo influencia as atitudes e o comportamento



Fonte: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée – *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora. 2008, p. 215. Figura 8-1.

Este processo é composto por três pontos que se interligam e completam:

1. Envolvimento –explica-se pela inclusão de todos nas decisões estratégicas da empresa. Resulta num maior compromisso e dedicação também por parte de todos os intervenientes;
2. Explicação –é a fase de compreensão, isto é, exige que todos aqueles que tomaram partido das decisões as compreendem. Resulta num ambiente de confiança mútua;
3. Clareza de Expectativas –tudo tem que ser bem explícito. Sem rodeios nem sentidos nas entrelinhas, as regras e objetivos devem ficar claras desde o início para todos. Resulta numa rápida e eficaz implementação estratégica.

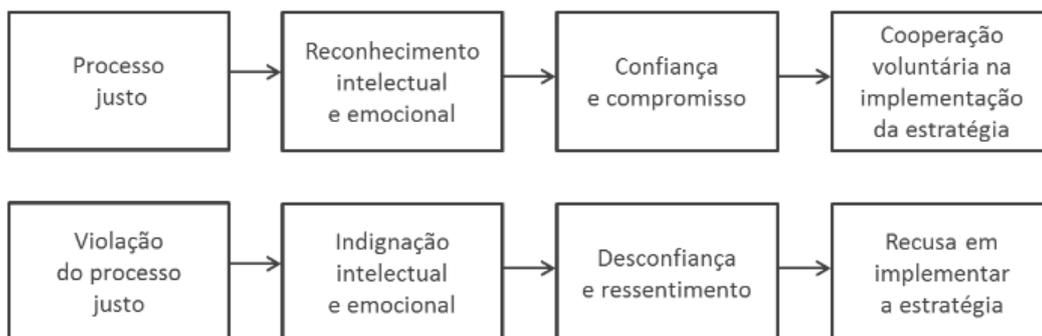
A importância deste processo prende-se, principalmente, com dois níveis diferentes de fatores

1. Emocional – não há nenhum ser humano que consiga passar sem reconhecimento. O facto de o aceitarem, ouvirem e compreenderem faz com que o ser humano se sinta muito mais realizado, o que o afetará tanto a nível profissional como pessoal;
2. Intelectual – há também uma necessidade iminente de um reconhecimento a nível de conhecimento. Ao ser aberta a discussão, ao serem escutadas as opiniões de todos, aumenta-se o grau de conhecimento entre todos, o que acaba, também, por realizar o ser humano, tal como no ponto anterior, tanto a nível profissional como pessoal.

“Quando as pessoas se sentem reconhecidas pelo seu mérito intelectual, mostram-se dispostas a partilhar aquilo que sabem; com efeito, sentem-se motivadas para impressionar e confirmar a expectativa em torno do seu valor intelectual, tomando a iniciativa de sugerir ideias e partilhar conhecimentos. Da mesma forma, quando as emoções de cada um são tidas em conta, todos se sentem emocionalmente ligados à estratégia e motivados para darem o seu melhor.”

Este processo facilita em muito a estratégia do oceano azul (e qualquer outra também) visto que, quando um trabalhador sente que é reconhecido e que a sua opinião é tida em conta, bem como a dos seus colegas, mesmo que essa opinião não seja posta em prática ou que não concorde com a política definida, vai apoiá-la. Se for necessário sacrificar a sua opinião para o sucesso da empresa onde trabalha, se esta aplicar o processo justo, o trabalhador vai compreender e trabalhar ainda com mais motivação, conforme ilustrado na imagem seguinte.

As consequências, ao nível da implementação, da presença ou ausência de um processo justo na elaboração da estratégia



Fonte: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée – *A Estratégia Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual Editora. 2008, p. 225. Figura 8-2.

Por último, Kim e Mauborgne concentram-se na última fase – a sustentabilidade e rentabilidade da estratégia oceano azul.

É-nos apresentado um problema relativamente à estratégia oceano azul –a imitação. Será passível de acontecer? Os autores apresentam uma série de barreiras à imitação da estratégia:

Barreiras à imitação da estratégia oceano azul

- A inovação com valor não faz sentido para a lógica convencional de uma empresa.
- A estratégia oceano azul pode entrar em conflito com a imagem de marca de outras empresas.
- Monopólio natural: normalmente, o mercado não consegue comportar um segundo interveniente.
- As patentes e autorizações legais bloqueiam a imitação.
- Grandes volumes criam uma rápida vantagem em termos de custos para o inovador com valor, desencorajando os seguidores a entrar no mercado.
- As externalidades de rede desincentivam a imitação.
- A imitação exige frequentemente mudanças de cariz político, operacional e cultural.
- As empresas que criam inovação com valor obtêm maior notoriedade da marca e um conjunto de clientes leais que tendem a rejeitar imitadores.

Fonte: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée –A Estratégia Oceano Azul –Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Lisboa: Actual Editora. 2008, p. 230. Figura 9-1.

No entanto, a imitação não é impossível, por isso há que ter cuidado para não se afundar em oceanos vermelhos. O grande objetivo de W. Chan Kim e Renée Mauborgne com esta obra é, simplesmente, apresentar esquemas, ferramentas, princípios, etc., que o ajudem a si e à sua empresa, já existente ou não, a abandonar de vez o vermelho. Só o azul pode ser sinónimo de vitória.

Parte III – Ideias

1. A motivação e a confiança de todos os funcionários são essenciais em qualquer empresa.
2. A implementação da estratégia oceano azul é mais eficaz se esta for conhecida por todos, desde os chefes superiores até aos funcionários em cargos mais baixos.
3. O processo justo é fundamental para que os colaboradores da empresa se sintam reconhecidos, tanto a nível emocional como intelectual.
4. Embora seja complicado, é possível que uma estratégia oceano azul seja imitada.

Impacto

A Estratégia Oceano Azul, como já foi até referido, é um livro extramente técnico e que se dirige, principalmente, a gestores. Numa linguagem não tão acessível a um leitor comum, W. Chan Kim e Renée Mauborgne expõem a sua teoria de como vencer a concorrência, tornando-a irrelevante, como forma de vingar no mercado.

Ao longo de três partes, constituídas por nove capítulos, é explicada a teoria e esta é posta em prática sob a forma de variadíssimos exemplos de empresas que conseguiram ser pioneiras nas suas áreas, criando oceanos azuis em detrimento dos vermelhos. Numa obra onde abundam os gráficos, imagens e tabelas, há que saber analisá-las e compreender bastante sobre gestão para que os leitores, se assim o entenderem e se for do seu interesse profissional, as consigam pôr em prática.

A obra aqui em análise foi considerada como o grande livro de gestão da primeira década do século XXI e os seus autores são aclamadíssimos por isso. É um livro extremamente elogiado pela crítica, tanto norte-americana como internacional.

De entre os vários prémios que tanto os autores como a obra receberam, são de destacar:

- considerado o número 1 de Strategy Book, em 2005;
- a Amazon colocou-o no “Top Ten Business Books”, também em 2005;
- ambos os autores foram premiados com o “World Business Thinkers”, em 2011.

Se tem uma empresa e quer sair da rede vermelha que o faz combater com os seus concorrentes e vingar sozinho, este é o livro a ter na cabeceira para uma leitura profunda.

“A Estratégia Oceano Azul é um livro notável pela sua clareza e implicações práticas. Constitui uma leitura indispensável para todos os executivos que pretendam romper com as formas tradicionais de gerir o seu negócio, identificando estratégias inovadoras de criação de valor.”

Principais Conclusões

W. Chan Kim e Renée Mauborgne apresentam-nos na sua obra o modo de vencer num mundo cada vez mais competitivo como é o comercial e empresarial.

Aquilo que era suficiente há uns tempos atrás, já não o é agora; a ideia de que, para vingar, era necessário correr atrás da concorrência é agora antiquada e está ultrapassada.

Aquilo que realmente importa é conseguir criar novos espaços de mercado, explorar o inexplorado, atrair os clientes que, até aí, eram “não-clientes”.

As estratégias outrora usadas tornam-se, também elas, desatualizadas, dando lugar a novas formas de pensar e ver o mundo dos negócios. “A Estratégia Oceano Azul” ensina-nos a singrar por entre as atuais dificuldades que os empresários, no geral, enfrentam aquando da criação da sua marca ou empresa.

Embora de uma forma complexa e não dirigível ao público no geral, W. Chan Kim e Renée Mauborgne explicam-nos como o fazer de forma sublime.

Bibliografia

KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée –A Estratégia Oceano Azul –Comocriar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Lisboa: Actual Editora. 2008.

Webgrafia

<http://www.blueoceanstrategy.com/>

http://www.gaussconsulting.com.br/imagens/A_estrategia_do_oceano_azul.pdf

<http://www.insead.edu/blueoceanstrategyinstitute/home/index.cfm>

<http://www.insead.edu/home/>

<http://www.slideshare.net/millorb11/resumo-de-a-estrategia-oceano-azul>

<http://www.thinkers50.com/home>

Todos os sites supramencionados foram consultados entre os dias 27 de junho e 16 de julho de 2012.

INOVA CONSULTING

conteúdos

Estudos e Relatórios de Pesquisa:

futuro, prospectiva e
foresight
drivers &
megatendências
tendências
comportamentais
tendências de negócio
tendências setoriais
insights de negócio

Conteúdos Acadêmicos e

Empresariais

Futuro, Tendências, Inovação:

artigos
papers
apresentações
livros
críticas literárias
research notes

consultoria

Futuro e Tendências

futuro, prospectiva e
foresight aplicado à
estratégia de negócio
predições e timelines
tradução e aplicação de
tendências no negócio
gestão por cenários e
mapeamento de
realidades futuras
trend maps & visão
2020

Inovação

mindset inovador
criação, construção e
disseminação
corporativa de
programas de cultura e
gestão da inovação
inovação estratégica,
modelos e projetos de
inovação
empreendedorismo
corporativo
design thinking aplicado
à gestão
criatividade e ideation
geração de insights

educação – INOVA BUSINESS SCHOOL

MBA Executivo e Pós-MBA

trendsinnovation
design thinking
storytelling
criatividade e ideation
empreendedorismo
branding
negócios digitais e
mídias sociais

Palestras

futuro: visão 2050
design thinking action
lab
criatividade e estímulo
criativo
tendências e insights
para negócios
storytelling
ferramentas e
metodologias para
conhecer o futuro e as
tendências

Programas In Company

observatório de
tendências
branding
storytelling
empreendedorismo
corporativo
inovação estratégica
criatividade e design
thinking
audit e desenvolvimento
de competências de
inovação

Master

pesquisa de tendências e
gestão da inovação



INOVA
CONSULTING



contato@inovaconsulting.com.br
www.inovaconsulting.com.br

