



Janela Emergência & Inovação- Corrente McGill e Blue Ocean Strategy



Discentes:

Carlos Rodrigues nº 60630

Horvanda Marreiros nº 56866

Matilde Campelo nº 60764

Miguel Correia nº 57609

Miguel Costa nº 63847

Ricardo Cachide nº 61935

Docente:

Professor Doutor António Sousa



| | |
|--|---|
| 1. Introdução | 3 |
| 2. Descrição e Caracterização da Corrente Estudada | 3 |
| 2.1 Enquadramento e Raízes | 3 |
| 2.2 Evolução Temporal | 4 |
| 2.3 Conceitos Base e Características-Chave | 5 |
| 2.4 Instrumentos e Aplicações | 6 |
| 3. Discussão Final | 7 |
| 3.1 Análise Crítica | 7 |
| 3.2 Síntese e Reflexão | 8 |
| Conclusão | 9 |
| 4. Bibliografia | 9 |



1. Introdução

O pensamento estratégico tem uma longa trajetória, evoluindo de práticas militares para ferramentas essenciais no contexto empresarial contemporâneo. A transição dos conceitos de planeamento, alocação de recursos e antecipação de cenários para o mundo corporativo reflete a necessidade de estruturas adaptativas e inovadoras que respondam aos desafios das organizações modernas.

Este relatório aborda o conceito de **Janela Emergência & Inovação**, explorando duas correntes estratégicas complementares: a **Corrente McGill**, liderada por Henry Mintzberg, que destaca a importância das estratégias emergentes como uma resposta dinâmica e adaptativa à incerteza; e a **Blue Ocean Strategy**, de Kim e Mauborgne, que propõe a criação de mercados inexplorados como solução disruptiva à competição direta.

O trabalho procura analisar, de forma crítica e fundamentada, a evolução histórica, os conceitos-chave, e a aplicação prática destas correntes no ambiente empresarial. Utiliza uma metodologia de revisão bibliográfica robusta, suportada por exemplos de casos práticos que ilustram a relevância das abordagens.

2. Descrição e Caracterização da Corrente Estudada

2.1 Enquadramento e Raízes

O pensamento estratégico nasceu no contexto militar, com obras como *A Arte da Guerra* de Sun Tzu (séc. VI a.C.) e *Da Guerra* de Carl von Clausewitz (séc. XIX). Estes textos clássicos destacavam elementos como o planeamento, a antecipação e a importância da inteligência para alcançar vitórias em cenários de incerteza. A transposição desses conceitos para o mundo empresarial no século XX resultou na criação de ferramentas como a **Análise SWOT** (Andrews, 1965) e a **Matriz BCG** (Henderson, 1970), concebidas para apoiar decisões estratégicas em contextos de estabilidade económica.

Contudo, as rápidas transformações tecnológicas, sociais e económicas das últimas décadas tornaram os modelos rígidos insuficientes. A necessidade de abordar a incerteza e a complexidade conduziu ao desenvolvimento de abordagens mais dinâmicas, como a **Corrente McGill**, liderada por Henry Mintzberg, e a **Blue Ocean Strategy**, de Kim e Mauborgne. Ambas sublinham a



importância de uma abordagem estratégica que priorize a flexibilidade, a inovação e a criação de valor em mercados disruptivos.

Falácias do Planeamento Estratégico (Mintzberg):

Mintzberg criticou as limitações dos modelos tradicionais, destacando três falácias centrais que comprometem a eficácia do planeamento estratégico:

- **Falácia da Previsão:** Assumir que o futuro pode ser completamente previsto, ignorando a volatilidade do mercado.
- **Falácia do Desapego:** A crença de que a estratégia pode ser planeada separadamente da execução, desconsiderando o papel da intuição e da criatividade.
- **Falácia da Formalização:** Depender excessivamente de processos estruturados, o que leva à perda de flexibilidade e à estagnação da inovação.

Por outro lado, a Blue Ocean Strategy apresenta um rompimento com a lógica tradicional da competição direta, focando-se na criação de novos mercados ("oceanos azuis") em vez de competir em mercados existentes ("oceanos vermelhos").

2.2 Evolução Temporal

A evolução das abordagens estratégicas ao longo das décadas ilustra como as organizações têm adaptado as suas práticas para responder a mudanças rápidas no ambiente empresarial:

- **Décadas de 1960 e 1970:** Foi uma era marcada por estabilidade económica, permitindo a utilização de ferramentas analíticas, como a SWOT e a Matriz BCG. Estas ferramentas ajudaram as organizações a avaliar as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sendo ideais para contextos previsíveis.
- **Década de 1980:** Este período trouxe uma disrupção significativa. Mintzberg desafiou a rigidez do planeamento estratégico tradicional, introduzindo as **estratégias emergentes**, que defendem a adaptação e o aprendizado contínuo em resposta a ambientes dinâmicos. Em paralelo, Porter introduziu conceitos como as forças competitivas e as vantagens competitivas, enfatizando o posicionamento estratégico.
- **Década de 1990:** Prahalad e Hamel enfatizaram as competências centrais como elementos distintivos para a criação de vantagem competitiva sustentável. Adicionalmente, Christensen introduziu a ideia de **inovação disruptiva**, sublinhando como novas tecnologias poderiam transformar indústrias estabelecidas.



- **2005 em diante:** Kim e Mauborgne, com a Blue Ocean Strategy, consolidaram uma abordagem focada na criação de valor em mercados completamente novos, oferecendo uma alternativa à competição feroz nos mercados existentes.

2.3 Conceitos Base e Características-Chave

Estratégias Emergentes (Mintzberg):

As estratégias emergentes, tal como conceptualizadas por Mintzberg, são caracterizadas pela sua natureza adaptativa e pela sua capacidade de emergir espontaneamente em resposta às condições do ambiente. Contrariamente às estratégias deliberadas, que seguem um plano definido, as emergentes não resultam de uma intenção prévia, mas de processos dinâmicos e interativos dentro da organização.

- **Flexibilidade e Resiliência:** A capacidade de adaptação rápida a mudanças no ambiente externo é uma característica central. Estas estratégias permitem às organizações responderem eficazmente a eventos inesperados e aproveitarem oportunidades que não estavam inicialmente previstas.
- **Aprendizagem Organizacional:** As estratégias emergentes promovem um ciclo contínuo de feedback, onde as lições extraídas das operações diárias são incorporadas no desenvolvimento estratégico. Este processo permite a correção de rotas e a melhoria incremental.
- **Exemplo Prático:** A Zara exemplifica esta abordagem ao basear o seu modelo de negócios em ciclos de produção rápidos e no feedback constante dos consumidores. Este método permite que a empresa ajuste as suas colecções em tempo real, mantendo-se relevante num mercado altamente competitivo.

Blue Ocean Strategy (Kim e Mauborgne):

A Blue Ocean Strategy, em contrapartida, desafia a lógica competitiva tradicional, propondo a criação de mercados inexplorados onde as regras são redefinidas. Este conceito vai além da adaptação ao status quo, promovendo a disrupção através da inovação de valor.

- **Inovação de Valor:** A essência desta estratégia está na combinação de diferenciação e redução de custos, oferecendo soluções únicas que criam novos segmentos de mercado.
- **Eliminação da Concorrência Direta:** Ao criar novos mercados ("oceanos azuis"), as empresas deixam de competir diretamente com os seus pares em mercados saturados ("oceanos vermelhos").



- **Exemplo Prático:** A Netflix ilustra este conceito ao introduzir um modelo de subscrição digital para o consumo de entretenimento. Este movimento transformou completamente o mercado, criando uma nova categoria que eliminou a dependência de formatos físicos e da programação televisiva tradicional.

2.4 Instrumentos e Aplicações

Estratégias Emergentes:

Os instrumentos que sustentam as estratégias emergentes são desenhados para maximizar a capacidade de resposta e aprendizagem dentro da organização:

- **Processos Iterativos:** Estes ciclos de experimentação, validação e adaptação são fundamentais para a correção de rotas e para a resposta a mudanças imprevistas. A experimentação permite à organização testar ideias em pequena escala antes de expandi-las.
- **Cultura de Autonomia:** Para que as estratégias emergentes funcionem, as organizações precisam de fomentar uma cultura que valorize a autonomia e a iniciativa individual. Este ambiente facilita a geração de ideias e a capacidade de reagir rapidamente.
- **Exemplo:** A Bosch utiliza startups internas para explorar oportunidades em novos mercados, como o agronegócio. Este modelo permite que a empresa teste conceitos antes de realizar investimentos significativos.

Blue Ocean Strategy:

A implementação da Blue Ocean Strategy requer ferramentas específicas que auxiliem na identificação de novas oportunidades de mercado:

- **Canvas de Estratégia:** Esta ferramenta visual permite mapear os elementos que compõem o mercado atual, identificando áreas que podem ser eliminadas, reduzidas, elevadas ou criadas para gerar inovação de valor.
- **Matriz de Valor:** Focada nos atributos essenciais do mercado, esta matriz ajuda as empresas a repensarem as suas ofertas, introduzindo elementos que criem valor único.
- **Exemplo:** A Amazon utilizou o Canvas de Estratégia para identificar a necessidade de dispositivos domésticos inteligentes, resultando no lançamento do Echo, um produto que redefiniu o mercado de assistentes virtuais.



3. Discussão Final

A "**Janela Emergência & Inovação**" representa um conceito central no panorama estratégico contemporâneo, destacando-se pela sua capacidade de reunir dois pilares fundamentais da gestão estratégica: a flexibilidade e a adaptabilidade das **estratégias emergentes** e a visão transformadora e disruptiva da **Blue Ocean Strategy**. Estas abordagens são particularmente relevantes em ambientes caracterizados por volatilidade, complexidade e incerteza, permitindo às organizações não apenas reagirem aos desafios, mas também moldarem o futuro através da inovação.

Flexibilidade Organizacional e Agilidade Estratégica:

As **estratégias emergentes**, conforme defendidas por Mintzberg, são indispensáveis para empresas que operam em ambientes de constante transformação. Estas estratégias, ao priorizarem a adaptação rápida e a aprendizagem contínua, permitem que as organizações mantenham a sua relevância e competitividade mesmo em condições de elevada imprevisibilidade. No entanto, a eficácia destas estratégias depende de uma execução bem estruturada, que evite a degeneração em desorientação ou miopia estratégica. Isto implica que a flexibilidade seja equilibrada com uma visão clara de longo prazo, garantindo que a resposta a mudanças imediatas não comprometa o potencial de crescimento sustentável.

Inovação Disruptiva e Reconfiguração de Mercados:

Por outro lado, a **Blue Ocean Strategy** proporciona uma abordagem visionária que ultrapassa os limites da competição tradicional. Focada na criação de novos espaços de mercado através da inovação de valor, esta estratégia oferece às empresas a possibilidade de se libertarem das restrições impostas pelos mercados saturados. Ao combinar diferenciação com baixos custos, a Blue Ocean Strategy reposiciona as empresas como líderes em territórios inexplorados, redefinindo os padrões da indústria e eliminando a relevância da concorrência direta. Contudo, este modelo exige um elevado nível de compromisso organizacional, tanto em termos de recursos como de capacidade de execução, o que pode ser desafiante para empresas com estruturas rígidas ou recursos limitados.

3.1 Análise Crítica

Embora ambas as abordagens apresentem vantagens significativas, elas não estão isentas de limitações que precisam de ser cuidadosamente ponderadas pelas organizações antes de serem implementadas:



Estratégias Emergentes:

- **Vantagens:** As estratégias emergentes são particularmente eficazes em mercados dinâmicos e imprevisíveis, oferecendo flexibilidade e resiliência às organizações. Elas permitem uma resposta rápida às mudanças externas e promovem a inovação incremental.
- **Limitações:** A falta de um planeamento estratégico estruturado pode resultar em desorientação organizacional e decisões reativas. Além disso, o foco excessivo no curto prazo pode levar à negligência de oportunidades estratégicas mais amplas e ao comprometimento da sustentabilidade a longo prazo.

Blue Ocean Strategy:

- **Vantagens:** A criação de mercados inexplorados permite um crescimento exponencial e reduz significativamente a pressão da concorrência. A inovação de valor é uma ferramenta poderosa para reposicionar a organização e gerar vantagem competitiva sustentável.
- **Limitações:** Esta estratégia exige investimentos substanciais em pesquisa, desenvolvimento e execução. Além disso, o risco inerente à exploração de mercados desconhecidos pode ser elevado, especialmente em indústrias onde o comportamento do consumidor é difícil de prever. Outro desafio é garantir a coerência e sustentabilidade da inovação de valor no longo prazo.

3.2 Síntese e Reflexão

A verdadeira força da "**Janela Emergência & Inovação**" reside na integração harmoniosa das características complementares das estratégias emergentes e da Blue Ocean Strategy. Num contexto empresarial em que a imprevisibilidade e a disrupção são a norma, uma abordagem híbrida que combine a **agilidade operacional** com uma **visão estratégica transformadora** é fundamental. Empresas de sucesso como Zara, Amazon e Netflix demonstram como esta integração pode ser alcançada de forma eficaz. A Zara exemplifica a eficácia das estratégias emergentes ao ajustar as suas colecções em tempo real com base nas tendências do mercado, garantindo relevância e competitividade. A Amazon e a Netflix, por outro lado, mostram o poder da Blue Ocean Strategy ao criarem novos mercados que redefiniram completamente as suas indústrias, estabelecendo novos padrões para os consumidores.

Oportunidade e Liderança Estratégica:

Mais do que uma simples reação às mudanças externas, a "**Janela Emergência & Inovação**" constitui um convite para a liderança estratégica. Ao adotar estas abordagens, as organizações têm a oportunidade de não apenas sobreviverem num ambiente incerto, mas de



prosperarem ao moldar os mercados do futuro. Esta liderança requer, contudo, uma mentalidade estratégica que combine a capacidade de resposta rápida com o compromisso em investir em iniciativas inovadoras.

Conclusão

A "**Janela Emergência & Inovação**" é uma ferramenta indispensável para as organizações que procuram alinhar a sua capacidade de adaptação às exigências de um ambiente em constante transformação. Ao equilibrar a flexibilidade operacional com a inovação disruptiva, as empresas não apenas garantem a sua sobrevivência, mas também criam as condições necessárias para um crescimento sustentável e uma liderança transformadora no mercado.

4. Bibliografia

1. Mintzberg, H. (1987). "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy". *Harvard Business Review*.
2. Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
3. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.
4. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
5. Henderson, B. D. (1989). "The Origin of Strategy". *Harvard Business Review*, 67(6), 139-143.
6. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
7. Andrews, K. R. (1965). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
8. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
9. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
10. Estudos de caso: Zara, Bosch, Google e Amazon.
11. Artigos sobre inovação em startups. *Forbes*. Acesso em 2021.
12. Henderson, B. D. (1970). *The Product Portfolio*. Boston: Boston Consulting Group.



13. Websites:

- <https://www.blueoceanstrategy.com>
- <https://inventta.net>