



# Livro A Estratégia do Oceano Azul

## Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante

W. Chan Kim e Renée Mauborgne  
Elsevier Editora, 2005

### Recomendação

Este livro revolucionário fornece uma estrutura organizada para identificar e implantar a inovadora “estratégia do oceano azul” em qualquer ramo de atividade. A estratégia do oceano azul explica como navegar seu negócio rumo a novos mercados com menor concorrência e maior rentabilidade. O livro é energizado por novas pesquisas sobre o impacto de ideias inovadoras nos ramos mais tradicionais. Os exemplos por si só justificam o embarque neste cruzeiro. Até mesmo o apêndice torna a leitura interessante e contém exemplos de produtos que vão desde o Modelo T da Ford até salas de cinemas (os autores explicam como inovadores reinventaram as salas de cinema e criaram seus próprios fenômenos do oceano azul). O livro fornece, com jargão próprio, as regras e princípios necessários para os estrategistas mais intrépidos, mas qualquer gestor pode facilmente navegar rumo às orientações estratégicas sugeridas pelos autores. *A BooksInShort* considera este livro essencial para qualquer estrategista ou empresário que queira sair das águas intensamente competitivas para a relativa tranquilidade do mar azul. O caminho não é isento de riscos, porém grandes aventuras aguardam o bravo executivo que ouse fazer a viagem.

### Ideias Fundamentais

- A maioria das estratégias corporativas baseiam-se em modelos militares para confronto direto.
- Quando empresas competem de forma direta, o campo de batalha fica saturado, gerando redução de lucros, mercado e crescimento.
- A estratégia do oceano azul constrói novos mercados e abre caminho para novas iniciativas.
- Mercados como telefonia móvel e biotecnologia quase não existiam há 30 anos.
- As atividades desenvolvidas no oceano azul são mais rentáveis do que as dos campos de batalha cheios de competidores que se enfrentam diretamente.
- Ofereça aos seus clientes um oceano azul inovador, isto é, avanços tangíveis dos produtos acompanhados de clara demonstração da economia obtida.
- Cada uma das 6 etapas de implementação do oceano azul apresenta riscos.
- As 6 etapas são: "Reconstrua as fronteiras do mercado", "Concentre-se no panorama geral", "Vá além da demanda existente", "Acerte a sequência estratégica", "Supere as principais barreiras organizacionais" e "Embute a execução na estratégia".
- Use a matriz de avaliação de valor para mapear a concorrência e explorar suas deficiências.
- Desenvolver a estratégia do oceano azul exige a participação de todos os tripulantes.

### Resumo

#### Evitando as águas sangrentas

As estratégias tradicionais de negócios originaram-se a partir de modelos militares, que ensinam a atacar o inimigo com valentia, buscando conquistar uma concorrida fortaleza. Conforme as empresas moldam suas estratégias e traçam seus objetivos corporativos, surgem muitas metáforas de guerra: a empresa deve enfrentar seus oponentes e ganhar vantagem.

“A Estratégia do Oceano Azul desafia as empresas a transpor as barreiras do oceano vermelho da competição sangrenta, mediante a criação de espaços de mercado inexplorados que tornam a concorrência irrelevante.”

Traduzida em estratégia, esta linguagem gera um modelo apropriado para competir em um mercado fixo e ganhar vantagem sobre os concorrentes. Esta competição

acirrada fere os combatentes corporativos e enche as águas de sangue, criando um “oceano vermelho” marcado por diminuição de quota de mercado, lucros e crescimento. No entanto, ao passo que a competição acirrada pode ser essencial no mundo dos negócios, esta não é a única estratégia corporativa.

“A única maneira de superar os concorrentes é não mais tentar superar os concorrentes.”

Defina sua rota rumo a uma “estratégia do oceano azul”, com base na ideia de criar novos mercados. Pode até parecer um conceito novo, mas muitas indústrias modernas, como automóveis, gravadoras musicais, indústria petroquímica, até mesmo aviação, não existiam há um século. Os últimos 30 anos deram à luz novas indústrias de bilhões de dólares, incluindo telecomunicação móvel e biotecnologia. Qual estrategista pode prever quais mercados de oceano azul surgirão nas próximas décadas?

"Nossas pesquisas confirmam que não existem empresas excelentes para sempre, da mesma maneira que não há setores excelentes o tempo todo."

Esta não é uma pergunta hipotética, e sim revolucionária. O pensamento do oceano azul não só criou novos mercados, mas também os fez excepcionalmente rentáveis. Em 108 empresas, 86% de expansão dos negócios partiram de mercados competitivos já existentes. Este tipo de expansão produziu 62% da receita total, mas apenas 39% de lucro. Os empreendimentos do oceano azul apresentaram números quase inversos: as expansões representaram 38% da receita total e 61% de lucro. A busca por uma inovação rentável impulsiona a necessidade de desenvolver uma estratégia do oceano azul. As inovações hoje em dia ocorrem em um ritmo alucinante, muito devido ao excesso de capacidade, de globalização e de tecnologia, o que torna mais fácil e rápido criar produtos similares. As principais marcas enfrentam invasão de novos concorrentes, ao passo que os consumidores baseiam suas decisões cada vez mais no preço.

“Conforme observou Aristóteles, ‘O cérebro nunca pensa sem imagens’.”

Para escapar do ciclo do “oceano vermelho” de intensa concorrência direta, empresas têm criado novas operações lucrativas usando a estratégia do oceano azul. Essas empresas começaram criando uma “inovação de valor” para suprir seu modelo de oceano azul. Temos como exemplo a Starbucks, que transformou o café de bairro, ou a Southwest Airlines, que tornou os voos *low-cost* agradáveis e lucrativos. O café e os voos *low-cost* representam inovações de valor. Qualquer empresa, independente do porte, história, orçamento ou localização, pode explorar a inovação de valor. Mas para obter sucesso, uma inovação de valor deve demonstrar economia real, benefício tangível e que pode ser implantada imediatamente. Assegure-se de que sua inovação de valor seja acessível o suficiente para que o seu cliente entenda seus benefícios tecnológicos e coloque-a em prática de imediato.

“A história também mostra que os setores se encontram em processo de constante recriação e expansão ao longo do tempo e que as condições e as fronteiras setoriais não são imutáveis, podendo ser moldadas pelos diferentes atores.”

Do ponto de vista da estratégia, estratégias do oceano azul são mais viáveis quando fazem parte do processo intrínseco de uma corporação, envolvendo melhorias nas operações, funcionalidade e preço. Isto contrasta fortemente com a introdução do produto simples usual, que não melhora as operações da empresa e não tem impacto na estratégia corporativa global.

## Lições do Cirque

A empresa canadense Cirque du Soleil, é um claro sucesso de oceano azul. O Cirque du Soleil é uma forma inteiramente nova de entretenimento ao vivo com base em um modelo mais limitado, o circo tradicional. Redefinindo o propósito de cada elemento do modelo antigo, da tenda e animais aos atos acrobáticos, o Cirque du Soleil recriou seu negócio e desenvolveu uma nova modalidade de entretenimento. Para isso:

- Cultivou um novo público de adultos que prefere o teatro ao invés do circo ao vivo.
- Desenvolveu um novo formato de entretenimento dramático, intelectual.
- Reduziu custos e aumentou os preços dos ingressos para além dos cobrados pelos circos tradicionais para competir com os preços dos teatros da Broadway.
- Criou um palco inteiramente novo em um novo local e renovou o visual e a música.

“Em muitas viradas e transformações organizacionais, a batalha mais difícil consiste simplesmente em conscientizar as pessoas quanto à necessidade da mudança estratégica e convencê-las de tal necessidade.”

O resultado desta nova abordagem foi que em menos de 20 anos o Cirque du Soleil ultrapassou o faturamento alcançado pelo Ringling Bros e Barnum & Bailey Circus, com mais de 100 anos de performances em todo o mundo. Sem qualquer concorrência direta, o Cirque du Soleil obteve grande sucesso em redefinir inteiramente seu público, mercado e papel empresarial. Esta abordagem contrasta com o “determinismo ambiental”, que obriga as empresas de um dado ramo a aceitar a realidade existente e competir dentro dos limites do mercado. Esse conceito produz situações de oceano vermelho, onde as empresas competem no preço e na menor diferenciação de produtos. Compare isso com a realização do Cirque du Soleil: a construção de uma forma completamente nova de entretenimento que desafiou classificações tradicionais.

## Os seis princípios da estratégia do oceano azul

Os riscos de uma estratégia do oceano vermelho tradicional são bem conhecidos. Os gestores agora devem conhecer os princípios e riscos envolvidos na estratégia do oceano azul:

### 1. Reconstrua as fronteiras do mercado

Reavalie os pressupostos do seu mercado e o modelo da empresa. Examine os principais fatores competitivos (preferências dos clientes, pontos fortes dos produtos, bem como seus preços e padrões), buscando assim criar uma matriz de avaliação de valor que exhibe cada fator graficamente. Visando uma nova perspectiva, identifique quais características do mercado poderiam ser omitidas, minimizadas, destacadas ou reconstruídas.

“Uma estratégia do oceano azul eficaz... apresenta três qualidades complementares: foco, singularidade e mensagem consistente.”

A Casella Wines da Austrália usa este processo analítico para tornar sua marca Yellow Tail o rótulo de maior crescimento na vinicultura da Austrália e EUA. Com base em análise, Casella simplificou o gosto do seu vinho, tornando-o mais doce e frutoso. Quebrando o marketing habitual, Casella descartou o apelo elitista tradicional, que promove o vinho pelo sabor complexo, envelhecimento e localização da vinha. Em vez disso, a Casella construiu a marca com uma estratégia diferenciada do oceano azul. Assim, a empresa promoveu seu vinho e alcançou os consumidores de cerveja e coquetéis. Hoje, a marca nada “em águas azuis do novo espaço de mercado”.

“A inovação de valor exige que a empresa oriente todo o sistema para empreender um salto no valor, para os compradores e para ela própria.”

Estratégias do oceano vermelho são baseadas em mercados finitos. Para expandir seu mercado rumo ao oceano azul, analise seus principais concorrentes e suas limitações. Não seja míope. A Curves, a academia para mulheres que oferece programa de exercícios de meia hora, determinou localização, preço e facilidade como pontos para criar um novo mercado e competir contra academias mais completas em termos de serviços e atividades voltadas para saúde. Hoje, a Curves abre uma nova mini-academia a cada quatro horas.

## 2. Concentre-se no panorama geral, não nos números

Tenha em mente a visão geral e não se perca nas estatísticas. Muitos estrategistas se atolam em dados, e não conseguem mais identificar para onde a concorrência e eles próprios estão seguindo. Para manter o senso de direção, use uma matriz de avaliação de valor, uma representação gráfica dos produtos, preços e posição de mercado dos seus concorrentes. Este painel revela sua curva de valor e identifica possíveis oportunidades. Isso ajuda a considerar o ambiente competitivo através dos olhos do seu cliente, visando, assim, aprimorar os fatores importantes para ele. Este exercício pode amenizar o risco de investir na direção errada.

“A liderança no ponto de desequilíbrio parte da realidade muito pouco explorada de que em todas as organizações algumas pessoas, atos e atividades exercem uma influência desproporcional sobre o desempenho.”

Quando a Samsung da Coreia prepara novos produtos, como TVs e celulares campeões de vendas, ela utiliza equipes interdepartamentais treinadas na abordagem da matriz de avaliação de valor. Assim, as equipes melhoram as tecnologias existentes para que esta empresa inovadora sempre ofereça novos benefícios que possam ser fácil e rapidamente apreciados pelos clientes.

## 3. Vá além da demanda existente

É natural focar no cliente atual, um processo que invariavelmente leva a uma maior análise de segmentação de mercado. Mas o crescimento real vai além da demanda existente. Para alcançar mar aberto, concentre-se em clientes futuros potenciais.

“Deve-se promover uma cultura de confiança e comprometimento, que motive as pessoas a executar a estratégia combinada, não se limitando à observância da regra, mas se impregnando de seu próprio espírito.”

Para atrair novos clientes, a empresa francesa JCDecaux do ramo de outdoors percebeu que os municípios se interessariam mais neste espaço publicitário se pudessem obtê-lo grátis e sem qualquer preocupação com manutenção. Para atender tais critérios, a empresa construiu um variado e durável mobiliário urbano de publicidade e assinou contratos de longo prazo com municípios. Isso atraiu mais anunciantes. Hoje, a empresa opera em 33 países e domina este setor publicitário especializado.

## 4. Acerte a sequência estratégica

Acerte sua sequência estratégica para atingir sua inovação de valor. Uma nova tecnologia não é suficiente para obter um produto do oceano azul. Inovação tecnológica não significa necessariamente inovação de valor. Para ser convincente, a tecnologia deve oferecer conveniência, segurança e entretenimento.

“As empresas jamais devem terceirizar seus olhos e ouvidos.”

Mapeie o que você espera que o cliente experimente em determinados estágios. Avalie o seu produto com base em utilidade, facilidade, praticidade, segurança, valor de entretenimento, segurança ambiental e como cada fator afeta o cliente ao comprar, trazer para casa, usar, acrescentar novas características, manter o produto e eventualmente descartá-lo.

“Os não clientes tendem a oferecer muito mais ideias sobre como liberar e cultivar oceanos azuis do que os clientes existentes, relativamente satisfeitos.”

Desenvolva a sua estratégia do oceano azul, considerando a seguinte sequência:

1. Utilidade para o comprador – Por que alguém compraria o seu produto?
2. Preço – Seu produto tem um preço acessível para a massa de compradores?
3. Custo – É possível produzi-lo sob um custo que permita lucros?
4. Adoção – Existem barreiras que desencorajem o mercado a aceitar o seu produto?

## 5. Supere as principais barreiras organizacionais

Uma execução bem sucedida exige que a empresa resolva bem problemas de departamento. Muitos participantes corporativos sentem certa trepidação ao entrar no mercado do oceano azul. Os gerentes podem se inquietar sobre o porquê de tal mudança, quais problemas irão surgir com as novas práticas ou a partir da relocação de recursos e como a transição irá perturbar a hierarquia social existente.

Para implantar a mudança com o mínimo de interrupção, use “a liderança no ponto de desequilíbrio”. Esta forma de liderança resulta de observações do autor Malcolm Gladwell em seu livro *O Ponto da Virada*, que diz que certas ações têm extrema influência se acontecerem no momento preciso. A chave está em usar os

recursos quando eles são mais poderosos.

## 6. Embuta execução na estratégia

Reduza o risco incorporando a implantação da estratégia do oceano azul nos processos de sua empresa. Como a construção de uma estratégia do oceano azul envolve incerteza e risco, criar confiança entre todos os participantes é essencial. Um lançamento bem sucedido da estratégia do oceano azul exige um esforço extra a partir de uma equipe alinhada. Conecte os três “Es” do processo justo – Envolvimento, Explicação e clareza de Expectativas – com o processo real de desenvolvimento da estratégia e agindo sobre ele em todos os níveis da sua organização. Daí, faça-se à vela.

## Sobre os autores

**W. Chan Kim** é professor de estratégia e gestão internacional do INSEAD, em Fontainebleau, França. Lecionou na Universidade de Michigan. Ele publicou numerosos artigos sobre estratégia e sobre gestão de empresas multinacionais em diversos periódicos como *Financial Times*, *The Wall Street Journal* e *The New York Times* e é um dos fundadores da *Value Innovation Network*. **Renée Mauborgne** é Distinguished Fellow do INSEAD, onde é professora de estratégia e gestão. Ela também membro é Fellow do Fórum Econômico Mundial e publicou inúmeros artigos sobre estratégia e gestão de empresas multinacionais.

---

---