

## Estratégia azul

Livro mostra que empresas que não seguem com rigor os cânones tradicionais do pensamento estratégico têm obtido grande resultado na medida em que exploram perspectivas inovadoras em mercados não explorados.

por **Marcelo Pereira Binder** FGV-EAESP



**A estratégia do oceano azul**  
W. Chan Kin e Renée Mauborgne  
Editora Campus, 2005, 268p.

Chan Kin e Renée Mauborgne são professores do Insead na França e este seu livro é resultado de diversas pesquisas que há muito vêm realizando sobre o tema “inovação estratégica”. Estudando 150 empresas de 30 setores econômicos diferentes, os autores observaram que a despeito de elas não terem seguido os cânones tradicionais da estratégia, conseguiram alcançar resultados excepcionais.

O novo mercado encontrado por essas empresas é, metaforicamente dizendo, o “mercado do oceano azul”. A metáfora sugere que, nesse tipo de situação, é possível “navegar” de forma livre, ao contrário do “oceano vermelho”, no qual, novamente como metáfora, os concorrentes brigam, até o sangue, pelos mesmos espaços de mercado. Seguindo com as analogias, o ponto central deste livro é mostrar como é possível inovar, e produzir valor, a partir do que seus autores denominam de “pedra angular do oceano azul”.

O livro descreve uma nova forma de pensar e agir estrategicamente, principalmente em mercados que se “commoditizam” rapidamente. Por exemplo, um consumidor que decidir hoje comprar um fogão, uma geladeira ou uma televi-

são, deparar-se-á, inevitavelmente, com propostas de valor muito similares. Se ele procura por uma TV de tela-plana de 29 polegadas, encontrará muitas marcas com uma pequena ou nenhuma distinção entre elas, diferenciando, quanto ao que é relevante, pelo preço.

Desse modo, a competição por preços dentro de um setor será boa para o consumidor desde que as propostas de valor atendam suas expectativas. Já do ponto de vista da organização, a competição por preço não é boa, pois reduz as margens. Sendo assim, a inovação de valor busca solucionar esse problema não somente ao propiciar maior margem para as organizações, mas também ao oferecer ao consumidor um novo valor.

O mundo de produtos commoditizados é, na referida metáfora dos autores, o “oceano vermelho”, fruto da disputa das empresas pelos mesmos fatores críticos de sucesso, para os mesmos produtos e para os mesmos mercados e clientes. De acordo com essa mentalidade, o propósito está em “bater o concorrente”, ser melhor que ele nas mesmas coisas, em vez de procurar fazer coisas diferentes para demandas diferentes.

O livro propõe um processo de “pensar fora da caixa”. Foi o que fez, segundo os autores, o Cirque du Soleil. Os circos tradicionais estavam em um mercado decadente, com queda constante de público e denotando um modelo já desgastado. No entanto, o Cirque du Soleil resolveu redesenhar o modelo de negócios criando uma forma totalmente nova de atuar. Ele manteve algumas características do circo tradicional que ainda tinham alguma magia, como a lona do circo, mas eliminou outros elementos como o uso de animais. Adicionalmente, trouxe para o circo características do teatro, como um tema central para os espetáculos, assim como a introdução de músicos. Apesar de esse modelo do Cirque não ter um concorrente direto, ele encontrou um amplo mercado potencial, firmando-se como uma empresa de elevado sucesso.

Mediante exemplos como esse do Cirque du Soleil, os autores introduzem modelos analíticos e ferramentas para gerar a inovação de valor, e descrevem o que denominam de os seis princípios do oceano azul: reconstruir as barreiras no mercado, concentrar-se no panorama geral, ir além da demanda existente, formular a estratégia na seqüência adequada, superar os obstáculos organizacionais e orientar a execução estratégica.

Em termos formais, o livro apresenta os conceitos de modo claro, o que é uma qualidade. Mais amplamente, desafia pensamentos clássicos em estratégia, como o de que uma empresa deve buscar uma posição de liderança em custo ou uma posição de diferenciação do mercado. Os autores comprovam que empresas de sucesso que criaram seus “oceanos azuis” levaram esses dois aspectos em consideração ao mesmo tempo: ou seja,

buscaram a liderança em custo e em diferenciação.

Os autores procuram criar um modelo que torne sistemática e aplicável a formulação e a execução do “oceano azul”, maximizando oportunidades e reduzindo riscos. No entanto, quando olhamos para os exemplos do livro, ou procuramos exemplos de empresas brasileiras que possam se encaixar no modelo de inovação de valor, percebemos que essas empresas ainda são a exceção e não a regra.

Executivos que desejarem implementar a estratégia do oceano azul podem ficar angustiados ao perceber que o resultado não surge de modo fácil. Na prática, a inovação de valor é uma tarefa árdua que envolve e muitas vezes transforma toda a organização. Pelos motivos aqui destacados, sugerimos a leitura do livro, pois, no mínimo, ele lançará ao leitor questionamentos importantes sobre o planejamento estratégico tradicional, além de provavelmente abrir interessantes trilhas para o futuro.

---

Marcelo Pereira Binder  
Doutor em Administração pela FGV-EAESP  
Professor do Departamento de Administração  
Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP  
E-mail: mpb@fgvsp.br

*“Executivos que desejarem implementar a estratégia do oceano azul podem ficar angustiados ao perceber que o resultado não surge de modo fácil.”*