

É preciso mudar o pensamento estratégico

Em entrevista, W. Chan Kim e Renée Mauborgne propõem a maior de todas as mudanças: a do pensamento estratégico propriamente dito. A ordem, segundo os especialistas do Insead, é parar de se concentrar em diferenciar-se da concorrência e buscar a inovação de valor. Artigo Strategy & Leadership

Os srs. descrevem a estratégia do oceano azul como um radical abandono das idéias convencionais sobre estratégia. Por que é necessária essa mudança radical?

As estratégias baseadas na concorrência foram predominantes na maior parte do último quarto de século, tanto no meio acadêmico como no mundo corporativo. Com elas, as empresas se concentram na necessidade de ultrapassar o concorrente, escolhendo entre foco na diferenciação e foco no baixo custo, e disputam entre si a mesma “arena”, que chamamos de “oceano vermelho”, na qual predomina a competição feroz.

Nós percebemos que o mundo dos negócios não é formado apenas por oceanos vermelhos, mas também pelo que denominamos “oceanos azuis”, que são os nichos de mercado novos. Há 30 anos, muitas das atuais empresas multibilionárias simplesmente não existiam. Nós nos dedicamos a encontrar uma explicação para isso. Queríamos saber se existe ou não um padrão para a criação de um oceano azul. E, de fato, nossa pesquisa, que abrangeu mais de 30 setores de atividade e a criação de 150 oceanos azuis, revelou nítidos padrões entre empresas, setores e o momento da criação dos oceanos azuis.

Descobrimos, em primeiro lugar, que quem tenta criar um oceano azul não segue a lógica estratégica convencional em vez disso, persegue um objetivo que chamamos de “inovação de valor”, que é a busca simultânea da diferenciação e do baixo custo.

Os srs. afirmam que a estratégia do oceano azul pode ou não envolver uma tecnologia nascente, mas sempre está associada a um modo inovador de recriar valor e essa maneira acaba alterando radicalmente o limite aceito entre valor e custo. O que seria exemplo disso?

O domínio de uma tecnologia nova não é uma característica comum a todas as empresas que criaram oceanos azuis. Em nossa pesquisa, descobrimos que algumas vezes a tecnologia nascente estava presente, mas muitas vezes não era esse o fator que definia os oceanos azuis, mesmo no setor de informática.

Tomemos como exemplos a Tabulating Machine, de 1924, empresa precursora

da IBM, ou o IBM 650, o primeiro computador pessoal, surgido em 1953, o Apple II, de 1978, ou os computadores das marcas Compaq e Dell desenvolvidos na década de 1990. Cada um desses oceanos azuis foi formado por meio do aproveitamento criativo de tecnologias que já existiam, mas que as empresas se empenharam em simplificar ou tornar mais amigável, trazendo uma utilidade sem precedentes a uma grande massa de compradores e a um preço estrategicamente interessante. Para criar oceanos azuis, a questão central não está na tecnologia ou na ciência, e sim na capacidade de trazer a inovação associada ao valor acessível à massa de compradores.

Quanto dura a vantagem associada à estratégia do oceano azul?

Nossa pesquisa apontou que uma estratégia de oceano azul tende a se ver livre de desafios realmente perigosos por um período de 10 a 16 anos. É claro que, quando uma empresa consegue criar um oceano azul, é questão de tempo para que surjam imitadores no horizonte. Mas uma estratégia de oceano azul traz consigo importantes barreiras à simples cópia.

A primeira barreira costuma ter natureza cognitiva. Os concorrentes podem se sentir impedidos de fazer imitações por causa dos conflitos envolvendo marcas, ou a estratégia do oceano azul simplesmente não segue uma lógica estratégica convencional. Um exemplo é o caso dos antigos atuantes do setor de telecomunicações, que no início zombaram da CNN chamando a empresa de “chicken noodle news” [em português, algo similar a “emissora de canja de galinha”].

A segunda barreira é organizacional. Como a imitação muitas vezes exige que as empresas promovam mudanças substanciais nas práticas de negócios existentes, as questões políticas podem interferir, o que leva ao atraso de anos na decisão de imitar a estratégia de oceano azul de outra organização.

A terceira barreira decorre das forças econômicas dos oceanos azuis. O elevado volume gerado por uma inovação de valor resulta em economias de crescimento rápido, o que coloca os potenciais imitadores em desvantagem no que se refere aos custos.

Depois de criar um oceano azul, o segredo está em navegar o mais longe possível, ampliando a lucratividade por meio de expansão geográfica, melhorias operacionais e aperfeiçoamento da oferta medidas que dificultam ainda mais a imitação.

Mas o fato é que, passados esses 10 ou 15 anos, conforme as estratégias das outras empresas comecem a convergir, é preciso criar novamente outro nicho e promover uma nova ruptura.

Os srs. propõem dois mecanismos analíticos básicos para ajudar o desenvolvimento prático da estratégia do oceano azul: o quadro estratégico (strategy canvas) e a ferramenta das quatro ações. Como esses mecanismos funcionam?

O quadro estratégico faz o diagnóstico central e oferece a estrutura de ação na estratégia de criar oceanos azuis. Trata-se de um mecanismo único, porque realiza três tarefas em apenas um movimento: primeiro, determina o perfil estratégico de um setor ao mostrar com clareza os fatores que afetam a concorrência entre os jogadores, assim como os que podem vir a se tornar a chave para a criação de um novo nicho. Em segundo lugar, retrata o perfil estratégico dos concorrentes atuais e potenciais e identifica os fatores que os eles consideram estratégicos. Finalmente, revela o perfil estratégico da empresa (ou curva de valor) ao indicar como ela investe nos fatores da concorrência e como poderia investir no futuro.

Nos estágios iniciais do processo de formulação da estratégia, período que

chamamos de “Despertar Visual”, o quadro estratégico funciona como ferramenta de diagnóstico. A ferramenta das quatro ações, usada em consonância com ele, leva a empresa a perseguir fatores de diferenciação e custos reduzidos por meio da redefinição de sua estratégia. Fazem parte dessa ferramenta quatro perguntas:

1. Que fatores considerados inquestionáveis deveriam ser eliminados?
2. Que fatores deveriam ser reduzidos em relação aos padrões do setor?
3. Que fatores deveriam ser aumentados em relação aos padrões do setor?
4. Que fatores não oferecidos pelo setor deveriam ser criados?

A primeira pergunta obriga os executivos a identificar os fatores passíveis de eliminação adotados há tempos pelas empresas do setor. Muitas vezes esses fatores são considerados inquestionáveis, mesmo quando já não acrescentam valor ou quando começam a prejudicá-lo.

A segunda leva os executivos a avaliar os pontos nos quais estão oferecendo acima do necessário, aumentando a estrutura de custo sem obter ganho algum.

A terceira estimula os executivos a descobrir e eliminar os compromissos que o setor força os clientes a fazer.

Por fim, a quarta auxilia na descoberta de fontes de valor totalmente novas para os consumidores e na criação de nova demanda, além da alteração da precificação estratégica do setor.

Ao encontrar a resposta às duas primeiras questões, os executivos conseguem visualizar como reduzir a estrutura de custos em relação à concorrência. Responder às duas últimas, por outro lado, os faz descobrir maneiras de elevar o valor de compra e criar novas demandas. Coletivamente, as quatro perguntas permitem a exploração sistemática das possibilidades de reconstrução dos elementos de valor por setores alternativos de modo a oferecer uma experiência totalmente nova aos consumidores, preservando ao mesmo tempo uma estrutura de custos baixos.

Depois de utilizar a ferramenta das quatro ações, retornamos ao quadro estratégico, que agora funciona como uma estrutura de ação para a construção (e depois para a comunicação) de uma estratégia de oceano azul consistente.

As empresas também podem usar outros instrumentos analíticos que oferecemos, como a estrutura dos seis caminhos, o ciclo de experiência do comprador e o mapa de utilidade do comprador, para desenvolver sua estratégia de oceano azul.

Os srs. aconselham os que tentam criar uma estratégia de oceano azul a se concentrar no projeto como um todo e não nos números. Por quê?

Os tradicionais processos de planejamento estratégico pautados por números envolvem, em geral, a preparação de planilhas detalhadas e complexas. Uma observação mais atenta indica que a maioria desses planos “estratégicos” não envolve uma estratégia, e sim um conjunto de táticas isoladas que fazem sentido individualmente, mas carecem de uma lógica coletiva. No conjunto, as medidas não servem para apontar uma direção clara, única e precisa capaz de afastar a empresa de sua concorrência tudo que fazem é tornar a competição irrelevante.

Nós desenvolvemos uma abordagem alternativa para os processos de planejamento estratégico existentes que não se baseia na elaboração de planilhas, mas na criação de um quadro estratégico. Essa abordagem resulta na definição de estratégias que liberam a criatividade de diversas pessoas dentro de uma empresa e abrem os olhos da companhia para os “oceanos azuis”, além de serem fáceis de compreender e de comunicar (o que é importante para o sucesso da execução).

Qual é a dificuldade de fazer com que os executivos se afastem do foco nos números?

Não estamos dizendo que os executivos devem dar as costas aos números é preciso levar as cifras em conta. Mas acreditamos que apenas quando os executivos começam “pensando grande” na hora de procurar maneiras de se afastar da concorrência e só depois recorrem aos números por trás da idéia é que os detalhes ficam em seu devido lugar.

Dois dos aspectos mais polêmicos da abordagem dos oceanos azuis envolvem o modo de se relacionar com os clientes e a segmentação. Por que os srs. recomendam aos estrategistas que se concentrem mais em quem ainda não é cliente e menos na busca da ultra-segmentação?

A orientação estratégica natural de diversas empresas prega a preservação dos clientes atuais e a busca de oportunidades cada vez mais segmentadas. Embora esse seja um bom modo de obter vantagem competitiva concentrada e aumentar a participação no nicho que já é explorado, provavelmente não resultará na criação de um oceano azul, capaz de ampliar o mercado e gerar nova demanda.

Para criar e preservar oceanos azuis, as empresas devem fazer o caminho inverso: em vez de se concentrar nos clientes, olhar para quem ainda não o é. Do mesmo modo, em vez de se ater às diferenças dos consumidores, é preciso identificar os aspectos comuns daquilo que o eles valorizam. É assim que as empresas podem ultrapassar a demanda que já existe e desbravar áreas de consumo que não existiam até então.

W. Chan Kim leciona estratégia e gestão internacional no Insead, de Fontainebleau, França, e Renée Mauborgne é professora de estratégia e gestão da mesma instituição. São autores do best-seller *A Estratégia do Oceano Azul Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante* (ed. Campus/Elsevier). A entrevista foi concedida à revista *Strategy & Leadership* e publicada no volume 33, número 6, de 2005.