

SUMARIZAÇÃO DO LIVRO

A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

Sumário

PARTE UM

A estratégia do oceano azul

- Capítulo 1 Criando oceanos azuis
- Capítulo 2 Ferramentas e modelos de análise

PARTE DOIS

Formulando a estratégia do oceano azul

- Capítulo 3 Reconstrua as fronteiras do mercado
- Capítulo 4 Concentre-se no panorama geral, não nos números
- Capítulo 5 Vá além da demanda existente
- Capítulo 6 Acerte a seqüência estratégica

PARTE TRÊS

Executando a estratégia do oceano azul

- Capítulo 7 Supere as principais barreiras organizacionais
- Capítulo 8 Embuta a execução na estratégia
- Capítulo 9 Conclusão: Sustentabilidade e renovação da estratégia do oceano azul
- Apêndice A Esboço do padrão histórico da criação de oceanos azuis
- Apêndice B Inovação de valor
- Apêndice C A dinâmica de mercado da inovação de valor

PARTE UM

A estratégia do oceano azul

CAPÍTULO 1

Criando oceanos azuis

Gui Laliberte, ex-acordeonista, ex-equilibrista em pernas-de-pau e ex-engolidor de fogo, é hoje CEO de Cirque du Soleil. Criada em 1984, por um grupo de artistas de rua, as produções de Cirque já foram vista pro quase 40 milhões de pessoas em todo o mundo.

O que torna a proeza ainda mais notável é que esse crescimento fenomenal não ocorreu num setor atraente. Ao contrário, sucedeu num setor decadente. O poder dos fornecedores, representados pelas grandes estrelas circenses e poder dos compradores, eram enormes. Formas alternativas de entretenimento – como várias espécies de espetáculos urbanos, eventos esportivos e diversões domésticas, além do sentimento contra uso de animais em espetáculos públicos, formentado por grupos de defesa dos direitos dos animais, era cada vez mais intenso.

Outro aspecto do sucesso do Cirque du Soleil é o fato de estar avançando sem conquistar fatias da demanda já existente na indústria circense. O Cirque du Soleil não concorreu com o Ringling Brothers and Barnum & Bailey's Circus para chegar ao topo. Em vez disso, criou um novo espaço de mercado inexplorado, que tornou irrelevante a concorrência.

Novo espaço de mercado

Para melhor compreender a proeza do Cirque du Soleil, imagine um universo de mercado composto de dois tipos de oceanos – oceanos vermelhos e oceanos azuis. Os oceanos vermelhos representam todos os setores hoje existentes. É o espaço de mercado conhecido. Já os oceanos azuis abrangem todos os setores não existentes hoje. É o espaço de mercado desconhecido.

Nos oceanos vermelhos, as fronteiras setoriais são definidas e aceitas, e as regras competitivas do jogo são conhecidas, onde busca maior fatia da demanda existente. Os oceanos azuis, em contraste, se caracterizam por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. Nos oceanos azuis a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas.

Grande parte dos oceanos azuis ainda não foi mapeada. O foco predominante dos

trabalhos sobre estratégia no sulimos 25 anos concentrou nos oceanos vermelhos da competição acirrada. O resultado foi o desenvolvimento de conhecimento muitos bons sobre como competir com habilidade em águas escarlates, escolher uma posição estratégica de baixo custo, diferenciação ou no foco, e comparar-se de maneira contínua e sistemática com os concorrentes. Já se comenta sobre oceanos azuis. No entanto, conta-se com pouca orientação prática sobre como criá-los. Sem modelos analíticos para desbravar oceanos azuis e sem princípios sólidos sobre como gerenciar o risco de maneira eficaz, a criação de oceanos azuis continua sendo mera fantasia, vista como arriscada demais para ser perseguida como estratégia.

A criação contínua de oceanos azuis

Embora nessa acepção o termo oceanos azuis seja novo, sua existência é antiga. Há 100 anos atrás, muita indústria, tão básicas quanto a automobilística, a fonográfica, a de aviação civil, a petroquímica, a de assistência médica e a de consultoria gerencial, eram inexistentes ou ainda eram muito incipientes. E ainda, 30 anos atrás, telefones celulares, biotecnologia, varejo de desconto, entregas expressas, minivans, snowboarding, cafés, vídeos domésticos, eram ignoradas. Há apenas três décadas, nenhuma dessas indústrias existia, pelo menos me termos significativos.

No entanto, o foco predominante do pensamento estratégico tem convergido para as estratégias do oceano vermelho. Parte da explicação é que as raízes da estratégia empresarial sofrem forte influência da estratégia militar. A estratégia significa enfrentar um adversário e combatê-lo para a conquista de um determinado território limitado e constante. Portanto, concentrar-se nos oceanos vermelhos é aceitar os principais fatores restritivos da guerra – território limitado e necessidade de derrotar o inimigo para realizar os objetivos – e negar a força diferenciadora do mundo dos negócios: a capacidade de criar novos espaços de mercado inexplorados.

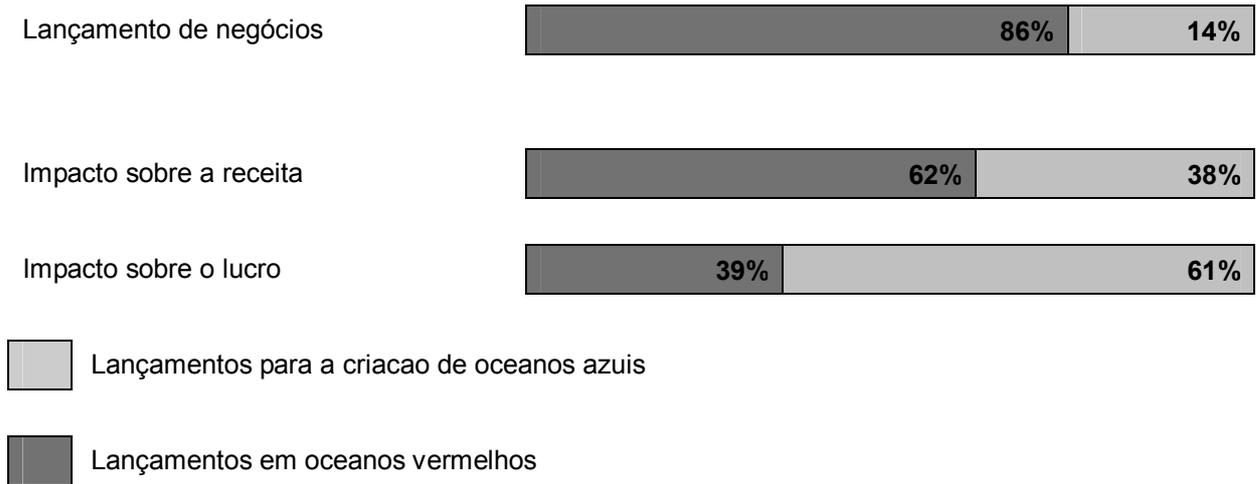
O impacto da criação de oceanos azuis

Quantificamos o impacto da criação de oceanos azuis sobre o crescimento das empresas em termo de receita e de lucro por meio de um estudo sobre lançamentos de novos negócios por 108 empresas. Constatamos que 86% dos lançamentos foram extensões de linha, ou seja, melhorias incrementais dentro do oceano vermelho dos espaços de mercado inexistentes. No entanto, esses casos

responderam por apenas 62% da receita total e por nada mais que 39% do lucro total. Já os restantes 14% dos lançamentos, destinados à criação de oceanos azuis, geraram 38% da receita total e nada menos que 61% do lucro total.

Figura 1.1

Cosequencias da criacao de oceanos azuis sobre o lucro e o crescimento



Embora não tenhamos dados sobre os índices de sucesso das iniciativas em oceanos vermelhos e em oceanos azuis, as diferenças de desempenho total entre elas são marcantes.

O imperativo crescente da criação de oceanos azuis

Várias são as forças indutoras do imperativo crescente de criar oceanos azuis. A aceleração dos avanços tecnológicos gerou aumentos substanciais na produtividade dos setores e criou condições para o fornecimento de um nível sem precedentes de produtos e serviços. O resultado é que em cada vez mais setores a oferta é maior do que a demanda. Embora a oferta esteja em alta, à medida que se intensifica a competição global, não há provas claras do aumento da demanda mundial, e algumas estatísticas até apontam para reduções demográficas em muitos mercados desenvolvidos.

Estudos setoriais recentes sobre grandes marcas americanas confirmam a tendência, ao revelarem que nas principais categorias de produtos e serviços as opções estão ficando mais semelhantes e, em consequência, a seleção dos produtos se baseia cada vez mais no preço.

Tudo isso sugere que o ambiente de negócios tradicional, no qual grande parte das

abordagens sobre estratégia e gestão se desenvolveu no século XX, está desaparecendo em ritmo cada vez mais acelerado.

De empresa e setor para iniciativa estratégica

Assim, como uma empresa será capaz de transpor os limites do oceano vermelho da competição sangrenta? Como poderá criar oceanos azuis? Será que existe uma abordagem sistemática para alcançar e sustentar alto nível de desempenho?

Em busca de uma resposta, nosso primeiro passo foi definir a unidade básica de análise da nossa pesquisa. A literatura de negócios geralmente adora a empresa como unidade básica de análise. No entanto, nossa pergunta foi: Será que existem empresas “excelentes” ou “visionárias” duradouras, que superam continuamente o desempenho médio do mercado e criam reiteradamente oceanos azuis?

O best-seller *Vencendo a crise* foi publicado 20 anos atrás, dois anos depois de seu lançamento, várias das empresas pesquisadas começaram a cair no esquecimento. E ainda dois terços das empresas identificadas como modelo em *Vencendo a crise* perderam sua posição entre as líderes setoriais cinco anos depois da publicação do livro.

O livro *Feitas para durar* seguiu o rastro de *Vencendo a crise*. Seu propósito foi descobrir “práticas bem-sucedidas das empresas visionárias” que apresentavam histórico duradouro de desempenho superior.

Contudo, as empresas destacadas em *Feitas para durar* revelaram deficiência. Segundo o livro *Destruição criativa*, boa parte do sucesso atribuído a empresas em *Feitas para durar* explica-se mais pelo desempenho do setor do que pelo desempenho das empresas em si. Por exemplo, a Hewlet-Packard (HP) satisfaz os critérios de *Feitas para durar*, por apresentar desempenho superior ao do mercado durante muito tempo. Porém o mesmo ocorreu com todo o setor de hardware para computadores. E ainda, a HP nem mesmo se mostrou melhor do que os concorrentes dentro próprios setor de hardware para computadores.

Se, de fato, nenhuma empresa ostenta alto desempenho perpétuo e se a mesma empresa pode ser brilhante hoje e desastrosa amanhã, parece que “empresa” não é unidade de análise adequada para investigação das causas básicas do alto desempenho e das origens do oceano azul.

A historia 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. Assim, parece que nem “empresa” nem “setor” são as melhores unidades de análise para o estudo das causas básicas do crescimento lucrativo no futuro.

Nosso estudo revela que o “movimento estratégico” é a unidade de análise adequada para explicar a criação de oceanos azuis e sustentação de alto desempenho. “Movimento estratégico é um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados”. Os movimentos estratégicos analisados envolvem grandes histórias de crescimento lucrativo, assim como relatos instigantes de oportunidades perdidas por empresas que ficaram à deriva em oceanos vermelhos. Estudamos mais de 150 movimentos estratégicos entre 1880 e 2000, em mais de 30 setores, e analisamos com minúcias os atores relevantes em cada um desses casos.

Nosso estudo sobre mais de 30 setores confirma que nem o setor nem as características organizacionais eram capazes de explicar as discrepâncias entre os dois grupos.

Nossa análise não identificou nenhuma empresa e nenhum setor que se pautasse pela excelência perpetua, mas sim um padrão comum e constante entre os movimentos estratégicos para criação e exploração de oceanos azuis.

Inovação de valor: A pedra angular da estratégia do oceano azul

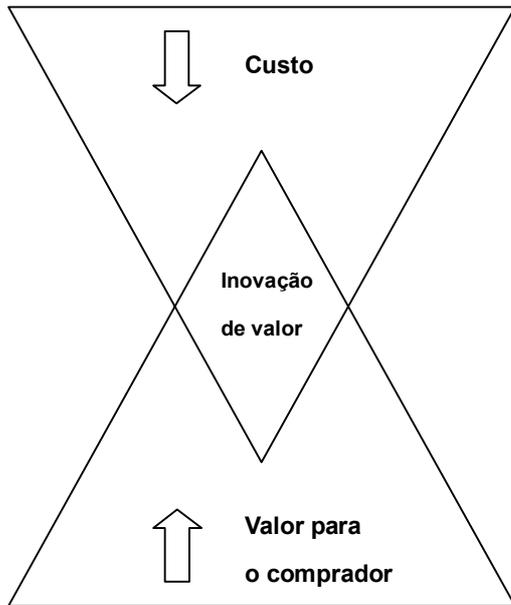
O que diferenciou os vencedores dos perdedores na criação de oceanos azuis foi à maneira de encarar a estratégia. As empresas perdedoras adotaram uma abordagem convencional, empenhando-se para construção de posições defensáveis. Por outro lado, as empresas criadoras de oceanos azuis não recorreram aos concorrentes como paradigmas. Em vez disso, adotaram umas lógicas estratégicas diferente, que denominamos inovação de valor.

A inovação de valor atribui a mesma ênfase ao valor e à inovação. Valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor em escala incremental, algo que aumenta valor, mas não é suficiente para sobressair-se no mercado. Inovação sem valor tende a ser movida a tecnologia, promovendo pioneirismos ou futurismos que talvez se situem além do que os compradores estejam dispostos a aceitar e a comprar.

A inovação de valor é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência.

Figura 1.2

Inovação de valor: A pedra angular da estratégia do oceano azul



Busca simultânea de diferenciação e baixo custo

Como mostra a Figura 1.2, a criação de oceanos azuis consiste em reduzir os custos e, ao mesmo tempo, aumentar o valor para os compradores. Essa é a maneira como se empreende um salto de valor tanto para a empresa quanto para os compradores. Em contraste, outras inovações, como as de produção, ocorrem no nível dos subsistemas, sem impactar a estratégia geral da empresa. As inovações no processo de produção, por exemplo, podem reduzir a estrutura de custos da empresa para reforçar a estratégia de liderança de custo vigente, sem alterar a proposta de utilidade de suas ofertas.

Figura 1.3 esboça os principais aspectos que definem as estratégias do oceano vermelho e do oceano azul.

Figura 1.3

Estratégia do oceano vermelho versus estratégia do oceano azul

Estratégia do oceano vermelho	Estratégia do oceano azul
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços de mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o trade-off valor-custo.	Romper o trade-off valor-custo.

Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinha todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.
--	---

O Cirque du Soleil rompeu a regra das melhores práticas do setor circense, alcançando ao mesmo tempo diferenciação e baixo custo, mediante a reconstrução de elementos em ambos os lados das fronteiras setoriais vigentes.

Formulando e executando a estratégia do oceano azul

Evidentemente, nunca se pode falar em estratégia sem risco. A estratégia sempre envolverá oportunidades e risco, seja uma iniciativa de oceano vermelho, seja uma iniciativa de oceano azul. Mas, hoje, o campo de jogo ainda está muito desequilibrado devido à existência de diversos ferramentas e modelos analíticos com o intuito de viabilizar o sucesso em oceano vermelho. Enquanto isso for verdade, os oceanos vermelhos continuarão a dominar a agenda estratégica das empresas, mesmo que os imperativos de negócios para a criação de oceanos azuis sejam cada vez mais urgentes. Talvez isso explique por que, não obstante as exortações anteriores para que as empresas avancem além dos espaços setoriais existentes, as empresas em geral ainda não se empenharam com seriedade na observância dessas recomendações.

Figura 1.4

Os seis princípios da estratégia do oceano azul

Princípios de formulação	Fatores de risco atenuados por cada princípio
Reconstrua as fronteiras do mercado	↓Risco da busca
Concentre-se no panorama geral, não nos números	↓Risco do planejamento
Vá além da demanda existente	↓Risco da escala
Acerte a seqüência estratégica	↓Risco do modelo de negócios
Princípios de execução	Fatores de risco atenuados por cada princípio
Supere as principais barreiras organizacionais	↓Risco organizacional
Introduza a execução na estratégia	↓Risco da gestão

A Figura 1.4 destaca os seis princípios que impulsionam a formulação e a execução bem-sucedidas da estratégia do oceano azul e mostra os riscos atenuados por cada um deles.

CAPÍTULO 2

Ferramentas e modelos de análise

Os instrumentos analíticos preenchem uma lacuna central no campo da estratégia, o qual, nos últimos anos, desenvolveu um conjunto impressionante de ferramentas e modelos voltados para a concorrência nos oceanos vermelhos, como o modelo das cinco forças, aplicável à análise das condições setoriais vigentes, e as três estratégias genéricas – baixo custo, diferenciação e foco -, mas se manteve quase em silêncio em relação a ferramentas práticas para navegar com excelência nos oceanos azuis.

As ferramentas e modelos aqui apresentados são usados em todo o livro à medida que analisamos os seis princípios da formulação e execução da estratégia do oceano azul. Como breve introdução a essas ferramentas e modelos, examinemos um setor – a indústria vinícola dos Estados Unidos – para ver como aplicar esse instrumental na prática, com vistas à criação de oceanos azuis.

Os vinhos da Califórnia dominam o mercado doméstico, respondendo por dois terços do total de vendas nos Estados Unidos. A produção nacional compete fortemente com os vinhos importados da Europa e do Novo Mundo.

A competição intensa fomentou a concentração em curso no setor. Os oito maiores vinicultores respondem por mais de 75% da produção americana, enquanto os cerca de 1600 restantes produzem os 25% complementares.

Em síntese, a indústria vinícola americana enfrenta competição intensa, crescente poder de barganha dos distribuidores e varejistas, aumento da pressão sobre os preços e achatamento da demanda, não obstante a variedade de oferta cada vez mais ampla.

Para o estrategista, a questão crítica é: Como escapar desse oceano vermelho de competição sangrenta e tornar os concorrentes irrelevantes? Como desbravar e explorar o oceano azul do espaço de mercado inexplorado?

A matriz de avaliação de valor

A matriz de avaliação de valor é tanto um instrumento de diagnóstico como um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia consistente de oceano azul. Dois

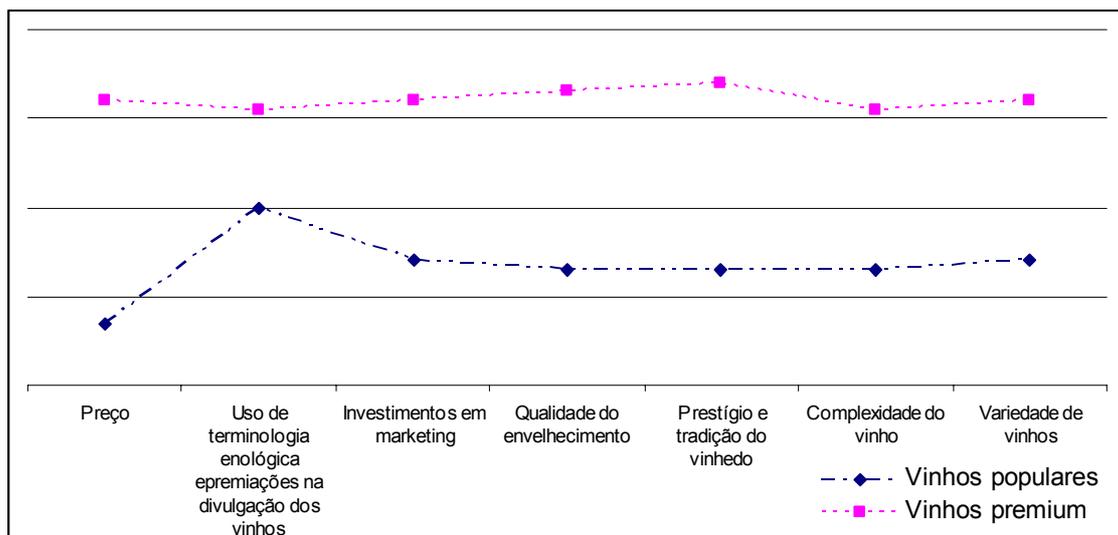
são os seus propósitos. Primeiro, captar a situação atual no espaço de mercado conhecido; e o que os compradores recebem como clientes de qualquer das ofertas competitivas existentes no mercado.

No caso da indústria vinícola americana, sete são os principais atributos:

- Preço por garrafa de vinho;
- Imagem de nobreza e refinamento na embalagem;
- Fortes investimentos em marketing para capturar a atenção do consumidor;
- A qualidade de envelhecimento do vinho;
- O prestígio e o legado do vinhedo;
- A complexidade e a sofisticação do sabor do vinho;
- O espectro diversificado de vinhos.

Figura 2.1

Matriz de avaliação de valor da indústria vinícola americana no final da década de 1990



A Figura 2.1 mostra que, embora mais de 1600 vinicultores participem da indústria vinícola dos Estados Unidos, suas curvas de valor, sob o ponto de vista do comprador, apresentam enorme convergência.

Para posicionar uma empresa em uma trajetória crescente e lucrativa dadas essas condições setoriais, imitar os concorrentes e tentar superá-los, oferecendo um pouco mais por um pouco menos, não produzirá resultados. É até possível que as vendas subam, mas dificilmente levará a empresa a desbravar novo espaço de mercado inexplorado.

Com o propósito de mudar fundamentalmente a matriz de avaliação de valor do setor, a empresa deve começar com a reorientação de seu foco estratégico, de concorrentes para setores alternativos, e de clientes para não-clientes do setor.

No caso de indústria vinícola americana, a sabedoria convencional levou os

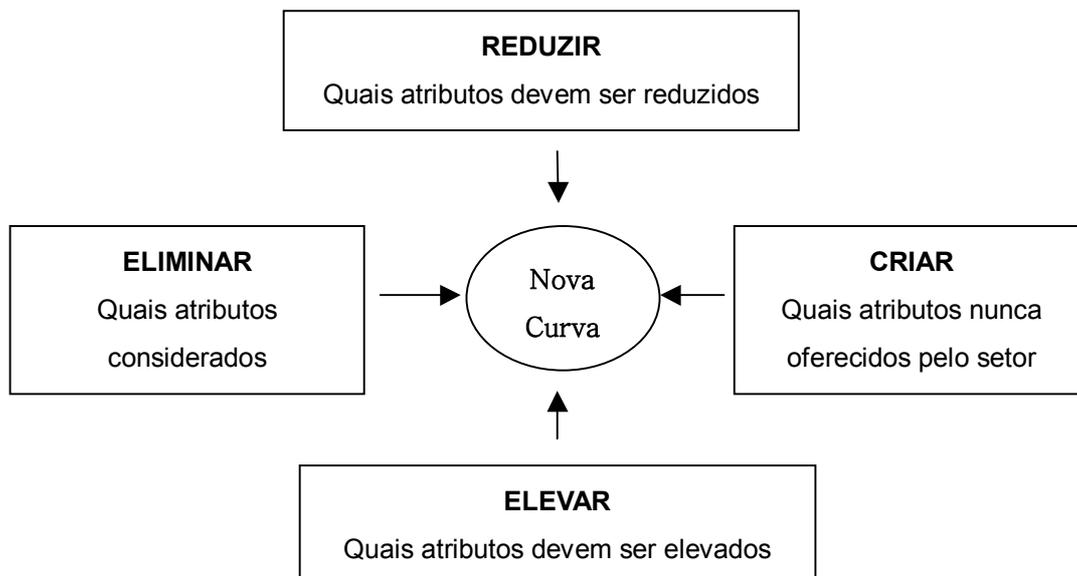
vinicultores a manter o foco na superação dos concorrentes considerando os atributos de prestígio e qualidade do vinho e mantendo o mesmo patamar de preço. No entanto, ao prospectar as alternativas, a Casella Wines, vinicultora australiana, redefiniu o problema da indústria vinícola nos seguintes termos: “Como produzir um vinho agradável e irreverente, que seja fácil de beber para todos”. A Casella Wines descobriu que a massa dos americanos adultos via o vinho com desinteresse. Consideravam-no intimidante, pretensioso e com um sabor cuja complexidade representava um desafio para a maioria das pessoas.

O modelo das quatro ações

A fim de reconstruir os elementos de valor para o comprador, na elaboração de uma nova curva de valor, desenvolvemos o modelo das quatro ações, como mostra Figura 2.2.

Figura 2.2.

Modelo das quatro ações



Uma nova curva de valor

A primeira pergunta força a empresa a considerar a eliminação de atributos de valor

que há muito tempo servem de base para a concorrência no setor.

A segunda pergunta força a empresa a examinar se existe excesso nos atributos dos produtos e serviços oferecidos. No esforço de imitar e superar a concorrência.

A terceira pergunta leva a empresa a identificar e a corrigir as limitações que o setor impõe aos clientes. A quarta pergunta ajuda a empresa a descobrir fontes inteiramente novas de valor para os compradores, buscando criar novas demandas e mudar a estratégia de preços do setor.

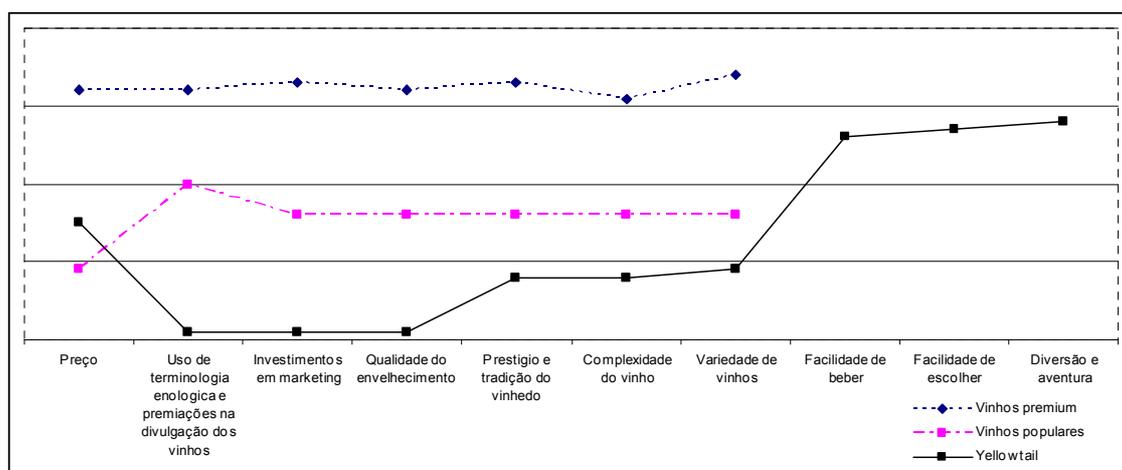
O resultado da aplicação do modelo das quatro ações à matriz de avaliação de valor do setor é a descoberta de novos aspectos na leitura de velhas verdades não-questionadas. No caso da indústria vinícola americana, ao aplicar essas quatro ações à lógica vigente e ao examinar as alternativas e os não-clientes, a Casella Wines criou o (yellow tail), um vinho cujo perfil estratégico desgarrou-se da concorrência e desbravou um oceano azul.

A Casella criou uma bebida social acessível a todos: apreciadores de cervejas, de coquetéis e de outras bebidas. Em dois anos, o (yellow tail), despontou como a marca de mais rápido crescimento na história da indústria vinícola australiana e americana.

A Figura 2.3 mostra a extensão da aplicação do modelo das quatro ações no rompimento da concorrência na indústria vinícola americana. Aqui podemos comparar de forma gráfica a estratégia do oceano azul do (yellow tail) com o desempenho de mais de 1600 vinicultores que concorrem nos Estados Unidos.

Figura 2.3

Matriz de avaliação de valor do (yellow tail)



Ao oferecer esse sabor adocicado de frutas, o (yellow tail) reduziu drasticamente ou eliminou outros atributos de valor com base nos quais a indústria vinícola competira durante tantos anos – tanino, carvalho, complexidade e envelhecimento – na fabricação de vinhos finos, seja no segmento de vinhos Premium, seja no segmento

de vinhos populares.

O (yellow tail) mudou tudo isso, ao criar facilidade de escolha. Para tanto, reduziu drasticamente a variedade de vinhos oferecidos, produzindo apenas duas: Chardonnay e Shiraz.

Aos simplificar a oferta, de início, para apenas dois vinhos – um tinto e um branco – a Casella Wines agilizou o modelo de negócios. A redução dos volumes maximizou o giro e minimizou os investimentos em estoques.

A matriz eliminar-reduzir-elevar-criar

A matriz induz as empresas a não só responder às quatro perguntas do modelo das quatro ações, mas também a agir com base nelas, para construir uma nova curva de valor.

Figura 2.4

Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar: Caso do (yellow tail)

Eliminar	Elevar
Terminologia e distinções enológicas Qualidade do envelhecimento Investimentos em marketing	Preço em comparação com o de vinhos populares Envolvimento dos varejistas
Reduzir	Criar
Complexidade do vinho Variedade de vinhos Prestígio dos vinhedos	Facilidade de beber Facilidade de escolher Diversão e aventura

A Figura 2.5, a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar referente ao Cirque du Soleil, fornece outro retrato dessa ferramenta em ação e apresenta suas revelações. A constatação mais importante é a variedade de atributos que há muito tempo são a base da competição setorial e que, conforme se conclui, podem ser eliminados ou reduzidos.

Figura 2.5

Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar: Caso do Cirque du Soleil

Eliminar	Elevar
-----------------	---------------

Astros circenses Espetáculos com animais Descontos para grupos Espetáculos em vários picadeiros	Picadeiro único
Reduzir	Criar
Diversão e humor Vibração e perigo	Tema Ambiente refinado Várias produções Músicas e danças artísticas

Três características da boa estratégia

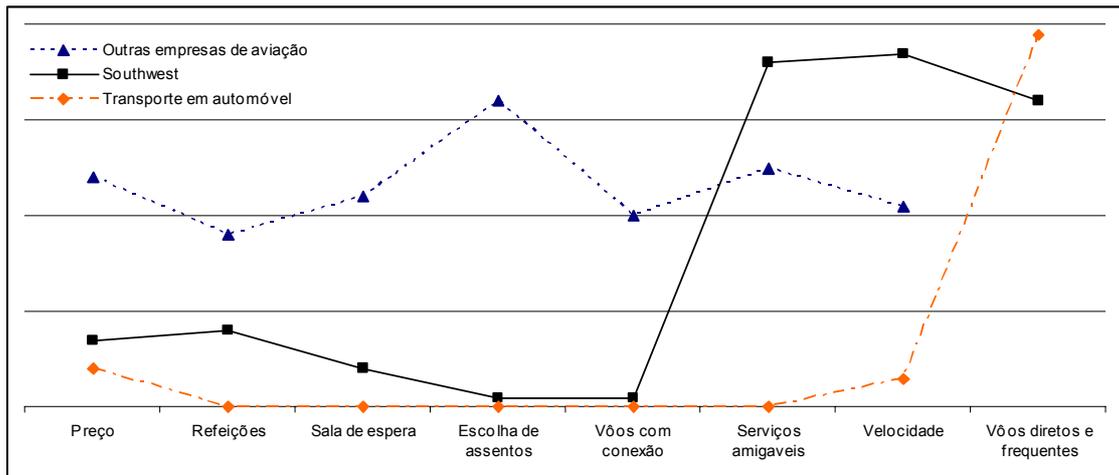
O (yellow tail), assim como Cirque du Soleil, criaram uma curva de valor única e excepcional, para desbravar seus oceanos azuis. Como se constata, na matriz de avaliação de valor, a curva de valor do (yellow tail) se caracteriza pelo foco; a empresa não dispersa seus esforços entre todos os atributos de valor.

Quando expressa na forma de uma curva de valor, uma estratégia do oceano azul eficaz como a do (yellow tail) apresenta três qualidades complementares: foco, singularidade e mensagem consistente.

No perfil estratégico da Southwest Airlines para se constatar como essas três qualidades são básicas na eficácia da estratégia em reinventar o setor de aviação comercial de vôos curtos por meio da inovação de valor (ver Figura 2.6). A Southwest Airlines criou um oceano azul ao romper os trade-offs que os clientes eram obrigados a exercer entre a velocidade dos aviões, de um lado, e a economia e flexibilidade do transporte em automóvel, de outro.

FIGURA 2.6

Matriz de avaliação de valor da Southwest Airlines



Foco

Toda estratégia notável tem foco, e o perfil estratégico da empresa, ou sua curva de valor, deve mostrar isto com nitidez.

Singularidade

Quando a estratégia é formulada de forma reativa, como tentativa da empresa acompanhar a concorrência, ela perde sua singularidade.

Mensagem consistente

A boa estratégia tem uma mensagem consistente e convincente. Uma boa mensagem não só deve ser clara, mas também anunciar uma oferta verdadeira, para que os clientes não percam a confiança e o interesse. Com efeito, uma boa maneira de testar a eficácia e a força de uma estratégia é verificar se ela possibilita a criação de um slogan vigoroso e autêntico.

Como mostra a Figura 2.7, o perfil estratégico do Cirque du Soleil também satisfaz as três qualidades que definem a estratégia do oceano azul: foco, singularidade e mensagem consistente. A matriz de avaliação de valor do Cirque du Soleil permite a comparação gráfica de sua curva de valor com a dos principais concorrentes.

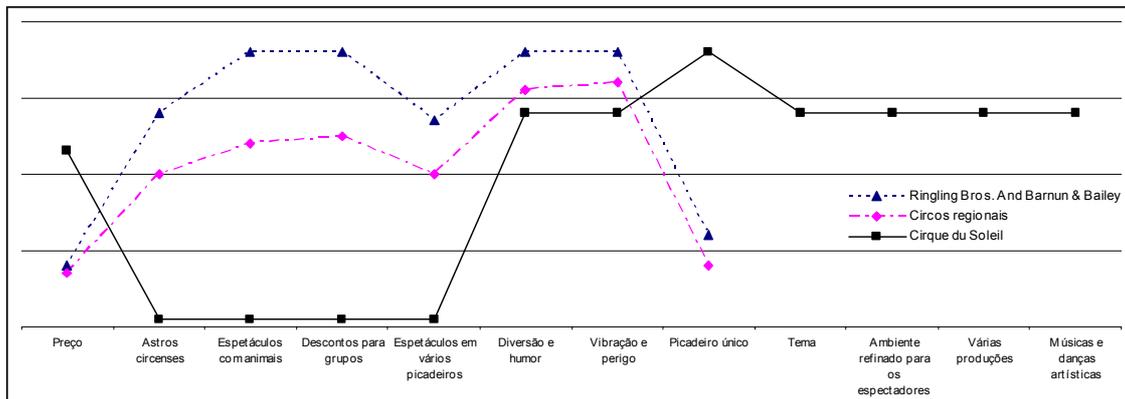
Figura 2.7

(yellow tail), Cirque du Soleil e Southwest airlines criaram oceanos azuis em

ambientes de negócios e em contextos setoriais muito diferentes. Contudo, os perfis estratégicos tinham em comum as mesmas três qualidades: foco, singularidade e mensagem consistente. Esses três critérios orientam as empresas em seu processo de reconstrução, a fim de revolucionar a criação de valor, tanto para os compradores quanto para si próprias.

FIGURA 2.7

Matriz de avaliação de valor do Cirque du Soleil



Leitura das curvas de valor

A matriz de avaliação de valor cria condições para que as empresas vejam o futuro no presente. Para tanto, as empresas devem aprender a ler as curvas de valor.

Estratégia do oceano azul

A primeira pergunta respondida pelas curvas de valor é se o negócio realmente tem condições de ser vencedor. Quando a curva de valor da empresa, ou a de seus concorrentes, atende às três qualidades que definem uma boa estratégia do oceano azul – foco, singularidade e mensagem consistente ao mercado.

Empresa à deriva no oceano vermelho

Quando a curva de valor de uma empresa se confunde com as dos concorrentes, isso significa que ela se perdeu no oceano vermelho da competição sangrenta.

Excesso de atributos sem retorno

Quando a curva de valor na matriz de avaliação de valor mostra que os níveis de oferta da empresa são altos em todos os atributos, a pergunta cabível é: Será que a fatia de mercado e a rentabilidade são compatíveis com esses investimentos? Se a resposta for negativa, a matriz talvez esteja sinalizando que a empresa pode estar oferecendo demais aos clientes.

Estratégia incoerente

A curva de valor que parece um prato de espaguete – um ziguezague sem rima e ritmo, no qual as ofertas traçam um emaranhado de “altas e baixas, altas e baixas, altas e baixas” – sinaliza que a empresa não tem uma estratégia coerente, mas, ao contrário, um conjunto de subestratégias independentes.

Contradições estratégicas

Será que existem contradições estratégicas? Esses são os casos em que a empresa oferece altos níveis de atributos de valor, ao mesmo tempo em que ignora outros que atuam como fontes de apoio e sustentação.

Empresa com foco interno

Ao desenhar a matriz de avaliação de valor, de que maneira a empresa rotula os atributos de valor do setor? Por exemplo, usa a palavra *megahertz* em vez de velocidade, ou temperatura de fontes termais em vez de águas quentes? Os atributos de valor estão expressos em termos que os compradores possam compreender e valorizar ou estão articulados na forma de jargão operacional? O tipo de linguagem usada na matriz de avaliação de valor reflete se a visão estratégica da empresa resulta de uma perspectiva “de fora para dentro”, orientada ao mercado, ou de uma perspectiva “de dentro para fora”, movida pelas operações internas.

PARTE DOIS**Formulando a
estratégia do
oceano azul**

CAPÍTULO 3

Reconstrua as fronteiras do mercado

O primeiro princípio da estratégia do oceano azul é reconstruir as fronteiras do mercado para se liberar da concorrência e criar oceanos azuis. Esse princípio trata dos riscos da busca com o qual se defrontam muitas empresas. O desafio é identificar com sucesso, em meio à pilha de possibilidades existentes, oportunidades de oceanos azul comercialmente atraentes.

Descobrimos alguns padrões nítidos para a criação de oceanos azuis. Especificamente, identificamos seis condições básicas para reformular as fronteiras do mercado. Denominamos esse conjunto de modelo das seis fronteiras.

Essas fronteiras questionam os seis pressupostos básicos em que se escoram as estratégias de muitas empresas.

- Definem seu setor de atuação de maneira semelhante aos demais concorrentes e empenha-se em ser o melhor nesse contexto.
- Analisam seu setor sob a ótica de grupos estratégicos de ampla aceitação (como automóveis de luxo, carros populares, veículos da família) e se esforçam para sobressair no respectivo grupo estratégico.
- Focam no mesmo grupo de adquirentes, seja o de compradores, seja usuários finais.
- Definem de maneira semelhante o escopo dos produtos e serviços oferecidos pelo seu setor.
- Aceitam os apelos funcionais e emocionais do setor.
- Na formulação da estratégia, concentram-se no mesmo ponto no tempo – e geralmente nas atuais ameaças competitivas.

Para se desvencilhar dos oceanos vermelhos, as empresas devem romper as fronteiras vigentes que definem as formas de competição.

Primeira fronteira: Examine os setores alternativos

Os produtos e serviços cujas formas são diferentes, mas que oferecem as mesmas ou a mesma utilidade básica são geralmente substitutos uns dos outros. Por outro

lado, produtos ou serviços alternativos são aqueles cujas formas e funções são diferentes, mas tem o mesmo propósito.

Os produtos e serviços podem assumir formas diferentes e executar funções diversas, mas ainda assim servir aos mesmos objetivos. Veja o caso dos restaurantes e cinemas. Ambos apresentam poucas características físicas em comum e executam funções distintas: aqueles oferecem prazer gastronômico e ambiente agradável para conversas, enquanto estes proporcionam entretenimento visual.

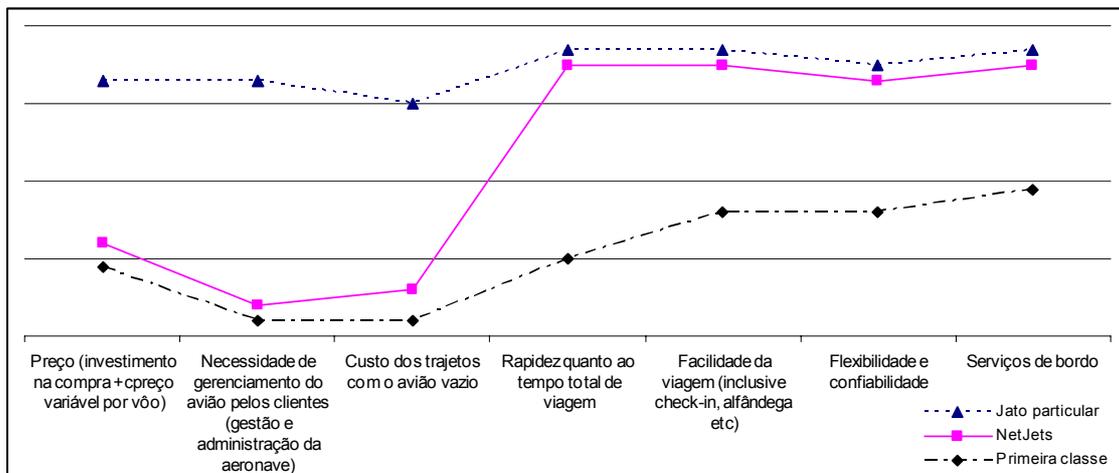
O sucesso da NetJets tem sido atribuído à flexibilidade, à menor duração das viagens, à ausência da burocracia incomoda, à crescente confiabilidade e à política estratégica de preços. A realidade é que a NetJets reconstruiu as fronteiras do mercado para desbravar o seu oceano azul, observando as indústrias alternativas.

A NetJets analisou as alternativas existentes e constatou que quando essas pessoas precisam viajar de avião, elas têm duas principais escolhas: de um lado, podem viajar em classe executiva ou em primeira classe, num avião comercial. Na verdade, a única razão para a escolha de aviões comerciais é custo. Para começar, os vôos comerciais não incorrem no alto investimento fixo inicial de muitos milhões de dólares para adquirir sua própria aeronave. Além disso, as empresas compram passagens aéreas na medida exata de suas necessidades, diminuindo os custos variáveis e eliminando o risco de ociosidade que quase sempre onera ainda mais os jatos exclusivos.

Com base nessas constatações, a NetJets oferece aos clientes 6,25% da propriedade de uma aeronave, a ser compartilhada com outros 15 clientes, cada um com direito a 50 horas de vôo por ano.

As empresas compram jatos particulares para reduzir drasticamente a duração total das viagens, para permitir vôos diretos ao destino, para atenuar o desconforto de aeroportos congestionados e para desfrutar o benefício de contar com executivos mais produtivos e vigorosos, prontos para ação no momento da chegada ao destino. Ao proporcionar o melhor das viagens comerciais e dos jatos particulares, eliminando e reduzindo tudo o mais, a NetJets estabeleceu um oceano azul de muitos bilhões de dólares, no qual os clientes recebem a conveniência e a rapidez de uma jato particular com os custos fixos e variáveis baixos de um jato comercial (ver Figura 3.1).

A idéia da NTT DoCoMo de criar um oceano azul surgiu de indagações sobre por que as pessoas optam entre as alternativas de telefone móvel e Internet. Com a desregulamentação da indústria de tele-comunicações japonesa, novos concorrentes entraram no mercado, desencadeando corridas tecnológicas e guerras de preços.

FIGURA 3.1**Matriz de avaliação de valor da NetJets**

A NTT DoCoMo rompeu o trade-off entre essas duas alternativas, não mediante a criação de nova tecnologia, mas concentrando-se nas vantagens decisivas da Internet em relação ao telefone celular e vice-versa. A empresa reduziu ou eliminou todos os demais atributos. Sua interface amigável ao usuário tem um botão simples, o botão i-mode, que os usuários apertam para ter acesso aos poucos recursos de Internet realmente relevantes.

Nem o telefone celular comum nem o PC foram capazes de competir com a singularidade da curva de valor do i-mode. Os serviços i-mode não se limitaram a conquistar clientes dos concorrentes. Mais do que isso ampliaram drasticamente o mercado, atraindo jovens e idosos e transformando os clientes apenas de transmissão de voz em clientes de transmissão de voz e dados.

Segunda fronteira: Examine os grupos estratégicos dentro dos setores

Da mesma maneira como se criam oceanos azuis mediante a prospecção de setores alternativos, também é possível estabelecê-los por meio da análise de grupos estratégicos.

Tais grupos estratégicos podem ser geralmente classificados em ordem hierárquica com base em dois critérios: preço e desempenho. Cada ajuste no preço tende a acarretar um ajuste correspondente em alguns aspectos do desempenho. A maioria das empresas se concentra em melhorar sua posição competitiva dentro de um grupo estratégico.

O fator crítico para a criação de oceanos azuis no vazio deixado pelos grupos estratégicos existentes é romper essa estreita visão, compreendendo os fatores que

influenciam as decisões dos clientes de optar por subir ou descer de um para outro grupo.

Veja o caso da Curves, empresa de fitness para mulheres com sede no Texas. A empresa aproveitou os atributos decisivos de dois grupos estratégicos no setor de fitness dos Estados Unidos: academias de ginástica tradicionais e programas de exercícios em casa – e eliminou ou reduziu todos os outros atributos.

E ainda, oferecem todo um conjunto de equipamentos de aeróbica e de musculação, cantina para refeições leves, professores e vestiário com escaninhos, chuveiros e saunas, pois o objetivo é que os clientes não só pratiquem exercícios, mas também freqüentem o ambiente como um clube social.

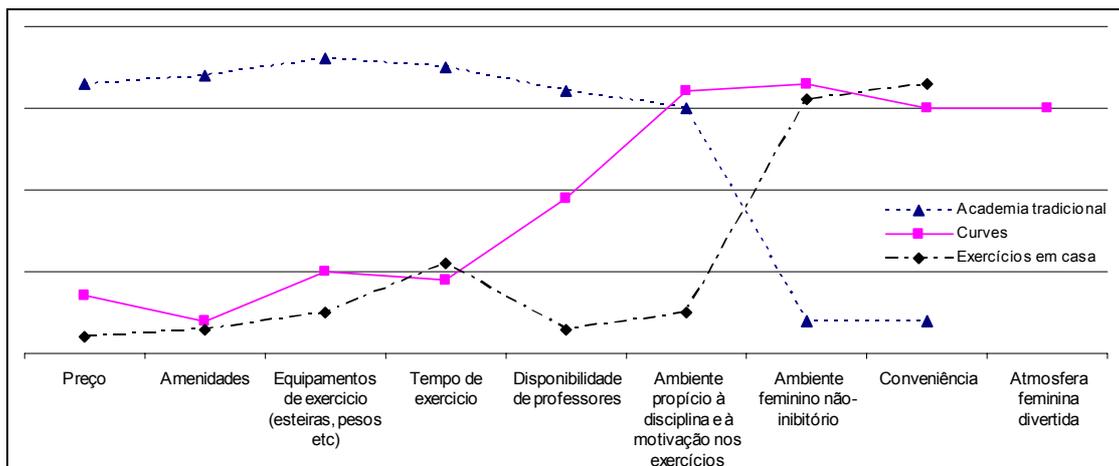
A pergunta é: O que leva as mulheres a optar por subir ou descer entre as academias de ginástica tradicionais e os programas de exercícios em casa? Estas mulheres, que não são atletas, nem mesmo querem saber de homens quando estão malhando, talvez com receio de revelar o corpo sob suas roupas de ginástica.

No entanto, a principal razão por que grande parte delas opta por academias de ginástica é o fato de em casa ser fácil encontrar desculpas para não malhar. Por outro lado, as mulheres que preferem programas de exercícios em casa levam em conta principalmente à economia de tempo, os custos mais baixos e a privacidade.

A Curves construiu seu oceano azul ao explorar os atributos desses dois grupos estratégicos, eliminando ou reduzindo todos os demais (ver Figura 3.2). A Curves excluiu atributos das academias de ginástica tradicionais que são de pouco interesse para a grande maioria das mulheres. Assim, não se encontram as máquinas especiais, a comida, o spa, as piscinas, nem mesmo os vestiários, que foram substituídos por algumas cabines com cortinas.

FIGURA 3.2

Matriz de avaliação de valor da Curves



A Curves oferece a curva de valor retratada na Figura 3.2 a custos mais baixos. Em comparação com o investimento inicial de US\$ 500 mil a US\$ um milhão das academias de ginástica tradicionais, o da Curves situa-se na faixa de apenas US\$ 20 mil a US\$ 30 mil, o que se explica pela grande quantidade de atributos eliminados pela empresa.

O modelo de negócios de baixo custo da Curves torna acessíveis suas franquias e explica sua rápida proliferação. A maioria das franquias torna-se lucrativa em poucos meses, assim que alcançam a média de 100 clientes.

Além da Curves, muitas empresas criaram oceanos azuis ao prospectarem entre os grupos estratégicos. Ralph Lauren criou o oceano azul da “alta moda sem moda”. Seu nome como designer, a elegância das lojas e o luxo dos materiais captam o que a maioria dos clientes valoriza na alta-costura.

No mercado de automóveis de luxo, o Lexus da Toyota descobriu novo oceano azul ao oferecer a qualidade e a sofisticação dos Mercedes, dos BMW e do Jaguar a preços mais próximos dos de outras marcas menos sofisticadas, como Cadillac e Lincoln.

A Champion Enterprises identificou oportunidade semelhante ao vasculhar por entre dois grupos estratégicos no setor de construção de imóveis: produtores de casas pré-fabricadas e construtores prediais especializados no local.

A Champion criou um oceano azul ao oferecer as vantagens decisivas de ambos os grupos estratégicos. Suas casas pré-fabricadas são rápidas de construir e usufruem enormes economias de escala, gerando custos mais baixos, mas a Champion também proporciona a seus clientes opções de acabamento sofisticado, como lareiras, clarabóias e até tetos em arco, para conferir às residências um aspecto personalizado.

Terceira fronteira: Examine a cadeia de compradores

Os compradores que pagam pelo produto ou serviço podem não ser o usuário final, e, em alguns casos, também entram em cena os influenciadores.

Desafiar a sabedoria convencional do setor a respeito do grupo de compradores a ser migrado não raro conduz à descoberta de novos oceanos azuis. Ao vasculhar por entre os diferentes grupos de adquirentes, as empresas podem desenvolver novos insights sobre como redesenhar suas curvas de valor, para focar um grupo até então ignorado.

A Novo Nordisk, empresa dinamarquesa produtora de insulina que criou um oceano azul em seu setor.

A indústria convergiu o foco e os recursos para produzir a mais pura insulina em resposta à exigência dos médicos por melhores medicamentos. A Novo Nordisk percebeu que poderia desvencilhar-se dos concorrentes e desbravar um oceano azul, deslocando o foco tradicional do setor, até então concentrado nos médicos, para os usuários – os próprios pacientes. Ao focar os pacientes, a Novo Nordisk descobriu que a aplicação da insulina, até então fornecida a pacientes de diabetes em ampolas, impunha dificuldades expressivas aos usuários.

Todas essas considerações levaram a Novo Nordisk à oportunidade de desbravar um oceano azul com a NovoPen. A Novo Pen parecia uma caneta-tinteiro, cujo cartucho de insulina permitia que o paciente sempre trouxesse consigo, numa pequena unidade, dose de medicamento suficiente para uma semana. Por meio de um mecanismo integrado, a caneta permitia que até pacientes cegos controlassem a dosagem e aplicassem a insulina em si mesmos.

A estratégia do oceano azul da Novo Nordisk mudou o panorama setorial e transformou a empresa, até então mera produtora de insulina, em provedora de cuidados a diabéticos.

Em pouco mais de uma década, a Bloomberg tornou-se uma das maiores e mais lucrativas empresas de fornecimento de informações do mundo. O ponto focal do setor eram os compradores das empresas – gerentes de TI – que valorizavam sistemas padronizados, por facilitarem administração.

Isso não fazia sentido para a Bloomberg. São os operadores e analistas de mercados, não os gerentes de TI, que ganham ou perdem milhões de dólares de seus empregadores por dia. As oportunidades de lucro decorrem de disparidades nas informações.

Assim, a Bloomberg projetou um sistema destinado especificamente a oferecer mais valor aos operadores e analistas, equipados com terminais fáceis de usar e de teclados rotulados com termos financeiros familiares. Como os operadores precisam

analisar as informações antes de agir, a Bloomberg incluiu em seus sistemas um recurso analítico interno que entra em ação quando se pressiona uma tecla.

Ao deslocar o foco corrente acima, de compradores para usuários, a Bloomberg traçou uma curva de valor radicalmente diferente de qualquer outra coisa já vista no setor. Os operadores e analistas se valeram da sua relevância dentro das empresas para forçar os gerentes de TI a adquirir os terminais Bloomberg.

Quarta fronteira: Examine as ofertas de produtos e serviços complementares

O valor inexplorado geralmente se oculta em produtos e serviços complementares. O segredo é definir a solução total procurada pelos compradores quando escolhem produtos e serviços. Uma maneira simples de agir dessa maneira é pensar no que acontece antes, durante e depois de uso do produto ou serviço.

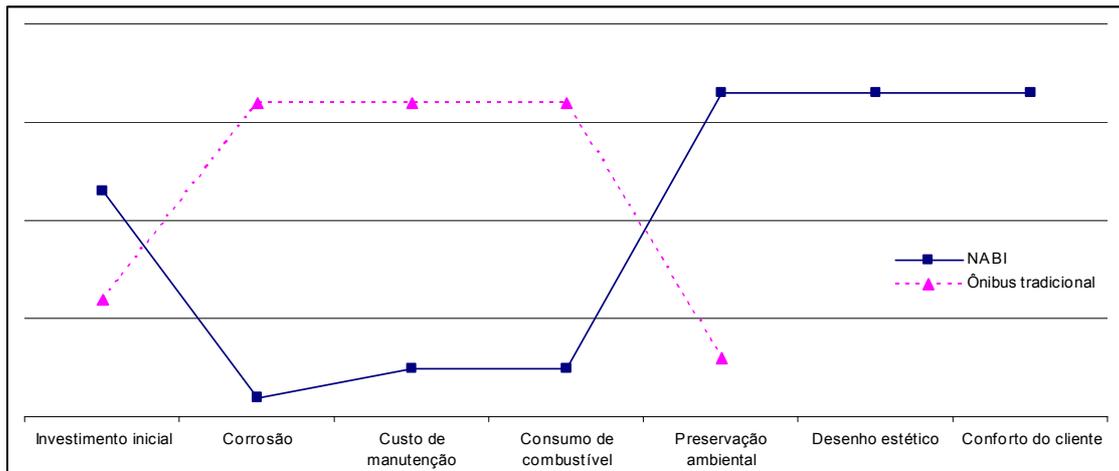
A NABI descobriu que o mais alto componente de custo para os municípios não era o preço do ônibus em si, fator considerado primordial por toda a indústria, mas, em vez disso, os custos posteriores à compra: a manutenção dos veículos durante seus 12 anos de vida útil. Com as novas exigências de menor poluição atmosférica imposta aos municípios, o custo de ser agressivo ao ambiente também começou a pesar sobre o transporte público. No entanto, tais constatações levaram a NABI a perceber que o transporte urbano não precisava ser um setor comoditizado, e criou um ônibus diferente de qualquer outro já visto no setor.

A NABI adotou a fibra de vidro na fabricação de seus ônibus, prática que matou “cinco coelhos com uma só cajadada”. As carrocerias de fibra de vidro reduziram substancialmente os custos da manutenção preventiva, por não estarem sujeitas à corrosão. Além disso, tornou os consertos mais rápidos, mais baratos e mais fáceis, pois a fibra de vidro não requer a substituição de painéis no caso de amassados e rasgões. Além disso, o menor peso reduz substancialmente o consumo de combustível e a poluição atmosférica.

Dessa maneira, a NABI criou uma curva de valor radicalmente singular quando comparada à curva média do setor. Como se vê na Figura 3.3, ao construir seus ônibus com fibra de vidro mais leve, a NABI eliminou ou reduziu significativamente os custos relacionados com a prevenção de corrosão, manutenção e consumo de combustível.

Figura 3.3

Matriz de avaliação de valor da indústria de ônibus urbanos nos Estados Unidos, em torno de 2001



A NABI mudou a maneira como os municípios encaravam as receitas e os custos dos serviços de transporte urbano, criando valor excepcional para os compradores, nesse caso os municípios e os usuários – por meio de custos operacionais baixos.

Do mesmo modo, considere o caso da indústria inglesa de bules elétricos, que, apesar de sua importância para a cultura britânica, sofria de vendas estagnadas e lucros decrescentes até que a Philips Electronics lançou um bule que transformou o oceano vermelho em oceano azul.

A questão era o conteúdo de calcário na água da torneira. As partículas de calcário se acumulavam nas chaleiras enquanto se fervia água e depois acabavam caindo no chá que se servia nas xícaras.

Pensando em resolver os principais incômodos na solução total para os clientes, a Philips viu o problema da água como oportunidade. Resultado: a empresa criou um bule com filtro no bico que retinha as partículas de calcário quando se entornava a água. Nunca mais os ingleses encontrariam aqueles corpos estranhos flutuando no chá. A indústria novamente disparou numa trajetória de forte crescimento, quando as pessoas começaram a substituir seus velhos bules pelo novo modelo.

Quinta fronteira:

Examine os apelos funcionais e emocionais dos compradores

A concorrência num setor tende a convergir não só para uma idéia tradicional quanto ao escopo dos produtos e serviços, mas também para uma de duas fontes de apelo. Alguns setores concorrem principalmente em termos de preço e atuam sobretudo com base em estimativas da utilidade apelando à razão. Outros setores recorrem principalmente aos sentimentos; apelam para as emoções.

Com o passar do tempo, as empresas com orientação funcional tornam-se cada vez

mais funcionais e as empresas com orientação emocional tornam-se cada vez mais emocionais.

Dois exemplos bem conhecidos são a Swatch, que transformou a indústria de relógios populares, voltada para a funcionalidade, em indústria de moda, movida a emoções; e a Body Shop, que fez o oposto, transmutando a indústria de cosméticos, movida a emoções, em uma casa de produtos de higiene e beleza funcionais e eficazes. Além disso, veja a experiência da QB (Quick Beauty) House. A QB House criou um oceano azul no setor de barbearias no Japão.

A essência da estratégia do oceano azul da QB House é a transformação do setor de barbearias na Ásia, de emocional para altamente funcional. No Japão, o tempo necessário para o corte de cabelo masculino fica no torno de uma hora. Por que? Porque se desenvolve uma longa seqüência de atividades para converter a experiência em ritual.

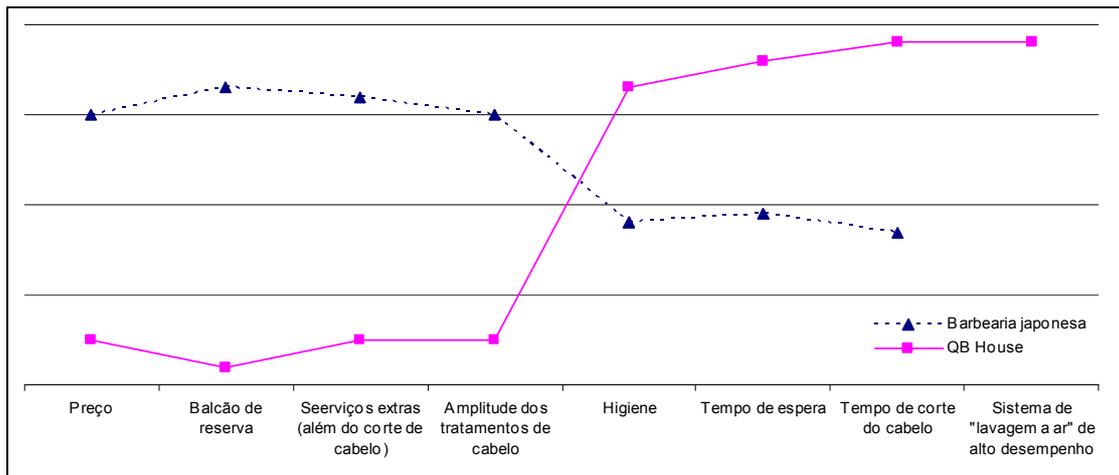
A QB House reconheceu que muita gente, sobretudo os profissionais ocupados, não querem gastar uma hora para cortar o cabelo. Assim, eliminou os fatores emocionais, reapresentados pelas toalhas quentes, pelas massagens nos ombros e pelo chá e café. Também reduziu drasticamente os tratamentos especiais e concentrou-se na atividade básica. Essas mudanças reduziram o tempo de corte de uma hora para dez minutos.

Q QB House conseguiu reduzir o preço do corte de cabelo para 1000 ienes em comparação com a média setorial de 3000 a 5000 ienes, ao mesmo tempo em que aumentou a receita horária por barbeiro em quase 50%, além da redução do custo de pessoal de apoio e do espaço requerido por barbeiro.

A Cemex, terceira maior produtora de cimento do mundo, é outra empresa que criou seus oceanos azuis, deslocando a orientação do setor – dessa vez na direção oposta, de funcional para emocional. No México, o cimento vendido em embalagens de varejo para os autoconstrutores representam mais de 85% do mercado total.

Figura 3.4

Matriz de avaliação de valor da QB House



A quantidade de não-clientes era muito superior à de clientes. Embora a maioria das famílias pobres tivesse seu próprio terreno e o cimento fosse vendido como material de construção funcional relativamente barato, o povo mexicano morava em condições de superpopulação crônica por metro quadrado.

A classe pobre do México tinha poupança insuficiente e inconstante para comprar materiais de construção embora ser proprietário de uma casa de alvenaria fosse o sonho dos mexicanos.

Com o lançamento de seu programa Patrimonio Hoy, que deslocou a orientação do cimento, de produto funcional para presente dos sonhos. Ao comprarem cimento, as pessoas estavam em vias de construir quartos de amor, onde se compartilhariam risos e felicidade – que presente seria melhor do esse? Na base do Patrimonio Hoy estava o velho sistema mexicano de tandas, esquema tradicional de poupança comunitária. Na tanda, dez pessoas contribuem com 100 pesos por semana, durante dez semanas. A cada semana ocorre um sorteio para ver quem “ganha” 1000 pesos. Todos os participantes ganham 1000 pesos apenas uma vez, mas quando ganham recebem uma soma de dinheiro suficiente para efetuar uma compra mais volumosa. Enquanto os concorrentes da Cemex comercializavam sacos de cimento, a Cemex vendia sonhos por meio de um modelo de negócios envolvendo financiamento criativo e know-how. A Cemex ainda deu passo adiante, oferecendo pequenas festas na cidade quando alguém concluía um cômodo, reforçando assim a felicidade das pessoas e a tradição da tanda.

Sexta fronteira: Examine o transcurso do tempo

Todos os setores estão sujeitos a tendências externas que afetam seus negócios ao longo do tempo. Pense na rápida ascensão da Internet ou na ampla disseminação do movimento mundial pela proteção do meio ambiente. A observação dessas

tendências sob a perspectiva certa pode revelar o caminho para a descoberta de oportunidades de oceano azul.

No entanto, os insights mais importantes sobre a estratégia do oceano azul raramente brotam da projeção da tendência em si. Em vez disso, estes insights surgem de especulações sobre como a tendência mudará o valor para os clientes e como impactará o modelo de negócios da empresa.

Três princípios são fundamentais para a avaliação de tendências ao longo do tempo. Por exemplo, a Apple observou a enxurrada crescente no compartilhamento de músicas ilegais pela Internet, que começou no início da década de 1990. Os programas de troca de arquivos de música, como Napster, Kazaa e LimeWire, haviam criado uma rede gratuita e ilegal de amantes de música, que permutavam gravações em todo o mundo.

Conforme se constatava pela demanda em rápido crescimento por MP3 players, que reproduziam música digital em aparelhos móveis, como o grande sucesso iPod, da Apple.

Por meio de um acordo com cinco grandes empresas de música – BMG, EMI Group, Sony, Universal Music Group e Warner Brothers Records – a iTunes oferece o download de músicas ao gosto do cliente, de maneira legal, fácil e flexível. A iTunes criou condições para que os compradores naveguem de graça entre 200 mil músicas, ouçam amostras de 30 segundos, e baixem cada música por US\$ 0,99 ou um álbum completo por US\$ 9,99.

A iTunes também saltou à frente dos serviços de download gratuito, ao fornecer qualidade de som, assim como navegação, pesquisa e experimentação intuitivas.

Em face de tudo isso, os clientes estão fluindo para a iTunes em grandes quantidades, beneficiando também as empresas fonográficas e os artistas.

A Apple protege as empresas fonográficas ao conceber mecanismos de proteção de direitos autorais que não sejam inconvenientes para os usuários, e ainda permite que os usuários gravem músicas em iPods e em CDs até sete vezes, o suficiente para satisfazer de sobra os amantes de música, mas muito pouco para converter-se em base de pirataria.

Do mesmo modo, a Cisco System criou novo espaço de mercado ao refletir sobre as tendências ao longo do tempo. A Cisco olhou para a situação mundial e concluiu que o mundo sofria as consequências da lentidão na transferência de dados e da incompatibilidade entre as redes de computação. Os roteadores, comutadores e outros dispositivos de rede da Cisco foram projetados para virar valor notável para os clientes, oferecendo intercâmbio rápido de dados, num ambiente de rede integrado. Assim, o insight da Cisco tem tanto a ver com inovação de valor, quando com tecnologia.

Criação de novos espaços de mercado

Ao raciocinar além das fronteiras convencionais da concorrência, vê-se como empreender movimentos estratégicos que revolucionam as convenções e reconstróem os limites do mercado, criando, em consequência, os oceanos azuis. A Figura 3.5 resume o modelos das seis fronteiras.

Figura 3.5

Da competição voraz à criação de oceanos azuis

	Competição voraz	Criação de oceanos azuis
Setor	Concentra-se nos rivais dentro do setor	Examina setores alternativos
Grupo estratégico	Concentra-se na posição competitiva dentro do grupo estratégico	Examina os grupos estratégicos dentro do setor
Grupo de compradores	Concentra-se em servir melhor o grupo de compradores	Redefine o grupo de compradores do setor
Escopo da oferta de produto ou serviço	Concentra-se em maximizar o valor das ofertas de produtos e serviços dentro das fronteiras setoriais	Examina as ofertas de produtos e serviços complementares
Apelo funcional-emocional	Concentra-se em melhorar o desempenho em termos de preço, dentro do apelo funcional-emocional do setor	Repensa o apelo funcional-emocional do setor
Tempo	Concentra-se em adaptar-se à ocorrência das tendências externas.	Participa do desenvolvimento das tendências externas ao longo do tempo

CAPÍTULO 4

Concentre-se no panorama geral, não nos números

Após conhecer os caminhos para a criação de oceanos azuis, o próximo passo é alinhar o processo de planejamento estratégico para concentrar-se no panorama geral e aplicar essas idéias no desenho da matriz de avaliação de valor de sua empresa, a fim de desenvolver uma estratégia do oceano azul.

O princípio de panorama geral é fundamental para atenuar o risco de planejamento consumir muito esboço e muito tempo, mas produzir apenas iniciativas táticas de oceano vermelho. Essa abordagem sempre produz estratégias que tiveram a criatividade de uma ampla gama de pessoas dentro da organização e abre os olhos das empresas para os oceanos azuis, além de serem fáceis de compreender e de divulgar, com vistas à execução eficaz.

Focando no panorama geral

Ao se desenvolver o processo de planejamento estratégico da empresa em torno da matriz, a organização e os gestores concentram a atenção no panorama geral, em vez de mergulhar em números e jargões e se emaranhar em detalhes operacionais.

Desenhando sua matriz de avaliação de valor

O desenho da matriz de avaliação de valor nunca é fácil. Até mesmo a identificação dos atributos competitivos críticos não é de modo algum simples. Como se verá. A lista final geralmente é muito diferente da primeira versão.

Figura 4.1

Os quatro passos para a visualização da estratégia

1. Despertar visual	2. Exploração visual	3. Feira de estratégia visual	4. Comunicação visual
---------------------	----------------------	-------------------------------	-----------------------

<ul style="list-style-type: none"> - Compare sua empresa com os concorrentes, desenhando a matriz de avaliação de valor referente à situação vigente. - Identifique onde sua estratégia deve ser alterada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Saia a campo para explorar os seis fronteiras que levam à criação de oceanos azuis. - Observe as vantagens diferenciadoras de produtos e serviços alternativos. - Veja que fatores se devem eliminar, criar ou mudar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenhe a sua futura matriz, com base em insights resultantes das observações de campo. - Receba feedback sobre a matriz de avaliação de valor de alternativas, oriundo de clientes, clientes dos concorrentes e não-cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribua os seus perfis estratégicos iniciais e finais numa única página para fácil comparação. - Apóie apenas os projetos e iniciativas que permitam à sua empresa fechar as lacunas na implementação da nova estratégia.
--	---	--	--

Nos últimos dez anos, desenvolvemos um processo estruturado para desenhar e analisar matrizes de avaliação de valor que impulsiona a estratégia da empresa rumo a oceanos azuis. Um grupo de serviços financeiros com 150 anos, que chamamos de European Financial Services (EFS), é uma das empresas que adotaram esse processo, para desenvolver uma estratégia que a desvencilhasse da concorrência.

Passo 1: Despertar visual

Felizmente, constatamos que ao pedir a executivos para traçar a curva de valor de suas empresas, fica explícita a necessidade de mudança. Serve como estridente toque de despertar para que as empresas questionem as estratégias vigentes. Essa foi a experiência da EFS, que vinha lutando havia muito tempo com uma estratégia mal definida e mal comunicada.

Para iniciar o processo estratégico, a EFS reuniu mais de 20 gerentes seniores de subsidiárias na Europa, América do Norte, Ásia e Austrália, e os distribuiu em duas equipes. Uma equipe foi incumbida de produzir uma curva de valor que representasse o então vigente perfil estratégico da EFS no negócio tradicional de operações cambiais off-line de empresas, em comparação com o dos concorrentes. A outra equipe recebeu a atribuição de realizar a mesma tarefa em relação ao novo

negocio de operações cambiais on-line de empresas. Ambas deveriam completar o trabalho em 90 minutos, pois se a EFS tivesse uma estratégia nítida, esse tempo sem duvida seria suficiente.

Ambas as equipes debateram calorosamente o que constituía e quais eram os atributos competitivos. Parecia que diferentes regiões e até diferentes segmentos de clientes exigiam seus próprios atributos competitivos.

Figura 4.2

Matriz de avaliação de valor de operações cambiais de empresas, off-line

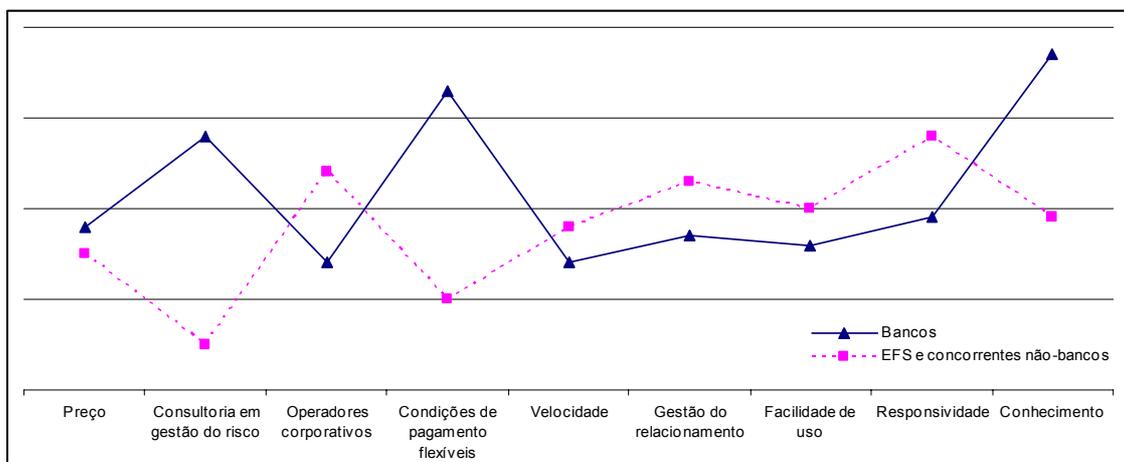
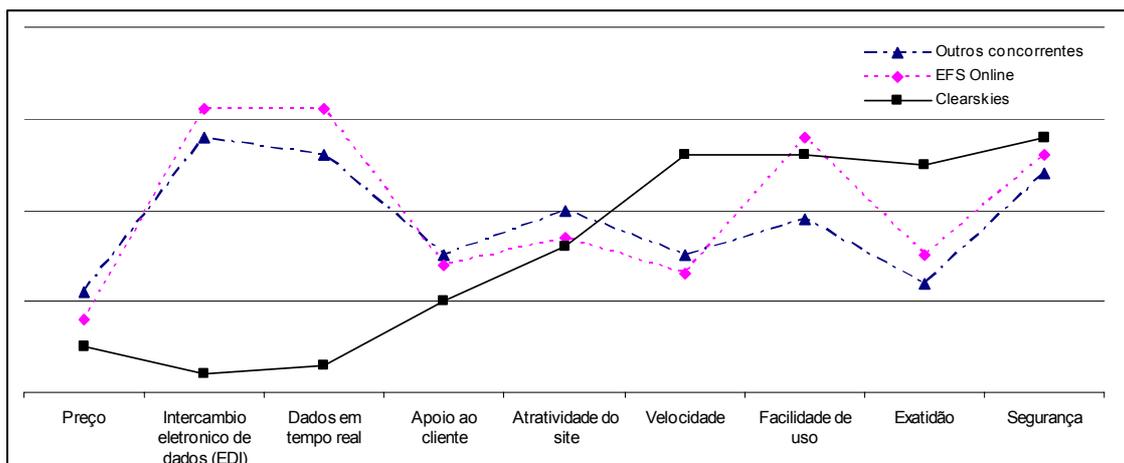


FIGURA 4.3

Matriz de avaliação de valor de operações cambiais corporativas, on-line



Apesar dessas dificuldades, as equipes completaram as tarefas e apresentaram seus gráficos numa reunião geral de todos os participantes. Os resultados constam das Figuras 4.2 e 4.3.

As curvas de valor dos negócios off-line e on-line da EFS demonstraram seria falta

de foco. O negocio on-line investira muito dinheiro na facilidade de uso do site, mas ficou evidente que a velocidade fora negligenciada.

O grupo on-line percebeu que a estratégia de seu concorrente mais forte, que denominamos Clearskies, se caracterizava pelo foco e originalidade, além de ser comunicável com facilidade: “One-click E-Z FX”. A Clearskies, em rápido crescimento, afastava-se do oceano vermelho.

Passo 2: Exploração visual

O segundo passo é enviar uma equipe a campo, para que os gerentes se defrontem cara a cara com o que devem compreender e interpretar: como as pessoas usam ou não usam seus produtos e serviços.

A EFS enviou seus gerentes a campo por quatro semanas a fim de que explorassem as seis fronteiras para a criação de oceanos azuis. Na experiência, cada gerente deveria entrevistar e observar dez pessoas que participassem de operações cambiais de empresas, inclusive clientes perdidos, novos clientes e clientes dos concorrentes e das alternativas da EFS.

O fator que os clientes mais valorizavam era obter confirmação rápida das transações, cuja importância apenas um gerente havia sugerido antes. Os gestores da EFS viram que os funcionários do departamento de contabilidade dos clientes gastavam muito tempo com telefonemas para confirmar se os pagamentos haviam sido efetuados e quando receberiam o dinheiro.

Em seguida, as equipes da EFS retornaram às pranchetas propondo uma nova estratégia. Cada equipe deveria desenhar seis novas curvas de valor, baseadas no modelo das seis fronteiras. Cada curva de valor deveria retratar uma estratégia que contribuísse para que a empresa se destacasse no mercado.

Para cada estratégia visual, as equipes também deveriam escrever uma mensagem consistente que refletisse a essência da estratégia e fosse clara aos compradores.

Passo 3: Feira de estratégia visual

Depois de duas semanas de desenhos e redesenhos, a equipe apresentou suas matrizes de avaliação de valor no que chamamos de feira de estratégia visual.

Em duas horas as equipes apresentaram todas 12 curvas – seis do grupo on-line e seis do grupo off-line. Depois da apresentação das 12 estratégias, cada juiz – convidado entre os participantes – recebeu cinco notas adesivas para que prendesse ao lado de suas estratégias preferidas.

Depois da afixação das notas, os juizes justificaram suas escolhas, agregando outro nível de feedback. Ao apresentarem, elas perceberam que quase um terço do que julgavam serem atributos competitivos básicos, eram, na verdade, secundários para os clientes. Também aprenderam que os compradores de todos os mercados tinham um conjunto básico de necessidades e esperavam serviços semelhantes.

A estratégia futura da EFS eliminou a gestão de relacionamento e reduziu os investimentos em executivos de contas, que, a partir desse ponto, seriam escalados apenas para contas “AAA”. Essas iniciativas reduziram drasticamente os custos da EFS. E ainda a estratégia futura enfatizou facilidade de uso, segurança, exatidão e velocidade.

Figura 4.4

EFS: antes e depois

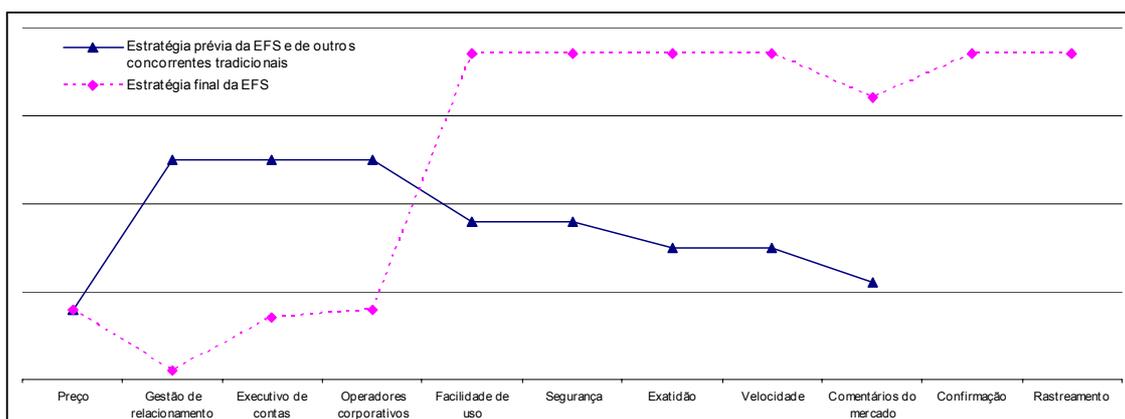


Figura 4.5

Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar

Eliminar	Elevar
Gestão de relacionamento	Facilidade de uso Segurança Exatidão Velocidade Comentários sobre o mercado
Reduzir	Criar

Executivos de conta Operadores de mesa de câmbio	Confirmação Rastreamento
---	-----------------------------

A Figura 4.5 resume as quatro iniciativas da EFS para criar inovação de valor, a pedra angular da estratégia do oceano azul.

Passo 4: Comunicação visual

O ultimo passo é divulgá-la de maneira a ser compreendida por todos os empregados. A EFS distribuiu um diagrama de uma pagina, mostrando o novo perfil estratégico em comparação com o anterior. Os gestores seniores promoveram reuniões com seu pessoal direto para orientá-los no que devia ser eliminado, reduzido, elevado e criado para navegar em um oceano azul.

O novo diagrama converteu-se em ponto de referencia em todas as decisões sobre investimentos. Apenas as idéias que ajudassem a EFS a deslocar-se da velha para a nova curva de valor recebiam aprovação.

Visualização da estratégia em nível corporativo

A visualização da estratégia também pode tornar muito mais esclarecedor o dialogo entre cada uma das unidades de negócios e o escritório central na transformação da empresa, de navegante de oceano vermelho em navegante de oceano azul.

Usando a matriz de avaliação de valor

A Samsung Eletronics of Korea usou as matrizes de avaliação de valor em sua conferência corporativa de 2000, da qual participaram mais de 70 gestores de alto nível, inclusive o CEO. Os chefes de unidades apresentaram suas matrizes e planos de implementação aos executivos seniores e uns aos outros.

A Samsung Electronics institucionalizou o uso de matrizes em suas principais decisões sobre criação de negócios, ao lançar o Centro do Programa de Inovação de Valor (PIV), em 1998. Equipes interfuncionais, compostas de representantes chave das várias unidades de negócios se reúnem no Centro PIV para discutir seus projetos estratégicos.

A maior TV LCD do mundo, com 40 polegadas, lançada em dezembro de 2002 é o resultado do esforço de quatro meses em regime de dedicação exclusiva de uma equipe de projeto do centro.

Usando o mapa pioneiro-migrante-conformado - PMC

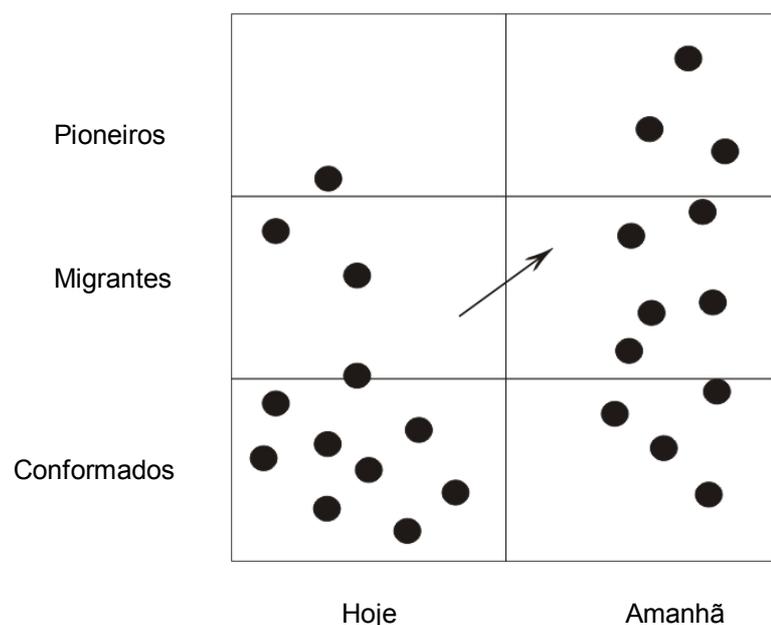
O pioneiros da empresa são os negócios que oferecem valor sem precedentes. São os desbravadores de estratégias do oceano azul e constituem as fontes mais poderosas de crescimento lucrativo. Esses negócios conquistam um séquito maciço de clientes. Sua curva de valor diverge da dos concorrentes na matriz de avaliação de valor. No outro extremo estão os conformados-negócios cujas curvas de valor se ajustam às características básicas do setor. Essas são as empresas imitativas e conformistas. Os conformados geralmente não contribuem muito para o crescimento da empresa no futuro, estão ancorados num oceano vermelho.

O potencial dos migrantes situa-se em algum ponto intermediário. Esses negócios expandem a curva da industria, fornecendo aos clientes mais por menos, mas não alteram suas forma básica. Esses negócios oferecem valor incremental, mas não valor inovador. Suas estratégias situam-se no limiar entre oceanos vermelhos e oceanos azuis.

Um exercício útil para a equipe gerencial da empresa em busca de crescimento lucrativo é plotar os portfólios da empresa num mapa pioneiro-migrante-conformado-PMC. Para os efeitos do exercícios, conformados são os negócios imitativos; migrantes são os negócios melhores do que a maioria existente no mercado e pioneiros são os únicos com um séquito maciço de clientes.

Figura 4.6

Avaliação do potencial de crescimento de um portfólio de negócios



Superando as limitações do planejamento estratégico

O planejamento estratégico deve empenhar-se mais em desenvolver a sabedoria coletiva do que em fazer previsões e definir objetivos, de cima para baixo ou de baixo para cima.

Deve ter forte componente criativo em vez de restringir-se a análises rigorosas e basear-se mais na motivação que promove o comprometimento voluntário e menos em barganhas que buscam comprometimento negociado.

A construção do processo em torno de imagens é uma maneira de enfrentar boa parte da insatisfação dos gerentes com os atuais processos de planejamento estratégico e produz resultados muito melhores. Conforme observou Aristóteles, “O cérebro nunca pensa sem imagens”.

CAPÍTULO 5

Vá além da demanda existente

As empresas devem questionar duas práticas da estratégia convencional. Uma é o foco nos clientes existentes. A outra é o impulso por segmentação mais refinada, a fim de acomodar diferenças entre os compradores.

Quanto mais intensa for a competição, mais forte será, em média, a tendência à personalização das ofertas daí resultantes.

Para maximizar o tamanho de seus oceanos azuis, as empresas precisam avançar em direção oposta. Devem focar nos não-clientes e precisam construir importantes pontos em comum no que é valorizado pelos compradores.

A Callaway Golf agregou nova demanda às suas ofertas, mirando os não-clientes. Ao investigar por que tanta gente rejeitava o golfe, ela descobriu importante fator comum entre os não-clientes acertar a bola de golfe era considerado muito difícil.

A Callaway desenvolveu a idéia de como agregar nova demanda às suas ofertas. A resposta foi o Big Bertha, taco com cabeça maior, que tornava mais fácil acertar a bola.

Os três níveis de não-clientes

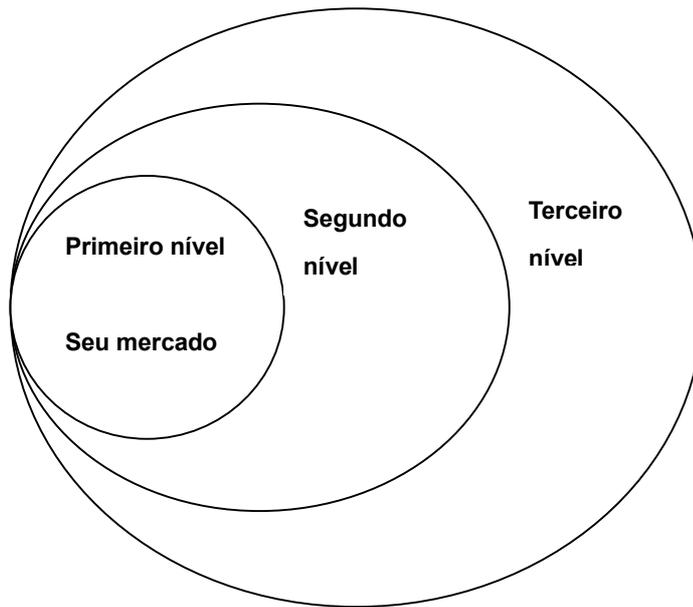
Três são os níveis de não-clientes que podem ser transformados em clientes. O primeiro nível é o que está mais perto do seu mercado. São os compradores que já compram um mínimo das ofertas do setor, apenas por necessidade.

O segundo nível de não-cliente é o das pessoas que se recusam a usar as ofertas do setor. São indivíduos que viram as ofertas do setor como opção para atender às suas necessidades, mas as rejeitaram como alternativa.

O terceiro nível é o que está mais afastado do mercado em que você atua. São pessoas que nunca pensaram nas ofertas em questão como hipótese de escolha.

Figura 5.1

Os três níveis de não-clientes



Primeiro nível: não-clientes “quase-convertidos”, que estão na fronteira do seu mercado, prontos para embarcar.

Segundo nível: não-clientes “refratários”, que conscientemente optaram contra o seu mercado.

Terceiro nível: não-clientes “inexplorados”, que estão em mercados distantes do seu.

Não-clientes de primeiro nível

Esses não-clientes quase-convertidos são aqueles que já usam um mínimo das atuais ofertas do setor como paliativo enquanto buscam algo melhor.

Veja como a Pret A Manger, cadeia de lojas de fast-food inglesa, expandiu seu oceano azul, ao explorar a enorme demanda latente no primeiro nível de não-clientes. Ao decorrer da pesquisa obtiveram informações de que todos compartilham três principais pontos em comum: queriam refeições rápidas, queriam comida fresca e saudável e queriam preços razoáveis.

Ao entrar numa Pret A Manger é como ingressar num luminoso estúdio art deco. Ao longo das paredes vêem-se prateleiras refrigeradas, com mais de 30 tipos de sanduíches, ao preço médio de US\$ 4 a US\$ 6, feito no mesmo, na própria loja, com ingredientes frescos, recebidos na manhã do mesmo dia.

Hoje, a Pret A Manger vende mais de 25 milhões de sanduíches por ano, em suas 130 lojas no Reino Unido e em suas lojas recém-inauguradas em Nova York e em Hong Kong.

Quais são as principais razões pelas quais os não-clientes de primeiro nível querem pular do navio e abandonar o seu setor? Veja os pontos em comum entre suas

respostas. Concentre-se nessas semelhanças e não nas diferenças. Assim, desenvolvem-se idéias sobre como de-segmentar os compradores e liberar um oceano de demanda latente inexplorada.

Não-clientes de segundo nível

Esses são não-clientes refratários, pessoas que não querem ou não podem usar as atuais ofertas do mercado, pois as consideram inaceitáveis ou além de suas condições.

Veja como a JCDecaux, empresa francesa de propaganda em outdoors, puxou para o mercado a massa de não-clientes refratários.

A JCDecaux percebeu que a falta de pontos fixos na cidade era a principal razão pela qual o setor era impopular e pequeno. Isso lhe deu a idéia de fornecer de graça às prefeituras mobiliário urbano, inclusive manutenção e conservação. A empresa empreendeu enorme salto em valor para os não-clientes de segundo nível, para as prefeituras e para si mesma. A estratégia eliminou os custos tradicionais das cidades referentes a mobiliário urbano. Em troca desses produtos e serviços gratuitos, a empresa ganhou direito exclusivo de exibir anúncios no mobiliário urbano localizado nas áreas da cidade.

Quais são as principais razões por que os não-clientes de segundo nível se recusam a usar os produtos e serviços do seu setor? Procure os aspectos comuns entre suas respostas. Concentre-se neles e não nas diferenças. Você reunirá idéias sobre como abrir as comportas de um oceano de demanda ainda inexplorada.

Não-clientes de terceiro nível

O terceiro nível é o mais afastado dos atuais clientes do setor. Esses não-clientes inexplorados não foram almejados nem imaginados como clientes potenciais por qualquer participante do setor.

Tradicionalmente a Marinha, os Fuzileiros Navais e a Força Aérea divergiam em suas idéias sobre o avião de combate ideal e assim cada ramo projetava e produzia suas próprias aeronaves, de maneira independente. A Marinha queria uma aeronave durável, capaz resistir às tensões das aterrisagens em conveses de porta-aviões. Os Fuzileiros Navais almejavam um avião expedicionário, capaz de decolagens e aterrisagens em pistas curtas. A Força Aérea mirava a aeronave mais rápida e mais sofisticada.

O programa Joint Strike Fighter (JSF) questionou essa prática do setor. Observou

todos os três segmentos como não-clientes inexplorados que poderiam ser reunidos num novo mercado de aviões de combate de desempenho mais alto e custo mais baixo.

O objetivo do programa era desenvolver um avião para as três divisões, combinando esses critérios críticos e reduzindo ou eliminando os demais.

Ao combinar os atributos dessa maneira e ao reduzir ou eliminar os demais, o programa JSF foi capaz de desenvolver um avião para os três clientes. O resultado foi à queda drástica nos custos e conseqüentemente no preço unitário, liberando um salto em valor no desempenho de todos os três ramos.

Figura 5.2

Principais critérios competitivos da indústria aeroespacial e de defesa, depois do JSF

O JSF eliminou ou reduziu todos os critérios competitivos existentes, à exceção dos sombreados.

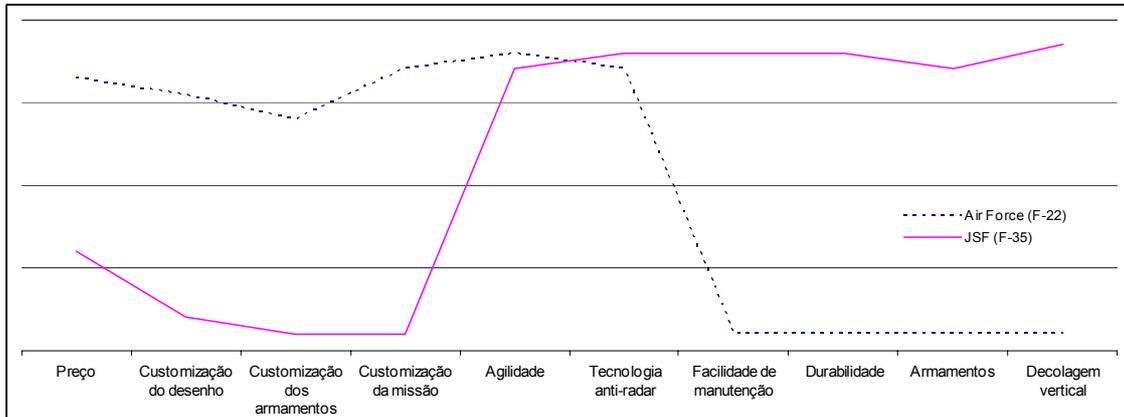
Força Aérea	Marinha	Fuzileiros Navais	
Baixo peso	Dois motores	Decolagem vertical	Customização do desenho
Aviônica integrada	Dois assentos	Baixo peso	
Tecnologia anti-radar	Asas largas	Asas curtas	
Motor supercruise	Durabilidade	Armamento de defesa	
Longa distância	Longa distância		
Agilidade	Facilidade de manutenção		
Armamentos ar-ar	Capacidade de carga de armamentos grande e flexível	Capacidade de carga de armamentos grande e flexível	Customização dos armamentos
Capacidade de carga de armamentos internos fixos	Armamentos ar-ar e ar-terra	Armamentos ar-terra	
		Guerra eletrônica	
Avião construído para qualquer missão	Avião construído para qualquer missão	Avião construído para qualquer missão	Customização da missão

A Figura 5.3 mostra como o JSF criou valor excepcional, ao oferecer desempenho

superior a custos mais baixos.

Figura 5.3

Joint Strike Fighter (F-35) versus Air Force F-22



Focando nesses atributos decisivos e reduzindo ou cancelando todos os demais nos três domínios principais de customização – de desenho, armamento e da missão – o programa JSF tornou possível oferecer um avião de combate superior e a um baixo custo.

Parta para o maior impacto

Como a grandeza de oportunidades de oceano azul que pode ser liberada por cada nível de não-clientes varia no tempo e entre nos setores, deve-se focar o nível que oferece o maior potencial de impacto no momento. Mas também é preciso verificar a ocorrência de aspectos comuns sobrepostos entre os três níveis de não-clientes.

O objetivo aqui não é argumentar que é um equívoco focar nos clientes existentes ou na segmentação vigente, mas sim questionar essas atuais orientações estratégicas, consideradas inequívocas por muitos.

CAPÍTULO 6

Acerte a seqüência estratégica

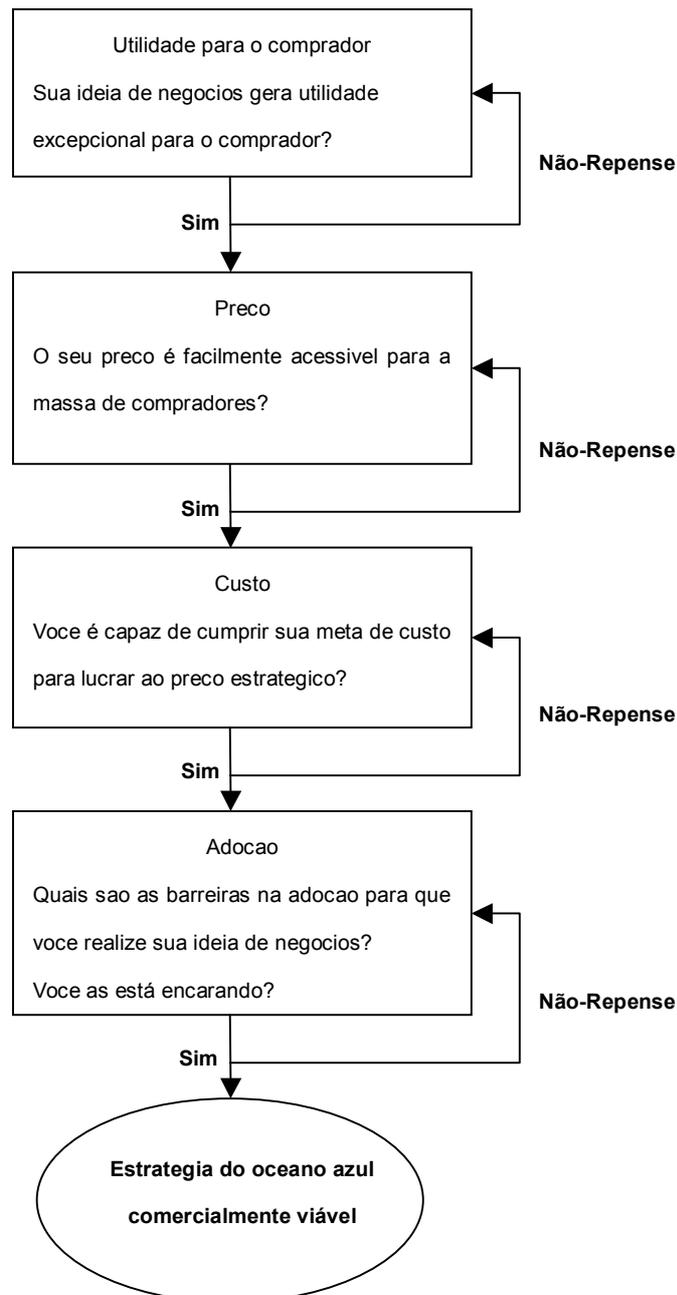
O desafio seguinte consiste em construir um modelo de negócios robusto para garantir que o empreendimento gere bons lucros com base na idéia do oceano azul. Isso nos leva ao quarto principio da estratégia do oceano azul: acerte a seqüência estratégica.

A seqüência estratégica certa

Como mostra a Figura 6.1, as empresas precisam elaborar a estratégia do oceano azul na seqüência: utilidade para o comprador, preço, custo e adoção.

Figura 6.1

A sequencia da estrategia do oceano azul



Quando se transpõe a barreira da utilidade excepcional, avança-se para a segunda etapa: definir o preço estratégico certo. Lembre-se, a empresa não quer depender somente do preço para criar demanda. A principal pergunta aqui é: O preço do produto ou serviço foi definido para atrair a massa de compradores-alvo, de modo que o poder de compra deles seja inquestionável com relação à sua oferta? Se assim não for, o produto ou serviço será inacessível. Nesse caso, a oferta não será irresistível no mercado.

A garantia do lucro nos leva ao terceiro elemento: custo. Pode-se realmente produzir a oferta ao custo-alvo, de modo a gerar boa margem de lucro? Gera-se lucro ao preço estratégico – o preço facilmente acessível para a massa de compradores-

alvo? Não se deve permitir que o custo determine o preço.

A última etapa é lidar com as barreiras à adoção. Quais são os impedimentos para pôr em prática a idéia? Eles foram enfrentados desde o início? A formulação da estratégia do oceano azul se completa apenas quando se cuida dos obstáculos à adoção desde o início, para garantir a realização bem-sucedida da idéia.

Teste da utilidade excepcional

A necessidade de avaliar a utilidade para os compradores da oferta talvez pareça evidente.

Veja no caso do CD-i da Philips, maravilha de engenharia que não ofereceu às pessoas razão convincente para comprá-lo. O CE-i era player de vídeo, sistema de música, aparelho de jogo e ferramenta de ensino, tudo num só produto. Contudo, suas tarefas eram tão diversificadas que era difícil compreender sua operação.

Os gestores responsáveis pelo CD-i da Philips caíram na mesma armadilha: encantaram-se pelos penduricalhos da própria tecnologia.

Para contornar essa armadilha é criar uma curva de valor que passe pelo teste inicial do foco, da singularidade e mensagem consistente que fale aos compradores.

O mapa da utilidade para o comprador ajuda os gestores a examinar essa questão sob a perspectiva certa. Ele esboça todas as alavancas a serem manipuladas pela empresa para fornecer utilidade excepcional aos compradores e delinea as várias experiências possíveis dos compradores com o produto ou serviço.

Os seis estágios do ciclo da experiência de compra

Em geral, a experiência do comprador pode ser desdobrada num ciclo de seis estágios, que se desenvolvem mais ou menos em seqüência, da compra ao descarte.

Em cada estágio, os gerentes podem fazer um conjunto de perguntas para avaliar a qualidade das experiências dos compradores. Conforme descrito na Figura 6.3

FIGURA 6.2

Mapa de utilidade para o comprador

Os seis estágios do ciclo da experiência de compra

		1. Compra	2. Entrega	3. Uso	4. Suplemento	5. Manutenção	6. Descarte
As seis alavancas da utilidade	Produtividade do comprador						
	Simplicidade						
	Conveniência						
	Risco						
	Diversão e imagem						
	Preservação ambiental						

As seis alavancas da utilidade

Ao longo dos estágios das experiências dos compradores encontram-se os que denominamos alavancas da utilidade: as maneiras pelas quais as empresas podem liberar utilidade excepcional para os compradores.

Para testar a utilidade excepcional, as empresas devem verificar se seus produtos e serviços removeram os maiores obstáculos à utilidade, ao longo de todo o ciclo da experiência de compra, para os clientes e os não-clientes.

A Figura 6.4 mostra como a empresa pode identificar os pontos críticos mais capazes de liberar utilidade excepcional.

Figura 6.3

Ciclo da experiencia de compra

Compra	→	Entrega	→	Uso	→	Suplementos	→
Manutencao	→	Descarte					
Qual é a demora para encontrar o produto de que se precisa?	Qual é a demora para receber o produto?	O produto exige treinamento ou assistencia de especialista?	É facil guardar o produto quando	Precisa-se de outros produtos ou servicos para uqe o produto funcione?	O produto exige manutencao externa?	O uso do produto gera residuos?	Qual é o grau de facilidade para
	Qual é o grau de dificuldade				Qual é o grau de facilidade		

O local da compra é atraente e acessível?	para desembalar e instalar o novo produto?	nao estiver em uso? Quel o grau de eficacia dos itens e funcoes do produto? O produto ou serviço fornece muito mais capacidade e opcoes do que as exigidas pela media dos usuarios? Será que ele está cheio de itens desnecessarios?	Em casao afirmativo, qual é o custo desses suplementos? Qual é a demora para obtê-los? Quel é o grau de incomodo deles resultante? Quel é o grau de facilidade para obtê-los?	para manter e atualizar o produto? Quel é o custo da manutencao?	descartar o produto? O descarte seguro do produto envolve questoes legais ou ambientais? Qual é o custo do descarte?
Qual é o grau de segurança do ambiente de transacoes?	Os proprios compradores devem providenciar a entrega? Em caso positivo, qual é o custo e a dificuldade da entrega?				
Com que rapidez se completa a compra?					

Figura 6.4**Descobrimdo os obstáculos à utilidade para c comprador**

Compra	Entrega	Uso	Suplementos	Manutenção	Descarte
Produtividade dos clientes: Em que estagio se encontram os maiores obstáculos à produtividade dos clientes?					
Simplicidade:		Em que estágio se encontram os maiores obstáculos à simplicidade?			
Conveniência:		Em que estagio se encontram os maiores obstáculos à conveniência?			
Risco:		Em que estagio se encontram os maiores obstáculos à redução do risco?			
Diversão e imagem:		Em que estagio se encontram os maiores obstáculos à diversão e imagem?			
Preservação ambiental:		Em que estagio se encontram os maiores obstáculos à preservação ambiental?			

Os maiores obstáculos à utilidade para a massa de compradores, contudo, não consistiam em refinar a imagem de luxo e estilo do automóvel.

O mapa de utilidade do comprador enfatiza as diferenças entre idéias que realmente criam utilidade nova e excepcional e aquelas que são basicamente reformulações das ofertas existentes ou avanços tecnológicos que não geram valor.

Da utilidade excepcional para a precificação estratégica

Essa etapa garante que os compradores não só vão querer comprar o produto ou serviço, mas que também terão poder aquisitivo para pagar o preço.

Duas são as razões dessa mudança. Primeiro, as empresas estão descobrindo que o volume gera retornos mais elevados do que de costume.

Uma segunda razão é que, para o comprador, o valor do produto ou serviço pode estar estreitamente vinculado ao número total de usuários. Um exemplo são os serviços de leilão on-line gerenciados pela eBay. As pessoas não comprarão produtos ou serviços que são usados por pouca gente.

Desenvolvemos uma ferramenta chamada corredor de preço da massa para ajudar os gerentes a determinar o preço certo de uma oferta irresistível, o qual não é necessariamente o mais baixo. A ferramenta envolve dois passos distintos, mas correlatos.

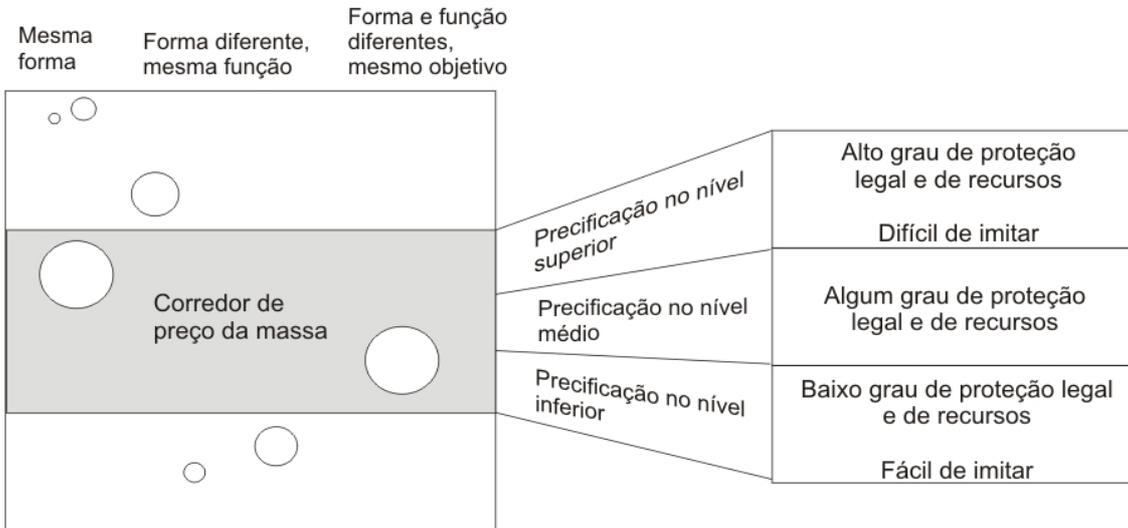
Figura 6.5

Corredor de preço da massa

Passo 1: Identificar o corredor de preço da massa.

Passo 2: Especificar um nível de preço dentro do corredor de preço.

Três tipos de produtos/serviços alternativos:



O tamanho do círculo é proporcional ao número de compradores atraídos pelo produto/serviço

Passo 1: identificar o corredor de preço da massa

Para definir o preço, todas as empresas observam primeiro os produtos e serviços que mais se parecem com suas idéias em termo de forma. O principal desafio na determinação do preço estratégico é compreender o grau de sensibilidade ao preço por parte das pessoas que irão comprar o novo produto ou serviço com vários outros produtos e serviços aparentemente diferentes oferecidos fora do grupo de concorrentes tradicionais.

Uma boa maneira de olhar além das fronteiras do setor é listar os produtos e serviços que se enquadram em duas categorias: os que têm forma diferente, mas executam a mesma função; e os que apresentam forma diferente, executam função diferente, mas têm em comum um mesmo objetivo amplo e genérico.

Forma diferente, mesma função. Muitas empresas que criam oceanos azuis atraem clientes de outros setores que usam produtos e serviços capazes de executar a mesma função ou de oferecer a mesma utilidade básica, mas que apresentam forma física muito diferente.

Forma e função diferente, mesmo objetivo. O Cirque du Soleil captou clientes de um amplo espectro de atividades noturnas. Por exemplo, bares e restaurantes têm poucas características físicas em comum com circos. Também executam funções distintas, ao oferecerem o prazer da conversa e da gastronomia, experiências muito diferentes do entretenimento visual proposto pelos circos. No entanto, apesar dessas diferenças na forma e função, as pessoas tem o mesmo objetivo ao se dedicarem a

essas três atividades: desfrutar uma noite fora de casa.

Essa abordagem oferece uma maneira direta de identificar onde se encontra a massa de compradores-alvo e que preço eles estão dispostos a pagar pelos produtos e serviços de seu uso corrente hoje. A faixa de preço que capta os grupos mais amplos de compradores-alvo é o corredor de preço da massa.

Passo 2: Especificar um nível dentro do corredor de preço.

A segunda parte da ferramenta ajuda os gerentes a determinar o nível mais alto que podem definir o preço dentro do corredor, sem atrair a concorrência de clones de produtos ou serviços. Essa avaliação depende de dois fatores principais. O primeiro é o grau em que o produto ou serviço conta com proteção legal. O segundo é a extensão em que a empresa possui alguns recursos exclusivos ou capacidades essenciais, como instalações de produção que exigem altos investimentos e que, assim, impedem a imitação.

Da precificação estratégica para o custo-alvo

Para maximizar o potencial de lucro de uma idéia do oceano azul, a empresa deve começar com o preço estratégico e dele deduzir a margem de lucro almejada para chegar à meta de custo.

Para atingir a meta de custo, as empresas dispõem de três importantes alavancas.

A primeira envolve a dinamização das operações e a implementação de inovações de custo, desde a fabricação até a distribuição.

A Swatch, empresa suíça de fabricação de relógios, conseguiu chegar a uma estrutura de custos cerca de 30% mais baixa do que a de qualquer outro concorrente no mundo. Na época, relógios baratos de quartzo (cerca de US\$ 75), produzidos no Japão e em Hong Kong, estavam conquistando o mercado de massa. A Swatch fixou o preço em US\$ 40, criando condições para que as pessoas comprassem vários relógios como acessórios de moda.

Em face do alto custo da mão-de-obra na Suíça, a Swatch conseguiu atingir essa meta apenas por meio de mudanças radicais no produto e nos métodos de produção. Em lugar do metal e do couro em componentes tradicionais, por exemplo, a Swatch adotou o plástico.

Alem da dinamização das operações e da implementação de inovações de custo, uma segunda alavanca a ser utilizada pelas empresas para atingir suas metas de custo são as parcerias. As parcerias são uma maneira de as empresas garantirem

as capacidades necessárias com rapidez e eficácia, ao mesmo tempo em que reduzem sua estrutura de custos.

No caso da empresa alemã SAP, líder mundial em software de gestão empresarial. Ao formar parceria com a Oracle, a SAP economizou centenas de milhões, se não de bilhões de dólares em custos de desenvolvimento, ao mesmo tempo em que garantia acesso a um banco de dados central de classe mundial.

A terceira alavanca é mudar o modelo de precificação do setor. Alterando o modelo de precificação – e não o nível do preço estratégico – as empresas geralmente conseguem superar esse problema.

Quando apareceram os primeiros filmes em videocassete, seus preços giravam em torno de US\$ 80. Poucas pessoas estavam dispostas a pagar essa quantia pelo produto, pois ninguém esperava ver o filme mais de duas ou três vezes.

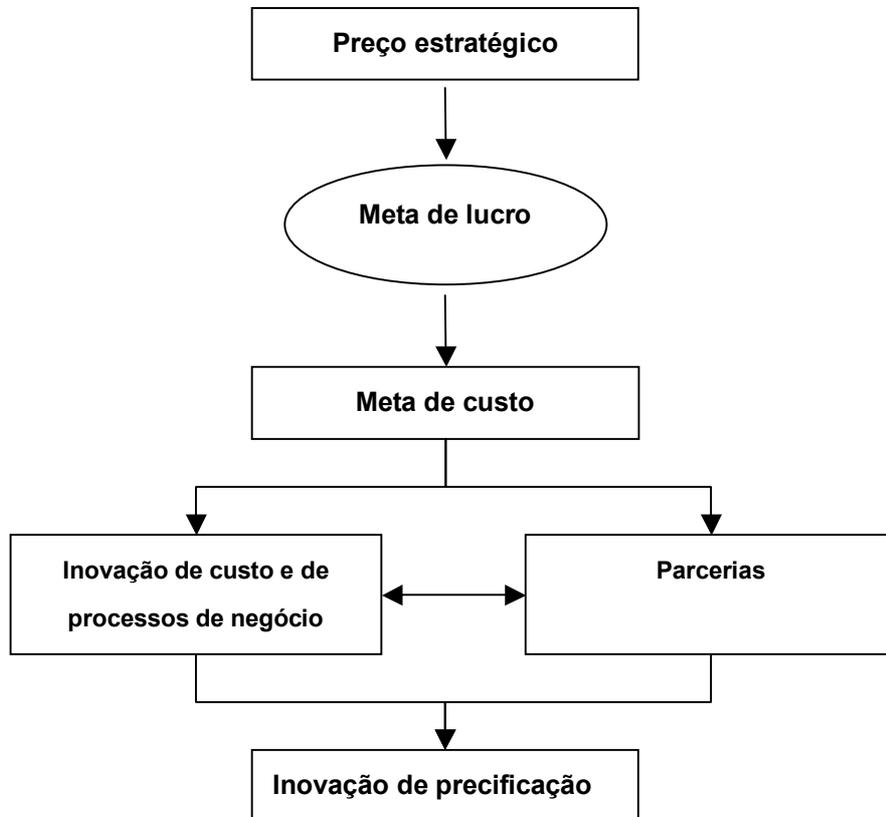
A Blockbuster, contudo, contornou o problema, ao mudar o modelo de precificação de venda para aluguel. Viabilizando o preço estratégico do videocassete, em apenas uns poucos dólares por aluguel. O resultado foi à explosão do mercado doméstico para fitas de vídeo.

Algumas empresas estão abandonando totalmente o conceito de preço, ao fornecerem seus produtos em troca de participação societária no negócio dos clientes. A Hewlett-Packard, por exemplo, tem oferecido servidores de alta potência a novas empresas do Vale do Silício, recebendo em contrapartida determinada porcentagem da receita. O objetivo não é fazer concessões ao preço estratégico, mas atingir a meta por meio de um novo modelo de precificação. Denominamos esse processo de inovação de precificação.

A Figura 6.6 mostra como a inovação de valor quase sempre maximiza o lucro, usando essas três alavancas.

Figura 6.6

Modelo de lucro da estratégia do oceano azul



De utilidade, preço e custo para adoção.

Antes de avançar e investir na nova idéia, a empresa deve primeiro combater esses medos, por meio da educação dos temerosos.

Empregados

Antes de divulgarem uma idéia, as empresas devem convencer todos os empregados de que estão conscientes das ameaças resultantes da execução da idéia. Além disso, devem trabalhar com os empregados para desarmar essas ameaças, de modo que todos saiam ganhando, apesar das mudanças nos papéis, responsabilidades e recompensas dos indivíduos.

Parceiros de negócios

Potencialmente ainda mais destrutiva do que a insatisfação dos empregados é a resistência dos parceiros, receosos de que seus fluxos de receita e suas posições de mercado sofram impactos adversos decorrentes da nova idéia de negócios.

A SAP resolveu o dilema por meio da discussão franca e aberta da questão com os parceiros. Seus executivos convenceram as empresas de consultoria de que elas tinham a chance de conquistar mais negócios por meio da cooperação.

Público em geral

A posição a uma idéia de negócios também pode difundir-se entre o grande público, sobretudo se ela for muito inovadora e ousada, ameaçando os costumes sociais e políticos tradicionais.

Veja o caso da Monsanto, que produz alimentos geneticamente modificados. As intenções da empresa foram questionadas por consumidores europeus, grupos ambientais, como Greenpeace.

Por ocasião do lançamento dos produtos, a Monsanto teria agido melhor se houvesse oferecido aos consumidores a possibilidade de escolha entre alimentos orgânicos e transgênicos.

Ao educar esses três grupos de stakeholders – os empregados, os parceiros e o público em geral – principal desafio é engajá-los em discussão aberta e franca sobre as razões que tornam necessária a adoção da nova idéia.

Teste de idéias do oceano azul (TOA)

O teste de idéias do oceano azul (TOA) apresenta uma nova avaliação simples, mas poderosa dessa visão sistêmica.

Figura 6.7

Teste de idéias do oceano azul (TOA)

		CD-i da Philips	Iridium da Motorola	i-Mode da DoCoMo, Japão
Utilidade	Utilidade é excepcional? As razões para comprar seus produtos e serviços são irrelevantes?	-	-	+

Preço	Seu preço é facilmente acessível para a massa de compradores?	-	-	+
Custo	Sua estrutura de custos é compatível com a meta de custo?	-	-	+
Adoção	Você enfrentou antecipadamente as barreiras à adoção?	-	+/-	+

O CD-i da Philips não criou utilidade excepcional para os compradores com sua oferta de funções tecnológicas complexas e poucos títulos de software e situação que não motivava os funcionários das lojas a vender o produto em ambientes de varejo de rápida movimentação.

Se tivesse avaliado a idéia do CD-i com base no TOA durante a fase de desenvolvimento, a Philips talvez houvesse percebido suas deficiências implícitas logo no começo e teria tomado providencias para eliminá-las.

Em 1999, quando a maioria das operadoras de telefonia se concentrava na corrida tecnológica e no preço baixo, a NTT DoCoMo lançou o i-mode para acesso à Internet por telefones celulares. Os padrões da telefonia móvel no Japão já haviam alcançado alto nível de sofisticação, mas oferecia poucos serviços de transmissão de dados como e-mail. O i-mode reuniu as principais vantagens desses dois setores alternativos – telefonia móvel e Internet – e criou utilidade exclusiva e superior para os compradores.

Depois de definir um preço atraente para a massa de compradores, a NTT DoCoMo empenhou-se em obter os recursos necessários para prestar os serviços dentro de suas metas de custo, a fim de obter lucro.

A empresa compartilhou know-how e tecnologia, de maneira regular e persistente, com seus parceiros de fabricação de hardware, para ajudá-los a manter-se à frente dos concorrentes. Segundo, a empresa exerceu a função de portal e de gateway da rede sem fio, ampliando e atualizando a lista de sites de menu do i-mode ao mesmo tempo em que atraia provedores de conteúdo para juntar-se à lista do i-mode e criar o conteúdo que impulsionaria o trafego de usuários.

Outro aspecto fundamental da estratégia do i-mode foi à forma de execução do projeto. Constituiu-se uma equipe com dedicação exclusiva, cuja missão e autonomia não deixavam lugar para dúvidas. Além disso, a condição que a empresa desenvolveu para os parceiros, em que todos saíam ganhando, assim como a disposição do grande público japonês para usar serviços e bando de dados.

A DoCoMo é a única empresa que tem conseguido ganhar dinheiro com a Internet móvel. Hoje, a empresa supera sua matriz, a NTT, em valor de mercado e em potencial de crescimento lucrativo.

PARTE TRÊS**Executando a
estratégia do
oceano azul**

CAPÍTULO 7

Supere as principais barreiras organizacionais

As empresas enfrentam dificuldades para converter o pensamento em ação seja em oceanos vermelhos ou em oceanos azuis. Mas, quando comparada à estratégia oceano vermelho, a estratégia do oceanos azuis representa uma ruptura muito mais drástica com o status quo, pois consiste em substituir a convergência pela divergência através das curvas de valor a custos mais baixos.

Os gestores nos garantem que o desafio é árduo, pois abrange quatro barreiras. Uma é cognitiva: despertar os empregados para a necessidade da mudança de fundamentos.

A segunda barreira é a limitação de recursos. Quanto maior for a mudança na estratégia, mais se necessitará de recursos para executá-la.

A terceira é motivação. Como motivar as principais empresas do mercado a agir com rapidez e tenacidade para promover uma ruptura com o status quo?

A última barreira é a política organizacional.

No entanto, para alcançar esse resultado com eficácia, o segredo é virar a sabedoria convencional de cabeça para baixo, por meio do que chamamos liderança no ponto de desequilíbrio. A liderança no ponto do desequilíbrio cria condições para que se superem esses quatro obstáculos com rapidez e baixo custo.

Liderança no ponto de desequilíbrio em ação

No início dos anos 90, a cidade de Nova York estava se tornando uma armadilha. O número de assassinatos quebrava todos os recordes de alta. Os casos de roubo, os ataques da Máfia, justiceiros e os assaltos à mão armada eram manchetes diárias na imprensa.

Com salários miseráveis, condições de trabalho perigosas, jornadas muito longas e pouca esperança de promoção funcional, o moral entre os 36 mil policiais do NYPD estava no fundo do poço.

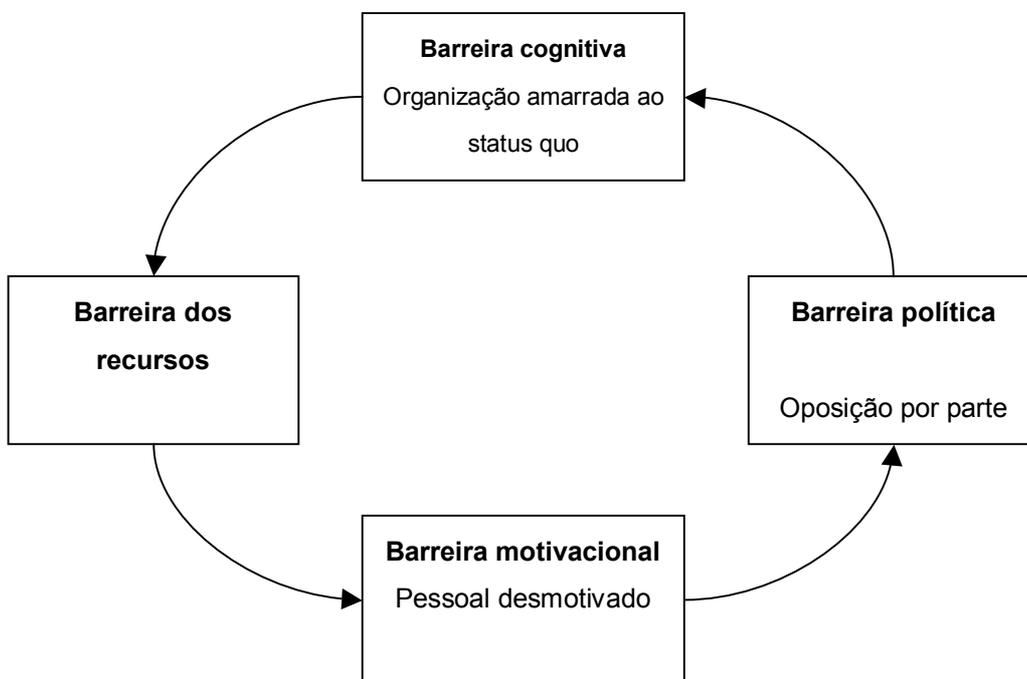
No entanto, em menos de dois anos e sem aumento de verbas, Bratton transformou Nova York na metrópole mais segura dos Estados Unidos. Ele rompeu as barreiras do oceano vermelho com uma estratégia policial do oceano azul que rompeu com o conceito de polícia nos Estados Unidos nos termos até então conhecidos.

Poucos líderes empresariais se deparam com barreiras organizacionais tão árduas quanto as enfrentadas por Bratton ao promover a ruptura com o status quo.

Bratton conseguiu esses resultados extraordinários em tempo recorde, com recursos escassos, ao mesmo tempo em que elevava o moral do pessoal, criando uma situação em que todas as partes saíam ganhando.

FIGURA 7.1

As quatro barreiras organizacionais à execução da estratégia



A alavanca decisiva: Fatores influentes desproporcionais

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

As principais perguntas a serem respondidas pelo líderes no ponto de desequilíbrio são as seguintes: Que fatores ou atos exercem influencia positiva desproporcional na ruptura com o status quo? Na obtenção do Máximo de resultados com o mínimo de recursos? Na motivação dos líderes de maior influencia para promover a mudança com mais agressividade? E na derrubada das barreiras políticas que geralmente travam o avanço até das melhores estratégias?

Rompa a barreira cognitiva

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.

A liderança no ponto de equilíbrio não se baseia em números para romper as barreiras cognitivas da organização. A fim de desequilibrar e derrubar com rapidez o obstáculo cognitivo, os líderes no ponto de desequilíbrio concentram o foco no ato da influência desproporcional: fazer com que as pessoas vejam e experimentem a dura realidade em primeira mão.

No campo da experiência, os estímulos positivos reforçam o comportamento enquanto estímulos negativos mudam atitudes e comportamentos.

Viaje no “esgoto elétrico”

Para romper o status quo, os empregados devem encarar de frente os principais problemas operacionais. Não permita que membros da alta administração, gerentes de nível médio ou gestores de qualquer nível especulem sobre a realidade.

Na década de 1990, o sistema de metro de Nova York cheirava a medo, um odor tão intenso que ganhou o epíteto “esgoto elétrico”. A receita caía com rapidez, à medida que os usuários boicotavam o meio de transporte. Mas os membros do Departamento de Polícia de Trânsito da cidade de Nova York se recusavam a admitir o problema. Porque apenas 3% dos grandes crimes da cidade aconteciam no metrô. Bratton foi então nomeado chefe e em questão de semanas promoveu uma ruptura completa em relação ao status quo na mentalidade dos policiais da cidade, convencendo os escalões de nível médio e superior da organização – a começar por ele mesmo – a entrar no “esgoto elétrico” dia e noite.

Encontre-se com clientes desgostosos

Para desequilibrar a barreira cognitiva, é necessário não só arrancar os gestores do conforto dos escritórios, para mostra-lhe os horrores operacionais, mas também levá-los para ouvir intermediários os clientes desgostosos.

Em fins da década de 1970, a Área Distrital 4 da Polícia de Boston, onde se situavam o Symphony Hall, estava sendo assolada por violenta onda de criminalidade. Embora os cidadãos estivessem abandonando a área em grandes grupos, a força policial sob a direção de Bratton ainda estava convencida de que

vinha fazendo um bom trabalho.

Os tempos de resposta aos telefonemas de emergência nunca estiveram tão baixos e prisões por crimes graves nunca foram tão freqüentes.

Embora os policiais se orgulhassem de seus recordes em rapidez de atendimento e solução de grandes delitos, esses esforços não eram notados nem valorizados pelos cidadãos. O que os afligia e incomodava eram os pequenos delitos, que no conjunto eram exasperadores: bêbados, pedintes, prostitutas e pichadores.

As reuniões coletivas resultaram em completa reformulação das prioridades policiais, deslocando o foco para estratégia do oceano azul das “janelas quebradas”. A criminalidade despencou e as comunidades de novo se sentiram seguras.

Pule a barreira dos recursos

Depois que os membros da organização aceitam a necessidade de mudança estratégica e concordam mais ou menos com os contornos da nova estratégia, a maioria dos líderes se defronta com a dura realidade da falta de recursos.

Em vez de se concentrar na obtenção, os líderes no ponto de desequilíbrio concentram-se na multiplicação do valor dos recursos disponíveis. Quando se trata de recursos escassos, os executivos podem explorar três fatores que são: pontos quentes, pontos frios e barganha.

Pontos quentes são atividades que consomem poucos recursos, mas apresentam alto potencial de ganhos de desempenho.

Pontos frios são atividades que consomem muitos recursos, mas exercem pouco impacto sobre o desempenho.

Barganha consiste em trocar o excesso de recursos de uma unidade numa área pelo excesso de recursos de outra unidade noutra área.

Redistribua recursos para os pontos quentes

Na Polícia de Trânsito de Nova York, os antecessores de Bratton argumentavam que, para aumentar a segurança dos trens do metrô, precisariam escalar um policial para cada linha de trem e patrulhar todas as entradas e saídas. Alógica básica era que as melhorias de desempenho só eram possíveis mediante aumentos proporcionais no consumo de recursos.

Bratton, no entanto, promoveu as maiores reduções de todos os tempos na criminalidade, mas com o direcionamento dos policiais existentes para os pontos quentes. A grande maioria dos crimes ocorria em apenas umas poucas estações e

poucas linhas. A solução consistiu em completo remanejamento dos policiais para os pontos quentes do metrô, de modo a deter a delinqüência.

Redirecione os recursos oriundos dos pontos frios

Bratton descobriu que um dos maiores pontos frios era o julgamento dos criminosos nos tribunais. Em média, gastavam-se 16 horas de um policial para escoltar os delinqüentes durante os julgamentos e nesse intervalo, os policiais não patrulhavam o metrô nem agregavam valor.

Em vez de levar os criminosos aos tribunais, ele trouxe “delegacias itinerantes” até os criminosos – ônibus antigos transformados em pequenos postos policiais, que ficavam estacionados junto das estações do metrô. Dessa maneira, reduziu-se de 16 horas para apenas uma hora o tempo necessário para a autuação, liberando mais policiais para patrulhar o metrô e prender delinqüentes.

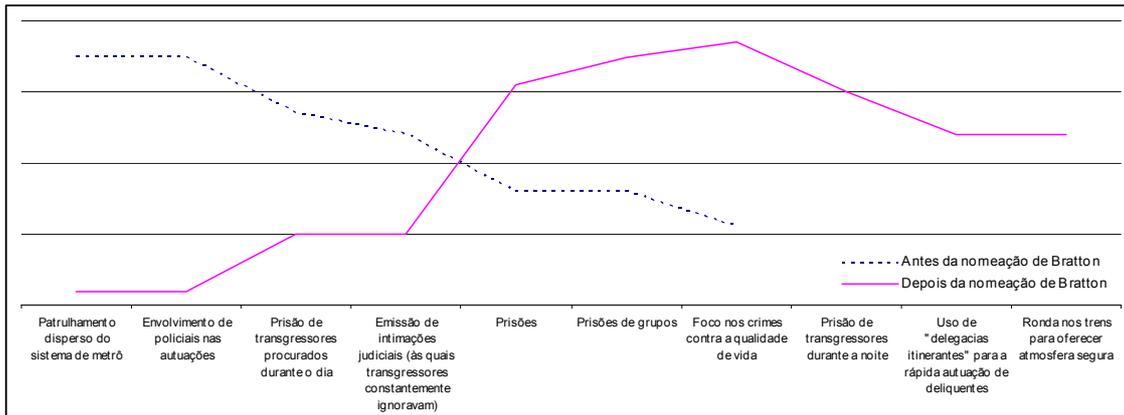
Procure barganhar

Ao assumir como chefe da Policia de Transito de Nova /York, em 1990, Dean Esserman, chefe do departamento jurídico e assessor de políticas e normas de Bratton, descobriu que a unidade de Transito, que carecia de espaço nos escritórios, dispunha de mais viaturas do que necessitava, ao passo que a Divisão de Condicionais de Nova York, por outro lado, tinha poucas viaturas, mas excesso de espaço de escritório. Esserman e Bratton propuseram a troca óbvia, que foi recebida de bom grado pelo pessoal de Condicionais. Por sua vez, o pessoal de Transito vibrou com o primeiro andar de um edifício em área nobre da cidade.

A Figura 7.2 ilustra a extensão em que Bratton redistribuiu os recursos da Policia de Transito para romper o oceano vermelho e executar sua estratégia do oceano azul. Ao desenfatizar ou praticamente eliminar alguns atributos tradicionais do trabalho da policia de transito e enfatizar ou criar outros simultaneamente, Bratton promoveu mudança drástica na alocação de recursos.

Figura 7.2

Matriz de avaliação de valor da Polícia de Trânsito: Como Bratton redistribuiu recursos



Por meio dessas iniciativas, a Polícia de Trânsito de Nova York criou condições para melhoria substancial no desempenho dos seus policiais, que agora não mais precisavam preocupar-se com detalhes burocráticos, e focar-se em tarefas como em quais tipos de delitos se concentrar e onde combatê-los.

Salte a barreira motivacional

Como motivar os funcionários, com rapidez e baixo custo? Quando querem romper o status quo e transformar suas organizações, os líderes de negócios em sua maioria divulgam visões estratégicas grandiosas e empreendem iniciativas aparatosas de mobilização maciça de cima para baixo.

Em vez de disseminar o esforço de mudança da maneira mais ampla possível, os líderes no ponto de desequilíbrio seguem o rumo oposto e buscam a mais densa concentração possível. Para tanto, focam três fatores de influência desproporcional sobre a motivação dos empregados, que chamamos de pino mestre, gestão de aquário e atomização.

Foco nos pinos mestres

O esforço deve mirar os pinos mestres, ou seja, os principais influenciadores da organização. São os membros que atuam como líderes naturais, que são respeitados e convincentes ou que têm a capacidade de abrir ou bloquear acessos aos recursos-chave.

No NYPD, por exemplo, Bratton se focou nos 76 chefes de delegacias policiais, como seu principais influenciadores e pinos mestres. Portanto, a conquista desses 76 pinos mestres exerceria o efeito multiplicador natural de atingir e motivar os trinta e 36 mil policiais a abraçar a nova estratégia de policiamento.

Exponha os pinos mestres num aquário

Segundo a qual as ações e omissões dos pinos mestres tornam-se tão transparentes para os observadores quanto peixes num aquário. Ao colocar os pinos mestres num aquário, aumenta-se enormemente o risco para os omissos.

No NYPD, o aquário de Bratton eram as reuniões quinzenais de avaliação da estratégia que juntavam os principais oficiais da polícia da cidade para analisar o desempenho de todos os 76 comandantes de delegacias policiais, sob aspecto de execução da estratégia. Durante as exposições de cada comandante de delegacia e ao longo das subseqüentes sessões de perguntas e respostas sobre os aumentos e reduções da criminalidade em suas respectivas áreas, com a participação ativa de pares e superiores, sob os critérios das novas diretrizes estratégicas da organização. Como resultado, desenvolveu-se em poucas semanas vigorosa cultura de desempenho – não em meses e muito menos em anos – pois nenhum pino mestre queria sentir-se embaraçado na frente dos demais e todos faziam questão de brilhar diante dos colegas e chefes.

Nas reuniões de avaliação da estratégia de combate ao crime da NYPD, ninguém podia alegar que as regras do jogo não eram justas. Todos os pinos mestres estavam no aquário. Havia uma clara transparência da avaliação de cada um dos comandantes e como isso teria impacto sobre as respectivas carreiras. Além disso, em todas as reuniões definia-se com nitidez o que se esperava do desempenho de cada um.

Atomizar para que a organização promova sua própria mudança

O último fator de influência desproporcional é a atomização. Atomização é o enquadramento do desafio estratégico – uma das tarefas mais sutis e sensíveis do líder no ponto de desequilíbrio. À primeira vista, o objetivo de Bratton na cidade de Nova York era tão ambicioso que se tornava quase inacreditável.

Para tornar o desafio superável, Bratton o dividiu em “átomos” que poderiam ser enfrentados por indivíduos nos diferentes níveis organizacionais. Para o policial nas ruas, o desafio consistia em tornar a sua área mais segura – só isso. Para os delegados, o desafio era aumentar a segurança em seu distrito – só isso. Os responsáveis pelas regiões administrativas também tinham um propósito – tornar a sua jurisdição mais segura – só isso. Ninguém podia dizer que sua missão era impossível. Nem alegar que realizá-la estava fora de seu alcance. Assim, a responsabilidade pela execução da estratégia do oceano azul de Bratton foi transferida dele para cada um dos 36 mil policiais do NYPD.

Derrube a barreira política

A política organizacional é realidade inevitável nas empresas e na vida pública. Quanto mais provável se torna a mudança, mais ferozes e ruidosos ficarão aqueles que resistem – sejam internos ou externos à organização – luta pela proteção de suas posições.

Para superar essas forças políticas os líderes no ponto de desequilíbrio se concentram em três fatores de influência desproporcional: alavancar os anjos, silenciar os demônios e infiltrar uma eminência parda na alta administração. Anjos são os que mais têm a perder com a mudança estratégica. Eminência parda é um conselheiro político e ao mesmo tempo um insider altamente respeitado, que conhece a localização de todas as armadilhas, as pessoas que o atacarão e aqueles que o defenderão.

Infiltre uma eminência parda na sua alta administração

Os líderes no ponto de desequilíbrio, contudo, também cuidam de uma função que poucos executivos levam em conta: eminência parda. Para tanto, Bratton sempre fez questão de contar com insider de alto nível e muito respeitado na equipe executiva sênior. Que conhecesse como a palma de sua mão o terreno minado da nova estratégia de policiamento.

Alavanque os anjos e silencie os demônios

Para derrubar as barreiras políticas, você deveria se fazer dois conjuntos de perguntas:

- Quem são os meus demônios? Quem me combaterá? Quem perderá mais com a futura estratégia do oceano azul?
- Quem são os meus anjos? Quem espontaneamente se aliará a mim? Quem ganhará mais com a mudança da estratégia?

Não lute sozinho. Conquiste as vozes mais poderosas e amplas para lutar ao seu lado. Identifique seus detratores e defensores – esqueça os indiferentes – e lute para produzir resultados favoráveis para ambos. Isole seus detratores, formando uma coalizão mais ampla com os anjos, antes do início da batalha.

O segredo para derrotar os detratores ou demônios é prever com o máximo de exatidão todos os flancos de onde partirá a ofensiva inimiga e desenvolver contra-argumentos apoiados por fatos e razões irrefutáveis. Por exemplo, quando os

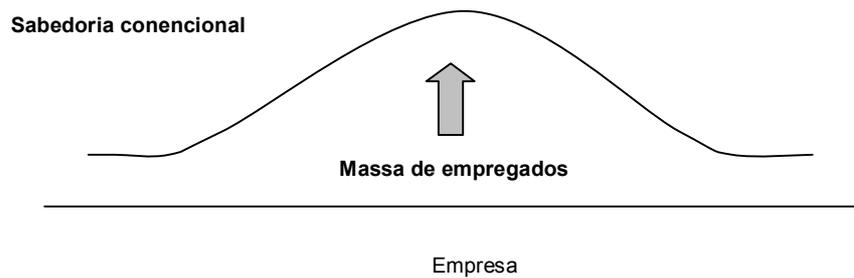
comandantes de delegacias do NYPD receberam o primeiro pedido para compilar dados e mapas detalhados sobre a criminalidade, eles resistiram à idéia, argumentando que Lea tomaria muito tempo. Antecipando-se à reação, Bratton já testara a operação para estimar o tempo necessário: não mais de 18 minutos por dia, o que representava, como disse aos comandantes, menos de 1% da carga de trabalho média.

Desafiando a sabedoria convencional

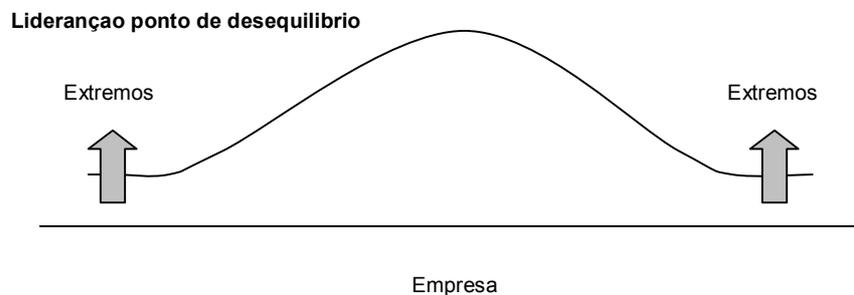
Como mostra a Figura 7.3, a teoria convencional da mudança organizacional se fundamenta na transformação em massa. Assim, os esforços de mudança se concentram em convencer a maioria. A liderança no ponto de desequilíbrio, em contraste, toma o rumo oposto. Para mudar em massa, concentra-se na conversão dos extremos: as pessoas, ações e atividades que exercem influência desproporcional sobre o desequilíbrio.

Figura 7.3

Sabedoria convencional versus liderança no ponto de desequilíbrio



A teoria da mudança organizacional se fundamenta na transformacao da massa. Assim, os esforcos de mudança se concentram em convencer a massa, exigindo recursos vultosos e longos horizontes temporais.



Para transformar a massa, concentra-se na conversao dos extremos: as pessoas, acoes e atividades que exercem influencia desproporcional sobre o desempenho, no intuito de promover a mudança estrategica com rapidez e baixo custo.

Ao enfrentar de maneira consciente as barreiras à execução da estratégia e ao concentrar-se nos fatores que exercem influência desproporcional sobre os resultados, você também conseguirá desequilibrá-los e derrubá-los para realizar a mudança estratégica. Foque os atos que provocam impacto desproporcional. Esse é um componente fundamental da liderança na execução das estratégias do oceano azul, pois alinha as ações dos empregados com a nova estratégia.

Embuta a execução na estratégia

Os resultados dependem do desempenho de todos, do topo às linhas de frente. E ela se destaca dos concorrentes por sua capacidade de execução somente quando todos os membros da organização estão alinhados com a estratégia e sempre dispostos a apoiá-la em todas as circunstâncias.

A empresa precisa recorrer à base mais primordial de qualquer iniciativa: as atitudes e os comportamentos das pessoas, como parte integrante dos valores da organização.

Quanto mais afastadas estiverem do topo e quanto menos houverem participado do desenvolvimento da estratégia, mais as pessoas sentirão a turbulência.

Nossas pesquisas mostram que o processo justo é fator crítico que distingue as estratégias do oceano azul bem-sucedidas daquelas que não deram certo. A presença ou ausência do processo justo pode construir ou destruir as melhores incentivas de execução da estratégia.

Maus processos podem arruinar a execução da estratégia

Veja a experiência de um líder global no fornecimento de líquidos refrigerantes à base de água para empresas metalúrgicas. Vamos chamar essa organização de Lubber. Em face da diversidade de métodos de fabricação na indústria metalúrgica, dispõe-se de várias centenas de espécies complexas de refrigerantes, tornando delicado o processo de escolha do tipo certo.

A fim de oferecer aos clientes um salto em valor, a Lubber concebeu uma estratégia para eliminar a complexidade e os custos da fase de testes. Usando inteligência artificial, desenvolveu um sistema especializado que reduziu os índices de fracasso na seleção de refrigerantes a menos de 10%, em comparação com a média setorial de 50%. Para a Lubber, o processo de vendas tornou-se muito mais simples, dando aos vendedores mais tempo para conquistar novas vendas e diminuindo o custo por venda.

Por não ter participado do processo de elaboração da estratégia em ter sido esclarecida sobre as razões da mudança estratégica, os representantes de vendas encararam o sistema sob um enfoque que a equipe do projeto e a equipe gerencial nunca haviam imaginado. Para eles, era uma ameaça direta a que viam como a sua contribuição mais valiosa – participar da fase de experimentação para determinar o

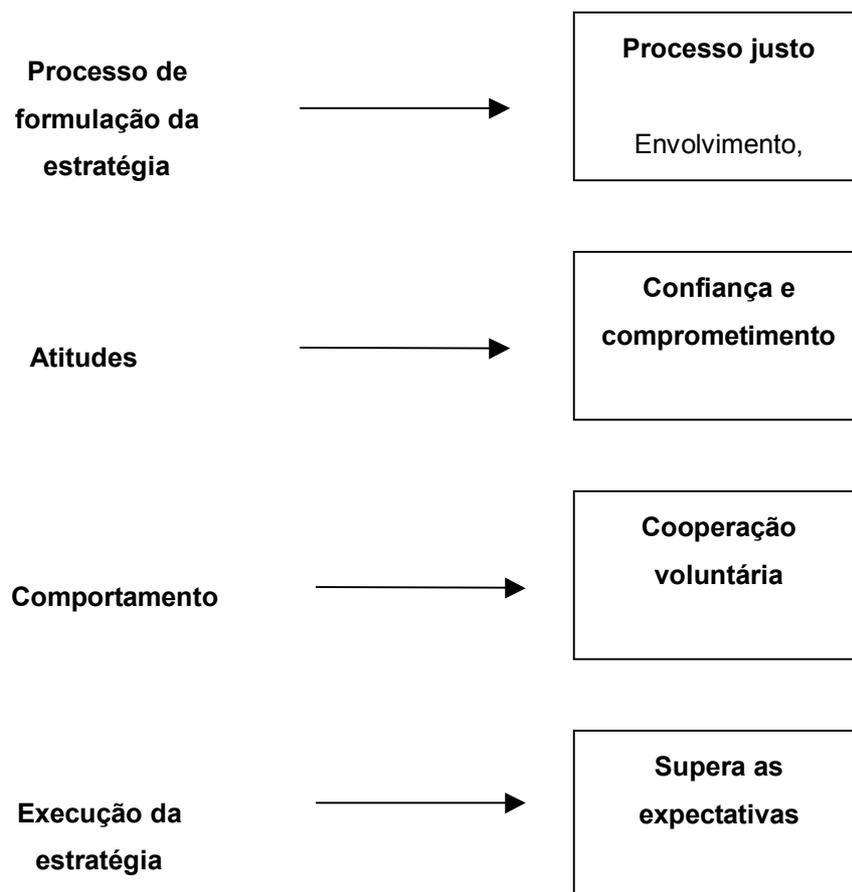
refrigerante mais adequado na longa lista de soluções possíveis.

Com a força de vendas sentindo-se ameaçada e em geral trabalhando contra o sistema, ao comentar com os clientes suas dúvidas sobre a eficácia da inovação, as vendas não decolaram. E a gerência foi forçada a retirar o sistema especialista do mercado e trabalhar na reconstrução da confiança entre seus representantes de vendas.

O poder do processo justo

Figura 8.1

Como o processo justo afeta as atitudes e os comportamentos



Processo justo é o nosso equivalente em gestão para a teoria da justiça procedimental. Como no contexto legal, o processo justo considera a execução na

própria elaboração da estratégia, ou seja, incute nas pessoas desde o início a disposição para comprar a mudança.

Cooperação voluntária é mais do que execução mecânica, quando se faz apenas o mínimo imprescindível para salvar as aparências.

A Figura 8.1 apresenta o fluxo causal que observamos entre processo justo, atitudes e comportamento.

Os três “Es” do processo justo

Três princípios se reforçam reciprocamente e definem o processo justo: Envolvimento, Explicação e clareza de Expectativas.

Envolvimento significa engajar os indivíduos nas decisões estratégicas que os afetam, pedindo sua contribuição e permitindo o questionamento recíproco das idéias e pressupostos uns dos outros.

Explicação significa que todos os participantes e interessados nas decisões estratégicas devem compreender suas razões e critérios. A explicação do raciocínio justifica as decisões e aumenta a confiança das pessoas em que os gerentes consideraram suas opiniões e foram imparciais na busca dos interesses gerais da empresa.

A clareza das expectativas exige que depois da elaboração da estratégia os gerentes definam com clareza as novas regras do jogo. Ainda que as expectativas sejam desafiadoras, os empregados devem saber desde o início com base em que padrões serão avaliados e quais serão as conseqüências do fracasso.

Um conto de duas fábricas

Como funcionam os três Es do processo justo para influenciar a execução da estratégia bem no âmago da organização? Veja a experiência de um fabricante de sistemas de elevador que chamaremos de Elco.

A Elco resolveu oferecer aos compradores um salto em valor, ao mesmo tempo em que baixava seus custos, para estimular nova demanda e desvencilhar-se da concorrência. A empresa percebeu que precisava substituir o sistema de lotes de produção pela abordagem de células de produção, a fim de alcançar desempenho superior.

Primeiro implementaria o novo sistema na fábrica de Chester e depois o transferiria para a fábrica de High Park. A lógica era simples. A fábrica de Chester mantinha

relacionamento exemplar com os empregados, tanto que a maioria saiu do sindicato. Em seguida, a Elco implementaria o processo na fábrica de High Park, onde se esperava que um sindicato forte resistisse a essa ou a qualquer outra mudança.

A implementação do novo processo de fabricação na fábrica de Chester logo desencadeou uma reação de revolta e rebelião.

Em contraste, a fábrica de High Park, apesar de sua reputação de resistência, aceitara a mudança estratégica no processo de fabricação. Todos os dias, o gerente de High Park aguardava o colapso anunciado, mas a hora fatídica nunca chegou.

Na fábrica de Chester, os gerentes transgrediram os três princípios básicos do processo justo. Primeiro, não envolveram os empregados nas decisões estratégicas que os afetavam diretamente.

A Elco contratou uma empresa de consultoria para desenvolver o plano básico da conversão. Os consultores receberam a orientação de trabalhar rápido e de atrapalhar o mínimo possível os empregados. Um dia, quando os empregados da Chester chegaram ao trabalho, descobriram estranhos na fábrica, que não só se vestiam de maneira diferente – ternos escuros, camisas brancas e gravatas – mas também falavam em voz baixa uns com os outros. Logo espalhou-se o rumor de que, tão logo os empregados iam para casa no fim da tarde, aquelas pessoas estranhas percorriam a fábrica como enxames, bisbilhotavam as estações de trabalho e travavam discussões calorosas.

O fato de o gerente de a fábrica estar sempre ausente, sem explicações – evidentemente, os estava evitando – só poderia significar, segundo imaginavam, que a administração estava tentando “passar a perna na gente”. A confiança e o comprometimento na fábrica de Chester se deterioraram com rapidez.

Os empregadores ficaram em silêncio, perplexos, sem compreender as razões da mudança. Os gerentes interpretaram erroneamente aquela atitude como sinal de aceitação, se esquecendo de como fora difícil para eles, durante os últimos meses, sentir-se à vontade com a idéia de adotar o novo método de produção para executar a estratégia.

Em contraste, a gerencia da fábrica de High Park observou os três princípios do processo justo, ao introduzir a mudança estratégica. Quando os consultores chegaram, o gerente da fábrica apresentou-os a todos os empregados. A gerencia envolveu os empregados, promovendo uma série de reuniões em todo o âmbito da fábrica, nas quais os executivos da matriz analisaram abertamente as condições declinantes do negócio e a necessidade de a empresa mudar a direção estratégica para se desvencilhar da concorrência e ao mesmo tempo gerar mais valor a custos menores.

Ao praticar em paralelo os três princípios do processo justo, a gerência conquistou a compreensão e o apoio dos empregados de High Park, que se referiam com

admiração ao gerente da fábrica, ao se solidarizarem com as dificuldades que os gestores da Elco estavam enfrentando para executar a nova estratégia e empreender a mudança da fábrica para as células de produção. E concluíram que tais iniciativas eram necessárias, compensadoras e positivas.

Qual é a importância do processo justo?

Emocionalmente, as pessoas precisam de reconhecimento do seu valor, não como “mão-de-obra”, “pessoal” ou “recursos humanos”, mas como seres humanos a serem tratados com todo o respeito e dignidade e a serem valorizados por seus méritos individuais, independentemente do nível hierárquico. Intelectualmente, os indivíduos buscam reconhecimento de suas idéias, no sentido de que peçam suas opiniões e sugestões e reflitam sobre elas, demonstrando consideração por sua inteligência e pedindo que exponham seus pensamentos.

Teoria do reconhecimento intelectual e emocional

Quando se consideram reconhecidas por seu valor intelectual, as pessoas se dispõem a compartilhar seus conhecimentos; com efeito, elas se sentem motivadas a impressionar e a confirmar as expectativas em relação à sua capacidade mental, tomando a iniciativa de propor soluções e de trocar opiniões. Quando se levam em conta suas emoções, as pessoas desenvolvem ligações sentimentais com a estratégia e se dispõem a dar o máximo de si mesmas.

O padrão mental e comportamental observado pode ser resumido nos seguintes termos: quando não são tratadas de maneira que demonstre que seus conhecimentos são valorizados, as pessoas são dominadas pela indignação intelectual e não compartilharão suas idéias e habilidades; ao contrário, ocultarão seus melhores raciocínios e insights criativos, impedindo o surgimento de novas perspectivas e abordagens.

Não confiando no processo de elaboração da estratégia, as pessoas também não cofiam na estratégia resultante. Esse é o poder emocional do processo justo. A Figura 8.2 apresenta o padrão causal observado.

Processo justo e estratégia do oceano azul

Comprometimento, confiança e cooperação voluntária não são meras atitudes e

comportamentos. São ativos intangíveis. Quando existe confiança entre as pessoas, elas se sentem mais seguras quanto às intenções e ações umas das outras. Quando estão comprometidas, mostram-se dispostas a sacrificar seus interesses próprios em favor dos interesses da empresa.

Figura 8.2

Conseqüências sobre a execução da estratégia da presença e ausência de processo justo na elaboração da estratégia



Comprometimento, confiança e cooperação voluntária criam condições para que as empresas se destaquem na qualidade, na velocidade e na consistência da execução da estratégia, de modo a implementar mudanças estratégicas com rapidez e a baixo custo.

O exercício do processo justo contorna o dilema. Ao organizar a formulação da estratégia com base nos princípios do processo justo, pode-se consolidar a execução com a própria elaboração da estratégia desde o início.

Também concluem que a construção de uma empresa forte exige concessões e sacrifícios. E ainda aceitam a necessidade de sacrifícios pessoais imediatos, a fim de promover os interesses duradouros da empresa.

CAPÍTULO 9

Conclusão: Sustentabilidade e renovação da estratégia do oceano azul

A criação de estratégias do oceano azul não é uma realização estática, mas um processo dinâmico. Depois que a empresa desbrava um oceano azul e descobre as suas consequências em termo de desempenho poderoso, mais cedo ou mais tarde surgem imitadores no horizonte.

Barreiras à imitação

A estratégia do oceano azul em si já envolve consideráveis barreiras à imitação. Algumas delas são operacionais e outras, cognitivas. Em geral, as estratégias do oceano azul resistem dez ou 15 anos sem enfrentar grandes desafios. Essa sustentabilidade pode ser atribuída às seguintes barreiras à imitação, inerente à própria estratégia do oceano azul.

- A iniciativa de inovação de valor não faz sentido para a lógica estratégia convencional.
- Conflitos com a imagem da marca evitam que as empresas imitem de pronto as estratégias do oceano azul.
- Os monopólios naturais impedem a imitação, quando o tamanho do mercado não comporta mais um participante.
- Patentes ou licença bloqueiam a imitação.
- O alto volume de vendas gerado pela inovação de valor cria com rapidez vantagens de custo significativas, acarretando ao mesmo tempo desvantagens de custo consideráveis para os imitadores.
- as externalidade de rede também impedem as empresas de imitar com facilidade e credibilidade as estratégias do oceano azul, a exemplo das que desfruta a eBay no mercado de leilões on-line.
- Como a imitação geralmente exigem que as empresas empreendam mudanças substanciais em suas atuais práticas de negócios, a política logo entre em cena, retardando durante anos a decisão da empresa de reproduzir a estratégia do oceano azul.
- Quando uma empresa oferece um salto em valor, ela rapidamente conquista vibração com a marca e angaria clientes leais no mercado.

A Figura 9.1 apresenta uma relação dessas barreiras à imitação. Como se percebe, as barreiras são altas e essa é a razão por que raramente observamos imitações rápidas de uma estratégia do oceano azul.

Figura 9.1

Barreiras à imitação de estratégia do oceano azul

- A inovação do valor não faz sentido para a lógica convencional das empresas.
- A estratégia do oceano azul pode entrar em conflito com a imagem da marca da empresa
- Monopólio natural: o mercado raramente comporta um segundo participante.
- Patentes ou licenças quase sempre bloqueiam a imitação.
- Grandes volumes geram rápidas vantagens de custo pra o inovador de valor, desencorajando a entrada de seguidores no mercado.
- As externalidades de rede desestimulam as imitações.
- Em geral, a imitação também exige mudança políticas, operacionais e culturais.
- As empresas que inovam em valor promovem vibração com a marca e conquistam clientes leais, que tendem a rejeitar os imitadores.

Quando mais uma vez inovar em valor

No final, contudo, quase todas as estratégias do oceano azul serão imitadas. Enquanto os imitadores tentam abocanhar um pedaço do oceano azul, a empresa geralmente lança ofensivas para defender a base de clientes conquistada a duras penas.

Para evitar a armadilha da concorrência, a empresa precisa monitorar as curvas de valor. O monitoramento das curvas de valor sinaliza quando inovar em valor e quando persistir na estratégia vigente, fazendo soar o alarme de que chegou a hora de desbravar novo oceano azul no momento em que a curva de valor começa a convergir com as dos concorrentes.

À medida que a rivalidade se intensifica e a oferta supera a demanda, inicia-se a competição sangrenta e as águas azuis ficam vermelhas. Quando as curvas de valor se tornam convergentes, é hora de começar a buscar outra inovação de valor para desbravar um novo oceano azul.

A Body Shop, por exemplo, dominou seu oceano azul durante mais de uma década. No entanto, ela se encontra hoje me meio a um oceano vermelho sangrento, com o desempenho em queda. Ela não buscou outra inovação de valor quando as curvas de valor dos concorrentes convergiram com a sua. Ao contrario, o (yellow tail), por exemplo, está navegando nas águas azuis límpidas do novo espaço de mercado.

No entanto, como os oceanos azuis e vermelhos sempre coexistiram, a realidade

prática exige que as empresas naveguem com sucesso em ambas as águas e dominem as estratégias de atuação tanto num contexto como noutro. Mas como as empresas já sabem como competir nos oceanos vermelhos, o que precisam aprender é como tornar a competição irrelevante.

APÊNDICE A

Esboço do padrão histórico da criação de oceanos azuis

Mesmo correndo o risco de excesso de simplificação, apresentamos aqui uma breve visão geral de três indústrias americanas – automóveis, computadores e salas de cinema – sob a perspectiva de importantes ofertas de produtos e serviços que abriram novo espaço de mercado e geraram nova demanda em níveis expressivos. Embora a análise seja apenas um esboço do padrão histórico da criação de oceanos azuis, vários paradigmas se destacam na prospecção desses três setores representativos:

- Não existe setor sempre excelente. A atratividade de todos os setores aumentou e diminuiu ao longo do período de estudo.
- Determinante básico da trajetória ascendente de forte crescimento lucrativo de setores ou empresas foi o movimento estratégico de criação de oceanos azuis.
- Tanto as empresas veteranas quanto as estreantes criam oceanos azuis, questionando o pressuposto de que novas entrantes dispõem de vantagens naturais em comparação com as tradicionais na criação de novo espaço de mercado. Com efeito, a maioria dos oceanos azuis se desenvolve dentro das fronteiras dos oceanos vermelhos, ao invés de ir além dos seus limites.
- A criação de oceanos azuis não se correlaciona com inovação tecnológicas em si. Por vezes, o cenário incluía tecnologias avançadas, mas em geral essa não era a característica marcante dos oceanos azuis.
- A criação de oceanos azuis fez mais do que contribuir para o crescimento acelerado e lucrativo; esse movimento estratégico exerceu forte efeito positivo na

fixação da marca nas mentes dos compradores.

Indústria automobilística

A indústria automobilística americana remonta a 1893, o cavalo e a carroça eram os principais meios de transporte no país. Pouco depois do advento do automóvel, surgiram centenas de fabricantes de veículos automotores que produziam carros sob encomenda.

Os carros eram pouco confiáveis e caros, custando cerca de US\$ 1500, duas vezes a média da renda familiar anual. E eram tremendamente impopulares. Os ativistas contrários aos automóveis escavavam estradas, enrolavam carros estacionados com arame farpado e organizavam manifestações contra homens de negócios e políticos que dirigiam automóveis.

Em síntese, o setor era pequeno e pouco atraente. Henry Ford, contudo, não acreditava que essa situação fosse imutável.

O Modelo T

Em 1908, Henry Ford lançou o Modelo T. Ele o chamou de “carro para as grandes multidões, produzindo com os melhores materiais”. Embora fosse oferecido apenas em uma cor (preto) e um modelo, o veículo era confiável, durável e fácil de consertar. E seu preço o tornava acessível para a maioria dos americanos. Em 1908, o primeiro Modelo T custava US\$ 850.

O sucesso da Ford era sustentado por um modelo de negócios lucrativos. Produzindo carros altamente padronizados, oferecendo poucas opções e reunindo componentes intercambiáveis, a linha de montagem revolucionária da empresa substituiu artesãos qualificados por trabalhadores não-qualificados. O que possibilitou redução substancial no tempo de fabricação de um Modelo T, de 21 dias para 4 dias.

O Modelo T da Ford ampliou o tamanho da indústria automobilística, criando um enorme oceano azul.

General Motors

Em 1924, o carro já se tornava artigo essencial para as famílias, quando a renda média dos domicílios americanos já era maior. Naquele ano, a GM lançou “um carro

para todos os bolsos e propósitos”, no intuito de apelar para as dimensões emocionais do mercado de massa dos Estados Unidos, ou o que Sloan chamava de mercado “mass-class”.

Enquanto a Ford insistia na “carruagem sem cavalos” funcional, a GM tornou o carro divertido, excitante, confortável e elegante.

De 1926 a 1950, a quantidade total de carros vendidos nos Estados Unidos saltou de dois milhões para sete milhões por ano, e a GM aumentou sua participação no mercado total de 20% para 50%, enquanto a da Ford caía de 50% para 20%.

Seguindo o grande sucesso da GM, a Ford e a Chrysler pularam no novo oceano azul, e as Três Grandes perseguiram a estratégia comum de lançar novos modelos de carro a cada ano e de tocar na veia emocional dos consumidores.

Carros japoneses pequenos e eficientes

Na década de 1970, os japoneses criaram um novo oceano azul, desafiando a indústria automobilística americana com carros pequenos e eficientes. Os japoneses alteraram a lógica convencional, perseguindo qualidade implacável, dimensões reduzidas e novo conceito de utilidade em termos de alta eficiência no consumo de combustível.

Quando estourou a crise do petróleo. Na década de 1970, os consumidores americanos dispararam para os automóveis eficientes e robustos, produzidos por empresas japonesas com Honda, Toyota e Nissan. Seus automóveis compactos e eficientes criaram novo oceano azul de oportunidades e novamente a demanda disparou.

Minivan da Chrysler

Em 1984, Chrysler a beira da falência desenhou a minivan e desbravou um novo oceano azul na indústria automobilística. A minivan rompeu a fronteira entre o carro e a van, criando um tipo inteiramente novo de veículo.

A minivan oferecia dirigibilidade equivalente a de um carro, muito mais espaço interior e ainda cabia na garagem da família. Logo no primeiro ano, a minivan tornou-se o veículo mais vendido da Chrysler, ajudando a empresa a reconquistar sua posição como uma das três grandes empresas automobilísticas.

O sucesso da minivan desencadeou a onda dos veículos utilitários esportivos (SUV – sports utility vehicle) da década de 1990. O SUV tornou-se tremendamente popular entre as famílias jovens, por sua maneabilidade de automóvel, pelo maior espaço

para passageiros e carga em comparação com a minivan.

Como mostra a história, a GM e a Chrysler eram atores tradicionais quando desbravaram oceanos azuis. Em grande parte, contudo, essas novas águas não foram descobertas sob o impulso de inovações tecnológicas.

A indústria de computação

Na década de 1890, quando Herman Hollerith inventou a máquina de processamento por cartões perfurados a fim de abreviar o processo de registro e análise de dados para o censo demográfico americano.

Pouco depois, Hollerith saiu do escritório do censo para constituir a Tabulating Machine Company (TMC), que vendia máquinas de processamento para órgãos públicos dos Estados Unidos e de outros países. Embora fosse muito rápida e exata, a processadora de Hollerith também era dispendiosa e complexa, exigindo manutenção contínua.

A máquina processadora

Em 1914, o negócio da CTR ainda era pequeno e deficitário. Na tentativa de dar uma virada no negócio, a CTR recorreu a Thomas Watson.

Watson combinou o poder da processadora com a facilidade e o baixo custo dos lápis e dos livros contábeis. Sob a direção de Watson, as máquinas da CTR foram simplificadas e modularizadas, ao mesmo tempo em que a empresa passou a oferecer manutenção no local, além de treinamento para o pessoal e orientação técnica para os usuários.

Em seguida, Watson determinou que as máquinas seriam alugadas em vez de vendidas, inovação que ajudou a desenvolver novo modelo de precificação para o negócio.

Em seis anos, as receitas da empresa mais do que triplicaram. Em meados da década de 1920, a CTR detinha 85% do mercado de processamento nos Estados Unidos. Em 1924, para refletir o forte desenvolvimento internacional da empresa, Watson mudou o nome da CTR para International Business Machines Corp. (IBM).

O computador eletrônico

Em 1953, a IBM lançou o IBM 650, primeiro computador de porte médio para uso em empresas.

A IBM concebeu o IBM 650 como alternativa muito mais simples e muito menos poderosa do que o UNIVAC, características que viabilizaram o preço de US\$ 200 mil, em comparação com o de US\$ 1 milhão do UNIVAC. Em consequência, em fins da década de 1950, a IBM conquistara 85% de participação no mercado de computadores eletrônicos.

A expansão do oceano azul da IBM tornou-se muito mais acelerada em 1964, com o lançamento do System/360, a primeira grande família de computadores a usar software, equipamentos periféricos e pacotes de serviços intercambiáveis.

O computador pessoal

Em 1978, quando os grandes fabricantes de computadores pretendiam continuar produzindo máquinas cada vez maiores e mais poderosas para o mercado empresarial, a Apple Computer, Inc., criou um espaço de mercado inteiramente novo com o seu computador doméstico Apple II.

Com base principalmente na tecnologia existente, o Apple II era uma peça única num gabinete de plástico, abrangendo o teclado, a fonte de energia e gráficos de fácil utilização.

Apenas dois anos depois do nascimento do Apple II, as vendas da empresa superaram a marca de 200 mil unidades por ano, e a Apple ingressou na lista da Fortune 500 anos três anos de idade, feito sem precedentes.

Em 1982, a IBM expandiu drasticamente o oceano azul da computação doméstica, oferecendo uma arquitetura muito mais aberta, que permitia a terceiros escrever software e desenvolver periféricos.

Servidores Compaq

A indústria de computadores para empresas, disseminada pelo IBM 650 – e também explorada pela HP, DEC e Sequent – oferecia não só sistemas de gestão empresarial de alta sofisticação para a execução de missões críticas, mas também numerosos sistemas operacionais e programas aplicativos. Mas essas máquinas eram muito caras e complexas para cuidar de necessidades simples, porém necessárias, como compartilhamento de impressoras e arquivos.

Em 1992, a Compaq mudou tudo isso, com o lançamento do ProSignia, máquina extremamente simples que foi otimizada para a execução das tarefas mais comuns de compartilhamento de arquivos e impressoras. O novo servidor ofereceu aos compradores duas vezes a capacidade e velocidade de compartilhamento de

arquivos e impressoras dos minicomputadores, por um terço do preço.

Dell Computer

A Dell desafiou a lógica setorial ao mudar as experiências de compra e entrega dos compradores. Com suas vendas diretas aos clientes, a Dell conseguia vender seus PCs a preços 40% inferiores aos dos revendedores da IBM, ainda ganhando dinheiro.

O tempo decorrido entre o pedido do cliente e a entrega do produto era de quatro dias na Dell, em comparação com a média de dez semanas dos concorrentes.

Como na indústria automobilística, os oceanos azuis na indústria de computação não foram desbravados sob o impulso de inovações tecnológicas em si, mas pela interligação da tecnologia com elementos valorizados pelos compradores.

As salas de cinema

Dois anos depois da invenção de cinetoscópio pelo Thomas Edison, a equipe de Edison desenvolveu um cinetoscópio de projeção, que mostrava as imagens em movimento numa tela.

A tecnologia já estava disponível para ser deflagrada pelo setor de teatros, mas ainda não se implantara a idéia de criar um oceano azul.

Nickelodeons

Harry Davis mudou toda essa situação ao abrir sua primeira sala nickelodeon, em Pittsburgh, Pensilvânia, em 1905.

A maioria dos americanos pertencesse à classe média, o setor de teatros até então se concentrava em oferecer entretenimento ao vivo, como espetáculos teatrais, óperas e vaudevilles, à elite social.

O preço da entrada no nickelodeon de Davis era de apenas 5 cents. Para manter esse preço, Davis eliminou todos os aspectos supérfluos das salas de projeção, preservando apenas o essencial – os bancos e a tela – e as instalou em áreas proletárias de baixo custo imobiliário. Em seguida, buscou o volume de público e conveniência para os espectadores, abrindo seus cinemas às oito horas da manhã, com sessões contínuas até a meia-noite.

Em 1941, os Estados Unidos tinham 18 mil nickelodons, com audiência diária de sete

milhões. O oceano azul se convertera em indústria de meio bilhão de dólares.

Os Palace Theaters

Em 1914, Samuel “Roxy” Rothapfel resolveu levar o apelo dos cinemas às novas classes média e alta, abrindo o primeiro Palace Theater dos Estados Unidos, na cidade de Nova York. Ao contrário dos nickelodeons, considerados de mau gosto e muito rudimentares, os Palace Theaters de Rothapfel eram ambientes sofisticados, com candelabros extravagantes, corredores espelhados e grandes vestibulos.

O multiplex

O pai de Durwood abriu o primeiro cinema da família em Kansas City na década de 1920 e Stan Durwood, o filho, revitalizou o setor de salas de cinema com a criação do primeiro multiplex num shopping center na mesma cidade.

O multiplex foi um sucesso instantâneo. De um lado, oferecia aos espectadores maior variedade de escolha de filmes; de outro, com salas de diferentes tamanhos num único lugar, os donos de cinema dispunham de espaço para ajustes de modo a tender aos diferentes níveis de demanda pelos filmes, diluindo o risco e reduzindo o custo.

O megaplex

Em meados da década de 1980, a disseminação do videocassete e das emissoras de televisão por satélite e a cabo reduziram os níveis de público dos cinemas. Com a disponibilidade dos novos lançamentos em cabo e vídeo apenas algumas semanas depois da estréia, o benefício de pagar mais para ver filmes em telas um pouco maiores tornou-se marginal.

Em 1995, a AMC mais uma vez recriou o setor de salas de cinema, ao inaugurar o primeiro megaplex dos Estados Unidos, com 24 telas.

O megaplex distribuía suas poltronas confortáveis como as arquibancadas de um estádio esportivo, para garantir a visão desobstruída da tela, e oferecia mais filmes em tela maior e com som mais potente.

No final da década de 1990, a receita média por cliente nos megaplex da AMC eram

8,8% superior à dos cinemas multiplex.

Conforme mostra a história, a AMC criou oceanos azuis primeiro com o multiplex e depois com o megaplex, duas vezes mudando o curso do desenvolvimento de todo o setor e duas vezes elevando o nível de sua rentabilidade e crescimento. O centro desses oceanos azuis não foi a inovação tecnológica, mas a inovação orientada para o valor, o que chamamos de inovação de valor.

Ate agora, nenhuma empresa foi capaz de se manter durante muito tempo na liderança das jornadas para oceanos azuis. No entanto, as empresas com nomes poderosos são geralmente as que têm conseguido reinventar-se a si mesmas, mediante a criação contínua de novos espaços de mercado.

APÊNDICE B

Inovação de valor

Visão reconstrutivista da estratégia

Há basicamente duas visões distintas sobre como a estrutura setorial se relaciona com as ações estratégicas dos concorrentes setoriais.

A visão estruturalista da estratégia tem suas raízes na economia das organizações industriais. A estrutura do mercado, resultante das condições de oferta e demanda, molda a conduta dos vendedores e compradores, a qual, por sua vez, determina o desempenho final. Mudanças em todo o âmbito do sistema são induzidas por fatores externos à estrutura do mercado, como transformações fundamentais nas condições econômicas básicas e nos grandes avanços tecnológicos.

A visão reconstrutivista da estratégia, por outro lado, baseia-se na teoria do crescimento endógeno, que remonta à observação inicial de Joseph A. Schumpeter de que as forças que mudam a estrutura econômica e o panorama setorial podem originar-se no interior do sistema.

A inovação schumpeteriana ainda é uma caixa-preta, por ser fruto da engenhosidade dos empreendedores e não estar sujeito à reprodução sistemática.

Essas duas visões – estruturalista e a reconstrutivista – têm importantes implicações quanto à maneira como as empresas atuam em relação à estratégia. A visão

estruturalista (ou determinismo ambiental) geralmente conduz ao pensamento estratégico baseado na concorrência. Encarando a estrutura do mercado como dado, ela leva as empresas a tentar conquistar uma posição defensível contra a concorrência, no espaço de mercado existente.

Aos olhos reconstrutivistas, contudo, o desafio estratégico é muito diferente. Reconhecendo que a estrutura e as fronteiras do mercado existem apenas na mente dos gerentes, os praticantes que adotam essa visão não permitem que esses fatores limitem seus pensamentos. Para eles, a demanda adicional já existe em estado latente, em grande parte inexplorada.

Com base na visão reconstrutivista, não há setor atraente ou não atraente em si, pois o grau da atratividade setorial pode ser alterado por meio do esforço de reconstrução consciente por parte das empresas. À medida que muda a estrutura do mercado no processo de reconstrução, também se alteram as regras do jogo quanto às melhores práticas.

No exemplo do Cirque du Soleil, vimos que o foco se concentra no lado da demanda, ao passo que na recombinação a atenção quase sempre converge para o lado da oferta, mediante a recombinação das tecnologias e dos meios de produção existentes.

Ao se concentrar no lado da oferta, a recombinação tende a buscar soluções inovadoras para os problemas existentes. Em contraste, ao focar o lado da demanda, a reconstrução rompe as fronteiras cognitivas definidas pelas atuais regras da competição e se concentra na redefinição dos próprios problemas existentes.

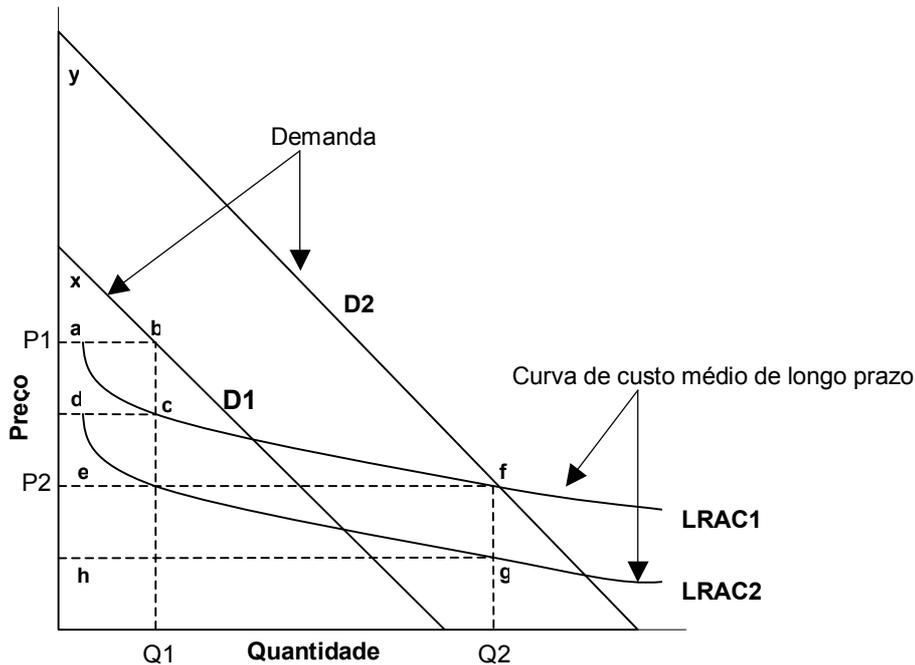
APÊNDICE C

A dinâmica de mercado da inovação de valor

A dinâmica de mercado da inovação de valor apresenta forte contraste com a prática convencional da inovação tecnológica. Esta última, em geral, fixa preços elevados, limita o acesso e de início envolve-se na prática de *prince skimming*, ou maximização do lucro a curto prazo, cobrando o preço mais alto possível como remuneração pela inovação e só depois se esforçando para reduzir os custos e os preços para manter a participação no mercado e desencorajar os imitadores.

Figura C-1

A dinamica de mercado da inovacao de valor



Como mostra a Figura C-1, a inovação de valor aumenta drasticamente a atratividade de um bem, deslocando a curva da demanda de D1 para D2. o preço assume caráter estratégico e, como no exemplo da Swatch, passa de P1 para P2 para conquistar a massa de compradores no mercado ampliado, o que, por sua vez, aumenta a quantidade vendida de Q1 para Q2 e promove forte reconhecimento da marca, como capaz de oferecer valor sem igual.

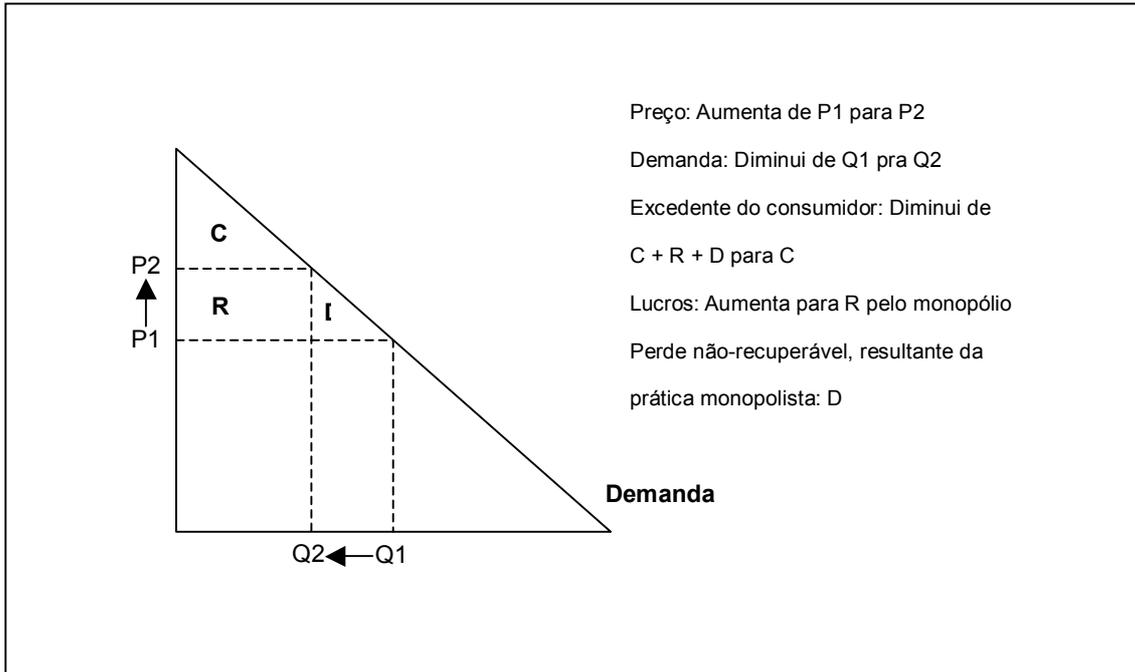
A empresa, no entanto, busca o custo-alvo para reduzir a curva de custo médio de longo prazo de LRAC1 para LRAC2, a fim de ampliar sua capacidade de gerar lucro e, ao mesmo tempo, desestimular as cópias e imitações.

O desfecho é o surgimento de uma dinâmica de mercado em que todos saem ganhando, pois as empresas conquistam posições dominantes enquanto os compradores recebem mais valor.

Como mostra a Figura C-2, nas situações monopolistas convencionais, o nível de preço sobe de P1, em condições de concorrência perfeita, para P2, prevalecente em caso de monopólio. Portanto, a demanda cai de Q1 pra Q2. Nesse nível de demanda, o aumento do lucro da empresa monopolista é representado pela área R, em comparação com a situação da concorrência perfeita. Em consequência do preço artificialmente alto imposto aos consumidores, o excedente do consumidor diminui da área C + R + D para área C.

Figura C-2

Da concorrência perfeita à prática monopolista



O foco da estratégia do oceano azul não é restringir a produção a um preço elevado, mas, sim, criar nova demanda agregada, por meio de um salto no valor para os compradores a preço acessível.