

ADMINISTRAÇÃO

RESENHA

KIM, C.; MAUBORGNE, R. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

Por Anapaula Costa Ramires de Oliveira¹

A evolução constante dos produtos, a forte competitividade e consumidores cada vez mais seletivos destacam-se entre os grandes problemas enfrentados pelas empresas para se manterem no mercado. Desse modo, inovação e estratégia são imperativos para a sobrevivência das organizações.

Uma das recentes contribuições acadêmicas que ilustra essa ideia é *A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*, de W. Chan Kim e Renée Mauborgne. O livro, publicado em 2005, baseia-se em casos reais de sucesso estudados pelos autores, em situações nas quais as empresas conseguiram se diferenciar dos concorrentes de forma que estes se tornaram irrelevantes.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). Pós-graduada em Administração Hospitalar pela Faculdade de Ciências Econômicas da Bahia (FAC-CEBA) e em Gestão de Pessoas e Marketing pela Faculdade de Guanambi. E-mail: anapaula747@yahoo.com.br e anapaula.ramires@hotmail.com

Estruturada em três partes e nove capítulos, a obra trata, principalmente, da idealização de espaços no mercado não ocupados pela concorrência, visando criar e desenhar modelos de negócio de difícil imitação. Seu objetivo é possibilitar reflexões sobre como vencer a concorrência por meio da construção de posições defensáveis na ordem setorial vigente, mediante adoção de uma lógica estratégica diferente, denominada inovação de valor. O foco aqui é tornar a concorrência irrelevante e oferecer saltos no valor para os compradores e para as próprias empresas, que assim desbravam novos espaços de mercado.

A primeira parte apresenta os conceitos e ferramentas da *Estratégia do Oceano Azul* e divide-se em dois capítulos nos quais os autores esboçam os principais aspectos que definem a importância dessa estratégia. Inicialmente, Kim e Mauborgne fazem um comparativo entre oceano vermelho e oceano azul os quais, segundo eles, exemplificam as duas situações possíveis para as empresas. Os oceanos vermelhos reúnem as empresas do espaço de mercado conhecido, em que as regras do jogo e as fronteiras setoriais estão definidas e aceitas. Os oceanos azuis representam o espaço de mercado desconhecido, inexplorado e abrangem os setores não existentes, em que a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas. Nesse contexto, inovação de valor passa a ser o diferencial e exige das organizações ferramentas ou instrumentos analíticos, práticos e exequíveis para implantar um modelo de ação, ou seja, sair da zona de conforto e posicionar-se além das fronteiras.

Como exemplo dessas ferramentas, os autores citam: o *modelo das cinco forças*, aplicável à análise das condições setoriais vigentes; a *matriz de avaliação de valor*, que busca identificar a atual situação no espaço de mercado conhecido, propor uma nova matriz que agregue maior valor para o cliente e sacrifique alguns que, para ele, não são tão importantes; o *modelo das quatro ações reduzir-eliminar-criar-elevar*, em que as primeiras (reduzir e eliminar) desenvolvem novas ideias sobre como otimizar a estrutura de custos em comparação aos concorrentes e as últimas

(criar e elevar) destinam-se à criação de atributos que agreguem valor à organização; o *quadro estratégico*, que permite visualizar a situação da concorrência e reorientar seu enfoque.

Kim e Mauborgne reforçam que, para alcançar êxito, *A Estratégia do Oceano Azul* deve apresentar três qualidades complementares: foco, singularidade e mensagem consistente e convincente. Esses três critérios orientam as empresas em seu processo de reconstrução para revolucionar a criação de valor, tanto para os compradores quanto para si. Os autores encerram o capítulo apresentando os seis princípios da *Estratégia do Oceano Azul*, quatro de formulação e dois de implementação.

Com vistas ao aprofundamento da concepção da *Estratégia do Oceano Azul*, os autores iniciam a segunda parte do livro, denominada *Formulando a Estratégia do Oceano Azul*. Composta de quatro capítulos, essa parte traz os princípios que impulsionam a formulação e a execução bem-sucedidas dessa estratégia e mostra os riscos atenuados por eles. O primeiro princípio consiste em reconstruir as fronteiras do mercado para se libertar da concorrência e identificar, em meio às possibilidades, oportunidades de oceanos azuis comercialmente atraentes. Esse princípio sugere que se analisem as indústrias alternativas, os grupos estratégicos dentro de cada indústria, a cadeia de compradores, os produtos e ofertas de serviços complementares, o estímulo funcional ou emocional oferecido aos compradores e também o contexto temporal, para poder conceber um novo espaço de mercado.

O segundo princípio orienta que a concentração ocorra no cenário global e não somente nos números, com o objetivo de colocar a estratégia no centro do planejamento estratégico e aumentar, assim, as chances de criação de um oceano azul. Ao praticarem isso, conforme Kim e Mauborgne, a organização e os gestores concentram a atenção no panorama e não mergulham em números e jargões ou se emaranham em detalhes operacionais.

Ir além da demanda existente, o terceiro princípio, propõe explorar as categorias de não clientes, maximizar a dimensão do oceano azul e lucrar com isso. Para Kim e Mauborgne, quanto mais intensa for

a competição, mais forte será, em média, a tendência à personalização das ofertas daí resultantes. Portanto, para maximizar o tamanho de seus oceanos azuis, as empresas precisam avançar em direção oposta, focar naqueles que não são clientes e construir importantes pontos em comum no que é valorizado pelos compradores.

Kim e Mauborgne encerram esse princípio esclarecendo que três são os níveis de não clientes que podem ser transformados em clientes. O primeiro é o que está mais perto do referido mercado, ou seja, os compradores que consomem 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, isto é, indivíduos que viram as ofertas do setor como opção para atender às suas necessidades, mas as rejeitaram por alternativa. O terceiro nível é o que está mais afastado do mercado em que se atua. São pessoas que nunca pensaram nas ofertas em questão como hipótese de escolha.

O quarto princípio de formulação é conseguir a sequência estratégica certa de forma a validar sua viabilidade comercial. Para isso, uma das ferramentas utilizadas é a que os autores chamam de quatro passos de visualização da estratégia. No primeiro passo, denominado despertar visual, a empresa precisa fazer uma análise de sua própria realidade, descobrir-se, ou seja, comparar-se com os concorrentes e identificar em que deve mudar.

No segundo passo, a exploração visual, os autores sugerem que a empresa vá a campo descobrir tudo que puder sobre o mercado, saber de que modo é conhecida pelos clientes, observar as vantagens de produtos e serviços alternativos, bem como que fatores se devem eliminar, criar ou mudar.

No terceiro passo, chamado de visualização da estratégia, é preciso analisar quais talentos e atributos da empresa são importantes para o mercado, de forma a criar oportunidades. E, finalmente, o quarto passo, a comunicação visual, momento em que é preciso comunicar ao mercado sua estratégia e talentos que farão a diferença para os clientes em relação a outras organizações.

A terceira parte da obra, com três capítulos, privilegia a questão da *Execução da Estratégia do Oceano Azul*. Inicia-se com a apresentação do quinto princípio, superar as principais barreiras organizacionais, de caráter cognitivo, identificando a necessidade de alertar os colaboradores de todos os níveis para a necessidade de mudanças da estratégia, de recursos, de caráter motivacional e político da organização. O sexto e último princípio inclui a implementação da estratégia, que, segundo os autores, deve ser detalhada desde o início para não arruinar o processo que levaria a organização a um oceano azul. Kim e Mauborgne encerram o livro com um capítulo exclusivo para conclusões e reforçam que a criação de oceanos azuis não constitui um processo estático, mas dinâmico e contínuo.

O tema de *A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante* é, a um só tempo, atual e permanente, pois evidencia a importância de tratar inovação como uma prioridade estratégica. Muitas organizações dispensam esforços relacionados à inovação sem uma adequada reflexão sobre as suas estratégias. Muitos projetos de inovação possuem pouca aderência às demais práticas da organização e reduzem o potencial de resultados das iniciativas de inovação. Ou seja, raramente a inovação é considerada prioridade. Geralmente, os esforços inovativos precisam competir atenção com outras questões importantes, como fluxo de caixa, esforços comerciais, problemas operacionais e clima organizacional.

Conforme Kim e Mauborgne, os oceanos vermelhos são uma realidade inevitável nos negócios, visto que representam todos os setores existentes, daí a necessidade de navegar com sucesso nesses oceanos e superar os rivais. Mas, com uma oferta que ultrapasse a demanda em mais setores, a competição por uma fatia dos mercados em contração, embora necessária, não será suficiente para sustentar os altos níveis de desempenho. A estratégia do oceano azul desafia as empresas a transpor as barreiras do oceano vermelho, da competição sangrenta, mediante a criação de espaços de mercado inexplorados, que tornem a concorrência irrelevante.

As afirmações acima apresentam de forma concisa as ideias centrais abarcadas por Kim e Mauborgne no livro *A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Essa obra se destina a profissionais e estudiosos que se interessam pelo estudo de mercado. Todavia, uma leitura mais aprofundada da obra é necessária, uma vez que a elocução foi construída com muito requinte e expressa, assim, a dedicação e a proeminência dos insignes autores. É, pois, um livro que busca abrir horizontes no que diz respeito à gestão estratégica, para que esta seja contemplada conscientemente pelas organizações.

Recebido em: outubro de 2011

Aprovado para publicação em: dezembro de 2011