



A estratégia do oceano azul

Na obra *A estratégia do oceano azul*, os autores, W. Chan Kim e Renée Mauborgne, revelam que Guy Laliberté, ex-acordeonista, ex-equilibrista em pernas de pau, ex-engolidor de fogo e atual CEO do Cirque du Soleil, com um grupo de artistas de rua, vem criando produções desde 1984, tendo recebido 40 milhões de expectadores em todo o mundo.

O que torna tal proeza ainda mais notável é que esse crescimento fenomenal não ocorreu num setor atraente. Pelo contrário, surgiu num setor decadente. O poder dos fornecedores, representados pelas grandes estrelas circenses, e dos compradores era enorme. Além do mais, os serviços substitutos, como os espetáculos urbanos, eventos esportivos e diversões domésticas, só cresciam. O sentimento contra a utilização de animais em espetáculos públicos, fomentado por grupos de defesa dos direitos dos animais, dificultava ainda mais o ramo circense.

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 Circus para chegar ao topo. Em vez disso, criou um novo espaço de mercado inexplorado, o que tornou irrelevante a concorrência.

Para melhor compreender a façanha do Cirque du Soleil, imagine um universo de mercado composto de dois tipos de oceanos: os vermelhos e os 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, é o espaço de mercado desconhecido.

Nos oceanos vermelhos, as fronteiras setoriais são definidas e aceitas, as regras competitivas do jogo são conhecidas e as

empresas buscam uma maior fatia da demanda existente. Os oceanos azuis, em contrapartida, caracterizam-se por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e 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 nos últimos 25 anos se concentrou nos oceanos vermelhos da competição acirrada. O resultado foi o desenvolvimento de conhecimentos muito bons sobre como competir com habilidade em águas escuras, escolher uma posição estratégica de baixo custo, de diferenciação ou foco e comparar-se de maneira contínua e sistemática com os concorrentes. Já se comenta sobre os oceanos azuis. No entanto, há pouca orientação prática sobre como criá-los. Sem modelos analíticos para desbravá-los 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.

Embora o termo “oceano azul” seja novo, sua existência é antiga. Há cem anos, muitas indústrias, tão básicas como a automobilística, fonográfica, de aviação civil, petroquímica, de assistência médica e a de consultoria gerencial, eram inexistentes ou iniciantes. Há 30 anos, telefones celulares, biotecnologia, varejo de desconto, entregas expressas, minivans, cafés e vídeos domésticos eram ignorados. Há apenas três décadas, nenhuma dessas indústrias existia, pelo menos em termos significativos.

De forma insistente, 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 conquistar 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.

Os autores quantificaram o impacto da criação de oceanos azuis sobre o crescimento das empresas, em termo de receita e lucro, por meio de um estudo sobre lançamentos de novos negócios por 108 empresas. Constatou-se 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 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 e nada menos que 61% do lucro total. As diferenças de desempenho entre elas são gritantes.

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 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 essa 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 tradicionais, no

qual grande parte das abordagens sobre estratégia e gestão se desenvolveu no século 20, está desaparecendo em ritmo cada vez mais acelerado.

A criação de oceanos azuis consiste ao mesmo tempo em reduzir custos e 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. Tradicionalmente, acredita-se que as empresas, quando comparadas aos concorrentes, devem ser capazes de criar mais valor para os clientes a um custo mais alto ou criar o mesmo valor a um custo mais baixo. Assim, a estratégia é escolher entre diferenciação e liderança de custos. Em contrapartida, as empresas que buscam criar oceanos azuis perseguem ao mesmo tempo a diferenciação e a liderança de custos.

Na temporada de espetáculos do Cirque du Soleil, outros circos se esforçavam para aumentar sua participação na demanda. Para tanto, procuravam atrair os palhaços e os domadores mais famosos, inflando seus custos sem aumentar substancialmente a experiência circense. O resultado era um aumento das despesas sem um reflexo nas receitas. Todos esses esforços se tornaram irrelevantes com o aparecimento do Cirque du Soleil. Nem espetáculo circense nem produção teatral clássica eram concorrência, pois ele procurou oferecer a diversão e a vibração do circo e a sofisticação intelectual e a riqueza artística do teatro.

Ao romper as fronteiras dos mercados de teatro e circo, o Cirque du Soleil criou um oceano azul e passou a compreender melhor não só os clientes do circo, mas também os não clientes: adultos frequentadores de teatro. Ao eliminar muitos dos elementos mais dispendiosos, como animais, entre outras coisas, reduziu drasticamente sua estrutura de custos, alcançando ao mesmo tempo diferenciação e baixo custo. Estrategicamente, o Cirque du Soleil definiu os preços de seus ingressos em comparação aos do teatro, bem acima do circo tradicional, mas ainda acessível ao público acostumado com os preços dos teatros.

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 do circo e do teatro. E você, está disposto a navegar por esse oceano desconhecido repleto de riquezas inexploradas? Mas cuidado para não se aventurar. Busque se aprofundar no assunto e se prepare para desbravar esse oceano!



Livro: A estratégia do oceano azul
Autores: W. Chan Kim e Renée Mauborgne
Editora: Campus/Elsevier

Colaboração: Marco Aurélio Marcondes