

Oceano azul', uma estratégia para criar novos mercados

João Paulo Freitas

Nenhum estrategista empresarial duvida que as mudanças ocorridas nos últimos 15 anos no Brasil - estabilização da economia, maior participação das classes C e D no mercado consumidor e advento da internet - impactaram profundamente o modo de atuação das empresas. Mas se por um lado as transformações sociais têm sido rápidas, o mesmo não se pode dizer sobre a forma de planejar os negócios. Por isso, a cada dia ganham força metodologias como a "estratégia do oceano azul", que procuram considerar, na prática, o novo comportamento do consumidor.

Segundo André Coutinho, diretor executivo da Symnetics, consultoria de gestão da estratégia, nos últimos 30 anos as empresas têm trabalhado com a chamada estratégia competitiva. "Isso faz com que elas se comparem com os concorrentes e, assim, acabem atuando como eles, o que é pouco inovador", avalia. Segundo ele, o diferencial do "oceano azul" é voltar o foco da estratégia para o cliente, isto é, para aquilo que é valor para os consumidores e, desse modo, procurar novos espaços de mercado.

O consultor diz que a Gol é um exemplo de empresa que se comportou desse modo. Quando surgiu, a Gol não procurou seguir a mesma trilha das concorrentes Varig e TAM, mas tentou buscar uma nova forma de atuar. Essa postura permitiu desenvolver serviços para consumidores que até então costumavam viajar de carro ou ônibus devido ao alto preço das passagens de avião. "É uma mudança importantíssima em como definir produtos e áreas de atuação. E é isso que permite a inovação."

O nome da metodologia fala por si só: "oceano azul" é uma metáfora para um ambiente livre de competição excessiva. Como hoje há várias empresas brigando pelos mesmo espaço, o resultado é um "oceano vermelho", manchado com os sangue dos participantes.

A metodologia, elaborada a partir da observação de empresas inovadoras, foi criada por W. Chan Kim e Renné Mauborgne, professores da Insead, segunda maior escola de negócios do mundo. Em 2004, a dupla publicou suas reflexões no livro "A Estratégia do Oceano Azul". Uma dos exemplos estudados foi o do Cirque du Soleil, empresa canadense que revolucionou a forma de fazer espetáculos circenses.

Coutinho diz que a chave do "oceano azul" passa pela co-criação, que é a inserção de diversos públicos das empresas nos processos estratégicos, o que permite descobrir novos espaços de mercado. Segundo o executivo, um exemplo da força da co-criação é o sucesso da Camiseteria, empresa que renovou o modo de vender camisetas. O empreendimento conseguiu envolver o cliente na criação permitindo que ele enviasse estampas. "Elas são disponibilizadas em um site. As mais votadas ganham prêmios e entram em produção. O legal dessa história é que não se gasta nada com marketing, pois já há um público pronto para comprar cada novo lançamento", conta.

As outras etapas do desenvolvimento da estratégia "oceano azul" são a criação de produtos (e também de plataformas e serviço) e a elaboração de um plano de negócio, sobretudo quando a proposta é muito inovadora. "É preciso colocar tudo em números - a relação custo-benefício, o quanto será gasto e com o quê, que tipo de cliente será visado, etc."

Coutinho diz que a co-criação também esteve presente no trabalho desenvolvido com a Real Tokio Marine Vida e Providência (RTMVP), joint venture entre o ABN Amro Bank e a Tokio Marine Seguradora, unidade da japonesa Tokio Marine Nichido Fire. "As seguradoras trabalham com corretores, que muitas vezes não têm fidelidade a marcas e empresas. Mas a RTMVP inovou no treinamento e nos produtos. Fez com que o próprio corretor participasse do processo estratégico. Ele pôde interferir no desenvolvimento de produto e das treinamentos", conta.

Em 2007, durante oito meses, 200 clientes, gerentes do canal de vendas e outros profissionais das unidades de negócios da RTMVP atuaram do desenvolvimento de propostas de valor para

os clientes e para o canal de vendas. "Envolvê-los, dando-lhes poder de decisão e participação no resultados, permite que o relacionamento seja consolidado", conclui Zélia Santos, superintendente de suporte e tecnologia de operações da RTMVP.

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 7, 8 e 9 nov. 2008, Empresas & Negócios, p. C9.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais