

Tudo azul



W. Chan Kim e Renée Mauborgne, especialistas do Insead de Fontainebleau, ensinam como as empresas podem concentrar-se em criar “oceanos azuis”, investindo na formação de mercados novos –e unindo em uma mesma estratégia diferenciação e baixo custo

Em um período de três anos, a Apple Computer se revelou uma das empresas mais poderosas no campo da música digital. Por trás desse ressurgimento está o crescente sucesso do *player* de música digital iPod e da *jukebox* digital iTunes.

Desde o lançamento do primeiro, em outubro de 2001, a Apple vendeu mais de 6 milhões de unidades e abocanhou mais de 60% do mercado de *players* de música digital. Para completar, o iTunes é a *jukebox* digital número um do mundo e ocupa 70% do mercado de *downloads* musicais legais.

O mais interessante está no fato de que nenhum desses novos negócios foi lançado em setores de crescimento elevado. Antes da entrada do iPod em cena, existiam diversos *players* simples e baratos, além de potentes *jukebox* digitais de MP3, capazes de armazenar e tocar até 5 mil músicas. Quando o assunto era música digital, parecia que as pessoas não estavam dispostas a colocar a mão no bolso para fazer *downloads* de músicas.

Empresas como a Napster haviam inspirado os adeptos das músicas capturadas na internet a baixar canções de maneira ilegal, sem pagar nada. Por volta de 2003, a média de arquivos ilegais baixados era de mais de 2 bilhões por mês. Apesar dos esforços e medidas legais para conter essa tendência, a atividade era ilegal e pouco rentável, além de limitada ao universo dos adeptos à tecnologia.

O sucesso da Apple nas duas iniciativas não se baseou no mero “roubo” dos usuários dos *players* já existentes. Em vez disso, a empresa ampliou a demanda de modo significativo, transformando em clientes uma massa de pessoas não tão ligadas em tecnologia. Ao mesmo tempo, criou uma poderosa propaganda boca a boca para divulgar o recente e irresistível produto.

Os dois oceanos

A fim de compreender melhor a façanha da Apple, vamos imaginar um mercado formado por dois tipos de oceano: um azul e outro vermelho.

Os oceanos vermelhos reúnem as empresas que já existem e, nele, todas tentam superar os concorrentes a fim de conquistar uma parcela maior da demanda já existente. Com uma competição tão acirrada, as águas não raro se tornam sangrentas e reduzem-se as expectativas de lucros e crescimento. A principal investida estratégica consiste em fazer um constante *benchmark* da concorrência e tentar superá-la. Em resumo: a agenda estratégica é estabelecida pelos concorrentes.

Já os oceanos azuis são constituídos pelos mercados intocados e por oportunidades de um crescimento altamente rentável. Suas águas são amplas, profundas e inexploradas.

Nelas, é preciso criar demanda, em vez de disputá-la com a concorrência. As empresas que criam oceanos azuis, como a Apple, podem deixar os concorrentes para trás ao proporcionar um salto de valor para o cliente e para si mesmas.

Em qual dos dois oceanos sua empresa ancorou o pensamento estratégico? Na pesquisa que realizamos na última década –que está no livro *A Estratégia do Oceano Azul* (ed. Campus)–, avaliamos as conseqüências do crescimento rentável quando se criam oceanos azuis.

O levantamento de negócios lançados por 108 empresas mostrou que 86% atuavam de modo linear, ou seja, limitavam-se a acrescentar melhorias dentro das águas vermelhas dos mercados existentes e, apesar de representarem 62% da receita total dos novos lançamentos, esses negócios respondiam por apenas 39% do total de lucros. Por outro lado, os 14% dos lançamentos restantes tinham o objetivo de criar oceanos azuis: eram responsáveis por 38% da receita decorrente dos novos negócios e por 61% dos lucros.

Embora alguns executivos da área de tecnologia não gostem da notícia, esse não é o principal fator para a criação de oceanos azuis. Na realidade, os oceanos azuis não são sinônimo de inovação tecnológica ou de tecnologia de última geração; derivam da inovação de valor –ou seja, da associação da inovação a fatores valorizados pela maioria dos consumidores– e não da inovação tecnológica em si (*veja quadro na página 28*).

De acordo com nossa avaliação de mais de 30 setores de atividade, a inovação tecnológica não se revelou um fator definitivo para a criação de oceanos azuis. Isso se aplica muitas vezes até a empresas baseadas em tecnologia, como a Apple e a Compaq. Mas nem sempre.

Em 1992, a Compaq criou um multibilionário oceano azul de servidores de micro-computadores ao lançar o ProSignia, *notebook* que oferecia aos compradores o dobro da capacidade de armazenamento e de impressão por um terço do preço. A tecnologia atendia, de fato, ao desejo de grande número de consumidores. Mas é nesse ponto que os profissionais da tecnologia geralmente perdem o bonde: eles acreditam estar diante de algo grandioso, mas nem sempre isso encontra aprovação no mercado.

Houve aprovação do mercado no caso do ProSignia da Compaq, mas, quando se trata de tecnologia de última geração, embora sempre impressione os aficionados, a pergunta principal deve ser: será que essa novidade seduzirá os compradores em massa, alvo dos esforços da empresa?

Somente quando uma tecnologia se torna algo intuitivo, acessível e de fácil aplicação pelos usuários, de modo que nem percebam que estão lidando com uma tecnologia nova, é que seu criador está no caminho que leva à inovação de valor e ao desenvolvimento de oceanos azuis.

Suas idéias sabem “nadar”? Faça o teste

Para saber se suas idéias são capazes de flutuar em um oceano azul, pergunte-se: como a tecnologia pode tornar a vida dos consumidores bem mais produtiva, simples, conveniente, segura, divertida e em dia com a moda? Se você não conseguir responder a essa questão com frases simples e decisivas, não está no caminho certo para a criação de oceanos azuis.

A seguir, alguns indicadores de que pode haver confusão entre inovação tecnológica e estratégia do oceano azul:

- É preciso aprender a usar o produto ou serviço que você pretende oferecer?
- A instalação requer manuais extensos?
- É preciso esclarecer para o consumidor quais problemas podem ser solucionados com a nova oferta?

Se a resposta a alguma das perguntas for positiva, reavalie seu projeto.

Outro ponto de partida: quais são os produtos e serviços alternativos à nova oferta? Qual produto ou serviço alternativo reúne a maior massa de consumidores e a qual preço?

Lembre-se de responder a essas perguntas da perspectiva do consumidor. No caso do Quicken, a principal alternativa aos programas de gestão de finanças pessoais era o lápis –por isso, a Intuit estabeleceu o preço do Quicken tendo em vista o lápis e não os 42 *softwares* existentes, transformando, assim, não-usuários em clientes.

Sem um preço estratégico, os consumidores podem desejar o produto ou serviço oferecido por sua empresa, mas não terão condições de comprá-lo

Usamos a expressão “no caminho” porque, para que a tecnologia sirva de base para a criação de oceanos azuis, os executivos de tecnologia precisam testar as idéias e iniciativas usando um conjunto de critérios fundamentalmente diversificado.

Definição dos critérios

Quando os executivos das áreas de tecnologia compreendem essa necessidade, podem começar a acrescentar a função e o valor estratégico como fatores decisivos para a criação de mercados inexplorados. Estão aptos para escapar da armadilha de se guiar pelos concorrentes (*benchmarking*), prática comum e não raro improdutiva, porque pode resultar em caras soluções de tecnologia da informação que vão além do que os compradores realmente valorizam.

Três critérios principais definem os oceanos azuis comercialmente atraentes. Os executivos têm de compreendê-los para de fato acrescentar valor real aos “diálogos estratégicos” de que participam em suas empresas, assim como aos produtos, serviços e modelos de negócio que desenvolvem.

Esses critérios –a seguir– determinam se as idéias de novos negócios de uma empresa –e a tecnologia que sustenta esses projetos– são capazes de criar um crescimento forte e rentável ou se consistem em maravilhas tecnológicas destinadas a morrer na praia, como o Iridium, o telefone por satélite da Motorola.

■ **Utilidade para o consumidor.** Para atender a esse primeiro critério, os executivos devem avaliar se a novidade proporciona uma utilidade excepcional e se há algum motivo decisivo para despertar o interesse da massa de consumidores.

Caso a resposta seja negativa, em princípio não existe potencial para a criação de um oceano azul. No entanto, pode ser que a idéia do novo negócio ou da nova tecnologia tenha capacidade de colocar os consumidores na moda ou tornar sua vida muito mais divertida, fácil, produtiva, conveniente, menos arriscada, e a novidade resultará em águas azuis.

Embora pareça uma questão evidente, muitas empresas tropeçam aqui. O exemplo clássico é o Iridium, da Motorola, que não oferecia nenhuma utilidade consistente porque não podia ser usado dentro de veículos ou em lugares fechados. É o oposto do caso do iPod, que apresenta interface amigável, é diferenciado, fácil de transportar e capaz de armazenar grande número de músicas. Com um iPod, as pessoas se sentem espertas, produtivas e em dia com as novidades.

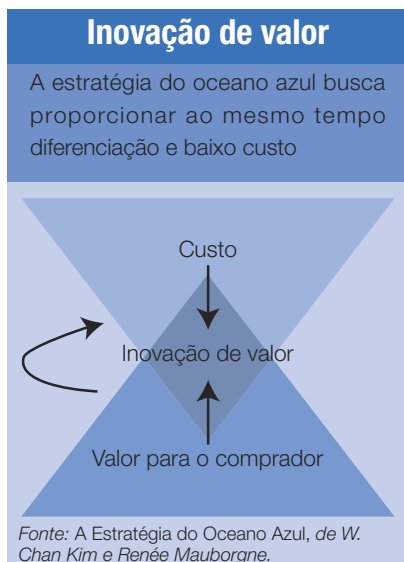
No mundo das finanças pessoais, a Intuit compreendeu muito bem a diferença entre tecnologia e utilidade ao consumidor. Em 1984, a empresa criou um oceano azul de programas de gestão de finanças da linha Quicken. Na época, existiam 42 *softwares* de gestão de finanças pessoais, e o reduzido mercado era disputadíssimo. A maioria das pessoas preferia usar o tradicional método de lápis e caderno para controlar seu dinheiro.

Ao conversar justamente com o grupo do caderninho, a Intuit descobriu o motivo: os *softwares* de gestão de finanças disponíveis no mercado ofereciam tantas opções sofisticadas que confundiam o usuário, intimidando-o. Além disso, era preciso investir muito tempo apenas para decifrar os manuais de instrução e instalar o *software*.

Qual foi a reação da Intuit? Apressou-se em simplificar drasticamente o programa, eliminar a terminologia contábil e a maioria dos recursos sofisticados, concentrando-se em poucas funções básicas mais usadas e desenvolvendo uma interface que se assemelhava ao conhecido talão de cheques. Resultado: décadas depois da criação do Quicken, nenhuma outra empresa –nem mesmo a Microsoft– conseguiu reduzir o espaço da Intuit no oceano azul criado por ela.

■ **Preço estratégico.** Caso sua idéia de negócio passe na peneira da utilidade excepcional, a segunda questão é saber se o projeto consegue ter um preço estratégico capaz de conquistar grande quantidade de consumidores-alvo. A pergunta a ser feita é: será que esses consumidores estão dispostos a pagar pelo que você pretende oferecer?

É nesse ponto que a criação de oceanos azuis se afasta de maneira significativa de práticas convencionais dos inovadores tecnológicos. Em geral, estes estabele-



cem preço elevado, limitam o acesso inicial aos “usuários pioneiros” e tentam embutir no preço um prêmio pela inovação –somente depois se preocupando em reduzir os custos para ampliar a participação no mercado e desestimular os imitadores.

Por outro lado, as empresas que criam oceanos azuis querem conquistar os consumidores-alvo desde o início, a fim de desencorajar as imitações, associar rapidamente a marca à fama de oferecer um valor drasticamente superior e ganhar aprendizado e economia de escala.

Concentram-se na criação de uma demanda agregada por meio do ingresso no universo dos compradores a um preço acessível. Sem um preço estratégico, os consumidores podem desejar o produto ou serviço oferecido por sua empresa, mas não terão condições de comprá-lo.

Vejam os que aconteceu com o telefone Iridium, da Motorola: oferecido por US\$ 3 mil, não dava às pessoas motivo algum para abandonar seus aparelhos celulares de US\$ 150. É bem diferente do caso do iTunes, que permite que os usuários baixem músicas facilmente –e pagando apenas US\$ 0,99 por arquivo.

Além de proporcionar às pessoas o recurso sem precedentes de localizar e baixar músicas sem dificuldade, o iTunes foi de tal modo estrategicamente precificado que até os jovens acham lógico pagar para ter acesso legal às músicas, em vez de não desembolsar nada e incorrer em um comportamento contrário à lei.

■ **Modelo de negócio.** O terceiro critério é a criação de um modelo de negócio que agregue utilidade excepcional e preço estratégico, ao mesmo tempo que garanta uma margem de lucro confortável.

A nova oferta tem boa viabilidade de lucros? Os oceanos azuis só são criados quando há um salto no valor para o comprador na forma de utilidade e preço e um salto no valor para a empresa no que se refere aos ganhos.

O primeiro passo do desenvolvimento de um modelo de negócio adequado consiste em determinar a meta de custos. De acordo com nossa experiência, as empresas enfrentam dificuldades para manter baixos os custos das tecnologias, produtos, serviços novos e, para compensar, muitas vezes definem preços mais elevados do que seria estratégico.

Para criar oceanos azuis, entretanto, não se pode permitir que os custos determinem os preços. Ao basear a meta de custos no preço estratégico definido pelo mercado e impedir os excessos, as empresas são forçadas a avaliar quase todas as questões relativas a

Um plano de 90 dias

Em um período de três meses, é possível dar diversos passos para sintonizar o pensamento estratégico de seus colaboradores com a filosofia do oceano azul. Não bastam idéias; é preciso contar com uma avaliação atenta dos conceitos de valor para o comprador e para sua empresa. Veja como começar:

Primeiro mês: Estabeleça a diferença entre inovação tecnológica e criação de oceano azul.

■ Estimule a equipe das áreas tecnológicas a pensar menos em tecnologia de ponta e mais em “utilidade de ponta” –sempre do ponto de vista do consumidor.

■ Questione todas as idéias sobre os modos de oferecer uma utilidade radicalmente superior.

■ Promova diálogos regulares entre os responsáveis pelos negócios e pelo marketing com consumidores a fim de compreender bem os produtos e serviços de sua empresa.

Segundo mês: Compreenda o que significa preço estratégico.

■ Para cada nova idéia baseada em tecnologia, reúna a equipe de tecnologia e estimule-a a avaliar todas as alternativas do ponto de vista do cliente –e não da concorrência.

■ Faça com que sua equipe de tecnologia identifique as alternativas que captam a maior massa de consumidores e a qual preço. Tome cuidado para não exceder os aspectos que os clientes de fato valorizam.

■ Lembre-os de que o objetivo é estabelecer preço estratégico capaz de seduzir todos esses consumidores.

Terceiro mês: Determine metas de custos agressivas para seus colaboradores.

■ Crie metas de redução de preço e não de elevação de custos para a implantação de idéias de novos negócios.

■ Deixe claro para os funcionários que os excessos de custo não serão permitidos.

■ Estimule os colaboradores a concentrar seus esforços na meta de custos.

■ Permita que sua equipe desempenhe as tarefas definidas.

materiais, *design*, processo de produção e distribuição –não raro chegando a resultados surpreendentes.

Sua empresa é capaz de desenvolver técnicas de montagem novas e mais baratas de modo que, por exemplo, a solda por ultra-som substitua os parafusos ou os estoques sejam atualizados em horas e não em semanas ou meses? É possível reduzir o número de partes a serem usadas ou substituir componentes caros por outros mais em conta?

E mais: sua empresa pode adquirir a tecnologia necessária, em vez de criar e produzir tudo internamente? Sua equipe pode eliminar, reduzir e terceirizar atividades de sua cadeia de valor que apresentam altos custos e agregam pouco valor? Há modos de reduzir custos por meio da automação de atividades? Fazendo perguntas como essas, as companhias muitas vezes encontram maneiras inovadoras de alcançar a meta de custos.

Os executivos da área de tecnologia podem desempenhar dois papéis importantes. Primeiro, ao criar produtos ou serviços com componentes de alta tecnologia, conseguem estabelecer metas de custos agressivas para a equipe. Segundo, cabe a eles orientar os demais executivos nas discussões estratégicas sobre como a tecnologia pode reduzir drasticamente as estruturas de custos na hora de colocar em prática as idéias próprias de um oceano azul.

Mesmo quando se consegue criar um oceano azul, a missão não está completa. Por exemplo: embora o iPod da Apple tenha criado um oceano azul, no futuro a empresa terá de ampliar e manter essa vantagem, reavaliando a precificação estratégica e o custeio-alvo, por conta da crescente pressão dos imitadores para conquistar um lugar ao sol. ●

© **Optimize**

W. Chan Kim, que atua como consultor do Boston Consulting Group, leciona estratégia e administração internacional no Insead de Fontainebleau, na França. Estará no Brasil em novembro de 2006, a convite da HSM. Renée Mauborgne é professora do Insead.
