

## 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 tornam a concorrência irrelevante.

Se concentra em **aumentar a demanda** e em romper as fronteiras da competição em curso.

## Os Oceanos Azuis

Se caracterizam por

- espaços de mercado inexplorados,
- pela criação de demanda e
- pelo crescimento altamente lucrativo.

Neles a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas.

## A estratégia do Oceano Azul .. OA

Os 4 alicerces conceituais básicos da Metodologia, são:

- A – Os Seis Princípios** (4 Formulação + 2 Execução);
- B – As 3 Características da Boa Estratégia;**
- C – O Modelo das 4 Ações / Matriz Av. de Valor; e**
- D – A correta leitura das Curvas de Valor.**

A compreensão e o uso adequado destas ferramentas e do modelo de análise, garantem uma aplicação bem sucedida da Estratégia OA.

## A) Os Seis Princípios da estratégia OA

### Princípios de formulação

- Reconstrua as fronteiras do mercado.
- Concentre-se no panorama geral, não nos números.
- Vá além a demanda existente.
- Acerte a seqüência estratégica.

### Princípios de execução

- Supere as principais barreiras organizacionais.
- Introduza a execução na estratégia.

Cada Princípio possui seu fator de risco associado que poderá ser atenuado pela correção da estratégia (Fig. 1.4):

#### - FORMULAÇÃO:

- Reconstrua as fronteiras do mercado ... **Risco da Busca**
- Concentre-se no panorama geral ... **Risco do Planejamento**
- Vá além a demanda existente ... **Risco da Escala**
- Acerte a seqüência estratég. ... **Risco do Modelo de Negócio**

#### - EXECUÇÃO:

- Supere as principais barreiras org. ... **Risco Organizacional**
- Introduza a execução na estratégia ... **Risco da Gestão**

## B) Características da boa estratégia:

- **Foco**

Toda estratégia notável tem foco, e o perfil estratégico da empresa, ou sua curva de valor, deve mostrar isto com nitidez (Ex. do livro Southwest Airlines).

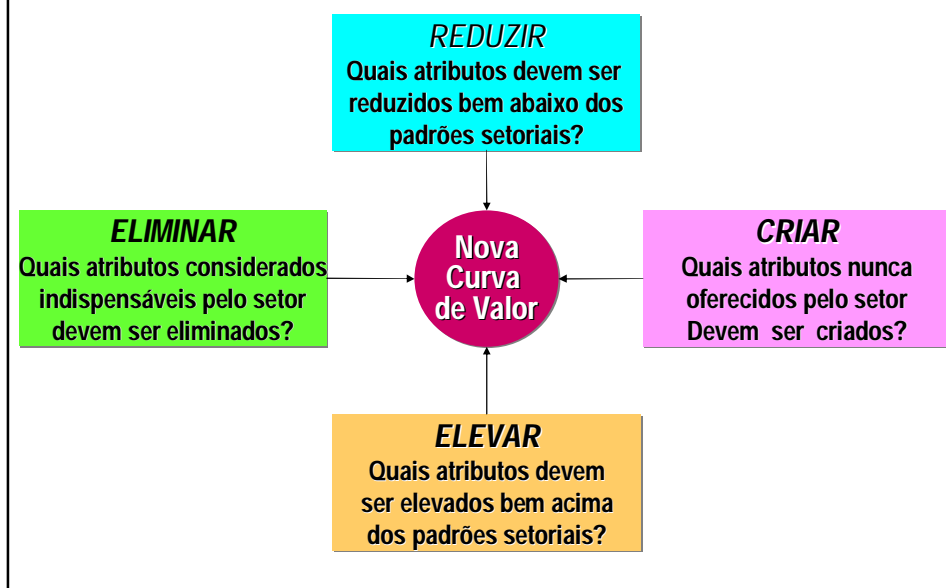
- **Singularidade**

Odo. a estratégia é formulada de forma reativa, na tentativa de acompanhar a concorrência, há perda na Singularidade. A matriz de Av. de Valor dos estrategistas reativos tende a apresentar o mesmo perfil estratégico.

- **Mensagem consistente**

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 !!! ...  
("Velocidade de avião a preço de carro - sempre que você precisar." Esse é o slogan da Southwest Airlines, ou pelo menos poderia ser ).

## C) O Modelo das Quatro Ações



## Matriz **eliminar – reduzir – elevar - criar**

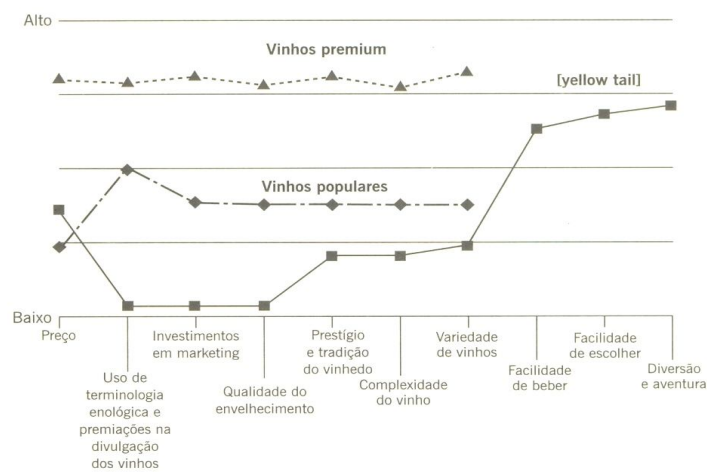
Abaixo a Matriz Ex. do vinho “yellow tail” nos EUA – Fig. 2.4

<b>ELIMINAR</b>	<b>ELEVAR</b>
Terminologia e distinções Enológicas Qualidade do envelhecimento Investimentos em marketing	Preço em comparação com o de vinhos populares Envolvimento dos varejistas
<b>REDUZIR</b>	<b>CRIAR</b>
Complexidade do vinho Variedade de vinho Prestígio dos vinhedos	Facilidade de beber Facilidade de escolher Diversão e aventura

## Curva de Valor

FIGURA 2.3

Matriz de avaliação de valor do [yellow tail]



## D) A correta leitura da Curva 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.

Como característica intrínseca das curvas de valor de um setor percebe-se uma riqueza de conhecimentos estratégicos sobre a situação presente e futura de um negócio.

**As Curvas de Valor possibilitam 6 leituras sobre a estratégia:**

- **Estratégia OA = ...**
- **Empresa à Deriva = ...**
- **Excesso de Atributos = ...**
- **Estratég. Incoerente = ...**
- **Contradições Estratég. = ...**
- **Empresa c/ Foco Interno = ...**

### Leituras possíveis sobre a estratégia do negócio:

- **Estratégia OA =** A 1ª pergunta respondida pelas curvas de valor é se o negócio realmente tem condições de ser vencedor. Qdo. a curva de valor da empresa, ou a de seus concorrentes, atende às 3 qualidades que definem uma boa estratégia do oceano azul - foco, singularidade e mensagem consistente ao mercado - a empresa está na trajetória certa.

- **Empresa à Deriva =** Quando a curva de valor de uma empresa se confunde com a dos concorrentes, isso significa que ela se perdeu no oceano vermelho da competição sangrenta. A estratégia implícita ou explícita da empresa tende a tentar superar a concorrência na base do custo ou da qualidade.

- **Excesso de Atributos =** Qdo. a curva na matriz de Av. 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?* A resposta sendo negativa, a matriz sinaliza que a empresa pode estar entregando demais aos clientes, ou seja, fornecendo em excesso os elementos. A fim de promover a inovação de valor, a empresa deve decidir quais atributos deve eliminar e reduzir - em vez de apenas elevar e criar atributos – só assim haverá uma curva de valor singular.

- **Estratég. Incoerente** = A curva de valor como um zigue-zague sem rima e ritmo, no qual as ofertas traçam um emaranhado de "altas e baixas, altas e baixas, etc..." - sinaliza que a empresa não tem uma estratégia coerente, mas, ao contrário, um conjunto de subestratégias independentes. É até possível que cada uma delas isoladamente faça sentido, mantenha a empresa em atividade e ocupe todo o pessoal; mas, em conjunto, pouco diferenciam o negócio em relação ao melhor concorrente ou proporcionam uma visão estratégica clara.

- **Contradições Estratég.** = *Será que existem contradições estratégicas?* Esses são os casos em que a empresa oferece altos níveis de atributo de valor, ao mesmo tempo em que ignora outros que atuam como fontes de apoio e sustentação. Um exemplo é efetuar altos investimentos na facilidade de uso do site da empresa, mas não corrigir sua baixa velocidade de acesso. Tb. se encontram inconsistências estratég. entre os níveis de oferta e preços.

- **Empresa c/ Foco Interno** = A análise da linguagem da matriz ajuda a empresa a compreender a que distância ela se encontra da criação de demanda setorial. 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*? O tipo de linguagem usada na matriz de Av. de Valor reflete se a visão estratégica da empresa resulta de uma perspectiva "de fora para dentro", orientada ao mercado, ou de "de dentro para fora", movida pelas operações internas.

## Conceitos Gerais OA e considerações sobre Inovação de Valor



## Movimento estratégico

Um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados.

**Gerar uma Inovação de Valor** é concentrar o foco em tornar a concorrência irrelevante, oferecendo saltos no valor para os compradores e para as próprias empresas.

## 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 o 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.



**Inovação de valor** – quando as empresas alinham inovação com utilidade, com preço e com ganhos de custo.

A **inovação de valor** é mais do que inovação. É estratégia que abarca todo o sistema de atividades da empresa.

A **inovação de valor** desafia o paradigma comercial tradicional – **Valor x Custo**.

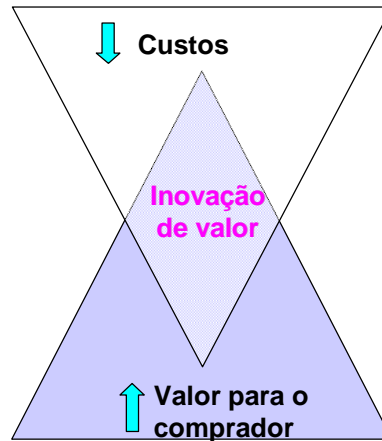
## **Valor e Inovação**

Parâmetros para gerenciar *Portfólio* de Negócios

- A **inovação** é imprescindível porque, sem ela, as empresas caem na armadilha das melhorias competitivas.
- O **valor** é fundamental porque as idéias inovadoras serão lucrativas apenas se estiverem relacionadas com os atributos pelos quais os clientes estejam dispostos a pagar preços compensadores.

## Inovação de valor

A pedra angular da estratégia do **oceano azul**



Busca simultânea de diferenciação e baixo custo

**Valor para os compradores** – decorre da utilidade e do preço dos produtos e serviços

**Valor para a empresa** – resulta do preço em comparação com os custos

Só se alcança a **inovação de valor** quando todo o sistema de atividades da empresa, envolvendo utilidade, preço e custo, se alinha de maneira adequada. A estratégia do **oceano azul** integra todo o espectro de atividades funcionais e operacionais da empresa.

**Realizando os ...**

## **Princípios de Formulação (4) da Estratégia do OA**

### **Os 6 princípios gerais da estratégia do Oceano Azul**

#### **Princípios de formulação (4)**

- Reconstrua as fronteiras do mercado.
- Concentre-se no panorama geral, não nos números.
- Vá além a demanda existente.
- Acerte a seqüência estratégica.

#### **Princípios de execução (2)**

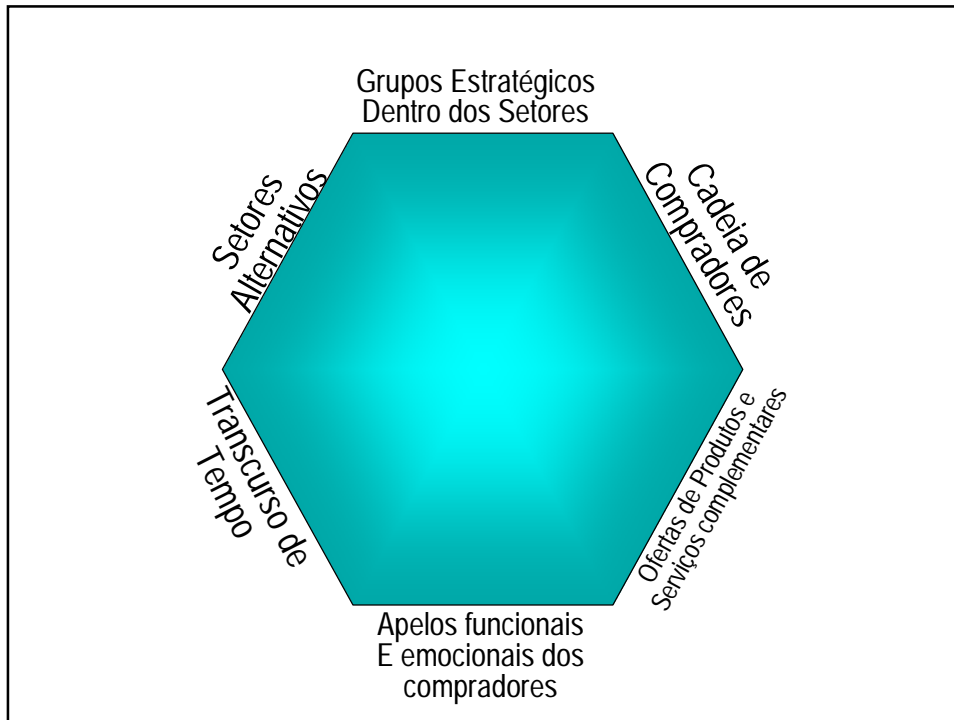
- Supere as principais barreiras organizacionais.
- Introduza a execução na estratégia.

**1º** Princípio

**Reconstrua as fronteiras do mercado**

**Objetivo:** se libertar da concorrência e criar **oceanos azuis**, comercialmente atraentes.

*Isso proporciona insights.*



## 2º Princípio

### Concentre-se no panorama geral, não nos números

Alinhar o processo de planejamento estratégico para concentrar-se no panorama geral e aplicar essas idéias no **desenho da matriz de avaliação de valor** da empresa.

RESULTADO OBSERVADO:  
Produz estratégias que liberam 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.**

### Os quatro passos p/ a visualização da estratégia

1. Despertar visual	2. Exploração visual	3. Feira de estratégia visual	4. Comunicação visual
<ul style="list-style-type: none"><li>.Compare sua empresa com os concorrentes desenhando a <b>matriz de avaliação de valor</b> referente à situação vigente.</li><li>.Identifique onde sua estratégia deve ser alterada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.Saia a campo para explorar as <b>seis fronteiras</b> que levam à criação de <b>oceanos azuis.</b></li><li>.Observe as <b>vantagens diferenciadoras</b> de produtos e serviços alternativos.</li><li>.Veja que fatores se devem <b>eliminar, criar</b> ou <b>mudar.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Receba <i>feedback</i> sobre a <b>matriz de avaliação de valor de alternativas</b>, oriundo de clientes, clientes dos concorrentes e não-clientes.</li><li>.Desenhe a sua futura matriz, com base em <i>insights</i> resultantes ds observações de campo.</li><li>.Use o <i>feedback</i> na construção damelhor estratégia para o futuro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.Distribua os seus perfis estratégicos iniciais e finais numa única página para fácil comparação.</li><li>.Apóie apenas os projetos e iniciativas que permitam à sua empresa fechar as lacunas na implementação da nova estratégia.</li></ul>

## MAPA **PMC**

### pioneiro-migrante-conformado

- **Pioneiros** – 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.
- **Migrantes** – expandem a curva da empresa, fornecendo aos clientes mais por menos, mas não alteram sua forma básica. Esses negócios oferecem valor *incremental, mas não inovador*.
- **Conformados** – negócios cujas curvas de valor se ajustam às características básicas do setor. São empresas imitativas e conformistas.

### 3º Princípio

## Vá além da demanda existente

Questione duas práticas da estratégia convencional:  
Foco nos clientes existentes e segmentação.

Para ir além da demanda existente, **pense**:

- nos não clientes
- nos pontos em comum
- na de-segmentação

## Três níveis de não-clientes



## 4º Princípio

### Acerte a seqüência estratégica

- Utilidade para o comprador
- Preço
- Custo
- Adoção

## Ciclo da experiência de compra

### Estágios do ciclo

- Compra
- Entrega
- Uso
- Suplementos
- Manutenção
- Descarte

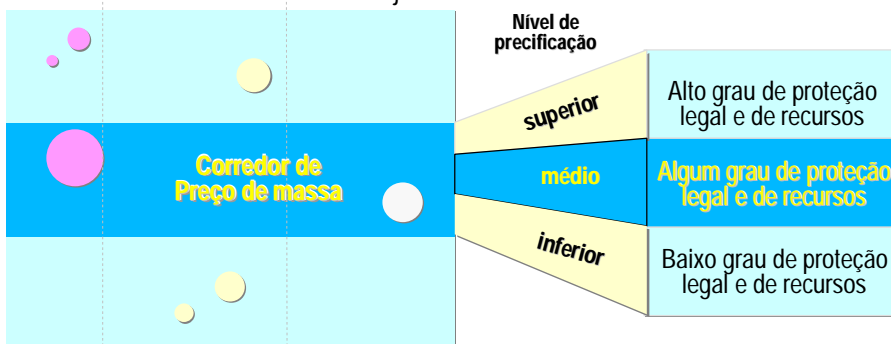
### Alavancas da utilidade

- Produtividade do comprador
- Simplicidade
- Conveniência
- Risco
- Diversão e imagem
- Preservação ambiental

## Identificar o corredor de preço da massa

### Passo 1

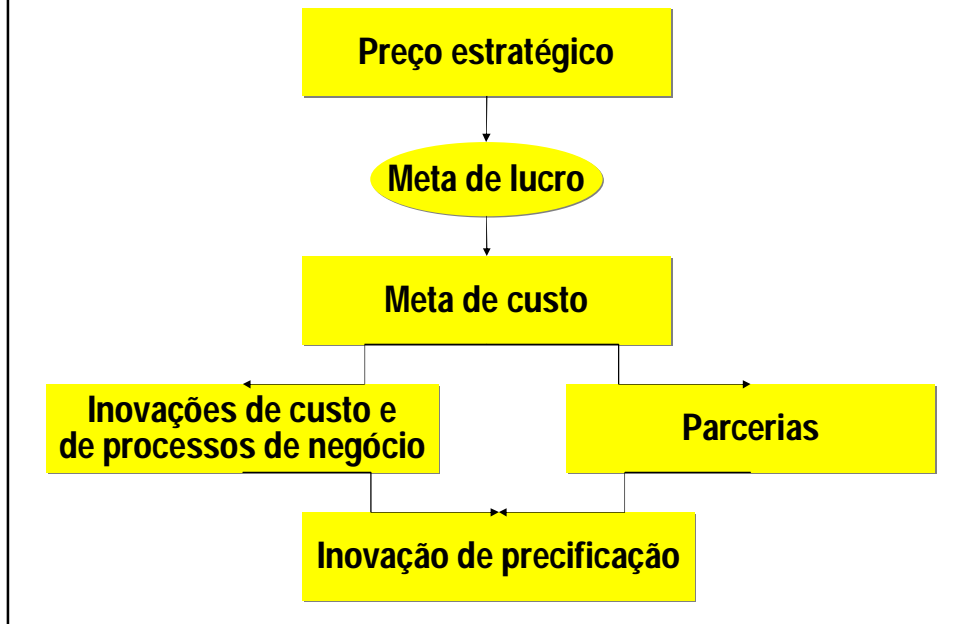
Mesma forma    Forma diferente, mesma função    Forma e função Diferentes, Mesmo objetivo



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



## Modelo de lucro da estratégia do **oceano azul**



## Teste de idéias do **oceano azul** (TOA)

		Assinale aqui ↓
<b>Utilidade</b>	A utilidade é excepcional? As razões para comprar seus produtos e serviços são irresistíveis?	<input type="checkbox"/>
<b>Preço</b>	Seu preço é facilmente acessível para a massa de compradores?	<input type="checkbox"/>
<b>Custo</b>	Sua estrutura de custos é compatível com a meta de custo?	<input type="checkbox"/>
<b>Adoção</b>	Você enfrentou antecipadamente As barreiras à adoção?	<input type="checkbox"/>

Realizando os ...

## Princípios de Execução (2) da Estratégia do OA

5º Princípio

### Supere as principais barreiras organizacionais

- **Cognitiva:** despertar os empregados para a necessidade da mudança de fundamentos.
- **Limitação de Recursos:** quanto maior for a mudança na estratégia, mais se necessitará de recursos para executá-la.
- **Motivação:** para promover uma ruptura com o *status quo*.
- **Política Organizacional:** para as pessoas não serem abatidas antes de ficarem em pé.

6º Princípio

## **Embuta a execução na estratégia**

Os resultados dependem do desempenho de **todos**, do topo à linha de frente.

**TODOS** os membros da organização estão **alinhados com a estratégia** e sempre dispostos a apoiá-la em todas as circunstâncias.

## **Ferramentas e Modelos de Análise da Estratégia OA**

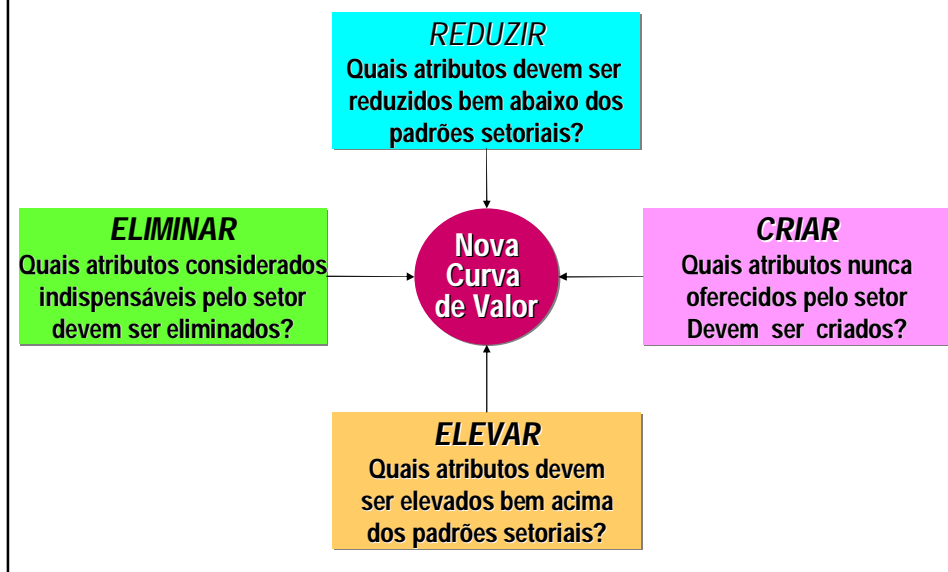
## Ferramentas e Modelos de Análise

1ª) **A matriz de avaliação de valor** = instrumento de diagnóstico e modelo para o desenvolvimento de uma estratégia consistente de **oceano azul**.

### Propósitos:

- Captar a situação atual no espaço de mercado conhecido
- Retratar o nível de oferta de cada atributo segundo a percepção dos compradores.

## 2ª) O Modelo das Quatro Ações



## Matriz **eliminar** – **reduzir** – **elevantar** - **criar**

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**.

### Benefícios:

- Força-as a buscar simultaneamente diferenciação e baixo custo, para romper o *trade-off* valor-custo.
- Destaca imediatamente as empresas que se concentram apenas em elevar e criar;
- É compreendida com facilidade por equipes de qualquer nível
- Estimula as empresas a investigar os atributos de valor

## Matriz **eliminar** – **reduzir** – **elevantar** - **criar**

### Caso do vinho “yellow tail” nos EUA

<b>ELIMINAR</b> Terminologia e distinções Enológicas Qualidade do envelhecimento Investimentos em marketing	<b>ELEVAR</b> Preço em comparação com o de vinhos populares Envolvimento dos varejistas
<b>REDUZIR</b> Complexidade do vinho Variedade de vinho Prestígio dos vinhedos	<b>CRIAR</b> Facilidade de beber Facilidade de escolher Diversão e aventura

## Matriz **eliminar** – **reduzir** – **elegar** - **criar**

### Caso do Cirque de Soleil

<b>ELIMINAR</b> Astros circenses Espetáculos com animais Descontos para grupos Espetáculos em vários picadeiros	<b>ELEGAR</b> Picadeiro único
<b>REDUZIR</b> Diversão e humor Vibração e perigo	<b>CRIAR</b> Tema Ambiente refinado Várias produções Músicas e danças artísticas

### Como o **processo justo** afeta as **atitudes** e os **comportamentos**

Processo de  
formulação  
da estratégia



**Processo Justo**  
Envolvimento, explicação,  
clareza das expectativas

Atitudes



**Confiança e comprometimento**  
"Sinto que minha opinião é  
importante"

Comportamento



**Cooperação voluntária**  
"Irei além do cumprimento do dever"

Execução  
da estratégia



**Supera as expectativas**  
Auto-iniciativa

## Os três “Es” do **processo justo**

- **E**nvolvimento
- **E**xplicação
- Clareza de **E**xpectativas

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

<b>Processo justo</b>	<b>Reconhecimento intelectual e emocional</b>	<b>Confiança e comprometimento</b>	<b>Cooperação Voluntária na Execução da estratégia</b>
Transgressão do processo justo	Indignação intelectual e emocional	Desconfiança e ressentimento	Recusa em Executar a estratégia

## Barreiras à imitação de estratégias do **oceano azul**

- A inovação de 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.

## Barreiras à imitação de estratégias do **Oceano Azul - OA**

- Grandes volumes geram rápidas vantagens de custo para o inovador de valor, desencorajando a entrada de seguidores no mercado.
- As externalidades de rede desestimulam as imitações.
- Em geral, a imitação também exige mudanças políticas, operacionais e culturais significativas.
- As empresas que inovam em valor promovem vibração com a marca e conquistam clientes leais, que tendem a rejeitar os imitadores.



## Vá mais longe!

Acesse os sites das empresas citadas no livro.

<http://www.cirquedusoleil.com/CirqueDuSoleil/fr/default.htm>

<http://www.casellawines.com.au/>

<http://www.netjets.com/>

<http://www.nttdocomo.co.jp/english/>

<http://www.championenterprise.com/>

[http://www.novonordisk.com.br/documents/home\\_page/document/index.asp](http://www.novonordisk.com.br/documents/home_page/document/index.asp)

<http://www.callawaygolf.com/Global.html>

<http://www.pret.com/>

[http://www.jcdecaux.com/content/jcdecaux\\_fr/accueil/#](http://www.jcdecaux.com/content/jcdecaux_fr/accueil/#)



[yellow tail]



<http://www.yellowtailwineusa.com/blog/> tails, you win.

<http://www.cirquedusoleil.com>



<http://www.netjets.com/>



**NETJETS®**

SEND US AN EMAIL OR CALL 877.356.5823.

**NETJETS**

Fly ferry free to the most popular destinations around the world

Contact Us

All Gates and Wines Buffet on a Boeing Business Jet  
Netjets became a Netjets Owner in 1999  
Wines Buffet became Netjets Owner in 1995  
and bought the entire company in 1998.

**Curves**

Enter your US/Canada POSTAL CODE

Is Curves Right for Me?

About Curves

Locations

**Is Curves Right for Me?**

- [Curves Smart](#)
- [Interactive Circuit Demo](#)
- [The Curves Difference](#)
- [The Thirty Minute Workout](#)
- [What Members Say](#)
- [Success Stories](#)

Weight Management Plan

diane Magazine

For Healthcare Professionals

Franchise Information

Contact Us

Choose your language:

English

Other Curves websites:

MyCurves.com




**Curves will work for you if:**

- You're looking for a workout that can burn up to 500 calories in just 30 minutes.
- The only thing standing between you and your goals is your busy schedule.
- You like having a free Curves trainer there to guide and motivate you during each workout.
- You like being surrounded by the motivation and inspiration of other women.
- You are a highly athletic person or have never worked out in your life.








[ACCESSIBILITY](#)
[SITEMAP](#)
[CONTACT US](#)

## Novo Nordisk is changing diabetes

[HEALTH CARE PROFESSIONALS](#)
[PATIENTS](#)
[INVESTORS](#)
[MEDIA](#)
[R&D](#)
[JOBS](#)
[SUSTAINABILITY](#)
[ABOUT NOVO NORDISK](#)



**nature immunology**

**Review on Natural killer cells**





Novo Nordisk Healthcare  
World leader **Diabetes**  
Insulin pens Haemostasis  
Growth hormone Cancer

**Therapy Areas**

- Diabetes care
- Growth hormone th

*pirâmide alimentar*



