

# Uma introdução à estratégia do “oceano azul”

Marc Jacquinet

Outubro de 2021

(uc 61041, 61049, 61068. 23002 e 62023)

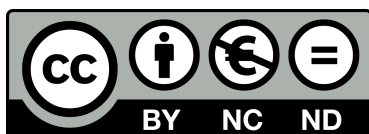
ODS: 4, 8, 9, 10, 12 e 16

## Resumo

Dentro da gestão estratégica e da consultoria e prática de gestão, existe um conjunto de ferramentas, e algumas destas bem desenvolvidas, de apoio à definição e implementação de uma estratégia com a definição da visão, missão e objetivos da empresa ou da organização. Uma destas abordagens é a da estratégia do oceano azul que tenta privilegiar a definição de espaços estratégicos mais lucrativos e menos competitivos, tentando oferecer um produto ou serviço que ainda não existe ou cuja combinação de elementos ainda não está a ser respondido ou aproveitado pela concorrência.

No texto faremos uma primeira abordagem à ferramenta do oceano azul e dos seus conceitos. A seguir, será elaborada uma análise que permitirá ao estudante retirar algumas linhas de reflexão e de aplicação do seu conhecimento. Finalmente, uma análise crítica da ferramenta, do seu uso e dos conceitos utilizados será desenvolvida, numa perspetiva reflexiva.

Licença:<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> Attribution-NonCommercial 2.0 Generic (CC BY-NC-ND 2.0). Texto escrito entre janeiro e outubro de 2021.

## **Introdução**

Dentro da gestão estratégica e da consultoria e prática de gestão, existe um conjunto de ferramentas, e algumas destas bem desenvolvidas, de apoio à definição e implementação de uma estratégia com a definição da visão, missão e objetivos da empresa ou da organização. Uma destas abordagens é a da estratégia do oceano azul que tenta privilegiar a definição de espaços estratégicos mais lucrativos e menos competitivos, tentando oferecer um produto ou serviço que ainda não existe ou cuja combinação de elementos ainda não está a ser respondido ou aproveitado pela concorrência.

Ao consultar a literatura de gestão, a Estratégia do Oceano Azul é um paradigma de gestão estratégica que tenta reorientar a visão dos negócios, exposta por W. Chan Kim e Renée Mauborgne, pesquisadores do Instituto de Estratégia do Oceano Azul do INSEAD num livro *Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos espaços estratégicos* (edição original de 2004).<sup>2</sup> O subtítulo é esclarecedor - inventar ou reinventar novos espaços estratégicos para a empresa.

A estratégia do oceano azul evita o lançamento de uma actividade num mercado saturado e hiper-competitivo e, portanto, com perspectivas limitadas de crescimento. Para tal, a empresa deve abandonar o confronto com os seus concorrentes, a fim de procurar criar uma nova procura, e de a captar graças a uma nova oferta inovadora. A implementação da estratégia do oceano azul é levada a cabo utilizando dois instrumentos: o quadro estratégico e a grelha de quatro acções (ver mais em baixo).

### **1. Definição, princípio e caracterização da estratégia do oceano azul**

A estratégia do oceano azul é uma estratégia empresarial desenvolvida pelos dois autores do Insead Chan Kim e Renée Mauborgne e tem como objectivo a tarefa de criar e captar nova procura para evitar estar em confronto directo com uma forte concorrência (o oceano vermelho).

---

<sup>2</sup> Para mais informações podem consultar os livros e sites como <https://www.insead.edu/faculty-research/centres> ou <https://www.insead.edu/centres/blue-ocean-strategy>, ou ainda <http://www.blueoceanstrategy.com/>. Encorajo os alunos a fazer mais pesquisas. Os recursos são imensos em vários repositórios e endereços na Internet..

A visão dos autores, e talvez por preocupação pedagógica, é dicotómica, opondo à estratégia tradicional de extensão dos negócios frente ao aumento da pressão concorrencial (oceano vermelho) uma outra estratégia que tenta encontrar ou mesmo criar um mercado ou espaço de negócio que seja mais lucrativo e menos sujeito à pressão concorrencial.

Formulado de outro modo, podemos caracterizar o princípio nos moldes da seguinte maneira: O princípio da estratégia do "Oceano Azul" de Kim e Mauborgne é relativamente simples, pelo menos na sua expressão se não na sua aplicação: deixar de competir. Deixar de fazer sempre o mesmo. O confronto frontal nunca é a solução para o sucesso empresarial. É um gasto de energia inútil e prejudicial. Uma vitória no momento de curto prazo nunca é a adesão a uma posição duradoura, de longo prazo. Este é o Oceano Vermelho, vermelho como sangue.

Ao contrário, o chamado Oceano Azul é constituído por sectores empresariais que são virtualmente livres de concorrência e correspondem a mercados rentáveis. Embora os sectores altamente competitivos estejam um pouco esgotados e tenham fracas perspectivas de crescimento, os sectores ainda não explorados ou reconceptualizar um negócio são muito mais promissores.

Esta estratégia pode também resumir-se em cinco pontos básicos (Laurent Dufour 2020):

1. actividade nos mercados existentes
2. luta com os concorrentes
3. explorando a procura existente
4. corrida para a melhor relação qualidade/preço
5. visar ou preços baixos ou diferenciação.

Podemos analisar a seguinte citação de Dufour (2020): “Torna-se muito claro para qualquer empresário que a estratégia menos arriscada e ao mesmo tempo a que assegura um elevado crescimento do volume de negócios é a estratégia do oceano azul onde a empresa se concentra no sucesso do seu negócio sem se preocupar em sobreviver à luta feroz num mercado saturado e ultra-competitivo.” É preciso olhar com uma perspectiva mais crítica, como vamos fazer nas próximas secções.

A metáfora dos oceanos vermelhos e azuis é utilizada para descrever o mercado como um todo.

Podemos ilustrar este ponto na base do livro dos autores e de outros recursos (ver referências no final do presente texto) com a tabela 1:

Oceano Vermelho	Oceano Azul
Os mercados já são conhecidos	Os mercados são novos e intocados
Tem de vencer os seus concorrentes	Necessidade de se diferenciar da concorrência
Tem de ganhar quota de mercado	Necessidade de criar um novo mercado e satisfazer a procura
Confrontação sobre a relação qualidade/preço	Criação de valor, e portanto rentabilidade
Diferenciação que não cria valor	A diferenciação cria valor para todos os intervenientes (empresa e clientes)

Tabela 1: Oceano vermelho versus oceano azul

Deixamos ao aluno o cuidado de refletir sobre a tabela 1. Dado que se fala de valor, rentabilidade, diferenciação em relação à concorrência, tudo leva a crer que o oceano azul é a escolha óbvia e acertada. Será mesmo assim? Na segunda secção vamos aprofundar esta questão brevemente.

## 2. Análise da ferramenta e dos conceitos

Esta parte, embora não seja propriamente crítica - numa óptica radical, exige reflexividade (Archer 1995, 2000, xxx).

### Como implementar a estratégia do oceano azul?

A estratégia do oceano azul implica deixar a lógica do confronto com os concorrentes. O objectivo é criar um mercado sem qualquer concorrência. Isto implica, inicialmente, a criação de uma nova procura. De facto, sem procura, não existe um mercado. Melhorar a oferta não é suficiente. A criação de nova procura requer "inovação de valor", o que significa que a inovação proposta deve criar valor para o cliente. A inovação não tem de ser tecnológica, pode ser uma inovação de um produto ou

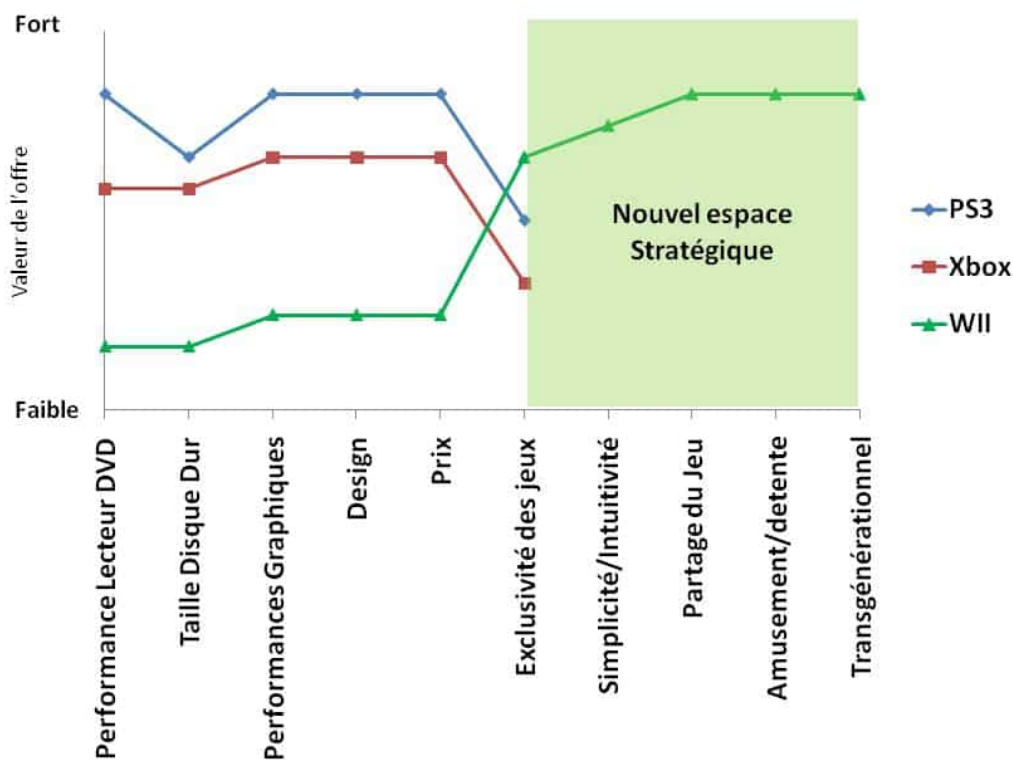
serviço existente. A estratégia é posta em prática em duas fases: o quadro estratégico ou canvas estratégico e a grelha de 4 ações.

O quadro estratégico ou **canvas estratégico** (strategic canvas/canvas stratégique)

O quadro estratégico ou **canvas estratégico** permite identificar o espaço estratégico dos concorrentes e detectar um novo espaço estratégico. Envolve :

1. representar as ofertas de um sector,
2. retomar os vários critérios de compra da sua oferta e dos clientes,
3. fazer perguntas sobre estes diferentes critérios (exclusão, atenuação, reforço, criação),
4. questionar a oferta da empresa a fim de criar um novo espaço estratégico para ela.

Os elementos são representados sob a forma de um gráfico. Eis um exemplo retirado de um documento proposto no website [creg.ac-versailles.fr](http://creg.ac-versailles.fr) :

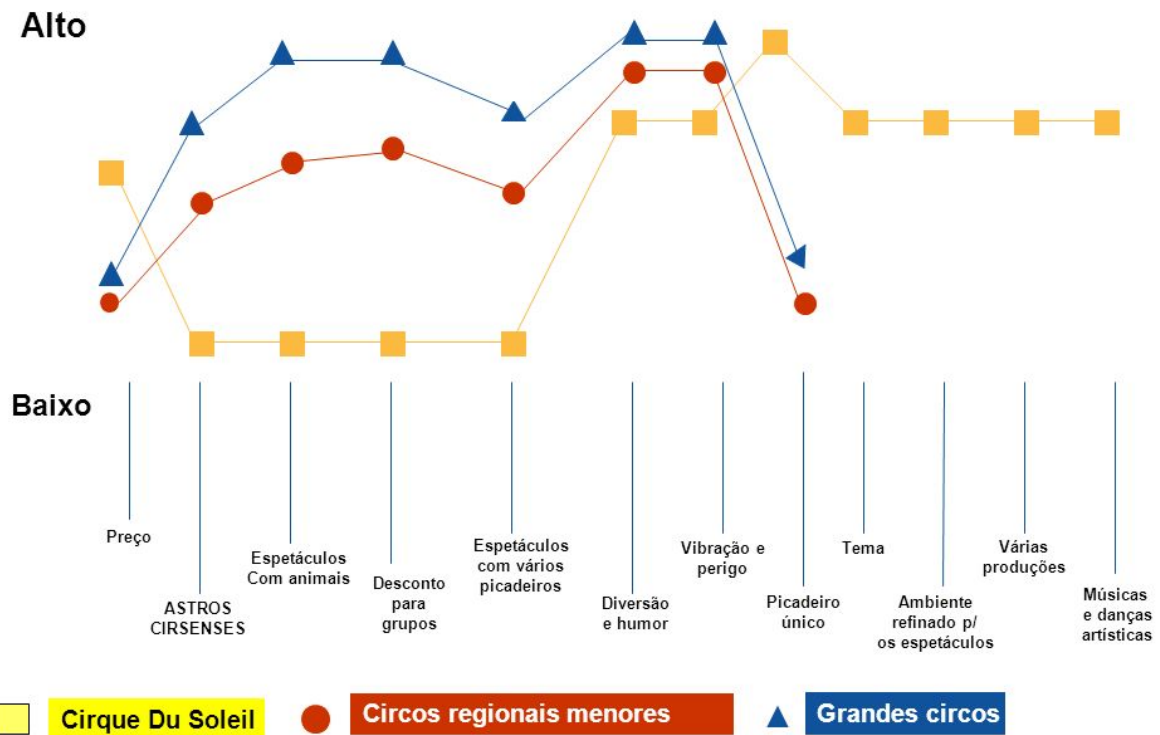


Fonte: [creg.ac-versailles.fr](http://creg.ac-versailles.fr) e disponível em :

<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/wp-content/uploads/2021/03/ocean-bleu-consoles.jpg>

Um outro exemplo, muito citado na literatura é o do Cirque du Soleil,

## Matriz de avaliação de valor do Cirque Du Soleil



Fonte: <https://cuidarebr.com.br/os-8-pontos-chave-da-estrategia-do-oceano-azul/> ou <http://slideplayer.com.br/slide/1267428/>

### A grelha de quatro acções

A grelha de quatro acções permite-lhe trabalhar na diferenciação. Para cada critério, é necessário perguntar a si mesmo se devemos :

1. excluí-lo, porque não cria qualquer valor na oferta (um critério aceite sem reflexão),
2. atenuá-lo, pois não precisa de ser tão elevado,
3. reforçá-lo, porque aumenta o valor da oferta e o nível actual é insuficiente,
4. ou criá-lo, porque não existe, ou foi negligenciado, quando pode aumentar o valor do fornecimento.

Para que o mercado possa ser explorado de uma forma sustentável, devem também ser erguidas barreiras competitivas. Quanto mais difícil for a entrada no novo mercado, mais bem sucedida será a empresa. Caso contrário, muitos novos concorrentes irão entrar. O oceano azul tornar-se-á então um oceano vermelho.

## Os oito pontos-chave da estratégia do oceano azul

Para conseguir crescer, a empresa pode desenvolver uma estratégia baseada nesta ferramenta. Vários autores têm apontado oito pontos a seguir. Adopto aqui esta sistematização que pode ajudar para quem aplicar a ferramenta ao estudo de um caso de empresa (Paulillo 2016).<sup>3</sup>

1. Uma estratégia baseada em dados e fatos concretos<sup>4</sup>
2. É possível unir diferenciação e baixo custo
3. Esta estratégia “cria” um espaço inexplorado no mercado
4. Esta estratégia fornece poderosas ferramentas para entender as oportunidades
5. Existe um passo a passo pronto a ser seguido<sup>5</sup>

As 6 fronteiras da estratégia do oceano azul:

1. Examine os setores alternativos
2. Examine os grupos estratégicos dentro dos setores
3. Examine a cadeia de compradores
4. Examine as ofertas de produtos e serviços complementares
5. Examine os apelos funcionais e emocionais dos compradores
6. Examine o transcurso do tempo

Os 4 passos da estratégia do oceano azul:

1. Despertar visual: Comparar sua empresa com os concorrentes e verificar o que deve ser alterado.
2. Exploração visual: Sair a campo para explorar as seis fronteiras, observar vantagens e que fatores se devem eliminar, criar ou mudar.
3. Feira de estratégia visual: Construir uma matriz de avaliação de valor com base no que viu e pedir feedback de clientes, clientes de concorrentes e não-clientes.
4. Comunicação visual: Criar e distribuir perfis estratégicos em uma única página e apoiar apenas aqueles que permitem implementar a estratégia.

6. Ela maximiza oportunidades e minimiza os riscos
7. Ela transforma a execução em estratégia
8. Uma estratégia que mostra um resultado ganha-ganha

---

<sup>3</sup> Ver este resumo <https://cuidarebr.com.br/os-8-pontos-chave-da-estrategia-do-oceano-azul/> mas existem muitas outras referências.

<sup>4</sup> Segundo os dois autores, a estratégia do oceano azul foi baseada em décadas de estudos e centenas de movimentos estratégicos que abordaram mais de 30 ramos industriais ao longo de mais de 100 anos.

<sup>5</sup> Nesta parte sigo a referência da nota n3.

## **Considerações genéricas sobre a ferramenta**

A estratégia do oceano azul foi pensada para as grandes empresas multinacionais que são o cerne dos clientes das escolas de gestão dominantes e os principais cursos de administração assim como dos trabalhos de investigação e de consultoria dos autores destas ferramentas. No entanto, esta mesma ferramenta, e isto pode não ser pensado ou aceite pelos autores, pode ser adaptada a pequenas e médias empresas assim como o terceiro sector, e neste último caso para focar uma população alvo mais representativa ou mais em acordo com o seu objecto social.

No caso das PME, é preciso ter algum bom senso dado que geralmente tem um portfólio de produtos e serviços mais reduzido e os erros de percepção, decisão ou execução podem ser mais graves.

Um outro ponto relevante é o das empresas exportadoras que devem enfrentar uma concorrência acrescida nos mercados externos e por isso implica diferenciar-se ou competir em mais do que uma variável. A estratégia do oceano azul pode ser tanto uma oportunidade como uma ameaça, variando segundo o grau de preparação da empresa exportadora. A estratégia do oceano azul é sobretudo uma estratégia de diferenciação, procurando oferecer um produto ou serviço que preencha um vazio no mercado que nenhum concorrente consegue e que permite à empresa estar numa posição confortável, navegando no oceano azul, durante algum tempo.

Esta questão da diferenciação é crucial tanto para PME como para empresas exportadoras.

A estratégia do oceano azul, dizem alguns, não é para principiantes. É preciso entender bem as hipóteses dos estudos e as consequências das decisões tomadas. Este ponto será aprofundado na secção seguinte.

### **3. Análise crítica e conceptual do modelo do oceano azul e do seu modo de pensar**

Um dos conceitos que está associado à ferramenta da estratégia do oceano azul consiste no alinhamento de estratégias. Assim sendo, o sucesso de uma estratégia depende do desenvolvimento e alinhamento de três proposições. De acordo com Chan Kim e Renée Mauborgne estas proposições consistem em:

- (1) uma proposta de valor que atrai compradores;
- (2) uma proposta de lucro que permite à empresa ganhar dinheiro com a proposta de valor; e
- (3) uma proposta de pessoas que motiva aqueles que trabalham para ou com a empresa a executar a estratégia.

Esta terceira tem a ver com gestão dos recursos humanos, promover a resiliência organizacional e fomentar um tipo mais adequado de liderança.

Agora podemos passar a uma análise mais crítica desta ferramenta.

Uma crítica da estratégia do oceano azul é a sua natureza ou potencial natureza instável numa óptica macroeconómica ou macrosocial ou em termos de instituições ou indústrias e economias nacionais, locais ou regionais.

No caso de não ser possível a médio ou longo prazo criar um oceano azul, o aumento da procura de oportunidades e o acrescentado potencial para uma concorrência agressiva pode levar à aparição de um ciclo ou de ciclos viciosos e uma espiral que combina (1) aumento da concorrência, (2) comportamento mais agressivos e reativos (ou mesmo reacionários), (3) concentração nas áreas de atuação da estratégia do oceano azul, descurando outras ações e em ações de curto prazo (o que é o contrário de uma certa essência ou concepções ou razão de ser da estratégia do oceano azul) e (4) o aumento de comportamentos desleais, oportunistas ou mesmo não éticos ou ilegais, até atos de corrupção qualificada.

Estes quatro pontos, longe de serem exaustivos em termos de modelo de argumentação, podem ser mais desenvolvidos e cada um poderia ser uma crítica, por exemplo ao nível da ética empresarial. Deixo estas considerações para os alunos considerarem e refletirem sobre estes tópicos importantes. Só deixo em aberto as questões, entre outras, como: Que comportamentos não éticos podemos imaginar e considerar e com que consequências, e para quem? Que limites em termos de condições de trabalho podemos considerar?

Elon Musk não seria um exemplo de estratégia que criou um oceano azul com o modelo Tesla, mas que não se importa muito com as implicações para os trabalhadores (por exemplo os que trabalham muitas horas não compensadas ou que podem ter que ser deslocados depois de uma decisão da direção da empresa? Neste caso, há mesmo uma ameaça que se tornou realidade em deslocar vários departamentos da empresa da Califórnia para o Texas e não apenas na base de argumentos racionais.

Um outro aspeto é, numa empresa, tentar pensar em termos de estratégia mais realista - isto não significa não ser ambicioso, mas sim pelo contrário - em relação às próprias capacidades da organização e às [capabilidades](#)<sup>6</sup> ou competências dos seus trabalhadores e funcionários, nomeadamente no curto, médio e longo prazo.

---

<sup>6</sup> Entendo por capacidades o que se entende por capabilities. Ver Sen em Thomas Wells (sd) Sen's Capability Approach, <https://iep.utm.edu/sen-cap/>; [https://www.wikiwand.com/en/Capability\\_approach](https://www.wikiwand.com/en/Capability_approach) e Robeyns, Ingrid and Morten Fibieger Byskov, "The Capability Approach", The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2021 Edition), Edward N. Zalta (ed.), URL = <<https://plato.stanford.edu/archives/fall2021/entries/capability-approach/>>

# Anexo

Algumas questões

## **Qual é o interesse da estratégia do oceano azul?**<sup>7</sup>

O interesse da estratégia do oceano azul é permitir que a empresa se desenvolva num ambiente com pouca ou nenhuma concorrência. Poderá, portanto, criar valor posicionando-se em mercados virgens, diferentes daqueles em que se encontram os concorrentes.

A estratégia do oceano azul torna possível escapar ao oceano vermelho, um ambiente em que existe um mercado conhecido e em que muitas empresas concorrentes lutam pela quota de mercado. A concorrência é muito elevada, pelo que o ambiente não é propício à criação de valor (mas sim à sua destruição).

Os objectivos principais são:

1. para criar **novos mercados** e novas exigências,
2. para se diferenciar dos concorrentes, pondo-os fora do negócio,
3. e assim criar valor.

## **Como implementar a estratégia do oceano azul?**

A estratégia do oceano azul implica deixar a lógica do confronto com os concorrentes. O objectivo é criar um mercado sem qualquer concorrência. Isto implica, inicialmente, a criação de uma nova procura. De facto, sem procura, não existe um mercado. Melhorar a oferta não é suficiente. A criação de nova procura requer "inovação de valor", o que significa que a inovação proposta deve criar valor para o cliente. A inovação não tem de ser tecnológica, pode ser uma inovação de um produto ou serviço existente. A estratégia é posta em prática em duas fases: o quadro estratégico e a grelha de 4 acções.

### **A grelha de quatro acções**

A grelha de quatro acções permite-lhe trabalhar na diferenciação. Para cada critério, é necessário perguntar a si mesmo se devemos :

5. excluí-lo, porque não cria qualquer valor na oferta (um critério aceite sem reflexão),
6. atenuá-lo, pois não precisa de ser tão elevado,
7. reforçá-lo, porque aumenta o valor da oferta e o nível actual é insuficiente,
8. ou criá-lo, porque não existe, ou foi negligenciado, quando pode aumentar o valor do fornecimento.

Para que o mercado possa ser explorado de uma forma sustentável, devem também ser erguidas barreiras competitivas. Quanto mais difícil for a entrada no novo mercado, mais bem

---

<sup>7</sup> Esta questão e o texto são deste site: <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/strategie-ocean-bleu/>, do qual dou uma adaptação e tradução.

sucedida será a empresa. Caso contrário, muitos novos concorrentes irão entrar. O oceano azul tornar-se-á então um oceano vermelho.

## Referências bibliográficas

- Archer, M. (2007). *Making our Way through the World: Human Reflexivity and Social Mobility* Cambridge University Press.
- Archer, M. S. (1982). Morphogenesis versus Structuration: On Combining Structure and Action. *The British Journal of Sociology*, 33(4), 455-483.  
<http://links.jstor.org/sici?sici=0007-1315%28198212%2933%3A4%3C455%3AMVSOC%3E2.0.CO%3B2-1>
- Archer, M. S. (1995). *Realist social theory: The morphogenetic approach*. Cambridge University Press.
- Archer, M. S. (2000). *Being human: The problem of agency*. Cambridge University Press.
- Dufour, Laurent (2020), Qu'est-ce que la stratégie Océan bleu ? : Définition et mise en oeuvre, <https://www.leblogdudirigeant.com/strategie-ocean-bleu/>
- Facon, Pierre (2021) La stratégie océan bleu : définition, intérêt et fonctionnement, <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/strategie-ocean-bleu/>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2016). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, Massachusetts : Harvard Bus Review Press; 2ª edição.
- Kim and Mauborgne's study on Blue Ocean Leadership originally published in Harvard Business Review, May 2014, disponível em <https://mediabrary.uantwerpen.be/oldcontent/container31418/files/documenten/1%20blue%20ocean%20leadership.pdf>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2020). *Blue ocean shift: Beyond competing : proven steps to inspire confidence and seize new growth*. London : Macmillan.
- Paulillo, Gustavo (2016) Os 8 pontos-chave da estratégia do Oceano Azul, <https://cuidarebr.com.br/os-8-pontos-chave-da-estrategia-do-oceano-azul/>
- Robeyns, Ingrid and Morten Fibieger Byskov, (2021) "The Capability Approach", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2021 Edition), Edward N. Zalta (ed.), URL = <<https://plato.stanford.edu/archives/fall2021/entries/capability-approach/>>
- Wells, Thomas (sd) Sen's Capability Approach, <https://iep.utm.edu/sen-cap>

## Documentos e documentação

No site dos autores poderão consultar alguns documentos e recursos

<https://www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/>

Por exemplo, em <https://www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/andre-rieu/> podem encontrar alguns recursos sobre um estudo de caso de André Rieu, mas existem muitos outros, e muitos não listados que podem estudar, talvez no vosso entorno. Convém procurar outras fontes, sendo algumas do site dos autores pagas, e sobretudo para proceder à triangulação dos dados.<sup>8</sup>

Site do centro de investigação - Blue Ocean Strategy institute disponível em:

<https://www.insead.edu/faculty-research/centres>.

---

<sup>8</sup> Um outro site - também pago - de estudos de caso é o <https://www.thecasecentre.org/products/view?id=148815> e este é sobre o mesmo caso, mas existem milhares de outros. Aconselho procurar nomes de empresas ou de casos e procurar na internet a informação relevante. Também podem observar à sua volta.