

Crie seu oceano azul

Chan Kim, co-autor do mais aclamado livro de estratégia do momento, adapta sua teoria de negócios para a gestão de carreira. Com exclusividade para você

Por Maria Tereza Gomes, de Fontainebleau, França

Henry Arden/Corbis



O que diferencia perdedores de vencedores? O que torna algumas empresas ícones de uma época enquanto outras naufragam, tentando vencer a concorrência? O que têm de diferente Michael Bloomberg, atual prefeito de Nova York, e o pesquisador da Unicamp Fernando Galembeck? O professor sul-coreano Chan Kim, da escola de negócios Insead, na França, diz ter encontrado a resposta: ganhadores não competem com os rivais -- eles os tornam irrelevantes. A base disso está na maneira como elaboram e executam sua estratégia para o futuro. Kim é co-autor de *A Estratégia do Oceano Azul* (Ed. Campus/Elsevier), um fenômeno editorial em todo o mundo. Ao estudar a história econômica do último século, ele descobriu que as empresas que inventam seu próprio ambiente de negócios nadam livres num oceano azul, no qual a concorrência não faz a menor diferença.

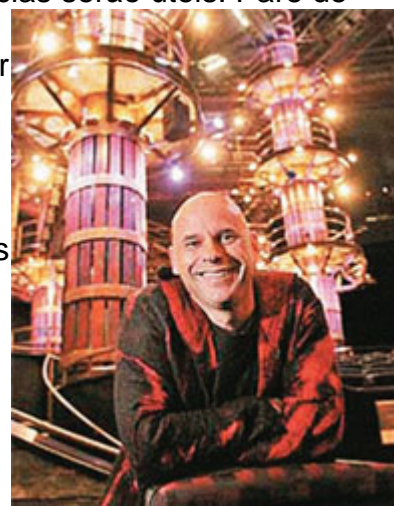
COMO SURTIU O OCEANO AZUL

Cenário que intrigou Chan Kim e Renée Mauborgne: o mundo atual tem mais oferta do que demanda. A produtividade cresceu drasticamente e a globalização fez surgir novos fornecedores, como a China. Ao mesmo tempo, a população da Europa e do Japão está diminuindo e a taxa de natalidade no resto do mundo não pára de cair. Para tumultuar ainda mais a vida dos executivos, os acionistas estão mais espertos, pois têm informações antes restritas. Para responder a esse caos, as empresas adotam a mesma estratégia: buscam mais lucro e mais crescimento com menor custo.

A constatação: como adotam a mesma estratégia, todas as empresas estão se afogando no oceano vermelho da competição sem fim, tentando vencer a concorrência a qualquer preço.

A descoberta: as empresas que fizeram movimentos estratégicos vencedores entre 1880 e 2000 não recorreram à concorrência como paradigma. Alinharam inovação com utilidade, preço e ganhos de custo: em vez de se esforçar para superar o concorrente, concentraram-se em torná-lo irrelevante. Desbravaram mercados inexplorados. Criaram oceanos azuis.

Para Kim, a mesma regra vale para os profissionais. Tudo começa com uma mudança de foco. Pare de olhar para profissionais concorrentes. Pense em oportunidades alternativas, em que suas competências serão úteis. Pare de enxergar apenas o cliente (chefe e equipe) e analise os não-clientes. Resista à tentação de julgar o seu sucesso pelo sucesso do outro. Um dos exemplos preferidos de Kim vem do Cirque du Soleil, o circo canadense que arrasou em sua passagem pelo Brasil no ano passado. Guy Laliberté criou seu oceano azul ao eliminar atributos do espetáculo tradicional, como os animais, e em seu lugar ofereceu a vibração do circo aliada à sofisticação intelectual do teatro. Ao estudar movimentos estratégicos como esses, Kim e a co-autora de Oceano Azul, Renée Mauborgne, também professora do Insead, descobriram fatores em comum que podem ser copiados por qualquer empresa ou profissional. A partir daí, montaram a metodologia que vem sendo usada por empresas de todo o mundo. Uma das ferramentas é chamada de quatro passos da visualização da estratégia. Em meados de janeiro, Kim recebeu VOCÊ S/A (*leia entrevista na página ao lado*) e topou o desafio de adaptá-la para a gestão de carreira. Comece agora a criar seu oceano azul.

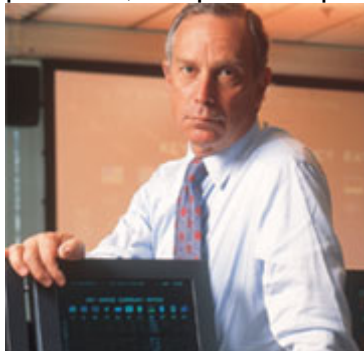


PASSO 1: O DESPERTAR VISUAL

Kim diz que a primeira coisa que percebe quando a empresa vai elaborar sua estratégia é que ela não se conhece. Com os executivos acontece a mesma coisa. Acabam elaborando planos que não se concretizam ou vão custar muito mais caro que o previsto. No caso dos profissionais, uns se acham melhores do que são e outros vivem inseguros, pensando que são piores do que são. Neste primeiro passo, o objetivo é montar uma matriz de valor, em que constam suas principais competências e aquelas que ainda precisam ser desenvolvidas. "Você desenha quem deseja ser", diz Kim. No mesmo gráfico (veja modelo ao lado), repita a operação com o perfil de um profissional que você admira e respeita. Talvez essa pessoa não exista, mas você pode colocá-la como um target ideal. Ao comparar as duas linhas, você visualiza onde está em relação ao que pode ser.

PASSO 2: A EXPLORAÇÃO VISUAL

Vá a campo para descobrir como você está sendo percebido. No caso de uma empresa, isso significa entender como seus produtos e serviços são usados e percebidos pelos clientes. Assim como elas, você jamais deve terceirizar seus olhos e ouvidos. "Nada substitui a própria percepção -- os grandes artistas não pintam seus quadros com base em descrições apresentadas por outras pessoas, tampouco reproduzem fotografias. Gostam de ver o tema com os



próprios olhos", diz Kim. Michael Bloomberg, antes de virar prefeito de Nova York, criou o mais inovador serviço de informações financeiras a partir da observação de que os operadores usavam papel, lápis e calculadora eletrônica para anotar as cotações e calcular os preços antes de tomar decisões sobre que ações comprar ou vender. Ele mesmo comentava que a idéia deveria ter sido óbvia para qualquer um que observasse que o mercado estava carente de ferramentas que ajudassem a interpretar os dados.

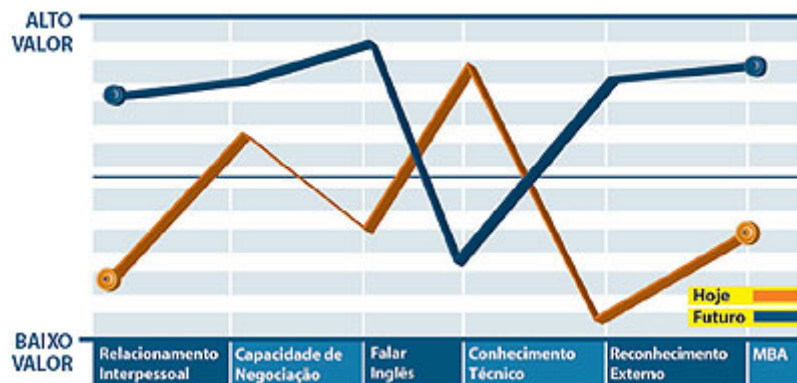
É claro que o primeiro a opinar deve ser seu cliente (no caso, o chefe e a equipe), mas você deve ir atrás também do não-cliente. Não basta conversar. Também é preciso analisar como eles podem encontrar maneiras alternativas de suprir as necessidade que hoje são atendidas por você. A seguir, desenhe uma nova matriz estratégica para sua carreira. O desafio é identificar com sucesso, em meio à pilha de possibilidades existentes, as oportunidades realmente atraentes. Continue sua exploração visual usando aquilo que Kim chama de o modelo das seis fronteiras:

- a. **As competências alternativas:** seu concorrente não é apenas quem faz a mesma coisa que você. É também quem tem competências alternativas às suas. Restaurante e cinema são opções de lazer distintas, mas as pessoas vão a eles com o mesmo objetivo: lazer fora de casa. Quem pode concorrer com você?
- b. **Examine os profissionais estratégicos** dentro da empresa: descubra aqueles que cultivam as mesmas diferenças fundamentais. Estude-as.
- c. **Examine sua cadeia de clientes:** questione a definição convencional sobre quem deve e pode ser cliente de suas competências. A Canon criou a indústria de copiadoras de mesa deslocando o cliente-alvo (as empresas) para o usuário final. Qual é a sua cadeia de clientes?
- d. **Examine a oferta de competências complementares:** o oceano azul geralmente se oculta em produtos e serviços complementares aos oferecidos hoje. O estacionamento e a pipoca, por exemplo, são complementares ao cinema.
- e. **Examine qual é o seu apelo:** você oferece mais competências técnicas ou de gestão? Lembre-se que profissionais com apelo gerencial aumentam seu valor de mercado sem oferecer novas habilidades técnicas. No sentido contrário, os técnicos podem ganhar nova vida acrescentando gestão ao seu portfólio.

f. **Examine o transcurso do tempo:** todos estamos sujeitos a tendências externas que afetam a carreira ao longo do tempo. O problema é que tendemos a nos concentrar na projeção da tendência em si. Daí ajustamos nosso ritmo a ela. No entanto, segundo Kim, os insights mais importantes para a estratégia do oceano azul raramente brotam da tendência em si. Em vez disso, surgem de especulações sobre como a tendência mudará o valor para os clientes e como mudará o modelo de negócios deles.

O VALOR DA COMPETENCIA

Use o modelo abaixo para montar sua matriz de competências. Ao terminar o exercício você visualizará em quais precisa investir para alcançar sua meta de carreira:



PASSO 3: VISUALIZE A ESTRATÉGIA

Para cada estratégia visual (por exemplo: melhorar seu relacionamento interpessoal, aprender a negociar etc.), escreva uma mensagem consistente que reflita a essência dela. Qualquer idéia cuja explicação leve mais de dez minutos é complicada demais para ser boa. Se não tiver foco, singularidade e mensagem consistente, a estratégia vai encalhar ou terá execução dispendiosa de tempo e dinheiro. Apresente sua nova matriz visual para clientes e não-clientes. Prepare-se para descartar aqueles atributos que não despertarem a atenção visual dos "juizes".

PASSO 4: COMUNICAÇÃO VISUAL

Agora que você já sabe o gap entre o que é e o que deseja ser, pode montar seu plano estratégico para cruzar a distância entre as duas linhas. Para isso, faça quatro perguntas-chave:

1. Quais atributos que o mercado considera indispensáveis devem ser eliminados porque manterão você nadando num oceano vermelho?
2. Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões de mercado?
3. Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões do mercado?
4. Que atributos nunca oferecidos devo criar?



Para finalizar, divulgue a sua nova estratégia. "Ela deve ser o ponto de referência em todas as suas decisões de carreira, desde uma mudança de emprego até um investimento em desenvolvimento profissional", diz Kim.

TORNE A COMPETIÇÃO IRRELEVANTE

Chan Kim diz que a melhor hora para mudar a estratégia é quando você está dando resultados e o acionista está feliz.



Chan Kim, um sul-coreano franzino e simpático, me recebeu em sua pequena sala de professor no campus do Insead, em Fontainebleau, interior da França. Não mais de 2 metros quadrados abrigam uma escrivaninha, duas cadeiras (a dele e a do visitante), um computador e uma prateleira forrada com cópias do seu livro *A Estratégia do Oceano Azul*, publicado em 36 línguas, o suficiente para ser lido em 180 países. Kim é um autor orgulhoso da sua obra. Imprime e me entrega uma página onde está a maioria das capas, incluindo as em grego, hebraico e português. Trata-se do maior sucesso da editora Harvard Business School Press desde o americano Michael Porter, que teve *Estratégia Competitiva* traduzido para 19 línguas. Só que este foi lançado em 1981 e *Oceano Azul* ainda não tem dois anos.

Kim não conta a idade. Diz-me que é um compromisso que tem com a também professora do Insead Renée Mauborgne, a co-autora de *Oceano Azul*. Renée, uma francesa loira e bonita, prefere evitar o assunto, e Kim diz que, para não constrangê-la, a seguiu. Fico com a impressão de que ele também prefere manter o mistério. Quando nos encontramos no começo do ano, Kim estava envolvido com o lançamento previsto para 1º de abril do Insead Blue Ocean Strategy Institute. O centro de estudos recebeu 25 milhões de euros para desenvolver novas pesquisas e produzir material sobre a estratégia que está apaixonando executivos no mundo inteiro. A seguir, trechos da entrevista exclusiva de Kim para VOCÊ S/A.

A estratégia do oceano azul pode ser usada pelas pessoas?

Claro. Além de ser uma maneira diferente de pensar, traz ferramentas, conceitos e metodologias adaptáveis a todos, inclusive nações. Vamos a um exemplo: quando alguém está concorrendo a uma vaga no trabalho, a primeira coisa que faz é analisar a competição, quem está se candidatando para o mesmo emprego, qual é o seu perfil. Enfim, quer saber qual é o seu diferencial. Então, tenta se destacar em relação ao outro. Esse é o jeito de pensar típico da estratégia competitiva. Mas, quando avaliamos quem realmente tem sucesso, encontramos profissionais que não são necessariamente os que têm a melhor educação, o visual mais apurado, a personalidade mais charmosa. Muitas vezes, eles nem são os mais capazes. Então, por que ser melhor o tempo todo quando há pessoas sem qualificação tendo sucesso na carreira? A questão que você deve se colocar é como criar uma carreira excepcional sem competir com o colega ao lado.

O senhor pode me dar um exemplo?

Um aluno de MBA relatou problemas para arrumar namorada, embora se considere bonito, inteligente, um bom partido. Enquanto isso, seu amigo é baixo, nem tão bonito nem tão inteligente, mas um verdadeiro casanova. O aluno queria uma estratégia para sair desse oceano vermelho. Então, eu fiz com ele os quatro passos da visualização (veja nesta reportagem). O rapaz descobriu que as mulheres buscam mais que beleza e inteligência. Ao se comparar com o casanova, descobriu qualidades como ternura e simpatia, que ele não tem. No final, o aluno começou um plano estratégico que incluía exercitar uma voz mais suave.

E o aluno arrumou namorada?

Certamente. O importante é que não se trata de uma estratégia de gênio. É de senso comum, que ajuda a pensar diferente.

Quando fazer a estratégia do oceano azul?

Não espere pela crise. Faça isso enquanto está produzindo bons números e o acionista está feliz. Mesmo que você pense que sua estratégia atual está indo bem, quando fizer os quatro passos verá que está nadando num mar vermelho.

Algum conselho para os líderes de empresa?

Muitos confundem liderança forte com autoritarismo. Deixam de comunicar, de engajar as pessoas. Perdem tempo ao não engajá-las no processo estratégico desde o primeiro minuto da execução. Elas precisam acreditar na causa.

O que o senhor sabe sobre os executivos brasileiros?

Já me disserem que nas reuniões fala-se muito, mas no final é o chefe quem decide. Eu recomendaria mais disciplina, um processo sistemático de decisão. Não é falar muito, é procurar o engajamento com regras.



Fonte: Revista Você S/A