

Trânsito



Carlos Malosso é o novo director de sistemas de informação da **Novabase**, empresa

portuguesa líder em soluções de negócio baseadas em tecnologias de informação. Depois de ter passado pela Tracy & Proudfoot Consulting, pelo Grupo SAG e pela Companhia de Seguros Império, o engenheiro informático integra agora os quadros da Novabase. Em 2006, a empresa portuguesa com 1477 funcionários registou um volume de negócios de 261,5 milhões de euros.

Paulo Amorim renunciou ao cargo de presidente do **G7**, grupo das sete maiores empresas de vinhos de Portugal (Aveleda, Esporão, Sogrape, Aliança, Messias, José Maria da Fonseca e J.P. Vinhos). A partir de dia 31 de Dezembro, o antigo responsável pela marca Aveleda abandona o G7, depois de 15 anos a liderar a associação destinada à promoção e reforço das exportações dos vinhos nacionais.



Carlos García-Mochales é o novo director de organização interna da **Seur**, empresa

líder no transporte urgente em Portugal e Espanha. Depois de passar pela Soluziona (do grupo Unión FENOSA), pela NIPSA e pela Siemens, o engenheiro industrial vai agora liderar o Programa Integral de Melhoria da Qualidade, que integra o plano estratégico da Seur iniciado há dois anos e que termina em 2008.



A SIVA, representante da marca Audi em Portugal, nomeou **Rui Pedro** para director

de marketing. Com 38 anos, o licenciado em gestão de empresas e em comércio internacional passou a maior parte da sua carreira no grupo Nestlé.

A **ECTA** (European Competitive Telecommunications Association) nomeou **Luís Reis** para o Conselho de Administração. O presidente da APRITEL (Associação Portuguesa dos Operadores de Telecomunicações) e COO da Sonaecom integra assim, a partir de Janeiro próximo, o quadro directivo da associação europeia por um mandato de dois anos.

A **TNT**, fornecedor global de serviços de correio e transporte expresso, nomeou **Vitor Pinto**, 39 anos, para director da zona Norte. Sedeados na Holanda, o grupo TNT serve mais de 200 países e conta com 139 mil colaboradores, tendo apresentado em 2006 lucros de 10,1 mil milhões de euros.

Samuel DiPiazza, actual director executivo da PricewaterhouseCoopers, foi eleito presidente do World Business Council for Sustainable Development (**WBCSD**), associação mundial liderada por CEOs que congrega cerca de 200 empresas, de mais de 35 países e 20 sectores industriais.

economia@publico.pt

Entrevista

O guru anti-inovação

W.Chan Kim, co-autor do best seller “A Estratégia do Oceano Azul”, não gosta da palavra inovação, até porque facilita as imitações. E contra isso desenhou uma estratégia própria, que permite a uma empresa navegar em águas azuis, no meio de mares vermelhos

Ana Rute Silva e Luís Villalobos

● O coreano W.Chan Kim toma o pequeno-almoço no hotel Grande Real Villa Itália, no Estoril. Dentro de pouco mais de uma hora vai falar durante a conferência “Inovação em Turismo na Europa” a convite do Turismo de Portugal. E o seu discurso será disruptivo. A inovação, dirá a uma plateia de empresários e interessados do sector, é um risco: “Os Governos estão sempre entusiasmados com a ideia de inovação. Mas no fim do dia, quando perdem o dinheiro que investiram são despedidos”. O co-autor do “best seller” “A Estratégia do Oceano Azul”, que escreveu juntamente com Renee Mauborgne, converteu-se com o PÚBLICO antes de subir ao palco. Professor no INSEAD e membro do Fórum Económico Mundial, Chan Kim diz que as empresas de sucesso criam os seus próprios mercados (os oceanos azuis) e recusam-se a seguir os passos da concorrência, imersa no oceano vermelho.

Quanto tempo demora um oceano azul a ficar vermelho?

A estratégia do oceano azul é sobre o alinhamento de preposições: valor, produto e pessoas. É muito difícil de imitar a conjugação entre valor excepcional para o consumidor, lucro para a empresa e pessoas motivadas. É fácil de imitar o produto, mas não é assim tão fácil imitar os procedimentos das pessoas. A cultura não é fácil de imitar. Portanto, para ter uma estratégia de oceano azul bem-sucedida é preciso ter perfeitamente alinhado o valor, o produto e as pessoas.

Muitos pensam erradamente que a estratégia do oceano azul tem a ver com o produto. Podemos ter um excelente produto, mas se as pessoas não estiverem motivadas para o vender, a empresa vai falhar. Tem a ver com o processo e também com as pessoas. Assim que a estratégia do oceano azul é criada, não é fácil de imitar. Pelo contrário. Em alguns casos, verificámos que demorou dez ou mesmo 20 anos até ter sido

imitada. A CNN, por exemplo, foi uma empresa oceano azul. Demorou muito tempo até que alguém conseguisse imitá-la. Não é apenas o produto [notícias 24 horas por dia], são as pessoas. Não é fácil copiar pessoas de um dia para o outro.

Assim, o tempo que leva um oceano azul a ficar vermelho depende das características da indústria, das mudanças tecnológicas, entre outros. É preciso perceber que um oceano azul irá tornar-se vermelho. Não é uma única estratégia: é um esforço contínuo.

Não há, por isso, um único oceano azul?

A AMC Entertainment, uma empresa cinematográfica, criou o conceito de cinema “multiplex”. Num centro comercial é possível ter dez salas com diferentes filmes para que o consumidor possa escolher.

No início, o “multiplex” foi oceano azul. Depois, todos copiaram e tornou-se vermelho. A AMC entendeu que isso não era muito interessante e criou o “megaplex”, um complexo que é, ele próprio, um espectáculo, uma experiência e não apenas cinema. É um exemplo de uma empresa que criou continuamente um oceano azul.

Como é que uma empresa que cria um oceano azul consegue resistir à tentação de imitar a própria concorrência, dada a pressão do mercado?

Há estratégias. Por exemplo, uma marca como o iPod, da Apple, é muito difícil de desafiar. Quem imita tem mais dificuldades em superar a marca existente. Imagine que tem uma estratégia de preços sempre baixos, como o Wal-Mart. Em vez de aumentar o preço, e ficar ganancioso (caso seja monopolista), continua a descer o preço. Quem entra terá dificuldade em imitar esta política porque o primeiro “player” já detém essa estratégia. O importante é lembrar que, a longo prazo, um oceano azul vai se vai tornar vermelho. Na indústria dos jogos de vídeo a Nintendo



era a campeã. Mas a Microsoft e a Sony atacaram e a Nintendo passou a terceira no mercado.

Passou para o oceano vermelho.

Exacto. Agora, com a Wii, seguiu novamente a estratégia do oceano azul. Tornou-se na primeira. Desde Novembro de 2006 - quando lançou a nova consola - e até Novembro de 2007 o preço das acções da Nintendo duplicou. As receitas duplicaram. Foi um sucesso tremendo.

Como é que a Nintendo se tornou num oceano azul?

A Sony e a Microsoft centram-se no segmento jovem que sempre jogou com consolas. A Nintendo perguntou: “Quem é são os que não jogam?”. Não se focou nos consumidores já existentes, foi à procura da mãe, do pai, dos avós e, depois, procurou saber como é que os tornava clientes.

A Sony está muito interessada em segmentar o produto. A Nintendo procurou algo comum a todas as idades, que seja fácil de jogar, de aprender e de vencer. E criou um jogo diferente com

uma tecnologia primitiva, dois passos atrás da actual. Mas a ideia foi poderosa e abriu um enorme mercado.

Sem ter nova tecnologia.

Exacto. Foi uma estratégia horizontal e não de segmentação. Foram na direcção dos “não clientes”.

Quando implementamos uma estratégia de oceano azul é preciso ter um grande orçamento para a vender ou a própria estratégia vende-se por si só?

A maior parte do [“marketing” do] oceano azul é feito através do passapalavra. É claro que ajuda ter algum orçamento por detrás da estratégia, mas o oceano azul é tão excitante que as pessoas falam sobre isso naturalmente. Vende-se sozinho. Vejamos de novo o caso do iPod, da Apple. Quanto é será o investimento em “marketing” em Portugal “versus” o poder do passapalavra?

A Apple é por si só uma grande ferramenta de “marketing”.

Exacto, é uma marca.

Uma estratégia a duas cores

Oceano vermelho

São todas as indústrias existentes, o mercado já conhecido. No oceano vermelho as fronteiras estão definidas e as regras do jogo conhecidas. As empresas tentam ultrapassar a concorrência para captar mais quota de mercado. Os produtos tornam-se “commodities”, as estimativas de lucro e crescimento são reduzidas. Os estrategas do oceano vermelho concentram-se na criação de vantagem competitiva. Copiam o que a concorrência faz e tentam fazer melhor.

Oceano azul

São todas as indústrias que ainda não existem, o mercado desconhecido, sem concorrência. A procura é criada e há grande oportunidade de crescimento. A concorrência é irrelevante porque as regras do jogo ainda não estão estabelecidas. A semelhança do oceano azul, aqui o mercado é amplo, tem profundo potencial e ainda está por explorar. Os estrategas do oceano azul reconhecem que as fronteiras do mercado estão apenas na mente dos gestores e não deixam as estruturas existentes limitar objectivos.

Opinião

Os marcos dos conflitos

Para além da guerra

Sandro Mendonça*

Segundo testemunhos que chegaram até aos dias de hoje o Duque de Wellington, o famoso e bem sucedido comandante britânico das Guerras Napoleónicas, terá uma vez dito: “Todas estas coisas da guerra são no fundo uma tentativa permanente de tentar compreender aquilo que não se sabe a partir daquilo que se sabe.” Um processo que Wellington denominava “adivinhar aquilo que está para além da colina”.

A guerra é uma actividade suja por muitas razões. Mas também o é porque se trata de uma actividade intensiva não em escolhas claras mas sim em deliberações levadas a cabo num contexto de ignorância, incerteza e risco extremo. O campo de batalha é um duro campo de ensino. E a história mostra que quem, em termos de comando, passa por tal experiência traz consigo as consequências. Essas lições, por sua vez, marcarão os tempos muito para além do momento em que foram aprendidas.

1. Há 200 anos as Guerras Napoleónicas tiveram efeitos profundos na gestão do império dominante de então, o Britânico. Em particular, as Guerras Peninsulares constituíram-se como laboratório de treino e teste de uma jovem geração de comandantes que dominaria por 50 anos a doutrina e a prática da condução dos assuntos político-militares da Grã-Bretanha. Um livro fascinante que sai agora editado pela Penguin, “Victoria’s Wars: The Rise of Empire”, da autoria do historiador Saul David, demonstra como foram importantes as lições aprendidas nos tempos da Península sobre o valor da mobilidade e da artilharia para mais tarde gerir as escaramuças que eclodiam nas franjas do império, como já então em Caxemira, Burma e no Afeganistão. A oportunidade para redescobrir alguns efeitos

surpreendentes destes eventos fundadores do século XIX será materializada numa conferência a realizar-se em Março no Instituto de Estudos Superiores Militares, em cujas paredes ainda se pode ler o lema “Não houve forte capitão que não fosse também douto e ciente.”

2. O fim do ciclo da experiência Peninsular e Napoleónica simbolizada

por Wellington surgiu, de facto, após a sua morte em 1852, tinha 84 anos. O dealbar da tragédia da Crimeia em 1854 expôs a nu precisamente a importância do profissionalismo técnico e da preparação científica. Quase um século depois já a ciência era usada como arma, agora pela nova grande potência mundial, os EUA. No entanto, o mais extraordinário é saber como os oficiais americanos viram a princípio a bomba atómica como somente um explosivo mais potente e não como a alavanca de uma nova era global na lógica do poder bélico. Numa interpretação contundente, e apoiada em novos dados, é possível olhar a bomba que rebenta em Hiroshima em 1945 não como pondo ela própria fim a uma guerra mas como marcando o início de outra, a Guerra Fria. Este é o argumento proposto por Michael D. Gordin em “Five Days in August: How World War II Became a World War”, uma publicação deste ano pela Princeton University Press.

3. Apenas uma década mais tarde, em 1955, o mundo estava prestes a precipitar-se numa montanha russa, a mais turbulenta fase da corrida nuclear. Nikita Krushchev, um homem que confessava ter apenas quatro anos de educação formal, tomava o controlo do império rival, lançando o Sputnik e forçando a crise dos mísseis de Cuba. Esta é uma história de equilíbrio entre intuição e calculismo descrita magistralmente por dois investigadores, Aleksandr Fursenko e Timothy Naftali, num livro editado em boa hora pela Norton com o título, “Krushchev’s Cold War: The Inside Story of an American Adversary”.

*Dept. de Economia, ISCTE. SPRU, University of Sussex

ENRICH VIVES RUBIO



Pensa que o produto se vende devido à força da marca?

Essa é uma questão como a do ovo e a galinha. Quem nasceu primeiro? A Apple é conhecida porque teve um oceano azul. Qualquer tipo de estratégia de “marketing” que aplicasse era eficaz.

Mas quando referiu que o “marketing” do oceano azul funciona muito a partir do passa-palavra, significa que as pequenas e médias empresas e as “start-ups” podem estar neste campeonato?

Absolutamente. Todos sabem que há alguma coisa de diferente. Todos querem o iPod porque é diferente e assim começa o passa-palavra. Quando estamos perante um oceano azul, o “marketing” passa-palavra é muito fácil de acontecer. É por isso que as pequenas e médias empresas também podem criar um oceano azul. Porque qualquer estratégia de “marketing” funciona. Se tivermos um “eu também”, ou seja, nada para oferecer de novo, podemos investir milhões e não obtemos os mesmos resultados. Até podemos reduzir o preço, mas não é sustentável.

Como é que se pode aplicar a sua teoria a um país, nomeadamente, Portugal?

Primeiro é preciso perguntar qual é a sua marca distintiva, diferenciadora. Imagine que um nova-iorquino tem dez milhões de dólares nas mãos para investir em qualquer país da Europa. Tem Portugal, Espanha, Grécia, França, Alemanha... onde vai investir? A minha questão é: qual é a marca distintiva de Portugal capaz de captar os dez milhões? Porque é que devo investir o meu dinheiro aqui e não em qualquer outro país?

Dependerá do que quiser fazer com o dinheiro se, por exemplo, quer ou não uma elevada taxa de retorno...

Mas para captar essa atenção, Portugal tem que ter a tal marca diferenciadora. Por exemplo, se tiver

um oceano vermelho do género “eu também”, dirá que Portugal é um país lindíssimo, com praias magníficas, pessoas interessantes. Todos os outros países dirão o mesmo: têm hospitalidade, um sorriso simpático. O “eu também” significa que ninguém se destaca. Não vejo ninguém com “sex-appeal”. O que é que fizeram de tão diferente e distintivo dos outros?

Quando vejo alguém famoso, sei que algo contribuiu para isso. A Marilyn Monroe é o símbolo do “sex-appeal”. A maneira como anda e se move simboliza sexo. É a sua marca distintiva. Que tipo de oceano azul terá um país? O Financial Times destacava-se de todos os outros no início por ser impresso a cor de salmão. A questão a perguntar é: qual é a minha marca diferenciadora, o que me faz destacar no mercado? O que me faz ser um oceano azul no meio de um oceano vermelho repleto de concorrência? Se eu faço tudo o que os outros fazem, não sou diferente.

Um país que quer ser um oceano azul precisa de uma empresa diferente ou de um governo distintivo que implemente determinadas políticas? É o todo que faz um país oceano azul, ou a parte?

É preciso sempre perguntar o que se quer ser.

Penso que é precisamente isso que não sabemos...

(risos) Olhemos para o exemplo de Singapura. A sua estratégia nacional era tornar-se numa cidade de primeira classe. Foi uma iniciativa do Governo. Assim, muitos estrangeiros seriam atraídos. Isso significava ter um sistema de saúde de primeira classe, educação de primeira classe, segurança de primeira classe, edifícios de primeira classe. Todos deviam falar inglês porque esse é o denominador comum de uma cidade de primeira.

Esta estratégia significava distinguir Singapura na Ásia. Os expatriados

podiam trazer os seus filhos porque teriam um sistema educativo de qualidade, com o inglês como língua frequente. É uma realidade prática. São políticas governamentais, que depois se replicam ao nível micro. Outro exemplo é o Dubai. O seu objectivo era ser um local único no mundo, uma cidade de sonho. Isso é distintamente único. Todos têm hotéis de luxo. Eles constroem-nos no meio do oceano. Fazem os maiores edifícios do mundo.

Qualquer novo projecto corre o risco de falhar. Como é que podemos medir esse risco?

É possível medir. Algumas ideias são demasiado futuristas, poderão resultar dentro de dois anos mas não hoje. Outras são interessantes mas impossíveis de concretizar. Precisamos de uma medida para verificar qual é a ideia que é distintiva no mundo de hoje.

Se for uma ideia de oceano azul, como é que sabemos que vai funcionar?

É por isso que falo sobre novas e ideias interessantes. Deve qualificar-se para ser comercial.

Significa que essa boa ideia, deve ser para o presente e nunca para o futuro?

A estratégia do oceano azul não é futurista. É para hoje. Isso é muito importante. É por isso que não damos muita ênfase ao aspecto tecnológico, mas sim ao seu valor. Quer dizer que a inovação tecnológica tem de ter valor hoje. É preciso colocar uma série de questões: saber como se obtém uma ideia de oceano azul que seja um sucesso comercial, como se constrói um modelo de negócio a partir dessa ideia, saber que essa ideia é um oceano e não um pântano, como motivar as pessoas a ligarem-se à ideia. A partir destas questões é possível ter uma medida.

Com toda a inovação e velocidade a que surgem novas tecnologias, uma estratégia de oceano azul dura hoje menos tempo?

Não. E eu nunca utilizo a palavra “inovação” na estratégia de oceano azul. Tenho um grande problema com a inovação. É uma palavra muito perigosa. É arriscado. O ciclo da inovação é mais pequeno. A inovação como produto é mais fácil de imitar. As pessoas são mais difíceis de gerir, mas são o diferencial. Consigo imitar o estilo de escrita de uma pessoa, mas nunca a sua personalidade. Numa empresa ou num governo, tem tudo a ver com pessoas. Imitar as suas práticas não é fácil. Quando digo que o ciclo é mais curto falo de produto, de tecnologia, fácil de copiar. Não de pessoas.

No livro aponta o exemplo da mini-vaso como oceano azul. Se tivesse sido criada em 1950 duraria mais tempo até se tornar um oceano vermelho?

No geral, sim. Hoje há maior disseminação da informação. Mas o que defendo é que a estratégia do oceano azul não se torna necessariamente mais fácil porque depende de três variáveis muito importantes: produto, processo e pessoas. Por detrás de um produto há um processo e detrás deste há pessoas. São precisas três variáveis alinhadas para ter sucesso. Posso imaginar imensos produtos atractivos, mas pessoas desmotivadas não o vão conseguir vender.

É preciso escala para ser oceano azul?

Certamente. É sempre um apelo às massas. Oceano significa apelo às massas.