

DOS MESMOS AUTORES DO BEST-SELLER INTERNACIONAL  
**A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL**

# A TRANSIÇÃO PARA O **OCEANO** **AZUL**

**MUITO ALÉM DA COMPETIÇÃO**

PASSOS COMPROVADOS PARA INSPIRAR  
CONFIANÇA E GERAR CRESCIMENTO

**W. CHAN KIM | RENÉE MAUBORGNE**



SEXTANTE

Da lista de  
mais vendidos do  
*New York Times*  
e do *Wall*  
*Street Journal*

*Esforçar-se, procurar, encontrar e nunca ceder.*

– ALFRED LORD TENNYSON

# Sumário

Prefácio	9
----------	---

## PARTE UM

### A transição para o oceano azul

1. Ir além do melhor	13
2. Os fundamentos da estratégia de criação de mercado	37
3. A mente de um estrategista do oceano azul	54
4. Fator humano, confiança e competência criativa	69

## PARTE DOIS

### Os cinco passos para a transição para o oceano azul

<b>Primeiro passo: Iniciar o processo</b>	87
5. Escolher o lugar certo para começar	89
6. Desenvolver a equipe certa de oceano azul	106
<b>Segundo passo: Entender onde você está agora</b>	117
7. Compreender claramente a situação atual	119
<b>Terceiro passo: Imaginar onde você poderia estar</b>	141
8. Identificar os pontos de dor ocultos que limitam o tamanho de seu setor	143
9. Localizar um oceano de não clientes	162

<b>Quarto passo: Descobrir como chegar lá</b>	181
<b>10.</b> Reconstruir as fronteiras do mercado – <i>sistematicamente</i>	183
<b>11.</b> Desenvolver oportunidades alternativas de oceano azul	209
<b>Quinto passo: Fazer seu movimento</b>	225
<b>12.</b> Selecionar seu movimento de oceano azul e realizar testes rápidos de mercado	227
<b>13.</b> Finalizar e lançar seu movimento de oceano azul	245
<b>Epílogo: Uma transição para o oceano azul em ação</b>	261
Notas	275
Agradecimentos	279
Bibliografia	284

## Prefácio

No poema “Ó eu! Ó vida!”, o poeta e ensaísta americano Walt Whitman reflete sobre as dificuldades e aflições que definem a experiência humana. “O que há de bom no meio disso tudo, ó eu, ó vida?”, pergunta. Sua resposta nunca nos deixou: todos nós, individual e coletivamente, podemos contribuir com um verso para a poderosa peça que é a vida.

A vida, sem dúvida, tem seus desafios e aflições, mas não está além de nossa capacidade de moldá-la. Simplesmente por existirmos, somos todos capazes de contribuir com um verso e, assim, influenciar o rumo da vida, e talvez até sua beleza, ainda que apenas um pouquinho.

Qual será seu verso? Qual será o nosso? Nunca deixamos de nos fazer essa pergunta. O que queremos defender? Em que arco narrativo queremos concentrar nossos esforços na esperança de acrescentar um pequeno verso à poderosa peça que é a vida para ajudar o mundo a avançar?

Para nós, especialistas em negócios, não é o mundo definido pela competição e pela divisão de mercados ou do próprio globo, que gostaríamos que avançasse; um lugar onde o lucro de um é obtido à custa de outros. A competição existe e não faltam situações em que um ganha e outro perde, mas não foi isso que capturou nossa imaginação; nem sequer acreditávamos que o mundo precisasse de mais cenários desse tipo. O que admiramos, o que nos inspira, são as organizações e os indivíduos que vão além da competição para criar novas fronteiras de oportunidade, crescimento e empregos, nas quais o sucesso não consiste em dividir um bolo cada vez menor, mas em criar um bolo econômico maior para todos – o que chamamos de *oceanos azuis*. Os oceanos azuis consistem menos em disrupção e mais em criação *não* disruptiva, na qual o lucro de um não precisa ser obtido à custa de outros.

Mas como traduzir aspiração em ação, intenção em realidade?

Precisamos de um mapa capaz de mudar nossa perspectiva e libertar nossa imaginação, que nos permita parar de acreditar nos limites do hoje para vermos e criarmos as possibilidades do amanhã. Para isso, devemos inspirar confiança em nós mesmos e em nossa equipe porque, embora todos nós estejamos cheios de energia criativa e resiliência, no fundo a maioria também é incrivelmente delicada e vulnerável. Sem a confiança para agir, poucos irão se aventurar por um caminho novo, por mais compreensível que seja o mapa. Desejamos fazer a diferença, mas temos medo de não conseguir. A confiança é aquela qualidade mágica que nos permite superar as dúvidas silenciosas que pesam sobre nós. Ela nos mostra o caminho emocional à frente, permitindo que acreditemos em nós mesmos e confiemos no processo.

Este livro é a resposta a esse desafio. Ele se baseia em nossa jornada de quase três décadas de pesquisas sobre o oceano azul, na qual estudamos organizações grandes e pequenas, com e sem fins lucrativos, e governos que foram além da competição em mercados existentes e já saturados – o que consideramos oceanos vermelhos – e alcançaram novos patamares de confiança, criação de mercado e crescimento. Ao estudar tanto aqueles que obtiveram sucesso quanto os que falharam em realizar essa mudança, aprendemos que, para qualquer processo funcionar, é preciso reconhecer nossas dúvidas, aumentar nossa confiança e liberar nossa criatividade utilizando métodos comprovados.

Em *A transição para o oceano azul*, as pessoas e nosso espírito humano são colocados no mesmo plano com processos testados e ferramentas de criação de marketing para levar você, sua equipe e sua organização dos oceanos vermelhos para os azuis, de modo que todos assumam e conduzam o processo rumo ao sucesso. O livro fornece um guia passo a passo que qualquer um pode seguir, com lições sobre o que funciona, o que não funciona e como evitar armadilhas em potencial ao longo do caminho.

Fizemos nossa escolha pensando no verso que queremos trazer ao mundo. Acreditamos firmemente que todos nós somos capazes de criar novas fronteiras e versos próprios. Como Nelson Mandela observou certa vez: “Sempre parece impossível até que seja feito.” Esperamos que este livro possa ajudá-lo a fazer sua escolha.

**PARTE UM**  
**A TRANSIÇÃO**  
**PARA O**  
**OCEANO AZUL**

## Ir além do melhor

“Quando toco música, sinto-me como se estivesse em um mundo belo e infinito.”

Em 2008, em meio à devastação do Iraque – um país dividido religiosa e etnicamente, sofrendo com privações e guerra –, Zuhail Sultan teve um sonho. A pianista iraquiana de 17 anos queria criar a primeira orquestra jovem de seu país e viajar com ela ao exterior. O Iraque, porém, tinha poucos professores ou músicos formados e faltavam instrumentos de qualidade. Isso sem falar nas diferenças culturais seculares que dividiam a juventude iraquiana.

Por onde começar? Zuhail tentou encontrar um maestro na internet. Paul MacAlindin, um maestro escocês com formação em música clássica, respondeu e concordou em dirigir a Orquestra Jovem Nacional do Iraque (OJNI ou NYOI, na sigla em inglês).

Paul não demorou a perceber que, além de músico, precisaria ser um estrategista, já que a orquestra não teria chance se competisse nas mesmas condições que as orquestras jovens de outros países. O setor era muito competitivo, dominado por orquestras europeias de nações como França, Itália, Espanha e Reino Unido. Compostas por jovens músicos altamente treinados e com grandes habilidades técnicas, essas orquestras contavam com solistas e maestros convidados de nível internacional e realizavam execuções refinadas de obras-primas clássicas de compositores como Brahms,



Beethoven e Chopin. Para se distinguir e ao mesmo tempo manter os custos baixos, Paul percebeu que a OJNI teria de romper com a tradição do setor e redefinir o que significava ser uma orquestra jovem nacional.

Em vez de se concentrar na excelência técnica e na sofisticação musical, a OJNI enfocaria o poder da música de curar, reduzir as diferenças mais profundas e exibir a glória oculta da rica herança cultural iraquiana. Para isso, Paul diminuiu a dependência da orquestra da excelência musical e do repertório europeu sofisticado e decidiu não convidar solistas e maestros famosos, o que reduziu de forma significativa os custos.

No lugar de tudo isso, Paul e Zuhail reuniram um grupo de músicos jovens que tocariam música iraquiana original de influência curda e árabe, colocando-a no mesmo nível de composições de Haydn, Beethoven e Schubert, que eles também interpretavam. Para a descrença de muitos, a OJNI reuniu sunitas e xiitas, árabes e curdos de ambos os sexos. Assim, Paul e Zuhail criaram uma orquestra que demonstrou a esperança e o empenho dos jovens iraquianos em construir juntos um futuro melhor a partir da destruição da guerra. Nas palavras do membro da OJNI Mohammed Adnan Abdallah: “A música é a língua da paz e faz as pessoas amarem umas às outras. Quando os músicos sentam para tocar juntos, comunicam isso.”<sup>1</sup>

O resultado: a OJNI tornou-se conhecida como a “Orquestra Mais Corajosa do Mundo”, um título originalmente concedido pela emissora britânica Sky News. Aquele poderia não ser o grupo de jovens músicos mais perfeito tecnicamente, mas talvez fosse o mais inspirado. A OJNI destacou-se das orquestras jovens de outros países, angariando elogios, aplausos de pé e atenção ao redor do mundo. Atraiu públicos novos que jamais haviam assistido a concertos de música clássica e conquistou um dos maiores números de seguidores nas mídias sociais entre todas as orquestras jovens. Mais do que isso, mostrou aos jovens iraquianos que eles podiam criar uma narrativa diferente para seu país, uma que não fosse de destruição, ódio e guerra – mas de paz, esperança e solidariedade.<sup>2</sup>

Paul MacAlindin é um maestro inteligente e refinado. É esforçado, procura dar o melhor de si e sente paixão por fazer a diferença. No entanto, será o primeiro a admitir que não é um gênio nem o empreendedor típico. Em muitos aspectos, Paul é como a maioria de nós. Apesar das restrições

organizacionais, das dificuldades que iam dos recursos escassos à limitação de grandes talentos, Paul e os membros da OJNI criaram uma estratégia que foi criativa e de baixo custo, permitindo à orquestra se manter distante da concorrência feroz e obstinada.

Paul e os jovens músicos da OJNI não estão sozinhos.

## De orquestras a fritadeiras

Vejamos o caso do Groupe SEB, multinacional francesa fundada em 1857. Como a maioria das multinacionais grandes e consagradas, o Groupe SEB é dirigido por gestores profissionais – muitos deles há anos na empresa –, possui uma cultura arraigada e sua parcela de burocracia e política interna. Como a maioria dos fabricantes de eletrodomésticos, seus negócios vinham enfrentando uma concorrência cada vez mais intensa e pressão sobre as margens de lucro. As fritadeiras elétricas de batata do grupo, por exemplo, lutavam para se destacar em um mercado que vinha encolhendo 10% ao ano.

Reconhecendo a necessidade de escapar dessa competição intensa, Christian Grob, o chefe do setor de eletrodomésticos de cozinha na época, e sua equipe resolveram mudar a situação. Os gestores do Groupe SEB estavam um tanto céticos. Afinal, o que poderia ser feito em relação às fritadeiras se aparentemente o preço era o único fator que influenciava as vendas?

Christian e sua equipe pensavam de forma diferente. E se todas as empresas do setor estivessem operando sob um mesmo conjunto de premissas que limitavam a atratividade de seus produtos e a demanda por eles? O que aconteceria se essas premissas fossem repensadas? A equipe de Christian decidiu fazer justamente isto: identificar e desafiar as premissas mais básicas do setor. E então tiveram uma revelação.

Descobriram que havia dois fatos que todos aceitavam sem questionar – dois fatos que, basicamente, definiam o setor. O primeiro era que para fazer batatas fritas era preciso fritar. O segundo era que, para fritar, era preciso muito óleo.

Óbvio? Sim. Entretanto, essas premissas não testadas faziam o setor ignorar uma série de problemas. Os 2,5 litros de óleo de cozinha necessários

para usar a fritadeira eram caros. Uma vez aquecido, o óleo torna o manuseio das fritadeiras perigoso. Após o uso, é difícil descartar o óleo, o que dificulta a limpeza. Por fim, todo aquele óleo torna as batatas fritas nada saudáveis e incrivelmente calóricas.

Desafiar essas noções já estabelecidas levou a equipe a redefinir o problema sobre o qual o setor se debruçava: se antes era “como produzir a melhor fritadeira”, agora passaria a ser “como produzir batatas fritas saudáveis, de dar água na boca e sem fritura”. O resultado foi a ActiFry – um tipo completamente novo de fritadeira, lançado primeiro na França, em 2006, e desde então distribuído globalmente. A ActiFry usa apenas uma colher de sopa de óleo para fritar 900 gramas de batatas, com cerca de 40% menos calorias e 80% menos gordura do que uma mesma porção de batatas fritas tradicionais. Além disso, o aparelho é seguro, fácil de limpar e não há problemas de descarte do óleo. E as batatas fritas ficam ótimas: crocantes por fora e macias por dentro.

A combinação vitoriosa de batatas fritas saudáveis, pouco calóricas e deliciosas inspirou Oprah Winfrey a divulgar no Twitter como ela adora sua ActiFry: “A ActiFry mudou minha vida. E não estão me pagando para dizer isso.”<sup>3</sup> Depois do comentário de Oprah, a demanda não só superou a oferta por toda a Europa, como o preço das ações do Groupe SEB subiu 5% graças a esse único produto. A concorrência levou cinco anos para entrar no mercado e, mesmo assim, não conquistou uma participação significativa, pois não conseguiu igualar o que a ActiFry oferecia, graças aos registros de patentes do Groupe SEB. Até hoje, passados mais de 10 anos, a ActiFry permanece a líder no mercado global. Com esse lançamento, o setor também cresceu cerca de 40%, atraindo clientes novos que nunca haviam comprado uma fritadeira elétrica.

Orquestras jovens nacionais e fritadeiras claramente fazem parte de universos distintos. Propõem ofertas diferentes, competem de maneiras diferentes e atuam em segmentos com atores distintos. As duas organizações também são diferentes. A Orquestra Jovem Nacional do Iraque é uma nova organização sem fins lucrativos, basicamente uma startup. O Groupe SEB é uma multinacional com mais de 150 anos de história.

No entanto, por mais diferentes que sejam essas duas organizações e seus setores, elas alcançaram o sucesso da mesma forma. Ambas deixaram

a competição em mercados já existentes e saturados para criar um espaço de mercado novo. E embora enfrentassem barreiras – como acontece em todas as organizações –, as duas as superaram, conquistando a confiança e a cooperação das pessoas. É isto que denominamos **transição para o oceano azul**. Trata-se de um processo sistemático para tirar sua organização e suas equipes dos mercados implacáveis com competição acirrada – o que consideramos oceanos vermelhos, cheios de tubarões – e levá-las para amplos oceanos azuis, ou mercados novos livres de concorrência.

Para aprofundarmos nossa compreensão da transição para o oceano azul, vejamos outro exemplo, este lançado por um governo, possivelmente uma das entidades mais burocráticas e resistentes à mudança e que poucos descreveriam como criativa ou inovadora.

## O dom da segunda chance

Muitos países enfrentam hoje problemas com o aumento da criminalidade, a superlotação das prisões e as altas taxas de reincidência. As implicações dessa situação são enormes. Custa caro aos contribuintes. Representa uma ameaça à segurança dos cidadãos. É difícil para quem recorreu ao crime e não consegue se livrar desse círculo vicioso. E também é doloroso para as famílias.

A maioria dos governos lida com as prisões superlotadas de formas convencionais: construindo mais delas ou maximizando sua utilização ao misturar pequenos delinquentes com criminosos de alta periculosidade. Nenhuma das opções é muito eficaz. Construir prisões novas consome tempo e dinheiro, e misturar presos por delitos menores com criminosos mais perigosos transforma as prisões em escolas do crime.

Nas duas alternativas, o foco está no encarceramento e na criação de um ambiente de segurança máxima, não na reabilitação. A Califórnia, por exemplo, construiu 22 prisões desde 1980. Seu orçamento prisional atual gira em torno de 9 bilhões de dólares por ano. No entanto, as prisões permanecem superlotadas e a taxa de reincidência atinge alarmantes 65%. Em suma, as estratégias existentes para gerir as prisões podem funcionar como punição, mas falham no que é mais relevante para a sociedade: rea-

bilitar os reclusos, permitindo que voltem a ser integrantes produtivos da comunidade.

Quando o governo da Malásia enfrentou esse mesmo desafio em 2010, reconheceu que somente uma mudança na estratégia e no foco organizacional poderia romper o círculo vicioso do encarceramento e reduzir a criminalidade. Com esse objetivo, o governo recorreu à Reunião de Cúpula Nacional da Estratégia do Oceano Azul, que havia sido criada em 2009 a fim de criar estratégias inovadoras e novas práticas capazes de alcançar alto impacto social com baixo custo. Todos os meses essa reunião é feita com os líderes nacionais, como o primeiro-ministro, o vice-primeiro-ministro e demais ministros, bem como com os funcionários públicos do primeiro escalão, inclusive os das forças de segurança da nação. Dependendo do problema, os participantes variam e líderes de setores privados pertinentes também são envolvidos.

Na busca de uma solução criativa para o problema das prisões, a reunião de cúpula decidiu deixar de usar as melhores práticas globais como modelo. Em vez disso, como fez Paul MacAlindin na OJNI e Christian Grob no Groupe SEB, tentou identificar e desafiar as premissas fundamentais do setor. Uma das principais era o pressuposto tradicional de que todos os criminosos precisam ser postos em prisões. Existiria uma alternativa às prisões caríssimas, de segurança máxima, que pudesse exercer alto impacto a um custo baixo?

Ao explorar essa questão, a cúpula identificou uma oportunidade que os ministros e os profissionais de segurança nunca haviam cogitado. Muitas bases militares ao redor do país dispunham de terras ociosas com uma boa infraestrutura de segurança idealizada para impedir o acesso de intrusos, mas que também seria adequada para abrigar os prisioneiros. Aquelas terras ociosas poderiam ser convertidas em um ambiente de segurança eficaz e de custo reduzido destinado aos criminosos de baixa periculosidade, que representavam a maior parte da população carcerária.

Os participantes da reunião também questionaram uma segunda prática convencional que vinha impedindo que o governo reconhecesse oportunidades de reabilitação: a maior expertise em reabilitação de prisioneiros não estava sob o domínio do ministério encarregado das prisões. Tradicionalmente, os agentes penitenciários eram encarregados da reabilitação,

mas suas competências estavam voltadas para o confinamento e a segurança – não para a educação, o treinamento, o emprego e as necessidades das famílias. Essas eram as chaves para a reabilitação e poderiam ser mais bem fornecidas por outros ministérios.

Ao desafiar e derrubar aquelas premissas consagradas, a reunião promoveu a transição para o oceano azul, dando origem ao Programa de Reabilitação Comunitária (PRC). Em vez de construir prisões mais caras, a Malásia foi pioneira em criar centros do PRC para pequenos delinquentes nos terrenos ociosos das bases militares. O PRC ofereceu uma solução rápida e barata para a superlotação das prisões e assegurou que esses infratores ficassem fisicamente separados e longe da influência dos criminosos de alta periculosidade. E isso foi só o começo.

Os Ministérios da Agricultura e da Educação Superior foram convocados a fornecer nos centros do PRC capacitação especializada para a criação de peixes e produção agrícola, cujos produtos são comercializados em mercados abertos. Os reclusos recebem e poupam o dinheiro obtido com as vendas. O treinamento, além de ensinar habilidades valiosas, oferece a esses infratores uma alternativa financeira ao crime. O PRC também se aproxima das famílias dos prisioneiros por meio do comissário de direitos humanos a fim de estimular o contato regular com os familiares, para quem são disponibilizados alojamentos nas redondezas para que possam permanecer por mais tempo.

Nas prisões convencionais, os visitantes costumam ficar separados dos internos por uma janela de vidro e só podem permanecer ali por 30 minutos. Já nos centros do PRC, os reclusos têm permissão para abraçar e tocar os cônjuges e os filhos, além da possibilidade de fazer alguma atividade juntos. Isso cura feridas e lembra aos reclusos que são amados e também a importância de sua reabilitação. Ao ganharem a liberdade, os ex-presidiários são encaminhados aos serviços de recolocação profissional do Ministério de Recursos Humanos e podem obter empréstimos do Ministério das Mulheres, da Família e do Desenvolvimento Comunitário, caso desejem abrir o próprio negócio.

O resultado: o PRC representou um salto de valor para os internos, suas famílias e a sociedade, enquanto manteve baixos os custos do governo. Desde a abertura dos centros do PRC em 2011, a taxa de reincidência

de pequenos infratores caiu cerca de 90%, sendo apenas 0,6% do índice observado nas prisões da Califórnia, por exemplo. Suas famílias estão entusiasmadas. A sociedade está mais segura. Quanto ao custo, em comparação com uma prisão convencional, a construção de um centro do PRC é 85% mais barata e a administração custa 58% menos. Com base no nível de reabilitação atual, espera-se que o PRC forneça mais de 1 bilhão de dólares em redução de custos e benefícios à sociedade em sua primeira década.

Talvez a maior realização do PRC seja a transformação gerada na vida de ex-reclusos: o programa dá esperança, dignidade e ferramentas para que recomecem e se tornem membros produtivos da sociedade. Nas palavras de um ex-presidiário do PRC: “Eu realmente sinto que recebi uma segunda chance. Aprendi novas habilidades e pude iniciar meu próprio negócio de reparo de motocicletas com os recursos que acumulei no PRC. Hoje vejo um novo futuro para mim.”

## Da competição no mercado à criação de mercado

Líderes de organizações costumam acatar e agir com base em duas premissas fundamentais. Uma delas é que as fronteiras do mercado e as condições do setor são imutáveis. Não é possível modificá-las e é preciso desenvolver a estratégia com base nelas.<sup>4</sup> A outra é que, para ter sucesso diante dessas limitações, uma organização precisa fazer uma escolha estratégica entre diferenciação e baixo custo. Ou ela entrega um valor maior aos clientes a um custo maior e, portanto, a um preço maior ou entrega um valor razoável a um custo menor. Mas não se pode fazer as duas coisas. Portanto, a essência da estratégia é vista como uma escolha entre valor ou custo.<sup>5</sup>

Mas será que essas premissas são mesmo verdadeiras? Será que as organizações não são capazes de moldar as fronteiras do mercado e as condições do setor em que atuam? Será que não podem criar estratégias que rompam o dilema valor-custo em busca tanto da diferenciação quanto do baixo custo?<sup>6</sup>

Pense no PRC. A Reunião de Cúpula Nacional da Estratégia do Oceano Azul aceitou como imutáveis as condições do setor e do ambiente no que dizia respeito ao aumento progressivo dos custos das prisões, às altas taxas de reincidência e à criminalidade crescente? Não. Ela redefiniu as fronteiras

do que significa encarcerar e reabilitar criminosos. Voltou-se para as prisões, a polícia, as forças armadas e os outros ministérios e fez uma mudança estratégica e organizacional que transformou e remodelou as condições do ambiente.

Em relação à diferenciação e ao baixo custo, o PRC não fez uma escolha por valor ou custo, preferindo romper com ela. Criou um salto de valor para os pequenos infratores, suas famílias e a sociedade, com baixo custo para o governo. Ao romper com os modelos e as melhores práticas globais existentes, o PRC fez uma transição para o oceano azul inédita no setor penitenciário e ao mesmo tempo conquistou a confiança e o apoio de todos os membros dos ministérios envolvidos.

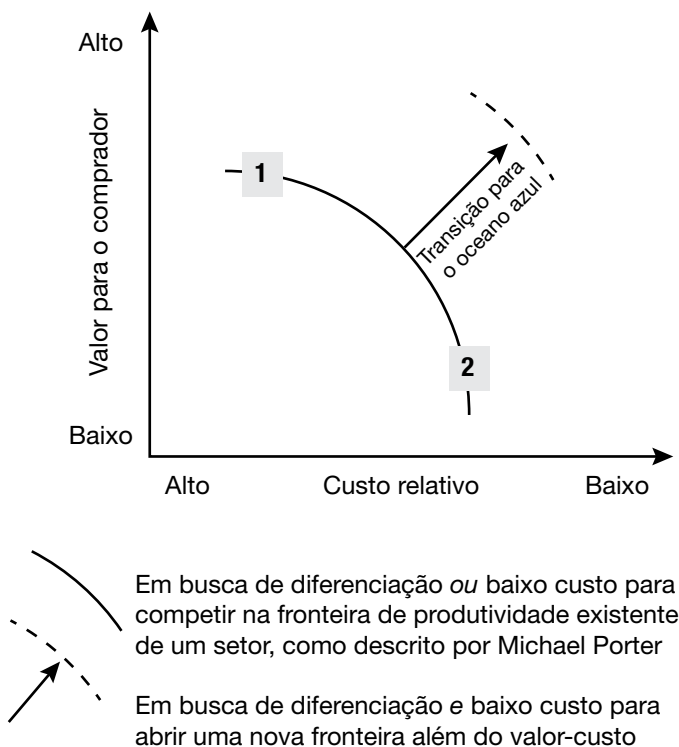
A Figura 1-1 ilustra essa dinâmica. A curva sólida mostra a fronteira da produtividade clássica, que define o limite existente de um setor, a soma de todas as suas melhores práticas.<sup>7</sup> A curva representa os níveis mais altos de valor e os custos correspondentes que uma organização consegue alcançar, dadas as melhores práticas tecnológicas e empresariais disponíveis. Desta forma, a fronteira é o limite onde se executa a estratégia em um espaço de mercado existente, ou oceano vermelho. Nesse limite, todos os participantes do setor têm a mesma produtividade: a razão entre o valor e o custo. Assim, mudanças no valor para o comprador e custo estão positivamente relacionados, isto é, mais de um necessariamente significa mais do outro. Com isso, para que uma estratégia de competição no mercado – ou de oceano vermelho – tenha sucesso, a organização precisa fazer uma escolha entre valor ou custo: ela pode se posicionar em valor, a chamada diferenciação (posição 1), ou em baixo custo (posição 2). Mas não pode se posicionar em ambos.<sup>8</sup> Se a oferta da organização estiver posicionada atrás da fronteira de produtividade de seu setor, inevitavelmente será superada pelos concorrentes posicionados na fronteira. Portanto, o foco estratégico está em como competir e vencer no espaço de mercado existente.

Essa lógica estratégica não se sustenta, porém, quando examinamos o PRC. Do ponto de vista empresarial, o PRC não aceitou o limite do setor existente como imutável nem reivindicou a fronteira de produtividade das melhores práticas prisionais. Em vez disso, fez uma transição para o oceano azul que rompeu com o dilema valor-custo. O PRC foi pioneiro em uma estratégia inovadora que abriu uma nova fronteira para além do valor-custo



**Figura 1-1**

Da competição no mercado à criação de mercado



com uma mudança significativa no *tipo* e no *grau* do valor oferecido. É assim que espaços de mercado são criados. A curva tracejada na Figura 1-1 ilustra essa dinâmica alternativa. Aqui a estratégia está em busca tanto da diferenciação quanto do baixo custo. Com a abertura dessa nova fronteira valor-custo além da curva de produtividade existente no setor, um oceano azul é criado e a competição na fronteira existente torna-se irrelevante.<sup>9</sup>

Embora a transição para o oceano azul aparentemente seja feita em um passe de mágica, não é assim que acontece. Existe um processo sistemático para isso e que é acessível a todos, quer você se considere criativo ou não. O processo não só mapeia o caminho de oceanos vermelhos para azuis, como o faz de modo a inspirar a confiança das pessoas e envolvê-las desde o princípio, para que elas o compreendam e se engajem na mudança. A ActiFry

do Groupe SEB, a Orquestra Jovem Nacional do Iraque e o Programa de Reabilitação Comunitária do governo malaio são apenas alguns exemplos de transição para o oceano azul feitas por organizações espalhadas pelo mundo que vêm aplicando esse processo, quer no todo ou em parte.

## Nossa jornada para o oceano azul

Nossa compreensão da transição para o oceano azul e o processo para alcançá-la não surgiram da noite para o dia. Resultam de uma jornada de quase 30 anos de pesquisas, muitas vezes enfrentando grandes adversidades. Há três décadas, testemunhamos um fenômeno desconcertante que tomou conta de nossa mente e nosso coração e nos colocou nessa rota. Em meados da década de 1980, a competição global vinha se acirrando como nunca, e, pela primeira vez na história, as empresas americanas perdiam terreno rapidamente, um setor após outro. Fabricantes de motocicletas, carros, equipamento de terraplanagem, bens de consumo eletrônicos, entre outras tantas, estavam sendo superadas por um conjunto novo de concorrentes: as corporações japonesas.

Naquela época, éramos pesquisadores sediados em Ann Arbor, Michigan. Além de lermos a respeito, testemunhamos o fenômeno em primeira mão. A capital automotiva dos Estados Unidos era Detroit, a cidade vizinha, e estava arrasada. As três gigantes do setor – General Motors, Ford e Chrysler – sangravam e os empregos se esvaíam. Empresas estavam fechando as portas. As pessoas estavam assustadas. Em Michigan, algumas chegaram a destruir carros japoneses nas ruas por causa do medo e da ansiedade diante da investida dos novos e fortes concorrentes. Isso ficou evidente para nós em uma viagem de carro até Detroit. Parecia uma cidade-fantasma, com as ruas desertas e lentamente se transformando em ruínas. Não tínhamos dinheiro na época, então dirigíamos um carro velho e caindo aos pedaços. A cidade também parecia cair aos pedaços – tanto no estado de espírito quanto na economia.

Basicamente, a economia do mundo desenvolvido entrava em uma nova fase que representava um desafio. Era a transição de uma situação em que a demanda superava a oferta, decorrente do fim da Segunda Guerra

Mundial, para um jogo mais duro no qual a oferta superava a demanda, o que significava uma competição muito maior. As empresas americanas podem ter sido as primeiras a enfrentar esse desafio, mas estávamos convencidos de que era apenas uma questão de tempo até que organizações em todo o mundo desenvolvido também o encarassem – inclusive as japonesas. Se não estivessem preparadas, cairiam como a outrora poderosa Detroit.

A partir dessa perspectiva, e desanimados com o que víamos, procuramos entender não como enfrentar ou retardar essa realidade emergente, mas o que seria preciso fazer para prosperar – não apenas sobreviver – à medida que a competição se acirrava no mundo. Com clareza e foco crescentes, as perguntas de nossa pesquisa surgiram. Especificamente, como uma empresa pode romper com essa competição sangrenta no oceano vermelho e gerar um crescimento forte e rentável? O que é preciso para superar os melhores, criar um novo espaço de mercado e tornar os concorrentes irrelevantes?

Os resultados iniciais de nossa pesquisa deram origem a uma série de artigos sobre estratégia e administração publicados na *Harvard Business Review* e em revistas acadêmicas.<sup>10</sup> Eles culminaram em nosso primeiro livro, *A estratégia do oceano azul*, publicado originalmente em 2005 e que ganhou uma edição atualizada e expandida em 2015. A obra foi traduzida para 44 idiomas, tornando-se um best-seller em cinco continentes. A verdadeira história por trás desse sucesso global são longos anos de concentração, esforço e persistência.

Em suma, *A estratégia do oceano azul* articulou uma visão do universo de mercado composta de dois tipos de oceanos: vermelhos e azuis. Os oceanos vermelhos são todos os setores já existentes e pelos quais as organizações lutam. Oceanos azuis são todos os setores ainda a serem criados, de onde vêm cada vez mais lucros e crescimento. Com base em nosso estudo de 150 movimentos estratégicos, abrangendo mais de 100 anos e 30 setores, expusemos no livro as diferenças conceituais e os padrões subjacentes que distinguem os **movimentos de competição no mercado** – que denominamos **estratégia do oceano vermelho** – dos **movimentos de criação de mercado** – que denominamos **estratégia do oceano azul**. Fornecemos ferramentas analíticas para criar oceanos azuis e destacamos por que a estratégia do oceano vermelho é uma teoria de competição no mercado e a estratégia

do oceano azul é uma teoria de criação de mercado que torna os concorrentes irrelevantes. Os termos *oceano vermelho*, *oceano azul* e *estratégia do oceano azul* logo se tornaram jargões da área de negócios.

Uma onda de interesse por esse tema cresceu com rapidez inesperada à medida que indivíduos, governos, empresas e organizações sem fins lucrativos de todo o planeta começaram a olhar o mundo pelas lentes dos oceanos vermelho e azul. Organizações já estabelecidas se viram em um oceano vermelho, com uma chamada à ação para ir à luta e criar oceanos azuis. Empreendedores defenderam a necessidade de buscar oportunidades de oceano azul e evitar os oceanos vermelhos. O foco do interesse e da discussão passou para um novo patamar, partindo de “o que é a estratégia do oceano azul?” para “como podemos aplicar essa teoria e usar as ferramentas para mudar de um oceano vermelho para um azul?”.

Empreendedores e startups buscavam passos concretos e um processo sistemático que pudessem seguir para criar e capturar oceanos azuis com o mínimo de risco. Empresas estabelecidas empacadas no oceano vermelho tentavam entender como passar para águas abertas. A questão para elas era: nossa cultura é burocrática e resistente à mudança. Por onde começar o processo? E como convencer os funcionários a abraçar a ideia e engajá-los, se eles só conhecem e se sentem à vontade com a competição clássica do setor? Experiências anteriores haviam lhes ensinado que, por mais criativas que fossem as ideias e as tentativas de mudança, nada aconteceria sem o elemento humano. Para assegurar uma mudança bem-sucedida, queriam saber como superar as barreiras organizacionais e conquistar a confiança e a cooperação das equipes.

Para enfrentar esse novo desafio de pesquisa, começamos a estudar aqueles que haviam aplicado às suas organizações nossa teoria e nossa metodologia para criar e capturar oceanos azuis. Eram indivíduos e organizações como Paul MacAlindin e a Orquestra Jovem Nacional do Iraque, Christian Grob e sua equipe no Groupe SEB, e a Reunião de Cúpula Nacional da Estratégia do Oceano Azul do governo malaio, que gerou e implementou mais de 100 projetos com base na estratégia do oceano azul desde sua criação em 2009.<sup>11</sup> Analisamos os padrões de sucesso e fracasso e extraímos lições de suas experiências para entender o que funcionava, o que não funcionava e como evitar as armadilhas em potencial.

Muitos desses indivíduos e organizações procuraram nossa orientação ou de membros de nossa rede global do oceano azul. Queriam saber como e por onde iniciar a jornada, de que forma aplicar as ferramentas às novas oportunidades, dimensionar uma iniciativa de oceano azul relevante e formar a equipe certa para fazê-la acontecer. Também queriam saber de que maneira obter a confiança das pessoas no processo, porque somente assim poderiam gerar a vontade e o empenho para fazer a mudança necessária. Como você verá adiante, uma delas é a Kimberly-Clark Brasil, uma empresa de bens de consumo que navegou para longe do sangrento oceano vermelho do hipercompetitivo mercado de papel higiênico brasileiro de 1,5 bilhão de dólares e fixou um novo padrão para o setor com seu formato “Compacto”.

Outros aplicaram nossa teoria e nossa metodologia do oceano azul por conta própria. Soubemos de suas experiências por meio de propaganda boca a boca, correspondência ou artigos na imprensa, e então entramos em contato. A citizenM Hotels, uma rede de hotéis de luxo com preços acessíveis, é um exemplo. Atualmente, a empresa está expandindo sua base de operações em Amsterdã e desfruta de um dos melhores índices de satisfação de clientes no quesito hospitalidade, enquanto mantém os custos baixos. A HealthMedia é outro: a empresa estava em dificuldades em 2006, com vendas de 6 milhões de dólares, quando criou o novo espaço de mercado de coaching digital de saúde, sob a liderança de Ted Dacko. Em apenas dois anos, foi vendida à Johnson & Johnson por 185 milhões de dólares. E há ainda a Wawa, a rede de lojas de conveniência/restaurantes/postos de gasolina que ocupa a 36ª posição entre as maiores empresas privadas dos Estados Unidos. A Wawa obteve um crescimento explosivo sob a liderança de seu ex-CEO, Howard Stoeckel, usando as ferramentas e as ideias para uma abordagem do oceano azul – e continua crescendo sob a liderança do CEO atual, Chris Gheysens.

De modo geral, nossa análise englobou casos de empresas que vendem diretamente para o consumidor (*business to customer*, B2C) e empresas que fornecem para outras empresas (*business to business*, B2B), além do setor público e de organizações sem fins lucrativos. Com essas observações de campo e nossos estudos de acompanhamento, descobrimos não só os fatores em comum que levam a uma transição bem-sucedida para o oceano azul, mas também as armadilhas e barreiras que podem surgir no caminho.

Para analisar a validade e a aplicabilidade geral de nossas descobertas em uma escala mais ampla, também avaliamos e comparamos os padrões dos movimentos estratégicos de organizações que fizeram a transição de oceanos vermelhos para azuis com base nos próprios processos. O objetivo aqui foi continuar ampliando e aprofundando nossa compreensão de como escapar da concorrência acirrada e criar novos mercados. Estudar tanto as organizações que fizeram a mudança usando explicitamente nossas ferramentas e ideias quanto aquelas que não fizeram é fundamental para obtermos um quadro completo do padrão e do processo dinâmico de criação de mercado.

Assim, após mais de uma década de novos estudos e análises, chegamos a uma compreensão aprofundada do que é necessário para obter sucesso no processo de transição para o oceano azul. Podemos resumir-lo em três componentes-chave.

## Os três componentes-chave de uma transição bem-sucedida para o oceano azul

*O primeiro componente é adotar uma perspectiva do oceano azul, para que você possa expandir seus horizontes e mudar sua compreensão de onde a oportunidade reside.*

Organizações que abrem novas fronteiras além do valor-custo pensam de forma diferente daquelas concentradas apenas em competir nos mercados atuais. Elas levantam conjuntos de questões fundamentalmente diferentes que lhes permitem enxergar e entender as oportunidades e se arriscar de maneiras inovadoras. Com isso, conseguem conceber *tipos* e *graus* diferenciados de valor para oferecer aos clientes que outras não conseguem identificar ou descartam como impossíveis ou irrelevantes.

Com esse campo de visão expandido, é possível, por exemplo, imaginar a criação de uma orquestra jovem nacional digna de elogios da comunidade internacional, ainda que ela careça de músicos altamente treinados ou instrumentos de qualidade, ressignificando-a como vitrine da superação de divisões culturais e promoção da paz. É possível imaginar a construção de centros de reabilitação em bases militares para pequenos infratores,

embora isso desafie a separação histórica entre forças armadas, polícia e administração prisional. É possível imaginar a criação de um novo tipo de fritadeira doméstica capaz de fritar batatas sem imersão em óleo, e ainda mais saborosas e saudáveis.

Muitas organizações estão associadas às melhores práticas de seus setores, embora se esforcem por romper com elas. A adoção da perspectiva de um estrategista do oceano azul abre a mente ao que poderia existir, em vez de limitá-la ao que já existe. Expande os horizontes e assegura que você estará olhando na direção certa. Sem expandir e reorientar sua perspectiva, esforçar-se para abrir uma nova fronteira valor-custo é como correr para oeste em busca do nascer do sol: por mais rápido que você corra, não vai encontrá-lo.

Embora a perspectiva correta seja fundamental, para a maioria das pessoas não é suficiente para que se possa conceber e abrir uma nova fronteira valor-custo. Eis um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações: elas querem escapar do oceano vermelho, querem fazer uma transição para o oceano azul. Podem até ter uma perspectiva do oceano azul, no entanto, faltam-lhes as ferramentas de criação de mercado e a orientação necessária para transformar em realidade sua perspectiva do oceano azul.

*O segundo componente, portanto, é dispor de ferramentas práticas para a criação de mercado com orientação adequada sobre como aplicá-las para traduzir uma perspectiva do oceano azul em uma nova oferta comercialmente atraente capaz de criar um novo espaço de mercado.*

Se a perspectiva correta é uma questão de mudar seu pensamento estratégico fazendo perguntas diferentes, as ferramentas de criação de mercado e a orientação permitem que você faça as perguntas certas no momento certo do processo e que compreenda a importância das respostas. Juntas, elas desenvolvem sua competência criativa e fornecem a estrutura e os parâmetros para você organizar seu pensamento a fim de criar e descobrir o que os outros não veem, além de evitar as possíveis armadilhas que derrubam a maioria das organizações. Passo a passo, você será guiado pelas questões centrais envolvidas na abertura de uma fronteira valor-custo revolucionária: como desafiar as premissas explícitas e implícitas de seu negócio e seu mercado? Como identificar o oceano de não clientes para criar uma nova demanda?

Como redefinir sistematicamente as fronteiras do mercado para abrir uma nova fronteira valor-custo que torne os concorrentes irrelevantes? Como criar ofertas que se destaquem e, ao mesmo tempo, reduzir os custos? E como desenvolver um modelo de negócios de apoio a ser seguido por sua organização para trazer sua visão estratégica ao mercado de forma lucrativa?

O que torna essas ferramentas e esses modelos tão poderosos é o fato de serem visuais; isso os torna fáceis de entender e aplicar, seja qual for o nível de instrução ou criatividade do indivíduo. Ao mostrar em um gráfico ou diagrama simples como os fatores críticos se inter-relacionam, essas ferramentas tornam possível ver a resposta para cada questão emergir, mantendo todos alinhados.

No livro *A estratégia do oceano azul*, apresentamos essas ferramentas, mas o grande desafio está nos detalhes operacionais. Aqui mergulhamos nesses detalhes. Mostramos como reunir a equipe certa, organizar o processo e aplicar cada ferramenta de forma sistemática e na sequência correta para produzir resultados, evitar e superar os obstáculos que podem surgir ao longo do caminho. Não estamos falando em oferecer lições de uma torre de marfim, mas de habilitar os gestores com orientação prática em cada passo do caminho do oceano vermelho para o azul.

Fazer a transição para o oceano azul é uma jornada transformadora. Requer mais do que uma ideia clara e estratégias para abrir uma nova fronteira valor-custo. Para avançar rumo à nova fronteira, é preciso que a equipe venha junto. Sem a cooperação voluntária das pessoas, você ficará empacado no caminho, como qualquer profissional experiente sabe. Embora a maioria dos trabalhos estratégicos não mergulhe no lado humano das organizações, o seu deve mergulhar.

*Portanto, o terceiro componente é ter um processo humanista, algo que chamamos de “fator humano”, que inspire e desenvolva a confiança das pessoas em assumir e conduzir o processo para a execução eficaz.*

A maioria das organizações enfrenta barreiras internas à mudança. Pode ser uma barreira cognitiva, porque as pessoas estão presas ao status quo; uma barreira política criada por divisões profundas e “feudos” estruturais que alimentam tensões e rivalidades; ou uma barreira motivacional, porque as pessoas se concentram em realizar o que precisam para se man-



ter no emprego, mas carecem de energia, paixão e motivação para fazer uma diferença real. Paul MacAlindin e a OJNI, por exemplo, enfrentaram a barreira intimidante de reunir em uma equipe pessoas que estavam separadas por anos de guerra civil. No Groupe SEB, métodos arraigados de fazer as coisas e o ceticismo representaram barreiras organizacionais duras a serem superadas. O governo malaio enfrentou os obstáculos clássicos que sufocam a maioria dos governos atuais: feudos ministeriais e tensões interministeriais, sem falar na barreira motivacional de uma mentalidade burocrática, comum no funcionalismo público.

Ironicamente, nossa pesquisa mostra que as duas práticas mais comuns usadas pelas organizações para a execução da estratégia são também o motivo do fracasso da maioria das tentativas de transformação. A primeira é que a maioria das organizações trata a criação e a execução da estratégia como atividades separadas e sequenciais: um grupo cria a estratégia e depois a repassa para outro grupo executar. A maior parte das pesquisas acadêmicas sobre estratégia e inovação reforça a existência dessa bifurcação. A segunda prática está relacionada à execução: boa parte do tempo e da atenção é dedicada a mudanças estruturais e abordagens de incentivos e punições, como mudar amplitudes de gestão (dar ou tirar funções de um indivíduo ou uma equipe), alinhar incentivos, criar indicadores de desempenho e ações semelhantes.

Ainda que os incentivos, punições e alterações estruturais tenham sua importância, pouco contribuem para inspirar e aumentar a confiança das pessoas, o que é fundamental na criação da mudança transformadora. Para tanto, as organizações deveriam fazer basicamente o oposto do que costumam fazer.

Em vez de tratar a execução como algo que só acontece depois da definição da estratégia, ela precisa estar embutida na estratégia desde o início, ou as pessoas não a assumirão. Além disso, você precisa se concentrar nas emoções e na psicologia das equipes, em vez de dedicar quase toda a energia a manipular as alavancas mecanicistas da estrutura, das punições e das recompensas. Se você conseguir motivar as pessoas inspirando e desenvolvendo sua confiança para assumir e conduzir a nova estratégia, elas se empenharão em concretizar a mudança e superar as restrições organizacionais.

Como conquistar o coração e a mente das pessoas e alinhá-las com a nova estratégia? Afinal, a mudança é sempre assustadora, e a transição para o oceano azul significa pedir às pessoas que elas deixem aquilo que já conhecem para desbravar uma fronteira nova. No entanto, para nossa surpresa, ao estudarmos organizações que fizeram mudanças bem-sucedidas para o oceano azul, observamos que as pessoas se tornaram mais criativas e animadas, e que a execução não foi questionada – justamente a reação que você sempre desejou obter, mas que costuma ser tão difícil de conseguir. Por que era assim? Quanto mais pensávamos, mais claro ficava que havia algo no processo que leva em consideração as pessoas, seus medos, suas inseguranças e a necessidade de serem tratadas com dignidade e apreço. Esforçamo-nos por descobrir qual palavra conseguia captar e descrever esse fator. O mais perto que conseguimos chegar foi o que chamamos de *fator humano*.

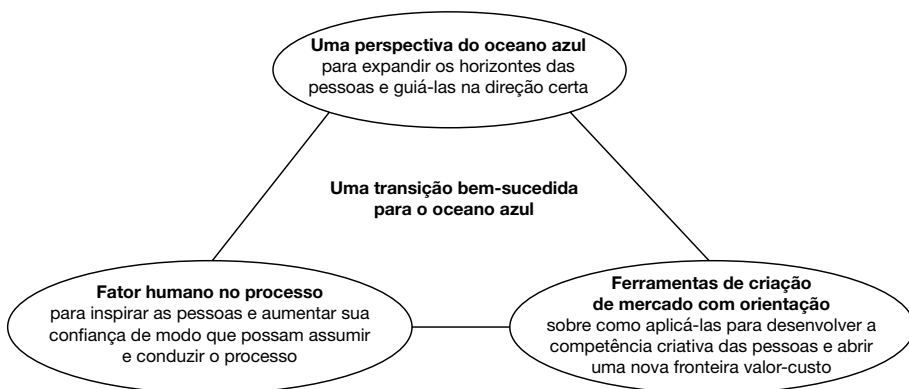
Concluimos que uma transição bem-sucedida para o oceano azul é fundamentalmente um processo humanista. Ela aceita nosso fator humano de forma a nos tornar mais competentes e confiantes do que jamais imaginamos ser. O fator humano nos inspira a avançar passo a passo. Reconhece nosso ceticismo e nossas vulnerabilidades, nosso medo de falhar, nossas dúvidas sobre a existência de oceanos azuis, nossa necessidade de reconhecimento intelectual e emocional para que nos sintamos valorizados. Ao embutir o fator humano no processo, uma organização consegue transformar o aspecto psicológico de sua equipe e criar um ambiente emocional propício à mudança, quer disponha de 5 funcionários ou de 10 mil.

O processo de transição para o oceano azul cria esse ambiente porque alivia as inseguranças das pessoas, em vez de exigir que elas mudem. Assim, a confiança delas aumenta a cada passo do caminho. Isso é feito por meio da atomização (decomposição do desafio estratégico em pequenas unidades atingíveis), da descoberta em primeira mão e do processo justo ao longo de toda a jornada. Esses elementos são cruciais para o fator humano do processo, como revelou nossa pesquisa, porque afetam as pessoas no nível mais fundamental. A boa notícia, como você descobrirá adiante, é que são reproduzíveis em qualquer organização.

A Figura 1-2 representa a essência de uma transição bem-sucedida para o oceano azul em um esquema simples. Os três componentes mos-

**Figura 1-2**

Os três componentes-chave de uma transição bem-sucedida para o oceano azul



trados na figura – uma perspectiva do oceano azul, ferramentas práticas para a criação de mercado com orientação adequada sobre como aplicá-las e fator humano no processo – são complementares e atuam em conjunto para produzir a mudança. Mas não se engane: não identificamos os três componentes-chave da transição bem-sucedida para o oceano azul porque os aplicamos corretamente sempre. Na verdade, muitas vezes as organizações enfrentaram frustrações e problemas quando interpretamos mal os componentes. Aprendemos com muitos erros, o que nos levou a enfatizar ainda mais a necessidade de reforçar todos os três componentes-chave ao longo do processo.

A transição de uma organização de um oceano vermelho para um oceano azul não acontece em um único dia ou depois de um treinamento externo. Tampouco precisa levar anos. Embora o lançamento do ActiFry pelo Groupe SEB no mercado tenha levado mais de dois anos, em virtude do prazo necessário para o registro de patentes complexas, as transições para o oceano azul da Orquestra Jovem Nacional do Iraque e até do Programa de Reabilitação Comunitária em larga escala do governo malaio foram realizadas em um ano. À medida que as organizações começam a enxergar os sinais tangíveis de oportunidades para abrir fronteiras valor-custo revolucionárias, a energia aumenta e elas ganham um impulso poderoso para a transição.

## Por que a transição para o oceano azul deveria ser importante para você

Não há dúvida de que muitos setores precisam de novas fronteiras valor-custo. O setor de planos de saúde, por exemplo. E também o de energia. A educação pública nos Estados Unidos, ainda que não seja vista tradicionalmente como um setor em si, precisa ser repensada, uma vez que seu baixo desempenho é considerado inaceitável e houve um aumento acentuado de custos. No setor automotivo, embora não esteja em queda livre, é evidente a necessidade de desenvolver novas maneiras de enfrentar problemas ambientais que não sejam inviabilizadas pelo custo. De forma semelhante, bancos e outras instituições financeiras imploram por novas estratégias para obter um desempenho elevado e sustentável.

Os cenários projetados pela ONU indicam que, se a tendência de crescimento populacional e de consumo permanecer no ritmo atual, precisaremos do equivalente a dois planetas Terra na década de 2030 para gerar recursos suficientes e ar puro para todos.<sup>12</sup> É preciso abrir novas fronteiras valor-custo em áreas tão básicas e diversas quanto a produção e o fornecimento de água, o acesso e o uso de eletricidade, e o modo como nossas cidades são projetadas e geridas, a fim de evitar aquilo que muitos veem como crises inevitáveis.

Considere o primeiro setor existente que lhe venha à cabeça e questione: ele tem necessidade de uma transição para o oceano azul? Como está a relação entre oferta e demanda? Atualmente, as empresas estão sentindo os efeitos de margens de lucro menores, custos ascendentes, vendas estagnadas ou declinantes e batalhas por fatias de mercado. E isso se observa nos mais variados setores, da construção civil aos salões de beleza, da publicidade aos escritórios de advocacia, das fábricas de papel às editoras. Mesmo no setor público e nas organizações sem fins lucrativos, como correios, museus, bibliotecas, instituições de caridade e orquestras de música clássica, a demanda está em queda, os custos e a concorrência estão em alta, e as instituições apresentam dificuldades financeiras.

Em suma, estamos todos pagando pelos oceanos vermelhos à nossa volta. Para virar o jogo, precisamos criar mais estratégias criativas capazes de liberar novas fronteiras valor-custo e, com elas, novos horizontes lucrativos de crescimento. Precisamos de transições para o oceano azul.

E você?

Talvez você seja como Paul MacAlindin e a Orquestra Jovem Nacional do Iraque e administre ou faça parte de uma organização jovem, uma startup ou uma empresa de médio porte. Você sabe que precisa deixar o oceano vermelho da competição acirrada para crescer com lucro, mas não tem ideia de como fazer isso. Ou talvez você faça parte de uma organização grande e estabelecida com cultura e rotinas arraigadas, além da burocracia típica, como as que Christian Grob e sua equipe enfrentaram no Groupe SEB. Sua organização está presa num oceano vermelho de competição sangrenta, mas você não sabe como ou se ela conseguirá fugir da comoditização e da guerra de preços que a ameaçam. A mentalidade das pessoas parece estar presa a velhos modelos, mas você sabe que, para aproveitar o que o futuro lhe reserva, uma mudança estratégica é necessária. Também pode ser que você faça parte de um órgão do governo, um ministério ou outra instituição do setor público cujas políticas e práticas já não funcionam mais. Você sabe que mudanças fundamentais são necessárias para fornecer um salto de valor com custos menores, mas não consegue sequer começar a imaginar como ter sucesso.

Se você se identifica com qualquer dessas situações, a transição para o oceano azul é ideal para você.

## O que esperar

Antes de mergulharmos no processo da transição para o oceano azul propriamente dito, o Capítulo 2 apresenta os principais conceitos e mecanismos sobre a criação de mercado. Esclarece a confusão existente sobre o que é *realmente* a estratégia de criação de mercado e como ela funciona. Nesse capítulo abordamos questões-chave. Por exemplo: o porquê de o enfoque na destruição criativa e na inovação disruptiva ser limitador e captar apenas um quadro parcial de como novos mercados são criados; a existência de todo um outro universo de oportunidades de criação de mercado que costuma ser ignorado, embora não devesse, e que se baseia na criação *não* disruptiva; os motivos pelos quais as inovações comemoradas e promovidas pelos economistas nem sempre correspondem ao que é necessário

para criar novos mercados comercialmente atraentes e capazes de abrir novas fronteiras valor-custo; e por que você precisa entender a diferença entre as duas coisas.

Os Capítulos 3 e 4 assentam os fundamentos da transição para o oceano azul. O Capítulo 3 delinea a mentalidade dos estrategistas do oceano azul e as formas de pensar deles, para que você possa adotar o modelo mental necessário para a mudança. O Capítulo 4 apresenta em linhas gerais o funcionamento do processo de transição para o oceano azul, explica o importante conceito de fator humano e como ele inspira e desenvolve a confiança das pessoas, para que elas assumam e conduzam o processo e os resultados. Mostra ainda como o processo estimula a competência criativa de todos os envolvidos ao longo da jornada.

Os capítulos subsequentes discutem os cinco passos da transição para o oceano azul. Em cada um deles, apresentamos uma nova ferramenta ou um conjunto de ferramentas para fornecer estrutura e orientação analítica à medida que sua organização ruma para o oceano azul. Nós o orientamos sobre a aplicação da ferramenta à sua situação, explicamos como interpretar os resultados, destacamos as possíveis armadilhas envolvidas no uso da ferramenta e discutimos formas de escapar dessas armadilhas para assegurar seu sucesso. Ao mesmo tempo, você aprenderá a embutir o fator humano em cada passo, dando à sua equipe a confiança para explorar novas possibilidades e se apropriar do processo e dos resultados à medida que se desenrolam. Assim, a execução passa a fazer parte do processo, aumentando a disposição dos funcionários de participar da transição para o oceano azul.

Mais especificamente, o primeiro passo mostra como começar, definindo o escopo correto e formando a equipe ideal para o seu projeto de oceano azul. O segundo passo aborda como obter um panorama claro da situação atual de seu setor e alinhar as equipes em torno da necessidade de mudança. Nesse ponto, as pessoas aprendem a sair de seus feudos funcionais e hierárquicos e enxergar o cenário global.

No terceiro passo, o processo se desloca do que já existe para o que poderia existir, de modo que um futuro atraente possa ser construído. Aqui você aprenderá como descobrir os “pontos de dor” (*pain points*) ocultos enfrentados pelos clientes e os pontos de intimidação que limitam o tamanho do seu setor – ambos fatores que você pode reverter. Também aprenderá como

identificar o cenário de não clientes que aguarda ser revelado. Nesse passo, um oceano azul deixa de ser uma metáfora ou um conceito abstrato para se tornar algo palpável, cujo potencial você consegue definir.

Isso nos leva ao quarto passo, no qual você aprende a aplicar seis caminhos sistemáticos para criar um novo espaço de mercado. Esse passo mostra como reconstruir as fronteiras do mercado e criar uma nova demanda. Aqui o processo também detalha como converter as visões de campo que você adquiriu em oportunidades de oceano azul concretas capazes de proporcionar diferenciação e manter o custo baixo.

Com isso, chegamos ao quinto e último passo do processo. Aqui, mostramos como selecionar seu movimento para o oceano azul, conduzir testes de mercado rápidos, finalizar, lançar e implementar o movimento para assegurar que sua proposição de valor e modelo de negócios estejam fornecendo tanto diferenciação quanto baixo custo. Aqui você aprende a escolher e fazer seu movimento de modo que seja vantajoso para os compradores e também para você.

No epílogo, reunimos tudo isso ao mergulhar profundamente em uma organização burocrática, convencional e resistente à mudança – um governo nacional – para acompanhar sua jornada de transição para o oceano azul. Mostramos que mesmo em uma organização desse tipo, caracterizada por feudos poderosos, a transição para o oceano azul é possível, resultando em melhores práticas de trabalho e economia de somas na casa dos bilhões. Por meio do processo de mudança, esse governo aumentou sua capacidade não apenas de exercer alto impacto a um baixo custo, mas também de fazer aflorar a criatividade e a energia das pessoas que o executam. E agora elas estão descobrindo a emoção de criar e capturar oceanos azuis de oportunidades econômicas e sociais ao abrirem novas fronteiras valor-custo. E se eles conseguem fazer tudo isso, garantimos que você também consegue.

Agora junte-se a nós para aprender, passo a passo, como escapar do saturado oceano vermelho e arrebatrar seu próprio oceano azul de novas oportunidades de crescimento.

Para saber mais sobre os títulos e autores  
da Editora Sextante, visite o nosso site.  
Além de informações sobre os próximos lançamentos,  
você terá acesso a conteúdos exclusivos  
e poderá participar de promoções e sorteios.

[sextante.com.br](http://sextante.com.br)

